

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



Geneviève Fioraso

« Le secteur spatial est essentiel pour notre industrie. »

PAGE 26

La ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche défend le rôle de l'État pour soutenir l'innovation.

POUR 65% DES FRANÇAIS, LA CRISE EST TOUJOURS LÀ

LA CONFIANCE, C'EST POUR QUAND ?

Notre sondage exclusif réalisé par Opinion Way révèle des Français très sceptiques sur la reprise. Et très sévères sur les résultats de l'action de François Hollande. Vaincre cette défiance est désormais son principal défi.

PAGES 4 à 7



LE CHANGEMENT
C'EST MAINTENANT

Paris - dimanche 29 avril 2012

francoishollande.fr

Le candidat Hollande entre les deux tours de l'élection présidentielle.

L 15174 - 57 - F - 3,00 €



REPORTAGE

SUR LA ROUTE DE LA SILICON VALLEY

PAGES 12-15

INNOVATION

L'AUTOMOBILE FAIT SA RÉVOLUTION DIGITALE

PAGES 16-17

TERRITOIRES

L'AVENIR D'IVRY EST DANS LA « SILVER ÉCONOMIE »

PAGES 18-19

© BFC Société Air France - 420 495 178 RCS Bobigny - 45 rue de Paris - 93047 Bobigny-CEDEX



Comme sur un nuage.

Fauteuil-lit spacieux, oreiller en plumes, couverture moelleuse en classe Business... Le voyage n'a jamais été aussi doux.

AIRFRANCE KLM

AIRFRANCE 

FAIRE DU CIEL LE PLUS BEL ENDROIT DE LA TERRE



© ERIC FEFERBERG/AFP

Des pilotes d'Air France détachés en Chine. En réflexion depuis plus d'un an, le détachement de pilotes du groupe Air France en Chine pour régler les questions de sureffectif se fait au compte-gouttes. Il ne concerne pour l'heure qu'un seul pilote d'Air France et deux autres de Régional (aujourd'hui intégrée dans Hop, au même titre que les autres compagnies régionales). Une quarantaine de dossiers sont dans les tuyaux.



L'Appel du 6 septembre. À l'occasion du Forum des entrepreneurs, vendredi 6 septembre à Marseille,

le président de l'UPE 13 (Medef local), Jean-Luc Chauvin, lance un appel aux chefs d'entreprise pour qu'ils s'engagent dans les prochaines élections municipales, en 2014.

« Je veux que les patrons aident le personnel politique à comprendre les réalités des entreprises »... Nul doute que l'idée ne (dé)plaise!

Les toilettes en or d'Aéroports de Paris.

Augustin de Romanet en est très fier. Le niveau de qualité perçu par les voyageurs de passage dans les aéroports de Paris (Orly, Roissy-CDG) a progressé de 2 points par rapport à 2012, à 88%. Une surprise au regard du sentiment général, plutôt critique. Le tournant a été pris par Pierre Graff dès 2008-2009, assure le nouveau PDG, pour lequel il y a là un décalage entre la perception et réalité. Exemple, la mise en place progressive de nouveaux modèles de blocs sanitaires de très grande qualité. « Cela coûte 8000 euros le mètre carré », souligne-t-il.

Au point d'aboutir à la « sur-qualité »? « La directrice générale d'Easy Jet est récemment venue me voir en jugeant que cela coûte trop cher par rapport au niveau d'exigence de ses clients, et qu'elle paye à ADP des redevances trop lourdes ». Sujet sensible...

Les Mémoires de DSK : « La mondialisation, c'est la guerre »

Dans les milieux politiques et financiers, on attend avec gourmandise la parution prévue le 15 octobre du livre de Dominique Strauss-Kahn. Selon *Le Journal du Dimanche*, ce livre de 150 pages s'appellera « La mondialisation, c'est la guerre ».

Initialement prévu aux éditions Descartes, il pourrait faire l'objet d'une coédition tant le succès paraît assuré pour les Mémoires de l'ancien directeur général déchu du FMI. DSK y raconterait des anecdotes sur l'action de Nicolas Sarkozy et d'Angela Merkel pendant la crise. Il pourrait aussi adresser quelques messages subliminaux à ses amis socialistes au pouvoir, notamment sur l'urgence qu'il y a pour la



© MIGUEL MEDINA/AFP

Dominique Strauss-Kahn dit avoir renoncé à la politique.

Ses déboires n'y ont rien changé : DSK est toujours reconnu comme un expert en économie.

France à bouger dans un monde en plein changement. En juillet, à la télévision russe, l'ancien directeur général du FMI l'avait clairement assumé : « La politique, pour moi, c'est du passé. Aujourd'hui, j'interviens en tant que conseiller pour des gouvernements et des grandes entreprises aux quatre coins du monde. »

Selon un de ses proches, l'avocat DSK, avec ses conférences et ses affaires, gagnerait « plus de 4 millions d'euros par an » et serait très heureux comme cela. Ce qui ne l'empêche pas, malgré ses ennuis judi-

ciaires avec l'affaire du Carlton de Lille, d'être reconnu comme expert : en mai, le Sénat l'a auditionné sur le rôle des banques dans l'évasion fiscale. ▼

L'assurance chômage, nouveau casse-tête

Le dossier des retraites à peine bouclé, c'est désormais le sort de l'assurance chômage qui inquiète. Patronat et syndicats doivent conclure avant la fin de l'année la nouvelle convention fixant les règles d'indemnisation. Les discussions risquent d'être très chaudes. Le Medef veut réintroduire une dégressivité des allocations. Les syndicats ne veulent pas en entendre parler, estimant qu'en période

de chômage de masse, il n'est pas question de diminuer l'indemnisation des chômeurs. Le ministre du Travail, Michel Sapin, va devoir déminer discrètement le terrain. Il pourra s'appuyer sur un prochain rapport de la Cour des comptes qui abordera notamment la question des conditions demandées pour percevoir une allocation ainsi que le point ultra brûlant de l'indemnisation des intermittents du spectacle.

La GUL supprimera la caution de tiers.

À partir du 1^{er} janvier 2016, les propriétaires ne pourront plus réclamer aux locataires la caution d'un tiers.

En effet la sécurité sociale du logement, ou Garantie universelle des loyers (GUL), de la ministre du Logement Cécile Duflot s'appliquera à compter de cette date. La mesure, très décriée par les professionnels de l'immobilier qui y voient une nouvelle taxe, assurera tous les propriétaires contre les impayés de loyer. Or, depuis la loi Boutin du 25 mars 2009, un bailleur qui souscrit une garantie loyers impayés ne peut pas, en plus, exiger qu'un locataire lui fournisse la caution d'un tiers. Le cumul de la garantie et de la caution devrait cependant être admis pour les locations concernant des étudiants, des jeunes, ou des personnes aux revenus modestes ou précaires.

LE GROUPE AMAURY À VENDRE ?

Marie-Odile Amaury aurait décidé de vendre le groupe dont elle et sa famille sont propriétaires : le Parisien, l'Équipe et le Tour de France. En gros tout, sauf l'immobilier. Elle aurait d'abord mandaté la banque Rothschild avant de donner finalement le dossier à Lazard. Ce n'est pas la première fois qu'elle tâte le marché pour savoir s'il existe un repreneur, mais c'est la première fois qu'elle mettrait en vente la poule aux œufs d'or : le Tour de France.

COULISSES

- 3 Les Mémoires de DSK : « La mondialisation, c'est la guerre ».

L'ÉVÉNEMENT

- 4-7 La confiance, le vrai combat de Hollande. Zoom sur les cinq dossiers chauds de l'automne.

LE BUZZ

- 8 L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE Vive la rentrée (fiscale)!

Web TV de latribune.fr

Augustin de Romanet, président d'Aéroports de Paris : « Nous voulons devenir le leader mondial de la conception et de l'exploitation d'aéroports. »

- 10 Peut-on être « Free » et répondre aux appels du CAC 40?

- 11 Retraites : Jean-Marc Ayrault, le rameur à tout petits bras.

REPORTAGE

- 12-15 En Californie, sur la route de la Silicon Valley. Première étape : de San José à Mountain View, en passant par Sunnyvale.



ENTREPRISES & INNOVATION

- 16 L'automobile fait sa révolution digitale.

TERRITOIRES / FRANCE

- 18 Ivry-sur-Seine construit son avenir dans la « Silver économie ».

TERRITOIRES / INTERNATIONAL

- 21 Riche comme Dieu en Allemagne...

LES IDÉES

- 22 Bientôt, les coûts de la transition chinoise s'imposeront au monde.
23 Formation professionnelle : osons parler de segmentation.

LES CHRONIQUES

- 24 Les chimères du renforcement des banques.
25 Bousculer l'éducation avec Apple et Ikea comme modèles. Par Francis Pisani

ON EN PARLE À BRUXELLES,

LE CARNET DE FLORENCE AUTRET

On ne demande pas à la dinde de préparer Noël.

L'INTERVIEW

- 26 Geneviève Fioraso, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : « L'espace est essentiel pour la compétitivité de notre industrie. »

300 000 C'est le nombre de demandeurs d'emploi supplémentaires inscrits à Pôle emploi depuis le 1^{er} septembre 2012. Depuis la crise de 2008, 1 252 200 personnes ont perdu leur poste. La pression est maximale sur les partenaires sociaux qui doivent renégocier la convention d'assurance chômage d'ici à la fin de 2013 et financer un déficit annuel de près de 5 milliards d'euros.



« Pour qu'il y ait croissance, le premier principe c'est la confiance. »

FRANÇOIS HOLLANDE,
INTERVIEW TÉLÉVISÉE
DU 14 JUILLET 2013

Coué (méthode) Précurseur de Freud, le psychologue français Émile Coué de la Châtaigneraie (1857-1926) est l'inventeur de la méthode du même nom. Prophétie auto-réalisatrice fondée sur la suggestion, elle est censée entraîner l'adhésion du sujet aux idées positives qu'il s'impose. François Hollande en serait-il devenu un adepte ?

LA CONFIANCE, LE VRAI

LES FAITS Notre sondage exclusif réalisé par Opinion Way à la fin d'août montre que la majorité des Français ne croit pas en la reprise annoncée par les indicateurs macroéconomiques.

L'ENJEU Le ras-le-bol fiscal est devenu majoritaire, pour les ménages comme pour les entreprises. Et l'opinion n'accorde aucun crédit à l'exécutif pour préparer la France aux défis de l'avenir. Pour François Hollande, le combat du retour de la confiance commence.

PHILIPPE MABILLE

Gouverner, c'est prévoir. Mais, version Machiavel, gouverner, c'est aussi « faire croire ». Le Prince, en bon adepte de la méthode Coué, dit et répète que « la reprise est là », mais le peuple ne le croit pas. Le scepticisme l'emporte : c'est le principal enseignement de notre sondage exclusif de rentrée sur la perception de la situation économique et les attentes des Français (voir notre illustration ci-contre).

Réalisée avec Opinion Way, cette enquête constitue un sérieux avertissement pour l'exécutif. Pour 65% des personnes interrogées à la fin d'août, la crise est toujours aussi forte. Seul un petit tiers reconnaît que « le plus dur est derrière nous ». Le rebond, loin d'être perceptible par l'opinion, n'est pas pris au sérieux. « C'est un véritable défi pour François Hollande dont le pari volontariste et optimiste se heurte à un pays déprimé qui ne lui accorde pour l'instant aucun crédit », note Bruno Jeanbart, directeur général adjoint d'Opinion Way.

La France de cette rentrée 2013 reste embourbée dans la défiance. Pour 75% des Français, l'action de François Hollande ne produit pas de résultat, un jugement particulièrement marqué chez les jeunes, les femmes et les ouvriers. « Même si François Hollande parvient à inverser la courbe du chômage, la plupart des gens refuseront de le croire tant que cela ne se ressentira pas dans

leur propre vécu, souligne Bruno Jeanbart. Il y aura donc, en plus du combat pour l'emploi, une bataille de communication à mener. »

Plus grave, notre sondage révèle une France sans grand espoir d'une amélioration. Le discours sur les investissements d'avenir, la transition énergétique et la préparation de 2025 n'a pas d'écho dans l'opinion. Pour plus des deux tiers des personnes interrogées, l'action du président ne prépare pas la France aux défis des années 2020. Un séminaire d'une demi-journée, à la fin d'août, sur la France de 2025 ne suffit pas, il est vrai, à donner un cap clair et mobilisateur. Surtout, une écrasante majorité pense que la France est en train de décrocher et ne rattrapera pas son retard sur l'Allemagne.

La perception de la réforme des retraites révèle une France divisée sur les solutions. À la question « Qui doit payer ? », les entreprises sont citées en premier (57% des réponses en moyenne, mais près de 80% pour les électeurs de François Hollande), devant les salariés et les retraités. Une pierre dans le jardin de Pierre Gattaz, le président du Medef, qui bataille pour obtenir la compensation intégrale des nouveaux prélèvements retraite. Autre signe d'une société fracturée, les retraités répondent majoritairement que les actifs doivent contribuer plus pour leur retraite. Attitude que l'on ne retrouve pas en sens inverse : à peine un quart des moins de 50 ans

réclame un effort accru des retraités. Les plus jeunes sont en revanche de moins en moins réticents à propos de l'augmentation de la part de la capitalisation dans le financement des retraites (38% y songent parmi les 25-34 ans). Logique, dira-t-on. Ils craignent que leur pension ne soit pas financée quand il y aura 1,4 actif pour 1 retraité, en 2040...

Enfin, le sondage valide nettement le ras-le-bol fiscal qui a envahi la rentrée politique. Pour les Français, la baisse des impôts est prioritaire à 75% pour les ménages et à 63% pour les entreprises. Très inquiétant pour le gouvernement et la majorité, ce rejet de l'impôt est général, toutes catégories sociales confondues, électeurs de gauche comme de droite et même ceux de Jean-Luc Mélenchon ! Le ras-le-bol atteint aussi les chômeurs et ceux qui déclarent ne pas payer l'impôt sur le revenu, c'est dire. « Rarement on a vu le pays aussi unanime sur ce sujet sensible », relève Bruno Jeanbart, sans doute un effet retard du double choc fiscal des années Sarkozy-Hollande.

Signe que sur un corps écorché, la moindre égratignure fait mal. La fiscalité écologique envisagée dans le projet de budget 2014 donne des boutons à 66% des Français, là aussi, dans toutes les couches de la population. À part sans doute chez les écologistes, l'écologie n'est pas une priorité et la « pause » fiscale annoncée s'impose... ▼

75%

des Français estiment que l'action de François Hollande ne produit pas de résultat.

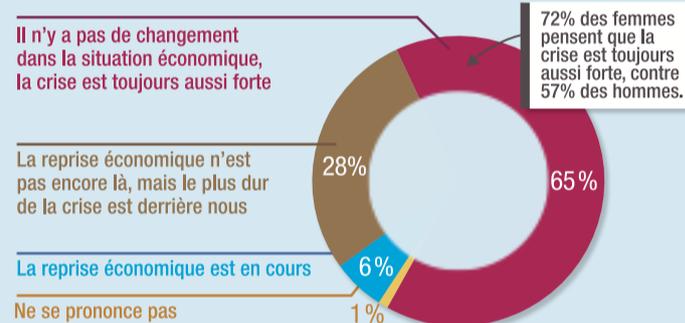
LA RENTRÉE 2013 VUE

😊 Oui, tout à fait 😊 Oui, plutôt 😐 Ne se prononce pas 😞 Non, plutôt pas

LE BILAN ÉCONOMIQUE DE FRANÇOIS HOLLANDE

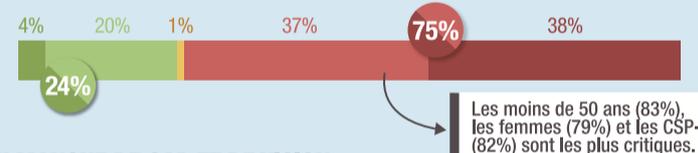
UN FORT SCEPTICISME SUR LA REPRISE

Laquelle de ces opinions correspond le plus à la vôtre ? En France...



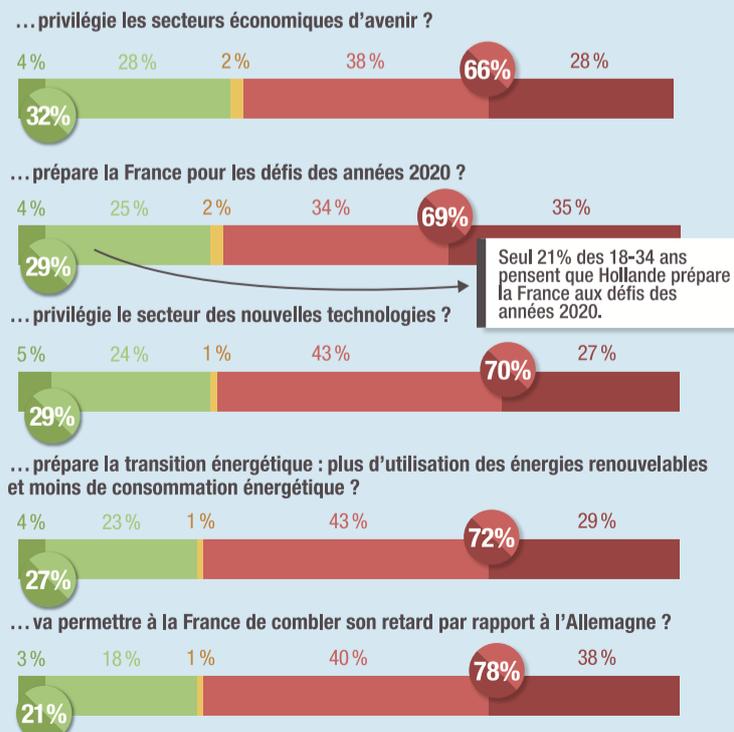
UNE DÉFIANCE MARQUÉE SUR LES RÉSULTATS

Selon vous, l'action de François Hollande commence-t-elle à produire ses premiers résultats ?



UN MANQUE DE CAP ET DE VISION

Pensez-vous que l'action de François Hollande...



VENDREDI 6 SEPTEMBRE 2013 LA TRIBUNE

0,5% C'est le chiffre de la croissance en France au deuxième trimestre 2013, dévoilé cet été par l'Insee, donnant en apparence raison à François Hollande, qui dès le 14 juillet affirmait : « La reprise, elle est là. » Mais en regardant de près, on mesure la fragilité de ce rebond, qui repose majoritairement sur un restockage technique des entreprises (+0,2%) et sur la hausse de la consommation d'énergie (+0,1%).

INDICE CAC 40
Entre mai 2012 et septembre 2013



Le CAC 40 aime toujours la gauche

L'adage qui veut que l'arrivée de la gauche au pouvoir s'accompagne d'une hausse de la Bourse se vérifie encore une fois. Le cours de l'indice CAC 40 est passé de 3405 points le 1^{er} septembre 2012 à plus de 4000 points au moment de la rentrée 2013. Soit une hausse de 17% pour les heureux détenteurs de capitaux et une forme d'anticipation de la reprise. L'économie française bénéficie aussi d'un environnement financier des plus favorables : jamais le Trésor n'avait emprunté à aussi bon marché (2,45% à dix ans), malgré la remontée récente des taux d'intérêt et une dette toujours plus abyssale (92% du PIB).

COMBAT DE HOLLANDE

E PAR LES FRANÇAIS



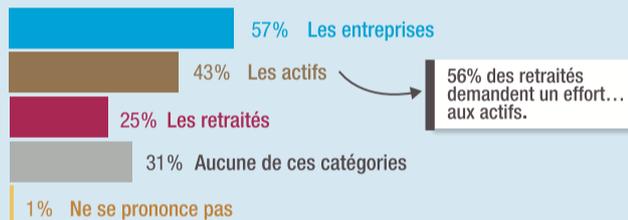
Non, pas du tout

Sondage Opinion Way pour La Tribune réalisé à partir d'un échantillon de 1 013 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, interrogé en ligne les 28 et 29 août 2013.

LE FINANCEMENT DES RETRAITES

D'ABORD, UN EFFORT DES ENTREPRISES

Selon vous, qui doit contribuer à l'effort demandé pour rééquilibrer financièrement le régime des retraites ? (Plusieurs réponses possibles)



PAS DE SOLUTION PRIVILÉGIÉE

Pour financer durablement les retraites, faut-il selon vous...



LE RAS-LE-BOL FISCAL

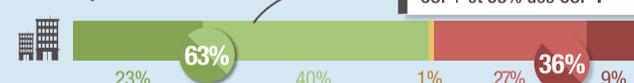
OUI AUX BAISSÉS D'IMPÔTS

Pour vous, la baisse des impôts payés par en France est-elle prioritaire ?

Les particuliers



Les entreprises



Une priorité pour 71% des CSP+ et 58% des CSP-.

NON À LA FISCALITÉ ÉCOLOGIQUE

Et la mise en place en France d'une fiscalité écologique (à prélèvements constants) est-elle prioritaire ?



Ce sont les 25-34 ans qui y sont les plus favorables (40%).

Retrouvez les résultats complets du sondage Opinion Way sur www.latribune.fr.

ZOOM SUR LES 5 DOSSIERS CHAUDS DE L'AUTOMNE

IVAN BEST, JEAN-CHRISTOPHE CHANUT ET FABIEN PILIU

1. CROISSANCE : LA REPRISE AU COIN DE LA RUE ?

Certains n'y croyaient pas. Ou plus. Espérée par le gouvernement, annoncée par François Hollande dès le 14 juillet, anticipée par une poignée d'économistes, la reprise se conjugue désormais au présent. Enfin, le frémissement de reprise... Après avoir touché le fond au début de l'année, l'économie tricolore s'est réveillée au printemps en signant une hausse de 0,5% du PIB au deuxième trimestre. De nombreux clignotants tels que le climat des affaires dans l'industrie, la confiance et la consommation des ménages sont passés au vert cet été. Même la très austère OCDE y croit. Avant le G20 de Saint-Petersbourg, les économistes du château de la Muette ont révisé à la hausse, à 0,3%, les prévisions de croissance pour 2013 en France.

Au regard du nombre de chômeurs - 3,3 millions en catégorie A, en juillet -, il serait mal venu d'accueillir froidement l'amélioration printanière de la conjoncture. Même si celle-ci ne trouve son origine que dans l'amélioration concomitante de la conjoncture en zone euro et à un effet de restockage des entreprises, ainsi qu'à un

plus de consommation d'énergie ! Mais le plus dur commence pour François Hollande s'il veut prolonger cette reprise, rendre cette croissance durable afin de permettre le retournement du marché du travail et augmenter les recettes fiscales dont les finances publiques ont tant besoin.

L'objectif n'est pas aisé. La reprise est encore fragile. Selon l'Insee, l'activité serait stable au troisième trimestre avant d'avancer de seulement 0,1% au quatrième. Pierre Moscovici, le ministre de l'Économie, a même déclenché l'ire du

Selon l'Insee, l'activité avancerait de seulement 0,1% au quatrième trimestre.

président en août en affirmant que les prévisions de croissance 2013, proches de 0,1%, pouvaient être abaissées, avant de se raviser et d'affirmer que la croissance serait de retour en 2014. Pour l'instant fixée à 1,2% officiellement, la prévision de croissance gouvernementale pour 2014 pourrait être ramenée à 1% seulement. Verdict à la fin de septembre, avec la présentation du projet de budget.

C'est que la croissance mondiale hoquette, marquée par les incertitudes pesant sur la croissance américaine et les tensions dans

certains pays émergents. Si l'économie française semble à l'abri d'une remontée des taux d'intérêt de la Banque centrale européenne (BCE), elle reste sous la menace d'une augmentation des prix de l'énergie et/ou d'une appréciation brutale de l'euro face au dollar.

En appliquant la méthode Coué dès les printemps, le chef de l'État et son gouvernement ont gagné leur pari. Reste à le transformer en faisant partager cette confiance aux ménages et aux entreprises pour qu'ils consomment et investissent. Les mesures gouvernementales

telles que le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) sont encore trop récentes pour entraîner la croissance. Mais le climat a changé, avec la promesse d'une pause

fiscale et d'une nouvelle baisse du coût du travail pour compenser la réforme des retraites.

Quant à savoir si une reprise plus franche est envisageable, peu y croient. Fitch, qui a dégradé la note de la France de AAA à AA+ le 12 juillet, anticipe un redressement progressif de la croissance vers son rythme potentiel, estimé à 1,5%. Les prévisions officielles tablent sur une croissance de 2% à partir de 2015. Volontarisme, quand tu nous tiens !

F. P.



La France en 2025 ? Le président et le gouvernement, ainsi que des personnalités invitées, y ont consacré un séminaire d'une demi-journée, le 19 août... [REMY DE LA MAUVINIÈRE / POOL / AFP]

ZOOM SUR LES 5 DOSSIERS CHAUDS DE L'AUTOMNE

2. CHÔMAGE : FRANÇOIS HOLLANDE CONDAMNÉ À RÉUSSIR

Il en a fait son principal cheval de bataille et il sait qu'il est attendu au tournant... Depuis la fin de 2012, François Hollande a répété à maintes reprises que son objectif était de parvenir à stabiliser, puis à inverser, durablement la courbe du chômage à compter de la fin de 2013 ! Et ce, alors que

Les mesures gouvernementales pourront dégonfler quelque temps les statistiques du chômage. Mais, sans croissance d'au moins 1,5 %, l'embellie s'avérera éphémère.

la France aura connu une récession en début d'année et ne se redresse que lentement.

Alors, mission impossible ? À défaut de croissance significative et de suffisamment de créations de postes spontanées dans le secteur concurrentiel, on pourrait le penser. L'Insee estime que 76 000 postes devraient encore être perdus au second semestre. De surcroît, 137 000 nouvelles personnes devraient arriver sur le marché du travail sur l'ensemble de l'année 2013. D'ailleurs, en juillet, le nombre des demandeurs d'emploi a continué de progresser (+ 0,2 % en catégorie « A », soit un total de 3 546 600 demandeurs d'emploi), même si on est très loin, heureusement, des niveaux d'augmentation des premiers mois de l'année.

Comment, dans ce contexte, inverser la courbe du chômage ?

Le gouvernement a multiplié les instruments. Avec l'instauration du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), d'abord, qui permet aux entreprises de baisser le coût du travail de 4 % cette année et de 6 % en 2014.

Le gouvernement met aussi le paquet sur les traditionnels contrats aidés qui prolifèrent depuis trente ans sous des appellations différentes : contrat d'aide à l'embauche, contrat d'insertion dans l'emploi, contrat jeune, etc. Pour 2013, 450 000 contrats de ce type ont été budgétés. Bien entendu, c'est notamment en septembre, pour la rentrée, quand les jeunes affluent à Pôle emploi, que ces contrats sont très majoritairement proposés. Il y a, de fait, un léger frémissement puisque, en juillet, pour le troisième mois consécutif, le nombre des demandeurs d'emploi de moins de 25 ans a reculé, se félicite Michel Sapin. Et, bonne nouvelle pour le ministère du Travail, il est acté que Michel Sapin bénéficiera en 2014 d'un budget de 10,8 milliards d'euros, soit 700 millions de plus que cette année. 1,3 milliard d'euros

seraient affectés au financement de plus de 430 000 contrats aidés. De quoi tenir le rythme de 2013.

Même chose pour les fameux emplois d'avenir, surtout destinés au secteur non marchand embau-



UN PACTE ? Pierre Moscovici (à droite), ministre de l'Économie, accueillant Pierre Gattaz, président du Medef, lors d'une réunion à Bercy. Le patronat a apprécié les promesses gouvernementales de baisse du coût du travail, en échange de l'effort demandé sur les retraites. [BERTRAND LANGLOIS/AFP]

chant un jeune en très grande difficulté. François Hollande a demandé de l'ouvrir à certains secteurs concurrentiels, le tourisme notamment. Actuellement, la moitié des 100 000 emplois d'avenir prévus cette année ont été conclus. Cinquante mille nouveaux sont programmés pour l'année prochaine. Au total, le coût du dispositif atteindrait 1,3 milliard d'euros.

François Hollande compte aussi sur une montée en puissance du contrat de génération (aide annuelle de 4 000 euros pour une entreprise de moins de 300 salariés qui recruterait un jeune tout

en gardant un senior dans l'emploi) qui devrait s'affirmer dès lors que les chefs d'entreprise sentiront que la reprise est réelle.

Enfin, reste l'arme de la formation. À l'issue de la Conférence sociale du mois de juin, François Hollande a annoncé un vaste plan de formation à destination de 30 000 chômeurs afin de leur faire rapidement suivre un cursus leur permettant d'occuper un emploi disponible qui n'a pas trouvé preneur. Le président espère même que ce dispositif concernera un total de 100 000 demandeurs d'emploi en 2014. Certes, l'objectif est louable... mais il a aussi un autre mérite. Les demandeurs d'emploi en formation glissent automatiquement des catégories « A, B ou C » de Pôle emploi (celles qui servent de référence pour le calcul du nombre des demandeurs d'emploi) vers la catégorie « D », nettement moins médiatisée. Autant de chômeurs en moins « officiellement » comptabilisés, donc.

Des mesures qui pourront peut-être, en apparence, dégonfler quelque temps les statistiques du chômage. Mais, sans croissance plus forte d'au moins 1,5 % et sans reprise réelle des embauches, le phénomène paraîtra tout de même assez artificiel. Or, la ques-

tion du chômage, première préoccupation des Français, est celle sur laquelle François Hollande est le plus attendu. S'il échoue, la suite de son quinquennat va se transformer en long chemin de croix, jonché d'élections intermédiaires qui s'annoncent plus que difficiles !

J.-C. C.

3. RETRAITES : UNE RÉFORME A MINIMA QUI FAIT « PSCHITT »

Sur le dossier des retraites, la crédibilité de François Hollande reste encore à prouver si l'on en croit un sondage BVA, paru samedi 31 août. La réforme annoncée il y a quelques jours par Jean-Marc Ayrault serait très mal accueillie par les Français qui seraient 62 % à se dire défavorables aux décisions prises. C'est plus encore qu'en juin 2010, lors du report de l'âge légal de départ à la retraite de 60 à 62 ans (61 %). Toujours d'après ce sondage, 86 % des Français ne pensent pas que cette réforme permettra durablement d'équilibrer le financement des retraites. Bref, ce n'est pas gagné, comme le confirme notre sondage Opinion Way (voir pages 4 et 5) !

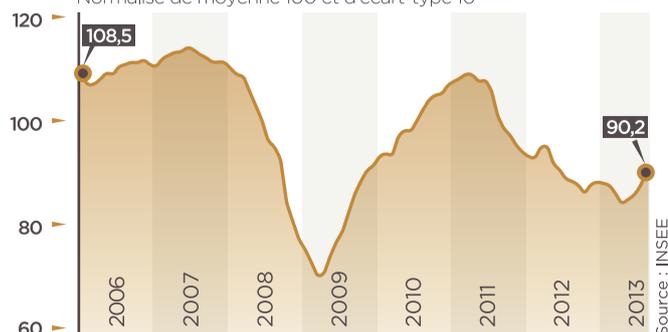
Mais François Hollande et la



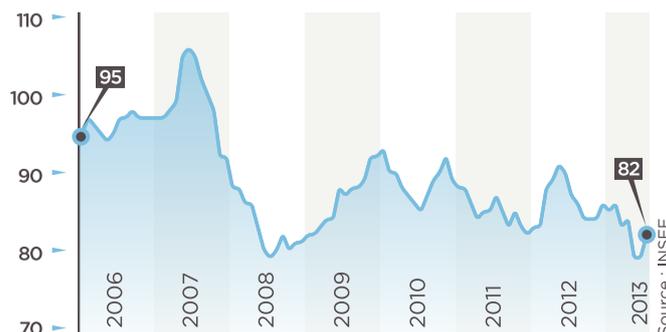
Le chef du gouvernement, Jean-Marc Ayrault, et Michel Sapin, ministre du Travail, assistant à la signature d'un contrat de génération chez OPA-OPTICAD, en mars. [FRED DUFOUR / AFP]

LA REPRISE EST LÀ MAIS RESTE FRAGILE

CLIMAT DES AFFAIRES
Indicateur de climat des affaires en France
Normalisé de moyenne 100 et d'écart-type 10



CONFIANCE DES MÉNAGES
Indicateur synthétique de confiance des ménages



PROJETS DE RECRUTEMENTS
En millions, dans le secteur privé



majorité ont sans doute commis une erreur. À force de décrier les réformes « de droite » de 1993, 2003, 2008 et 2010, et notamment l'augmentation de la durée de cotisation, les socialistes, alors dans l'opposition, avaient laissé entendre, qu'une fois au pouvoir, ils proposeraient une « vraie » réforme structurelle et systémique. De surcroît, une fois revenu aux commandes, le même PS a martelé durant plus de douze mois que la prochaine réforme des retraites serait « La Réforme » définitive. Résultat, les annonces de Jean-Marc Ayrault ont fait « pschitt » ! Rien sur l'ébauche d'un grand régime unifié englobant tout le monde : fonctionnaires, salariés du privé et du public, indépendants, commerçants... Au contraire, la future réforme prend bien soin d'épar-

Pas de « pause » pour les Français : le 1^{er} janvier, le taux normal de TVA passera de 19,6 % à 20 %, voire plus.

gner (sauf s'agissant de l'allongement de la durée de cotisation et des revalorisations des cotisations) les régimes spéciaux et celui des fonctionnaires. Officiellement, pour laisser le temps à la réforme Sarkozy de 2008 les concernant de produire totalement ses effets.

Certes, mais les Français se disent, encore une fois, que ce sont toujours les mêmes « qui trinquent ». Pis, le projet Ayrault entérine la réforme Sarkozy-Woerth de 2010. Non seulement en actant les augmentations de durée de cotisation prévues jusqu'en 2020 – un trimestre supplémentaire tous les trois ans –, mais surtout en prolongeant le mouvement... jusqu'en 2035. Une véritable trahison pour beaucoup d'électeurs.

Et pourtant, si elle manque d'ampleur par rapport à ce qui avait été annoncé, la réforme ne manque pourtant pas de subtilité (lire page 11). Elle partage les

efforts nécessaires entre salariés, retraités et entreprises ; elle ne bride pas outrageusement le pouvoir d'achat ; elle s'attaque à des dossiers restés jusqu'ici fermés, comme la prise en compte de la pénibilité ou les inégalités hommes-femmes. D'ailleurs, pour l'instant les organisations patronales ne se sont pas arc-boutées plus que de raison en attendant la baisse du coût du travail promise en compensation.

Dans le camp syndical, les opposants à la réforme (CGT, FO et Solidaires) ne semblent pas non plus vouloir « se battre » jusqu'au bout. Certes, elles organisent une journée d'action ce 10 septembre. Mais, il s'agit davantage, à ce stade, d'un test sur leur capacité à mobiliser. On ne sent pas venir une lame de fond.

Attention cependant, la prévision sociale est une science bien difficile. Une allumette peut toujours mettre le feu aux poudres. C'est d'ailleurs pour ça que François Hollande et Jean-Marc Ayrault ont concentré leurs efforts sur le régime général des retraités du privé. En cette période de morosité économique, il ne faudrait pas brusquer les gros bataillons des fonctionnaires – déjà concernés par le gel du point d'indice – ou des salariés du public. Quitte à un peu perdre son âme.

On reconnaît bien là le style de François Hollande, apôtre de la réforme tranquille et cherchant toujours à renoncer à tout ce qui peut faire réellement polémique.

J.-C. C.

4. IMPÔTS : LA « PAUSE FISCALE »... SURTOUT POUR LES ENTREPRISES

François Hollande a agi, cette fois, plus en politique qu'en expert économique. Face à la montée du thème du ras-le-bol fiscal, il a décrété la « pause ». Les nouvelles hausses d'impôts seraient donc plus faibles que prévu (6 milliards d'euros supplémentaires étaient programmés pour 2014). « Pause »,



En 2002, les restaurateurs avaient obtenu la TVA à 5,5 %. En 2014, elle devrait bondir à 10 % [JACK GUEZ / AFP]

le terme est ambigu. Cela signifie-t-il qu'elles repartiront ensuite de plus belle ? Ce n'est sans doute pas ce qu'a voulu dire le chef de l'État, mais, après le coup de massue fiscal de 2012-2013 (plus de 30 milliards d'euros de hausses d'impôts, soit 1,5 point de PIB, après un montant équivalent décidé sous Nicolas Sarkozy), le doute est évidemment dans tous les esprits.

En outre, qui dit pause, ne veut pas dire stabilisation de tous les prélèvements obligatoires. Jean-Marc Ayrault vient d'annoncer une hausse de 0,3 point des cotisations retraite, à échéance 2017. Une hausse qui concernera aussi bien les salariés que les employeurs. Pour ces derniers, le gouvernement s'y est engagé, cette augmentation de charges serait compensée par une baisse équivalente des cotisations familiales. Depuis le tournant du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), à la fin de 2012, l'exécutif cherche avant tout à doper la compétitivité des entreprises.

Même avec la « pause fiscale » décrétée, les ménages, eux, vont devoir payer plus d'impôts. Ce ne serait pas le cas de l'impôt sur le revenu, dont le barème serait, en 2014, revalorisé selon l'inflation prévisionnelle, ce qui éviterait une troisième année d'augmentation de la pression fiscale via ce mécanisme détourné. En revanche, pas de pause en vue pour les hausses de TVA, dont le taux normal passera le 1^{er} janvier de 19,6 % à 20 %, voire plus. Car, quand François Hollande décide de stopper la frénésie fiscale, il pense aux projets en débat. Et non aux augmentations de prélèvements déjà votées, mais non encore appliquées.

Pour les Français, la hausse de TVA est, avec celle des cotisations retraite, bel et bien à venir. Le taux normal de TVA pourrait dépasser les 20 % à partir de janvier, en raison de débats sur le taux intermédiaire qui passera de 7 % à 10 %. Le gouvernement explique que ce taux concerne surtout la restauration et les travaux de rénovation à domicile. Mais il touche aussi le logement

social, les transports collectifs, les cantines... Autant de secteurs qui verraient donc leur taux de TVA quasiment doubler par rapport au niveau de la fin de 2011 (il était alors de 5,5 %). C'est acté, le logement social ne sera pas concerné. Mais pour chaque secteur épargné, Bercy exige que le taux normal soit relevé à due concurrence, afin que soit assurée une recette de plus de 6 milliards d'euros.

Reste enfin la mystérieuse contribution énergie-climat, annoncée par Philippe Martin, le ministre de l'Écologie. Depuis, le gouvernement a promis que cette nouvelle taxe carbone se fera à prélèvements constants, par le « verdissement » de taxes existantes. Mais cela reste un des sujets les plus épineux de la rentrée. Sujet rejeté par les Français selon notre sondage (voir en pages 4 et 5).

I. B.

5. PRÉPARER L'AVENIR SANS SACRIFIER LE PRÉSENT

Plus d'un an après son élection, François Hollande et son gouvernement restent confrontés au même problème : comment indiquer clairement aux Français une stratégie pour préparer l'avenir.

Pour rassurer les Français, l'exécutif multiplie les « coups ». En juillet, François Hollande a décidé de prolonger le grand emprunt de 35 milliards lancé en 2010 par Nicolas Sarkozy. Douze milliards supplémentaires viennent s'ajouter aux 5,5 milliards qui n'avaient pas encore été consommés. À quoi servira cette rallonge ? À financer la montée en gamme de l'économie française, via des investissements dans les filières du futur (biotechnologies, énergies, santé...), en valorisant la recherche issue des partenariats entre les acteurs publics et privés, en favorisant le développement de l'économie numérique et en modernisant les infrastructures de transport.

Des chantiers que devraient compléter les travaux de la Commission Lauvergeon « Innovation 2030 » chargée d'identifier une poignée de secteurs d'avenir. Leur présentation à Maignon est imminente. Ce n'est pas tout. Au ministère du Redressement productif, Arnaud Montebourg dévoilera le 12 septembre les 34 plans stratégiques des grandes filières industrielles afin de mettre en place une nouvelle révolution industrielle fondée sur la transition énergétique.

Tout cela s'inscrit dans le cadre du séminaire « France 2025 » réuni à la fin d'août et pour lequel chaque ministre a remis un projet stratégique. Le commissaire général à la prospective, Jean Pisani-Ferry, doit présenter un rapport à la fin de l'année pour donner une feuille de route plus complète sur la transition de l'économie française vers les années 2020. Une démarche d'anticipation qu'a reprise à son compte le Medef, qui a lancé une commission « France 2020 » sous la houlette de son nouveau président, Pierre Gattaz. Un des rendez-vous clés sera, les 20 et 21 septembre, la conférence de clôture du débat sur la transition énergétique, qui fait espérer aux optimistes 1 million d'emplois, mais reste encore très nébuleuse...

Ces initiatives, ainsi que toutes les mesures capables de stimuler l'innovation et la R&D, sont les bienvenues. Car il y a urgence. Incapable de concurrencer les pays émergents sur les produits à faible valeur ajoutée, produits dont le contenu technologique ne cesse d'ailleurs d'augmenter, la France peine aussi à rivaliser avec les pays industrialisés, notamment l'Allemagne, exportateurs de biens à fort contenu technologique. Ses industries autrefois phares s'essouffent, en témoignent les difficultés des constructeurs automobiles.

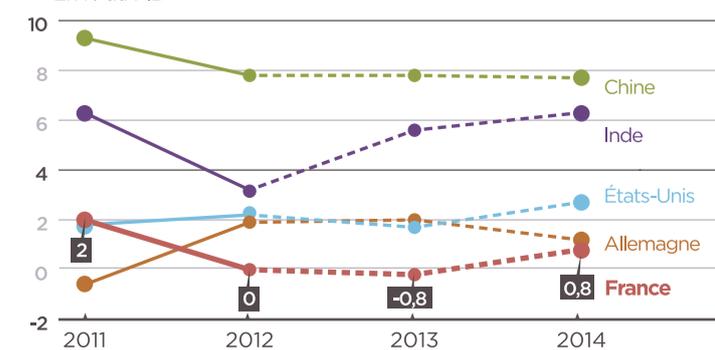
En juillet, François Hollande a décidé d'ajouter 12 Mds d'euros au grand emprunt de 35 Mds lancé en 2010 par Nicolas Sarkozy.

Résultat, la part de la France dans le commerce mondial ne cesse de reculer. Si elle s'élevait à 4,7 % en 2000, elle est tombée à 3,1 % en 2012, selon l'Insee. Quand l'Allemagne affichait en 2012 un excédent commercial de 188 milliards d'euros, la France déplorait toujours un déficit de 67 milliards. Pour mettre le cap sur 2025, l'entreprise France va devoir mettre surtout le cap sur le monde... ▼

F. P.

↗ CROISSANCE

En % du PIB



Source : FMI / Perspectives de l'économie mondiale mises à jour en juillet 2013



» **IL A OSÉ LE DIRE** « Non l'ISF ne peut pas être supprimé, tu le sais bien, Pierre. Il faut faire attention parce que l'ISF est considéré comme un sujet très sensible et je crois qu'on n'a pas intérêt à le mettre en avant comme une priorité. » **CHRISTOPHE DE MARGERIE**, PDG DE TOTAL, À L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DU MEDEF, LE 30 AOÛT, EN RÉACTION À LA PROPOSITION DE PIERRE GATTAZ, LE NOUVEAU « PATRON DES PATRONS », DE SUPPRIMER L'IMPÔT DE SOLIDARITÉ SUR LA FORTUNE.

L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE

DIRECTEUR ADJOINT DE LA RÉDACTION



Vive la rentrée (fiscale) !

Pour les puristes de la linguistique, la rentrée (substantif féminin) est l'action de pénétrer à nouveau dans un lieu que l'on a quitté. On peut rentrer en scène, tel un acteur de théâtre, tel aussi un gouvernement qui n'a pourtant, dit-on, guère pris de vacances, surtout les chefs qui se sont mobilisés pour éviter une rentrée, désastreuse il est vrai, telle que celle de 2012.

Sur le théâtre d'ombres de la politique, la rentrée 2013 semble bien meilleure que la précédente. La reprise est bien là, comme énoncé le 14 juillet par François Hollande, même si elle suscite toujours beaucoup de scepticisme. La rentrée est grave aussi, avec des bruits de guerre au Levant, qui pourraient bien, si l'on n'y prend pas garde, nous faire entrer dans une nouvelle crise. Il est trop tôt pour dire, comme le pensent les esprits optimistes, que « le pire est derrière nous ». Mais le cycle économique semble bien être en train de se retourner à l'ouest, dans les pays riches, et le défi va être désormais de capitaliser sur cette brise de croissance pour la transformer en confiance durable.

Ce n'est pas gagné. Par un jeu de vases communicants, la crise se déplace au Sud, dans ces pays émergents qui ont tiré la croissance mondiale. Comme en 1982 (crise mexicaine) ou en 1997-1998 (crise asiatique), les capitaux se retirent dans les pays qui avaient le plus bénéficié de la spéculation permise par la longue période d'argent facile à laquelle l'Occident, l'Amérique surtout, a eu recours pour sortir du trou. Du coup, nous rentrons, c'est le cas de le dire, dans une nouvelle inconnue : que va-t-il se passer le jour où la Réserve fédérale américaine va changer de politique monétaire ? Personne ne le sait.

« Le défi va être désormais de capitaliser sur cette brise de croissance pour la transformer en confiance durable. »

ET PUIS IL Y A UNE AUTRE RENTRÉE, celle de l'argent, que l'on espère voir à nouveau couler dans les caisses grâce à la reprise. Mais de qui ? Le premier bénéficiaire va être l'État, en particulier en France, où le mot de la rentrée s'incarne dans une formule assez nouvelle pour la gauche : le ras-le-bol, fiscal s'entend. Au Medef, dans les entreprises, mais aussi dans l'opinion, la coupe des impôts est pleine et même à Bercy, où l'on aime par-dessus tout les rentrées fiscales, on commence à en prendre conscience. C'est que la situation est devenue ubuesque. On lève des impôts nouveaux pour éponger les déficits,

puis, pour corriger l'effet fatalement négatif sur la compétitivité ou le pouvoir d'achat, on prend des mesures pour en atténuer les effets, sous forme de crédits d'impôts et niches fiscales. Des dépenses qu'il faut bien financer, par de nouveaux impôts bien sûr. Et ainsi de suite. En trente ans de créativité fiscale, on a créé une sorte de monstre dans lequel une chatte ne retrouverait pas ses petits.

La révolte gronde, contre ces excès d'impôts et de complexité, accusés de nuire à la croissance, sur le ton du « trop d'impôt tue l'impôt ». Après avoir beaucoup taxé, l'État va donc décréter une « pause ». Ce n'est qu'à moitié rassurant mais c'est déjà ça... On promet de lever le pied sur les contrôles tatillons pour assurer le succès de l'une des mesures les plus en vue du moment, le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), dont les entreprises craignent, sans doute à raison, que le fisc y applique la même sévérité que sur d'autres, comme le crédit d'impôt recherche, qui vient de faire un petit avec le crédit d'impôt innovation.

LE GÉNIE FISCAL EST À LA MANŒUVRE. Première étape, on augmente les cotisations sociales pour éviter de faire une vraie réforme des retraites (qui par construction, ne peut s'envisager qu'à niveau de prélèvement constant, donc reposer sur un nouvel équilibre démographique). Deuxième étape, on promet de compenser l'impact négatif pour l'emploi, mécanique, par un nouvel allègement des charges patronales, sur la famille cette fois. Qui va payer : pas les ménages, via la TVA ou la CSG, promet-on. Cette piste est officiellement exclue, pour l'instant. Par de nouvelles économies, assure-t-on. Eh bien, pourquoi ne pas avoir commencé par là, alors ! Nous voilà ramenés au problème précédent, comme disent les polytechniciens...

Ce n'est pas fini, face à ce nouveau geste en direction du patronat, les syndicats, CFDT en tête, s'émeuvent : si on compense la hausse de cotisation retraite des entreprises, alors, il faut faire de même pour les ménages. La machine à complexité a de beaux jours devant elle. Il y en a même, à gauche, qui veulent rétablir au moins en partie l'exonération fiscale et sociale des heures supplémentaires, un an après les avoir supprimées en expliquant doctement que ce n'était pas bon pour l'emploi. Faudrait savoir. Et ne parlons pas de la fiscalité écologique, pardon, du « simple verdissement de taxes existantes », censée voir le jour pour faire plaisir aux alliés écolos, sans que le sens, la raison d'être de ce nouvel impôt ne soit justifié dans l'opinion. S'agit-il de durcir le signal prix pour les pollueurs-payeurs ? de simplement financer les allègements de charges précédemment évoqués, comme c'était prévu ?

On « rentre » en tout cas dans la transition énergétique à reculons, en commençant par un discours fiscal punitif, pas vraiment encourageant et pédagogique. Bref, pour le fiscaliste en chef qu'est François Hollande, il est temps de rentrer dans le vif du sujet. ▼



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

« Nous voulons devenir le leader mondial de la conception et de l'exploitation d'aéroports »

Interrogé dans le cadre de l'émission de latribune.fr, Augustin de Romanet, président d'Aéroports de Paris, a répondu aux questions des internautes.



Vinci est devenu l'un de vos actionnaires de référence, avec l'État. Une privatisation d'Aéroports de Paris est-elle envisagée ?

La loi stipule que l'État doit garder 51 % d'Aéroports de Paris. Le gouvernement n'a pas souhaité changer cette loi, ce qui n'est pas gênant puisque de toute façon, nous fonctionnons déjà sur une logique d'investisseurs privés. L'État ne m'empêche pas de faire certains aménagements, de licencier, d'embaucher, de trouver avec lui la meilleure stratégie pour l'entreprise et les salariés. Dans cette perspective, c'est une richesse d'avoir comme actionnaire une entreprise

forte comme Vinci. Et Vinci a dit qu'il ne souhaitait pas monter au-delà dans notre capital pendant cinq ans.

Quelles sont vos pistes pour rendre AdP plus attractif ?

Frédéric Cuvillier, le ministre des Transports, a saisi l'importance d'une ligne de transport rapide entre Paris et Roissy (Charles de Gaulle Express). C'est un projet capital, aussi bien pour notre entreprise que pour l'économie française. J'ai bon espoir qu'il se fera, avec un prix raisonnable pour les passagers. Ensuite, nous allons renforcer les investissements pour améliorer la perception des passagers qui fréquentent nos

aéroports. Mais il est essentiel que nous développiions aussi notre vision de long terme : devenir le leader mondial de la conception et de l'exploitation d'aéroports, en développant notre pôle ingénierie et en prenant des participations significatives dans d'autres aéroports.

Mais vous vous êtes fait doubler sur la construction du nouvel aéroport d'Istanbul, après avoir pris une participation importante dans TAV, qui gère notamment Atatürk, l'actuel aéroport de la capitale...

Lorsque mon prédécesseur a pris l'acquisition de 38% dans TAV, il savait très bien que

la concession de l'aéroport d'Istanbul expirait en 2021, donc nous n'avons pas actualisé les cash-flows au-delà de 2021. L'appel d'offres pour le troisième aéroport d'Istanbul, qui sera le plus grand du monde, a été attribué à un consortium sans expertise dans la construction d'aéroports. Or, avec la nouvelle politique monétaire américaine qui fait fuir les capitaux des pays émergents, les problèmes de financement vont se durcir. L'aéroport est loin d'être lancé et la probabilité que nous continuions à exploiter Atatürk jusqu'en 2021 est de plus en plus forte. ▼

Interview réalisée par **Thomas Blard et Philippe Mabilille**

Dell recommande Windows.



Le pouvoir d'en faire plus

Dell : accompagnateur de projets.



Tablette Latitude 10

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

579 €HT

Référence e-value : SVLST001

Processeur Intel® Atom™ Z2760

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



Windows
SBS Inclus

Serveur PowerEdge T320

Serveur combinant performances, évolutivité et fiabilité dans un format tour monosocket silencieux.

Économisez 999 €HT

1 299 €HT Avant 2 298 €HT

Référence e-value : PET3202

Processeur Intel® Xeon® E5-2403

Inclus: 3 ans de service ProSupport avec intervention sur site le jour ouvré suivant



Ultrabook™ Latitude 6430u

Un Ultrabook™ fin et extrêmement robuste. Batterie à 6 cellules offrant jusqu'à 10 heures d'autonomie.

Économisez 269 €HT

899 €HT Avant 1 168 €HT

Référence e-value : SVL64371

Processeur Intel® Core™ i3-3217U

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

Dell propose aux professionnels :

- Des experts directement à votre écoute 7j/7
- Facilités de financement et de crédit
- L'installation de votre matériel

- Service ProSupport 24h/24 365j/an avec intervention sur site le jour ouvré suivant.
- Assistance matérielle multi-marques
- Offre de reprise de votre ancien matériel : Recyclez et économisez jusqu'à 300 €⁽¹⁾

Offres valables jusqu'au 30/09/2013, sauf mention contraire.

Visitez Dell.fr/pme ou appelez 0 825 881 632

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

Offres réservées aux petites et moyennes entreprises de moins de 200 salariés, à la France métropolitaine et valables jusqu'au 30/09/2013 dans la limite des composants et pièces disponibles. Les prix présentés sont HT (TVA 19,6%). Livraison offerte sur les PCs Toutes les offres promotionnelles sont limitées à 5 exemplaires par entreprise. Offres soumises aux Conditions Générales de Vente et de Service Dell, disponibles sur www.dell.fr. (1) Voir les conditions sur www.dell.fr/tradetosave. Ultrabook, Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel, Logo Intel, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, Logo Intel Inside, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, vPro Inside, Xeon, Xeon Phi, et Xeon Inside sont des marques de commerce d'Intel Corporation aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Microsoft®, Windows®, Windows® Small Business Server, Windows® Server, Microsoft® Office 2010, Windows® 7 et Windows 8 sont des marques déposées ou des marques commerciales de Microsoft Corporation aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Vostro, Latitude, XPS, Inspiron, Precision, OptiPlex, PowerEdge et PowerVault sont des marques déposées de Dell. La garantie des produits tiers est assurée par les fabricants de ces produits. Dell S.A. Capital : 1 782 769 €. 1 Rond Point Benjamin Franklin - 34938 Montpellier Cedex 9 France.





Dix-huit mois après le lancement de son activité mobile, l'opérateur a gagné son pari et dégage déjà un bénéfice brut opérationnel de 54 millions d'euros. Mais la partie n'est pas terminée, à l'heure où certains le voient déjà intégrer l'indice phare du Nyse Euronext.

Peut-on être « Free » et répondre aux appels du CAC 40 ?

« **AUCUN OPÉRATEUR MOBILE DANS LE MONDE, dans l'histoire même, n'a été rentable aussi vite.** » Ce n'est pas un dirigeant de Free qui le proclame, mais un analyste financier, pourtant loin de faire partie des adulateurs inconditionnels. Il est vrai que les résultats semestriels de l'opérateur forcent le respect : dix-huit mois après le lancement de Free Mobile, l'activité est déjà profitable, dégageant un résultat brut d'exploitation de 54 millions d'euros sur le premier semestre, soit 9 % de marge d'Ebitda. « *Nous avons toujours dit que nous serions plus ou moins à l'équilibre quand nous atteindrions 10 % de parts de marché. Nous avons atteint désormais la taille critique. La rentabilité vient naturellement avec la montée en puissance de notre réseau. Nous avons validé la pertinence de notre modèle, vertueux, intégré fixe-mobile : les cash-flows de l'ADSL viennent financer nos investissements dans le mobile* », a fait valoir Thomas Reynaud, le direc-

teur financier, lundi 2 septembre, lors d'une conférence de presse au siège d'Iliad, la maison mère.

Si le réseau de Free Mobile couvre désormais plus de 50 % de la population, l'opérateur, qui bénéficie du filet de sécurité du réseau d'Orange loué au prix fort (1 milliard d'euros sur 2012-2013), écoulerait entre 35 % et 40 % de son trafic mobile sur son réseau,

» L'ODYSSÉE

selon l'estimation d'un analyste. Et l'opérateur a « *peu de coûts de structure, il centralise tout, n'a pas de consultant ou de sous-traitant* », relève un autre expert. Autre recette du succès : l'essor commercial fulgurant, à savoir 6,79 millions d'abonnés à la fin de juin, dont plus de la moitié au forfait à 2 euros, car « *l'important c'est le nombre d'abonnés, même à 2 ou 0 euro* », explique un analyste.

Ceci tient au petit traitement de faveur temporaire dont Free a

bénéficié en tant que nouvel entrant sur les tarifs de gros d'interconnexion, les terminaisons d'appels mobiles, comme Bouygues Telecom en son temps. À chaque appel vers un de ses abonnés, Free empoche un peu plus d'1 centime d'euro (1,1 centime contre 0,8 pour Orange, SFR et Bouygues Telecom). Ou du moins empocheait puisque depuis le 1^{er} juillet, le tarif est aligné sur celui des concurrents, sans différentiel. Free aurait ainsi généré près de 20 % de son

chiffre d'affaires mobile (soit plus de 100 millions d'euros sur les 535 millions du semestre hors ventes de téléphones) grâce aux terminaisons d'appels, selon les calculs d'un expert.

Du coup, l'opérateur prévient que « *la marge brute de l'activité mobile ne bénéficiera plus de cet effet d'asymétrie des terminaisons d'appels, ce qui pèsera sur la rentabilité* ». Cette baisse de 27 % de la terminaison d'appel vocal fera « *diminuer le chiffre d'affaires et la marge du groupe générés par les communications entrantes* », reconnaît Free dans son rapport de gestion.

NOUVELLES OFFRES, NOUVELLES MARGES

« *Notre marge d'Ebitda sera à peu près stable en valeur absolue au second semestre* », nuance Thomas Reynaud, grâce à l'amélioration de la couverture du réseau en propre, car le déploiement va s'accélérer. « *On n'en a rien à faire du prochain trimestre. Nous avons une vision de long terme. Notre idée est de faire basculer les abonnés à 2 euros vers un forfait à 15,99 euros* », confie le directeur financier.

Le deuxième effet qui va clairement peser sur les marges, c'est le lancement d'offres incluant une forme de subvention à l'achat des téléphones mobiles. Il aura « *un effet dilutif sur douze mois puis un effet fortement relutif* », autrement dit il coûtera de l'argent au début mais en rapportera à moyen terme. Free n'a fourni aucune précision sur le calendrier ou le type de forfait avec subvention, « *informations trop sensibles dans un univers aussi concurrentiel : on ne va pas forcément répliquer ce que l'on a fait sur venteprivée.com* », a déclaré Maxime



Xavier Niel (à gauche), fondateur du groupe Iliad, et Philippe de Fontaine Vive, vice-président de la BEI, le 27 août 2012, après la signature d'un accord de prêt de 200 millions d'euros pour le financement de l'extension du réseau de Free. [ERIC PIERMONT/AFP]

Lombardini, le directeur général d'Iliad. « *Si Free subventionne 200 ou 300 euros sur un smartphone, ce ne sera pas rentable sur les six premiers mois, mais ça le sera sur douze ou vingt-quatre mois et ce sera à terme un vecteur de création de valeur* », estime un analyste.

Xavier Niel, qui a une fois encore snobé la conférence de présentation des résultats à la presse, aurait indiqué aux investisseurs que ces forfaits avec subvention auront « *des marges brutes au moins égales à 50 %* ». Ces nouvelles offres, vraisemblablement avec engagement, ce qui marquerait une rupture totale de Free avec sa philosophie commerciale de « liberté », seront lancées avant la fin de l'année, « *peut-être courant octobre pour embêter Bouygues Telecom qui va lancer sa 4G* », prédit un expert.

À NOËL, QUELS TERMINAUX SOUS LE SAPIN ?

Mais pour Maxime Lombardini, « *il ne faut pas partir de l'idée que le combat de Noël sera celui de la 4G. Nous pensons que ça ne va pas aller si vite que ça. Pas loin de 40 % du parc est encore à la 2G. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de futur pour la 4G. Elle est au cœur de notre déploiement, tous nos sites sont compatibles. On s'y prépare. Nous n'avons pas l'intention d'être passifs sur la 4G* ». Si les concurrents se montrent agressifs commercialement sur les subventions de terminaux, Free ne pourra pas rester spectateur et devra trouver la parade pour éviter que les consomma-

teurs se réengagent en masse pour deux ans chez les trois autres opérateurs... Du moins s'il veut continuer à gagner des parts de marché et approcher les 15 % comme il l'assure.

L'ACTION ILIAD PÈSE PLUS DE 10 MILLIARDS D'EUROS

Aux yeux des investisseurs, le pari de Free Mobile est déjà gagné. L'action Iliad a encore battu ses records historiques lundi 2 septembre, flirtant avec les 189 euros, et pèse plus de 10 milliards d'euros (+42 % depuis janvier), soit la moitié d'Orange ou de Vivendi. Entrée en décembre dernier dans le CAC 40, la valeur pourrait bien rejoindre l'indice des stars de la cote parisienne : elle capitalise davantage que neuf des membres du CAC (Legrand, Bouygues, Cap Gemini, etc.). Seul son capital flottant relativement limité (40 %, soit tout de même 4 milliards d'euros) pourrait la pénaliser au profit d'un Dassault Systèmes notamment. Mais chez Iliad, la perspective d'une entrée au CAC 40 semble susciter un sentiment de gêne : « *Free et CAC 40, c'est un peu antinomique, non ?* », glisse un des dirigeants. Le groupe, dont Xavier Niel détient encore 58,6 % du capital, et dont la moitié des investisseurs sont anglo-saxons, n'a pas forcément envie d'une telle consécration, un peu trop institutionnelle pour le pourfendeur de l'ordre établi... ▼

DELPHINE CUNY

international french travel market TOPRESA

LE SALON PROFESSIONNEL DU TOURISME ET DES VOYAGES
VOYAGES LOISIRS • VOYAGES AFFAIRES • VOYAGES ÉVÉNEMENTIELS

du 24 au 27 septembre 2013
Paris • Porte de Versailles • Pavillon 7.2

Déplacements d'affaires, voyages événementiels : négociez directement et faites des économies !
Optimisez votre politique voyage en rencontrant directement les professionnels : agences de voyages affaires, transporteurs, hôteliers, réceptifs, fournisseurs de technologies...

VOYAGE D'AFFAIRES

PROGRAMMES THÉMATIQUES

Mercredi 25/9
10 h 00 - 17 h 30

Journée Internationale du Voyage d'Affaires
IFTM Top Resa 25 septembre 2013

Programme détaillé de la journée sur www.iftm.fr/evénements

Judi 26/9
14 h 30 - 16 h 30
Forum Voyage d'Affaires
17 h 30 - 19 h 00
Lauriers du Voyage d'Affaires

CHIFFRES CLÉS

- 29 000 professionnels
- 1 200 marques exposantes
- 160 destinations
- 1000 journalistes et medias
- 15 % de visiteurs internationaux

Badge d'accès gratuit & programme complet, dès le mois de juin sur www.iftm.fr

L'application bientôt disponible !

Travel managers, acheteurs, chefs d'entreprises, chargés de voyages notre salon est à votre service. Négociations commerciales, innovations, nouvelles tendances, sécurité... Toute une expertise pour faciliter votre quotidien ! Vous êtes acheteur d'une entreprise basée en province ? Bénéficiez de notre programme acheteurs invités (transport, hôtel...)*

* Sous réserve de disponibilité - Pour en bénéficier, contactez : visiteriftm@reedexpo.fr

Organisé par Reed Expositions



La réforme des retraites annoncée par le Premier ministre constitue un parfait condensé de la conception « hollandaise » de la politique : déminer le terrain, gommer les aspérités, renoncer à tout ce qui peut faire réellement polémique et trouver des compromis.

Retraites : Jean-Marc Ayrault, le rameur à tout petits bras

CETTE PREMIÈRE « VRAIE » RÉFORME DES RETRAITES D'UN GOUVERNEMENT SOCIALISTE

– puisqu'en son temps Lionel Jospin s'était finalement abstenu – est tout entière marquée du sceau de la « méthode Hollande ». À savoir, la recherche obstinée d'un équilibre et la volonté de ne parvenir à aucune rupture pour ne fâcher personne. On reconnaît ici la patte de celui qui fut pendant plus de dix ans le premier secrétaire du Parti socialiste. François Hollande devenu président de la République n'a pas changé. Cette réforme tant attendue, tant annoncée, tant redoutée, en est la plus parfaite illustration : pas de tsunami, même pas de simples vagues.

D'abord, on démine et on décrispe ! Comment ? En portant l'essentiel de l'effort sur le déficit du régime général et des régimes assimilés (-7,6 milliards d'euros attendus en 2020). Et on « oublie » volontairement que les rapports



Le Premier ministre affichait un sourire de circonstance en arrivant à Matignon, lundi 26 août, pour y recevoir les partenaires sociaux concernés par la réforme des retraites. (LIONEL BONAVENTURE/AFP)

de la revalorisation des pensions. Un gain de six mois (la première année) qui permet « d'économiser » 1,4 milliard d'euros.

Du côté des entreprises, Jean-Marc Ayrault a eu l'astuce de proposer à Pierre Gattaz, le nouveau président du Medef, une baisse globale du coût du travail, dès 2014.

Comment ? En accédant à une vieille revendication patronale de transférer une partie des 34 milliards d'euros de la

politique familiale à la charge des entreprises vers un autre mode de financement. Les modalités devraient être connues bientôt.

PAS DE RUPTURE AVEC LES RÉFORMES « DE DROITE »

Et c'est peut-être ici que l'on va de nouveau entendre parler d'une augmentation de la CSG. De fait, la piste de la TVA semble compromise puisqu'il est déjà acté que celle-ci augmentera de 0,4 point le 1^{er} janvier 2014. Or, le produit de cette hausse est déjà affecté, il ne pourra donc pas servir à financer la politique familiale.

Sur la durée de cotisation aussi, le gouvernement a surfé sur un certain équilibre. Cette première réforme « de gauche » ne constitue en rien une rupture avec les réformes « de droite » menées depuis Édouard Balladur en 1993. Mieux, diront les uns, pire diront les autres, la future réforme Ayrault s'inscrit complètement dans la logique des précédentes. Elle les entérine même. Car les règles du jeu s'agissant de l'augmentation de la durée de cotisation ne sont pas changées... Elles sont prolongées au-delà de 2020, jusqu'en 2035. Cette année-là, la durée nécessaire de cotisation pour avoir une retraite

à temps partiel facilitée et la pénibilité prise en compte. Quant au report de l'âge légal pour bénéficier d'une retraite à taux plein, là aussi le statu quo règne. Mais il convient de remettre les choses en perspective.

D'ICI À 2040, TOUT IRA MIEUX...

Lors de la campagne présidentielle, le candidat Hollande n'a jamais promis un retour général de la retraite à 60 ans (passée à 62 ans depuis la réforme Sarkozy), mais que l'âge légal ne serait pas augmenté. C'est ce que prévoit la réforme Ayrault. Certes, retarder l'âge de départ à la retraite a pour mérite immédiat de réaliser de sacrées économies. Mais, ce faisant, on néglige d'autres paramètres. Ainsi, ce recul est-il vraiment justifié en période de chômage de masse quand les jeunes ne parviennent pas à entrer sur le marché du travail ? Est-il vraiment utile quand près d'une personne sur deux qui liquide sa retraite est déjà en situation de non-travail ? En outre, à la différence de ses voisins, et notamment l'Allemagne, la France a une

situation démographique à terme très favorable. L'Hexagone, passé le cap du départ à la retraite des générations du baby-boom, retrouvera vers 2030-2040 un rapport actif/inactif tout à fait gérable. Dans ces conditions, pourquoi retarder encore l'âge du départ à la retraite ?

Une chose semble cependant certaine : cette énième réforme ne sera pas la dernière. Bruxelles va surveiller de très près le cheminement de la réforme. Régler la question des retraites était en effet l'une des conditions pour accepter de retarder de deux ans le retour à un déficit public limité à 3% du PIB.

Bref, la réforme Ayrault ne mérite pas l'opprobre dont l'accablent certains. Mais elle manque singulièrement d'ampleur par rapport à ce que l'on pouvait attendre d'une majorité qui a eu largement le temps de réfléchir – du temps où elle était dans l'opposition – à une refondation profonde du système. Mais quand on connaît le sens de la mesure et la prudence de François Hollande, il ne fallait pas s'attendre à un tremblement de terre. ▼

JEAN-CHRISTOPHE CHANUT

➤ VAGUELETTE

successifs du Conseil d'orientation des retraites estimaient le déficit global des 35 régimes des retraites à plus de 20 milliards en 2020.

Certes, mais pas question en cette période de conjoncture morose et à quelques mois d'élections municipales qui s'annoncent difficiles de toucher aux régimes spéciaux et à celui des fonctionnaires. Surtout quand les syndicats appellent à manifester le 10 septembre.

Épargnés par la réforme, les gros bataillons de fonctionnaires et d'agents des entreprises publiques hésiteront peut-être à descendre dans la rue. Résultat, le « trou » d'environ 7 milliards d'euros de ces régimes continuera d'être compensé par le budget de l'État. Attention tout de même, la hausse de la cotisation retraite ainsi que l'allongement après 2020 de la durée de cotisation concerneront également les salariés du public.

Par ailleurs, il s'agissait aussi d'éviter la critique sur le pouvoir d'achat. Donc, exit – pour l'instant – l'augmentation de la CSG, y compris pour les retraités. Exit également l'idée de la désindexation partielle de la revalorisation des pensions. Des mesures de compensation plus fines ont été trouvées. Tel le décalage du 1^{er} avril au 1^{er} octobre (dès

LE VILLAGE DES ACTIONNAIRES



Le Village des Actionnaires, un carrefour d'échanges et de valeurs !

Dans un contexte financier particulièrement tendu, de grands groupes cotés français ont décidé de mener une action de communication innovante et responsable, auprès de leurs actionnaires et des épargnants : en privilégiant les valeurs d'écoute, d'échange et de pédagogie.

Retrouvez-les, le temps d'une journée, au travers d'un programme riche de rencontres : des conférences en présence de dirigeants et experts pour mieux décrypter leurs défis, des ateliers pour mieux les connaître, et enfin des entretiens personnalisés pour répondre à vos interrogations spécifiques.

Le Village des Actionnaires à Paris
vendredi 27 septembre 2013
à Roland Garros, avec :

AXA, Eutelsat Communications, L'Oréal, Orange, Société Générale, SOLVAY et Vivendi

Le Village des Actionnaires à Lyon
jeudi 3 octobre 2013
au Château de Montchat, avec :

Alstom, Compagnie des Alpes, Orange, Schneider Electric, Séché Environnement et Veolia



INFORMATIONS & INSCRIPTION
www.levillagedesactionnaires.com
evenements@capitalcom.fr ou T : 01 45 49 65 51

REPORTAGE Premier volet de notre voyage sur les sentiers de la « vallée SUR LA ROUTE DE LA S



LES FAITS Depuis plus de quarante ans, la rive sud de la baie de San Francisco, en Californie, ne cesse de concentrer un nombre impressionnant d'entreprises de high-tech, de start-up et de PME innovantes, dans une alchimie mariant technologies de pointe, enseignements et financements. Apple, Google ou HP sont nées ici.

L'ENJEU Dans cette Silicon Valley qui concentre le tiers des investissements en capital-risque aux États-Unis, quelle nouvelle révolution technologique le « modèle californien » est-il sur le point d'enfanter ? Notre journaliste s'y est rendue cet été. Reportage en cinq grandes étapes.

DELPHINE CUNY

De San José à Mountain View en passant par Sunnyvale

1 - SAN JOSÉ, UNE CAPITALE AUX NOMBREUSES RIVALES

Troisième ville de Californie, San José se revendique la capitale du centre du monde du high-tech. Mais la concurrence d'autres métropoles, comme San Francisco et New York, et le déclin des entreprises de composants au profit de celles des logiciels et applications font douter certains de la pérennité de son statut.

« Waouh, regarde papa, il n'y a rien sous le capot, ni dans le coffre, mais où est le moteur ? » demande, ébahi, un pré-ado à son père qui s'engouffre au volant d'une rutilante Tesla Model S. Cette berline 100 % électrique de luxe est le dernier « must-have » dans la Silicon Valley. Le capot relevé sur un

espace béant, comme un second coffre à l'avant, produit toujours son petit effet dans le showroom au design épuré de Tesla Motors, sur Santana Row, l'avenue chic, bordée de palmiers, de San José. Deux vendeurs expliquent ensuite comment fonctionne cette voiture *made in California*, construite « dans une usine à dix minutes d'ici », dont le prix n'est pas forcément à la portée de tous les curieux qu'elle attire : 100 000 dollars. Même si les ménages de San José – la troisième ville de Californie, derrière Los Angeles et San Diego, devant San Francisco, qui se revendique « capitale de la Silicon Valley » – ont le revenu médian le plus élevé des villes américaines de plus de 300 000 habitants...

Derek Kerton, lui, s'est offert ce petit bijou de technologie dont

les premiers modèles ont été livrés l'été dernier et restent confidentiels – Tesla espère en produire 21 000 cette année, ce qui correspond au nombre de revendeurs General Motors, persifle un connaisseur. Consultant en télécoms installé depuis quinze ans dans la Valley, il est fier de montrer l'une des 9 000 piles au lithium-ion, de la taille d'un doigt, qui composent la batterie du véhicule, à l'autonomie proche de 500 km. « Je recharge ma voiture la nuit, comme mon téléphone ! Elon Musk, le fondateur de Tesla, nous assure même qu'on peut aller jusqu'à New York, en s'arrêtant régulièrement dans ses stations de rechargement. Pour l'instant, je ne m'en sers que dans les 100 km à la ronde. »

Canadien de naissance, Derek est tombé amoureux de la région. « Tout le monde veut sa Silicon Valley. Par exemple le Canada voudrait créer la même chose à Waterloo, où est implanté BlackBerry, qui a produit beaucoup de millionnaires prêts à financer des start-up. Mais ce n'est pas si simple. Ici, il y a tout : plus de 2 000 "VC" [ven-

la 4G, on a au moins un ou deux ans d'avance », lance-t-il, en brandissant son petit galet connecté au très haut débit qui lui permet de surfer sur sa tablette en wifi, n'importe où.

Si l'écosystème de la région semble toujours aussi dynamique et prospère, tout le monde ne partage pas l'optimisme exalté de Derek à San José, ville natale de Cisco, eBay et Adobe.

LE CENTRE DE GRAVITÉ GLISSE VERS SAN FRANCISCO

Stephen Trousdale, rédacteur en chef de la section Business du célèbre *San Jose Mercury News*, confie sur « une question nous taraude sur l'avenir de la région : comment vont évoluer certaines sociétés du Web 2.0 comme Twitter, Yelp, AirBnB et Square, qui sont toutes installées à San Francisco ? Traditionnellement, les entreprises déménagent plus bas dans la Valley, progressivement jusqu'à San José, là où les loyers sont moins chers, à mesure qu'elles grossissent. Or, Twitter, par exemple, approche



« Ici, il y a tout : les fonds, les avocats, les RP, les universités et les réseaux. »

DEREK KERTON,
CONSULTANT EN TÉLÉCOMS
DANS LA SILICON VALLEY

ture capital, fonds de capital-risque, ndlr], des business angels qui investissent même deux fois plus que les VC, les cabinets d'avocats spécialisés, les agences de relations publiques, les universités et de bons réseaux télécoms. Avec

du silicium » balayée par les vents de l'innovation.

SILICON VALLEY

des 1 000 salariés mais elle reste à San Francisco, où se trouvent les jeunes gens les plus talentueux», qui renâclent à quitter ce pôle culturel pour les quartiers très résidentiels et familiaux, souvent sans charme et un peu ennuyeux, des villes du sud de la baie.

« Il y a un risque de déplacement du centre de gravité de la Silicon Valley davantage vers San Francisco, aux environs de Mountain View », considère cet observateur aguerri du high-tech, « et Google a ouvert ce bureau énorme à New York ». Or la Big Apple a vu se développer plus d'un millier de start-up, comme Foursquare, Etsy, Outbrain ou Kickstarter, la plate-forme de crowdfunding (financement participatif) dont tout le monde veut être. Un comble : une start-up de Palo Alto, à quelques kilomètres d'ici, Pebble Technology, a même réussi à lever plus de 10 millions de dollars, un record, sur Kickstarter pour sa

montre connectée, alors qu'elle ne voulait initialement que 110 000 dollars. Pas de garantie de récupérer sa mise, comme dans le capital-risque, mais le sentiment grisant de participer en pionnier à une aventure d'exception.

Derek Kerton arbore d'ailleurs cet autre « must-have » de la Valley, sa smartwatch Pebble orange (fabriquée en Chine), connectée



« Depuis les années 1940-1950, la Silicon Valley ne cesse de se réinventer. »

WILLIAM F. MILLER
PROFESSEUR ÉMÉRITE
DE L'UNIVERSITÉ STANFORD

à son iPhone, qui affiche ses SMS, ses mails et lui sert de télémètre au golf, en attendant de s'offrir peut-être une iWatch. « Kickstarter Edition », est-il précisé au dos de la montre qui est vendue depuis cet été chez Best Buy (150 dollars).

DES RADARS AUX RÉSEAUX SOCIAUX

La Silicon Valley est-elle menacée par cette nouvelle concurrence (San Francisco, New York, mais aussi Austin et San Diego) au point de disparaître ? Certains oiseaux de mauvais augure prédisent en effet la fin de son âge d'or, voire sa mort, depuis quelques années, du fait du déclin du « hardware » où la Valley trouve son origine (les puces en silicium), au profit des logiciels,



Santana Row, l'avenue chic au charme de carton-pâte de San José. [DR]

des applications mobiles, etc., à l'ère post-PC.

Un pessimisme infondé aux yeux de William F. Miller, professeur émérite de la prestigieuse université Stanford de 87 ans qui fut le dernier embauché par le légendaire Fred Terman, doyen de Stanford, considéré comme le père de la Valley. Au contraire, il s'émerveille : « La Silicon Valley a traversé de nombreuses phases. La première remonte aux années 1940-1950, avec les recherches sur les radars et les transmissions, puis il y eut celle des semi-conducteurs, puis les PC, les processeurs mobiles,

les cleantech, les tablettes, les réseaux sociaux, etc. La Silicon Valley ne cesse de se réinventer. »

Toute une génération de start-up nées sur la côte Est, à l'image de Facebook, est ainsi venue s'établir dans la région. « Pourquoi des montants colossaux de capital-investissement sont-ils encore déversés dans la région ? Parce que l'environnement business, social, politique, juridique et réglementaire stimule la création d'entreprise. Ici, il est très simple de démarrer sa société : il suffit d'envoyer un courrier au secrétaire d'État de Californie », fait valoir

l'universitaire. Mais il reconnaît que « dans l'histoire, les révolutions technologiques ne se produisent jamais au même endroit ». Et il remarque que Pékin a réussi à créer ce qui ressemble le plus à ses yeux à une autre Silicon Valley...

2 - SUNNYVALE, SOUS LE SOLEIL... LA SURVEILLANCE

C'est à Sunnyvale, municipalité du comté de Santa Clara, que la start-up Looxcie a développé sa caméra connectée sans fil, entre Google Glass et GoPro. Initialement destinée aux particuliers, elle fait fureur auprès de la police et des entreprises. Le fonds de la CIA, InQtel, est entré au capital.

« Un jour, en regardant un de mes enfants disputer un match de foot, je me suis dit que si je pouvais montrer ça en direct à ma mère, ce serait formidable... ça m'épargnerait des heures de compte rendu au téléphone ! » plaisante Romulus Pereira, le fondateur de Looxcie (se prononce comme « look-see », « regarder-voir »). Logée dans un bâtiment discret de l'ensoleillée Sunnyvale, la ville de Yahoo! et de l'ancienne base militaire d'Onizuka, sa start-up, créée il y a un peu plus de quatre ans, a lancé la première version de sa minicaméra à porter sur l'oreille en septembre 2010 : « La première

La smartwatch de Pebble affiche mails et SMS, peut servir de télémètre et accessoirement... de montre. [DC]



La Tesla Model S roule sans moteur grâce à une batterie lithium-ion d'une autonomie affichée de 500 km. [DC]



La caméra mains libres a très vite été adoptée par Taser qui l'a intégrée aux lunettes destinées aux forces de police. [AXON]



La minicaméra de Looxcie se porte comme une oreillette et peut diffuser les images en direct sur Facebook, Twitter ou YouTube. [LOOXCIE]

caméra mains libres au monde pour partager tout ce que vous voyez », élue l'une des 50 meilleures inventions de l'année par *Time Magazine*. Un an plus tard, la Looxcie s'enrichit d'applications pour Android et iPhone et de la possibilité de partager en direct, en streaming sur Facebook, Twitter ou YouTube. À mi-chemin entre les fameuses lunettes connectées Google Glass et la caméra pour aventuriers GoPro, Looxcie surfe sur la tendance prometteuse de l'« informatique-à-porter », mais aussi sur l'explosion de la vidéo et l'essor du partage de tous les instants du quotidien, comme l'application Vine, rachetée par Twitter.

VOTRE BALADE À VÉLO EN DIRECT SUR FACEBOOK

Il suffit de presser un bouton sur la caméra et l'enregistrement démarre. La vidéo de votre balade à vélo, votre tour de manège ou votre randonnée champêtre est stockée (localement, jusqu'à 5 heures), mais peut être diffusée en direct sur Facebook si vous avez paramétré le partage automatique. Quiconque ayant un compte Looxcie Live ou ayant téléchargé l'application dédiée sur Facebook pourra la regarder en direct. On peut aussi préférer l'envoyer à une liste de spectateurs invités.

La fin de la vie privée? Romulus Pereira croit au bon sens des utilisateurs : « Il y a un lieu pour tout. Le voyant rouge s'allume quand vous filmez », précise-t-il. Filmer avec la caméra de son smartphone, ce n'est pas pratique, il faut le tenir, ça peut même être dangereux. La vie se vit à deux mains, sans

entraves, c'est pour cela que nous avons pensé à une caméra sans fil que l'on peut « clipser » sur une casquette ou porter comme une oreillette Bluetooth », explique le fondateur et directeur général. Mais le point fort de Looxcie, c'est la diffusion en direct, en 3G et 4G ou wifi, ce que ne permet pas sa rivale étanche GoPro. Elle est aussi un peu moins chère (entre 150 et 250 dollars selon le modèle, contre 200 à 400 dollars pour la GoPro).

LICENCE À TASER, PARTENARIAT AVEC LA CIA

Surtout, « Go Pro s'adresse aux adeptes des sports extrêmes qui veulent ensuite éditer leur vidéo pour se mettre en scène. Nous proposons de partager en direct, même si vous chutez, si le cadrage n'est pas parfait, notre modèle, c'est le partage social », fait valoir Romulus Pereira, qui a annoncé en janvier qu'Apple distribuerait sa caméra HD dans ses magasins en Europe. Dans les locaux de



« Le marché de l'équipement des policiers et de la sécurité est estimé à 1 milliard de dollars. »

ROMULUS PEREIRA, FONDATEUR DE LOOXCIE.

Looxcie sur Borregas Avenue, une enfilade de boxes aux murs gris dont ne dépasse pas une tête et ne s'échappe qu'un léger cliquetis de clavier, on est loin des extravagances de Nick Woodman, le créateur de la GoPro, le « milliardaire déjanté », comme l'a surnommé *Forbes*.

Looxcie ou le rêve de Big Brother? L'invention a rapidement intéressé le secteur de la sécurité et du renseignement. Looxcie a licencié sa technologie à Taser, le

fabricant du pistolet à impulsion électrique, qui l'utilise dans ses lunettes destinées aux forces de police AxonFlex, une paire d'Oakley équipée d'une minicaméra qui « évite les accusations non fondées et améliore le comportement des parties en présence au cours d'une intervention policière ». Looxcie a aussi conçu un modèle ultraminiaturisé, indétectable, pour les équipes d'intervention commando (SWAT). Et l'an dernier, InQTel, le fonds d'investissement de la CIA, est entré à son capital dans le cadre d'un partenariat stratégique visant à développer de concert des produits destinés aux différentes agences fédérales pour leurs opérations de terrain. Une vieille tradition dans la Silicon Valley dont l'essor a été largement stimulé par les investissements massifs du gouvernement fédéral en matière de technologies de défense dans la région. « Le marché de l'équipement des policiers et de la sécurité du territoire est estimé à 1 milliard de dollars. Le marché grand public aussi mais les marges sont plus faibles », relève Romulus Pereira, qui fut PDG de l'équipementier de réseau Riverstone Networks (repris par Lucent avant la fusion avec Alcatel).

UN CONCURRENT AUX GOOGLE GLASS

« Nous avons longtemps résisté avant d'entrer sur le marché des demandes pressantes de cinq grandes sociétés », affirme le patron de Looxcie. La start-up, qui emploie désormais 65 personnes, a donc lancé à la fin de 2012 une gamme pour les professionnels, Vidcie, équipée de la fonction talkie-walkie, avec deux fois plus de batterie (8 heures) et une sécurisation du flux vidéo diffusé en direct (stockage à distance des vidéos de surveillance). Techniciens envoyés réparer du

matériel, agents d'assurance dressant un constat après un sinistre, etc., la minicaméra connectée permet un retour d'information en temps réel et une réduction du temps d'intervention : « C'est la collaboration vidéo sur le terrain. » Un autre business à 1 milliard de dollars, selon Romulus Pereira... Sera-t-il de taille pour rivaliser avec un Google et ses lunettes connectées? « Google Glass est un

3 - MOUNTAIN VIEW, HYPERCONNEXION ET MÉDITATION

De LinkedIn à Google, la yoga, la méditation et les principes bouddhistes sont la dernière tendance chez les géants du Web 2.0 installés à Mountain View. Mais les geeks accommodent le zen à leur sauce, qui devient un outil d'efficacité en entreprise au service de leur culture de la performance.

Soleil de plomb à Mountain View. Il n'est que 11 h 45 et des grappes de salariés convergent déjà vers l'un des bâtiments en briques rouges de Stierlin Court. Une table de ping-pong trône dans l'entrée d'une cafétéria XXL,

L'essor de la Silicon Valley a été stimulé par les investissements de l'État en matière de technologies de défense dans la région.

concurrent, c'est vrai, mais elles sont plutôt une extension du smartphone. Et nous sommes en train de développer une application spécialement pour elles », indique le patron, prévoyant, qui table aussi sur le moteur Google pour mieux faire connaître ce concept de caméra à porter...

le « In Cafe », où « merci » est affiché dans une dizaine de langues. Bienvenue au siège de LinkedIn, le plus grand réseau social professionnel au monde présent dans 200 pays. Ambiance cosmopolite, cuisines du monde, distributeur de sodas, de milk-shakes et de snacks à volonté : « Allez-y, servez-vous, ici,



La parade contre le stress chez LinkedIn? Un peu de yoga. [LINKEDIN]



Le Googleplex, siège social de Google, à Mountain View. [ISTOCK]



C'est sur le site de Mountain View que Jeff Weiner (à droite), le PDG du réseau social professionnel LinkedIn, a développé son concept de « management compassionnel ». [STAN HONDA/AFP - LINKEDIN]

tout est gratuit », sourit Krista, une grande blonde en robe fleurie, chargée de faire visiter le campus qui se veut un modèle. La dernière tendance, ce sont les « food trucks » à thème qui viennent s'installer dans les allées. Dans l'environnement ultra-compétitif de la Silicon Valley, où votre prochain employeur est à quelques centaines de mètres, LinkedIn, qui aide les professionnels

concours de *cubicles*, en les invitant à décorer de la façon la plus originale leur bureau semi-fermé. Pour autant, les impératifs de productivité sont bien présents. « Nous avons plus de 225 millions de membres dans le monde et deux nouveaux s'inscrivent chaque seconde », rappelle Krista. La parade contre le stress ? Un peu de sport et de zen. L'entreprise met à disposition de

sur liste d'attente, Chade-Meng Tan, un des premiers employés du moteur de recherche (le 107^e), un ingénieur originaire de Singapour, converti au bouddhisme, devenu une star dans l'entreprise.

Son titre officiel chez Google : « Jolly Good Fellow » (« le chic type » ou « le bon camarade »). Son cours de développement personnel, dont il a tiré un livre sorti l'an dernier, *Search Inside Yourself*, un best-seller publié dans 17 pays, propose de travailler sur la conscience de soi, la gestion des émotions. Il l'anime avec un ancien moine zen, Marc Lesser, et ponctue les séances en frappant son bol chantant tibétain. Tous les deux mois, des déjeuners silencieux pour élever la conscience (*mindful lunches*) au son des cloches de prière sont également organisés au Googleplex.

est bon pour sa carrière. Et toutes les entreprises savent que si leurs salariés ont un bon QE, elles vont gagner beaucoup d'argent », confie sans ambages Meng au magazine *Wired* dans son édition de juillet.

Être plus efficace, savoir gérer son stress, optimiser chaque minute de la journée, c'est le nouveau mantra de la Valley. Mais toutes les entreprises ne peuvent pas offrir le yoga ou le pilates (gym douce) gratuit



Un révélateur de cette tendance est le succès de la conférence *Wisdom 2.0* (« sagesse 2.0 ») où s'est pressé tout le gratin de la Silicon Valley en avril dernier. C'est là que le patron de LinkedIn a exposé sa vision de la compassion dans le management. La quatrième édition a rassemblé 1800 personnes, contre 325 lors de la première, en 2009, venues écouter des fondateurs de start-up à succès, des personnalités emblématiques du monde du high-tech sans oublier quelques pontes de neuroscience et maîtres bouddhistes. Dustin Moskovitz, le plus jeune milliardaire au monde grâce à Facebook, Evan Williams, un des quatre créateurs de Twitter, ont aussi partagé leur vision de « la sagesse à l'âge du numérique ».

Les conférences « sagesse 2.0 » : un « réseautage » chic matiné de bouddhisme.

pour tous. À San Francisco, Andrea Chavez, directrice du développement de Pogoplug, une start-up de services de cloud, partenaire du français Bouygues Telecom, a trouvé une autre solution : elle s'est offert un poste de travail intégrant un tapis de course électrique à plus de 2000 dollars pour faire de l'exercice tout en consultant son ordinateur. « C'est moins cher qu'un abonnement en salle, ça m'évite de m'absenter du bureau et c'est bon contre le stress », résume la jeune femme.

DES ENTREPRISES « SAGES » ET INNOVANTES

Devenue un événement de « réseautage » chic matiné de zen, où il faut être et se montrer, afin de s'épancher sur les défis d'une vie tout le temps connectée, la conférence va d'ailleurs se décliner en version « *Wisdom 2.0 Business* » à New York en septembre : elle aura lieu dans les bureaux de Google et s'adresse à ceux qui veulent créer « la nouvelle génération de sociétés sages et innovantes ». Au fait... qu'est-ce que la sagesse pour un patron du Web 2.0 comme Jeff Weiner ? Tout simplement savoir discerner le bien du mal et trouver une harmonie, à défaut d'un équilibre, entre vie privée et vie professionnelle... ▼

La semaine prochaine, deuxième partie du reportage : Los Altos et San Francisco.



« Si leurs salariés ont un bon quotient émotionnel, les entreprises gagnent beaucoup d'argent. »

CHADE-MENG TAN, « JOLLY GOOD FELLOW » CHEZ GOOGLE, EN COMPAGNIE DU DALAÏ-LAMA.

du monde entier à se connecter pour trouver un meilleur job, doit lui-même veiller à ce que ses salariés se sentent bien. Ses effectifs ont augmenté de 60 % l'an dernier et frôlent les 4000, dont près de la moitié d'ingénieurs. Les trois quarts sont entrés dans l'entreprise il y a moins de deux ans.

LE MANAGEMENT S'INSPIRE... DU DALAÏ-LAMA

L'épanouissement et le « bien-être du salarié » sont donc au cœur des préoccupations au siège du réseau social, qui occupe six bâtiments sur plus de trois hectares. Il n'avait qu'un étage au démarrage, il y a onze ans. Chaque bâtisse de deux ou trois étages a sa cuisine, comme à la maison, où l'on organise des réunions impromptues, en « mode décontracté ». De gros nuages de coton autour d'une version de Big Ben en carton, un avion survolant un Golden Gate en guirlande, des robots et fusées en papier alu : pour souder les équipes, entretenir l'esprit de compétition et stimuler leur créativité, l'entreprise vient d'organiser un

ses salariés des vélos estampillés de son logo sur le campus et des salles de sport. Un peu de « zumba » pour se défouler, mais surtout « des cours de yoga gratuits » pour se ressourcer, insiste Krista. Les plus courus, car la dernière mode dans la Valley est au zen et à la méditation. Le directeur général de LinkedIn, Jeff Weiner, invoque d'ailleurs lui-même le Dalai-Lama comme source d'inspiration du « management compassionnel » qu'il prêche.

Non loin d'ici, à Menlo Park, Facebook a aussi sa salle de méditation et ses cours de yoga, pas toujours compatibles avec la culture « toujours connectée » de l'entreprise : les téléphones peuvent rester allumés et une prof de yoga a été remerciée pour avoir jeté un regard noir à une salariée qui envoyait des SMS pendant la séance ! Ici même, à Mountain View, Google va encore plus loin : des cours de méditation, invitant à « chercher à l'intérieur de soi », ont attiré déjà plus d'un millier d'ingénieurs stressés, voire au bout du rouleau, usés par des semaines de 80 heures. À l'origine de ce cours, qui compterait plus de 400 inscrits

LE NOUVEAU MANTRA : SAVOIR GÉRER SON STRESS

Un revival hippie, quarante ans après le voyage spirituel en Inde de Steve Jobs ? La Silicon Valley accommode en fait le zen à sa sauce, l'adapte à sa propre culture de la performance, le débarrasse généralement de son folklore et de sa mystique pour en faire un outil d'efficacité et de productivité. « Chacun sait que le quotient émotionnel [QE]



L'intérêt du tapis de course intégré au poste de travail ? Faire du sport sans quitter son bureau. [TREADDESK]

L'automobile fait sa révolution digitale

CONNEXIONS EMBARQUÉES Grâce à des partenariats avec des fournisseurs de contenu, les constructeurs invitent leurs clients à optimiser le temps passé à bord de leur voiture connectée à Internet.

ERICK HAEHNSEN

Recevoir des mails, lire ses messages Facebook, twitter des infos, dénicher le cadeau idéal pour un proche... Passer du temps dans les embouteillages n'a jamais été aussi productif. À condition bien sûr d'embarquer un système multimédia connecté à Internet. Quasiment tous les grands constructeurs automobiles le proposent, à l'instar d'Audi (Audi Connect), BMW (ConnectedDrive), General Motors (OnStar), Mercedes (Comand Online), Peugeot (Peugeot Connect Apps) et Renault (R-Link).

Livrés en standard ou en option, moyennant quelques centaines à quelques milliers d'euros hors abonnement aux applications, ces systèmes se démocratisent. En 2012, un peu plus de 4,3 millions de voitures en étaient équipées. En 2018, ce chiffre pourrait passer à 32 millions, selon une étude du cabinet SBD.

Couplés à un large écran tactile, ces systèmes multimédias donnent

accès à des fonctionnalités de base. Il devient possible de consulter – tout en étant au volant – l'info-traffic, les fils d'actualité ou la météo, préparer un itinéraire ou encore bénéficier d'une assistance d'urgence en cas d'accident. Outre ces services de base, les systèmes multimédias s'enrichissent d'un bouquet d'applications délivré en partenariat avec des start-up et des géants de l'Internet comme Twitter, Facebook ou encore Google.

À cet égard, le célèbre moteur de recherche travaille avec Audi à enrichir l'aide à la navigation de son Audi Connect avec l'application Google Street View : avant de rejoindre sa destination, l'automobiliste peut ainsi se familiariser avec la configuration des lieux en consultant les images prises par Google. Par ailleurs, grâce à une application Android, il devient aisé d'organiser un rendez-vous avec un utilisateur de l'Audi Connect dans un endroit inconnu et sans panneau d'indication. « Vous prenez la photo de l'endroit, l'application smartphone la géolocalise et vous envoyez les données via le site

my.audi.com au système d'aide à la navigation de votre ami qui n'a plus qu'à calculer le trajet à suivre », détaille François Bacquet, le porte-parole en France de la firme aux anneaux.

Autre particularité, son service d'info-traffic se veut plus rapide et

Nouveau vecteur de services à la personne, la voiture connectée constitue aussi un nouveau canal de distribution pour l'e-commerce.

plus précis que les systèmes traditionnels. Délivré par la société Inrix (également partenaire de BMW, Ford et Toyota notamment), celui-ci utilise les données GPS de plus de 100 millions de véhicules et terminaux présents sur les routes. Inrix va même jusqu'à aider les conducteurs à identifier la station-service la moins chère et la plus proche d'eux.

Autre axe de développement pour les systèmes multimédias automobiles, la recherche des points d'intérêts. À commencer par R-Link qui, depuis l'arrivée de la Clio IV, est présent sur tous les nouveaux véhicules. En matière de voiture connectée, la firme au losange n'est pas novice. « Nous avons été parmi les premiers constructeurs à apporter l'info-traffic en temps réel avec le service Carminat », tient à rappeler François Gayral, directeur marketing en charge de la promotion de l'innovation chez Renault, qui joue la carte de l'ergonomie avec son écran tactile de 7 pouces.

Le constructeur a veillé tout particulièrement à la sécurité d'emploi de son R-Link en intégrant la reconnaissance vocale fournie par la société Nuance. Pratique, le pilotage à la voix permet de dicter au GPS une adresse ou d'appeler un contact depuis son répertoire téléphonique. En revanche, lorsque la voiture est en marche, la lecture des

mails et des tweets se fait uniquement par synthèse vocale. Objectif : laisser le conducteur avoir l'œil sur la route. Disponible en standard sur la Zoé électrique, le R-Link permet de programmer via le PC de la maison ou le smartphone la charge de la batterie, la climatisation ou le chauffage. Une véritable domotique automobile !

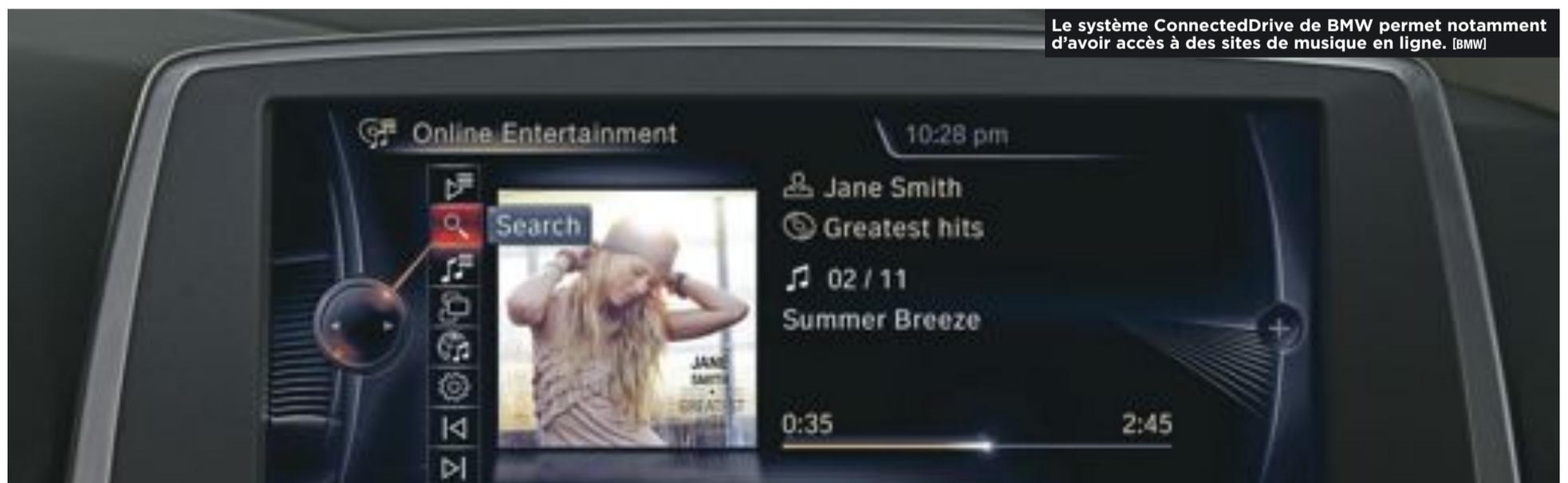
UNE TÉLÉCONCIERGERIE VIRTUELLE D'ASSISTANCE

Pour enrichir sa palette de fonctionnalités, Renault a ouvert sa tablette R-Link à des fournisseurs d'applications en ligne, à l'instar d'I-Dispo, une entreprise hébergée par l'incubateur Mobilité Connectée, lancée en partenariat par Renault et Paris Incubateurs. Créée en 2010, cette plate-forme délivre de l'assistance en ligne à quelque 12 000 membres. « Nous disposons d'une base de données de 34 millions de prestataires en Europe et d'une équipe de 25 téléconcièrges qui leur prend des rendez-vous, organise des voyages, dénicher l'oiseau rare, etc. », affirme Laurent Lecoœur, cofondateur et directeur commercial.

Accessible sur Renault Store, l'application I-Dispo est interfacée avec l'aide à la navigation du véhicule. « Résultat, lorsque nous recherchons pour un membre une pharmacie de garde, il lui suffit d'appuyer sur le bouton "naviguer" pour se laisser guider », indique le représentant d'I-Dispo, qui a levé 1,2 million d'euros environ pour développer son offre d'assistance et de téléconcièrgerie virtuelle dans plusieurs pays (France, Belgique, Suisse, États-Unis, Royaume-Uni et Cameroun).

Nouveau vecteur de services à la personne, la voiture connectée constitue donc aussi un canal de

Le système ConnectedDrive de BMW permet notamment d'avoir accès à des sites de musique en ligne. [BMW]



32 MILLIONS DE VOITURES CONNECTÉES

rouleront en 2018, contre 4,3 millions en 2012, selon le cabinet SBD en partenariat avec l'association GSMA.

Le marché passera alors de 13 à 39 milliards d'euros, dont 24,5 milliards d'euros pour les services à bord comme le streaming vidéo, la musique en ligne ou les réseaux sociaux...

Conduire sans les mains,

c'est possible avec le nouveau Stop and Go Pilot installé en option sur la dernière Mercedes Classe S. Équipée de caméras et de radars, cette automobile roule de manière autonome dans les embouteillages dès lors que l'automobiliste enlève les mains de son volant. Seule condition, rouler en dessous de 30 km/h.

LA 4G BIENTÔT À BORD DES VÉHICULES

de General Motors. Le constructeur automobile a annoncé en début d'année sa volonté de délivrer une nouvelle génération de voitures et de camions connectés embarquant la 4G LTE. Les premiers véhicules équipés devraient être disponibles à partir de 2014 chez Buick, Cadillac, Chevrolet et GMC.



La tablette R-Link est disponible sur tous les véhicules Renault depuis la Clio IV. [RENAULT]

distribution pour l'e-commerce. Ce créneau n'a pas échappé à SoCloz, le spécialiste de la géolocalisation de produits. Cette start-up a référencé dans sa base de données 10 000 magasins et 1 million de produits. Grâce à son moteur de recherche qui sera intégré dans la tablette R-Link début 2014, les automobilistes pourront non seulement localiser les produits qu'ils recherchent mais aussi les réserver.

Pour aider les automobilistes à se garer, R-Link délivrera en fin d'année une application d'aide à la recherche de places de stationnement fournie par Apila, une start-up de six personnes hébergée par l'incubateur Mobilité Connectée. Ce service téléchargeable aussi bien sur Android que sur iPhone rassemble 60 000 membres dont la moitié réside en région parisienne. « Avec notre nouvelle version qui sera en ligne à la rentrée prochaine, lorsque l'un des membres quittera une place, le système en sera immédiatement averti et reliaera l'information à ceux qui en ont besoin », indique Cyril Hersch, le fondateur

d'Apila. Pour étoffer notre volume de places de stationnement disponibles, nous avons noué des partenariats avec les opérateurs de parkings publics et privés. »

PSA ET BMW MULTIPLIENT LES SERVICES EN 3G

À la différence de la tablette R-Link qui se connecte à la plateforme du constructeur en emprun-



Audi Connect adopte le service info-traffic d'Inrix. [AUDI]

tant le réseau Edge (2G), le système multimédia de PSA Peugeot-Citroën bénéficie d'une connexion plus rapide grâce à sa clé 3G vendue 350 euros, puis 10 euros par mois environ. « Nous avons intégré dans notre Peugeot Connect Apps des applications qui vont faciliter la mobilité », souligne Thierry Le Hay, responsable Innovation des systèmes embarqués. Disponible

notamment sur les Peugeot 208 et la Citroën C4 Picasso, son bouquet de services contient une dizaine d'applications dont l'info-traffic en temps réel de Michelin, les Pages Jaunes et la météo. Ainsi que le service « Dis-moi où », du nom d'une start-up rachetée en 2011 par le groupe Maximiles.

L'entreprise, spécialisée dans la fidélisation et la vente de publicité,

identifie des lieux touristiques selon les critères demandés par l'automobiliste ainsi que les avis rédigés par les internautes. « Nous avons recensé 1,4 million de téléchargements sur iPhone et Android, dont 75 % en France », précise Marc Bidou, PDG de Maximiles (17 millions de chiffre d'affaires, 120 personnes) présent dans 17 pays d'Europe. À l'instar des offres concurrentes, l'accès au bouquet du Peugeot Connect Apps est illimité et sans surcoût, même si la voiture passe les frontières.

Et c'est tant mieux car l'accès à des applications distantes dans les véhicules promet de se diffuser à grande vitesse. C'est d'ailleurs le pari de BMW qui a généralisé à bord de ses nouveaux véhicules sa carte Sim 3G. Une aubaine pour les passagers qui disposent ainsi d'une borne wifi pour connecter leurs smartphones, tablettes et autres PC portables à leurs applications favorites. Côté services, BMW prend un cran d'avance sur bon nombre de ses concurrents. L'écran de son système multimédia, ConnectedDrive, peut accueillir, moyennant un abonnement payant, l'application de musique en ligne Rara.com. D'autres sites de streaming comme Deezer, Spotify et Napster sont annoncés d'ici à 2014. Cette liste d'applications n'est pas limitée car le constructeur s'est appliqué à rendre son offre BMW Apps compatible avec les smartphones iPhone et Android. Grâce à cela, certaines applications hébergées sur le téléphone mobile peuvent se retrouver sur l'écran du ConnectedDrive. C'est le cas notamment de « webradios » comme Aupeo!, Stitcher ou Tunein. Ou de certaines applications comme Glympse, qui sert à rejoindre une personne qui s'est géolocalisée. Pratique quand on est dans une ville inconnue. ▼

FOCUS

Mirror Link, le standard de la convergence

Si la plupart des systèmes multimédias permettent de programmer la climatisation ou le chauffage de son véhicule à l'aide d'un smartphone, rares sont ceux qui permettent de retrouver sur son écran de voiture ses applications favorites. Ce n'est plus qu'une question de temps grâce à l'adoption de Mirror Link. Ce standard informatique élaboré par Car Connectivity Consortium (CCC) rassemble des constructeurs automobiles (BMW, Ford, General Motors, PSA,

Renault, Toyota, Volkswagen, entre autres) et des fabricants de smartphones (dont LG, Nokia, Samsung et Sony).

Bien sûr, la voiture connectée fait aussi rêver Apple qui y voit un nouveau canal de distribution pour son App Store. Dans cette perspective, la firme à la pomme a adapté son nouveau système d'exploitation iOS7 au monde automobile avec le soutien d'une douzaine de partenaires, comme BMW, Chevrolet, Honda, Mercedes ou Nissan. E. H. ▼

INNOVONS ENSEMBLE AVEC **bpifrance** ET LA TRIBUNE

MAUNA KEA, L'INNOVATEUR DE TERRAIN

Plébiscitée en mai dernier en Floride par 20 000 gastro-entérologues, Mauna Kea Technologies participera à six congrès au cours du seul mois de septembre. Objectif : montrer comment le Cellvizio, le plus petit microscope du monde, permet de diagnostiquer une tumeur cancéreuse d'un coup d'œil, sans prélèvement de tissu, dans des organes difficiles d'accès comme les voies gastriques, les poumons ou l'urètre. 180 publications médicales ont relayé ses travaux. « C'est en présentant nos résultats sur le terrain que l'on peut convaincre les médecins », explique Sacha Loiseau, le directeur général de Mauna Kea, qui investit dans une force de vente pointue en médecine. « Innover exige beaucoup de sueur et de capitaux. Dès le début, nous avons mobilisé toutes

les ressources disponibles, privées et publiques. Bpifrance accorde facilement des aides aux jeunes entreprises qui élaborent un produit innovant. De quoi se financer sans diluer ses actionnaires. » Présent dans 40 pays, le leader de la biopsie optique réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires aux États-Unis, mais sa recherche et sa production restent « 100% made in France ». Associé à Endocontrol et trois instituts, il travaille à appliquer ses technologies à d'autres domaines médicaux, dont la chirurgie. « Un grand projet de ce type n'est réalisable qu'en fédérant les compétences et les ressources. » Dont celles de Bpifrance, qui le soutient à hauteur de 7,6 millions d'euros dans le cadre du programme Innovation Stratégique Industrielle.



Sacha Loiseau, DG de Mauna Kea.

© Mauna Kea Technologies

Ivry construit son avenir dans la « Silver économie »

RÉINDUSTRIALISATION À Ivry, à côté de Paris, la Silver Valley est au cœur de l'un des plus importants chantiers de rénovation urbaine de l'Île-de-France, avec 145 hectares de friches que la mairie va transformer en implantant entreprises, universités et habitants. Objectif : 25 000 emplois à terme, dans le nouveau secteur des services aux personnes en perte d'autonomie.

JEAN-PIERRE GONGUET

C'est long de reconstruire un territoire. Surtout s'il a été totalement dévasté. Pierre Gosnat a vu Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne), la ville dont son père, Georges, était maire, totalement ravagée dans les années 1970 et 1980 : 11 000 emplois en moins dans un secteur industriel réduit à la portion congrue (14% en 2002 contre plus de 50% quinze ans plus tôt) et un PIB local qui perd 80%. Élu à son tour maire d'Ivry en 1998, il s'est retrouvé à la tête d'un des plus imposants tas de friches industrielles de la région parisienne, le long de la Seine entre le périphérique et les voies de chemin de fer de la gare d'Austerlitz.

LA GÉRIATRIE AU SECOURS DE L'EMPLOI

Quinze ans plus tard, Pierre Gosnat a aperçu la fin du tunnel lorsqu'en juillet dernier Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif, et Michèle Delaunay, ministre déléguée aux Personnes âgées, sont venus lancer la « Silver Valley ». En plein milieu des 145 hectares de friches

industrielles, désormais l'un des plus grands chantiers de rénovation urbaine de l'Île-de-France. « Ça a été long, très long et on en a encore pour vingt ans, explique Pierre Gosnat. L'histoire est chaotique, et elle a en fait démarré lorsque Robert Moulias, professeur de gériatrie, est venu me voir en 1998. Il était à l'hôpital Charles-Foix d'Ivry, l'un des hôpitaux les plus avancés en matière de gériatrie. Quand j'étais enfant, j'ai grandi à côté de cet hôpital. Il s'appelait alors "Hospice des incurables". C'était un mouvoir de plus de 1 200 lits. Moulias voulait créer un centre de recherche sur l'allongement de la vie. On a vite monté une structure car j'étais persuadé que l'idée était bonne, qu'on allait démarrer vite et qu'on gagnerait trois prix Nobel en dix ans, sourit l'élue. Mais personne ne nous a reçus. Les questions liées à l'allongement de la vie commençaient juste à poindre, cela n'intéressait pas grand monde. »

Ivry-sur-Seine a beau avoir convaincu les collectivités départementales et régionales, entraîné l'Assistance publique dans la structure, les universités et les centres de recherches de Paris VI ont eu beau s'impliquer totalement dans



Avec ses 145 ha de friches industrielles, Ivry-sur-Seine gère un des plus grands chantiers de rénovation urbaine d'Île-de-France. Ici, le projet de réhabilitation de la petite halle. [ELIET & LEHMANN ARCHITECTES / SADEV 94]

le dossier dès le départ, Pierre Gosnat a dû attendre plus de dix ans avant de toucher les premiers financements de recherche. En 2008, dans l'ancienne cantine rénovée de l'hôpital Charles-Foix, le centre de recherches est enfin inauguré, « le plus grand laboratoire de recherches public avec une animalerie de 50 000 rats ! » « Les premiers chercheurs de Paris VI se sont installés. Surtout, raconte Pierre Gosnat, l'hôpital Charles-Foix, même s'il n'avait plus que 450 lits, est devenu un CHU. C'était vital pour notre développement. »

Dire que la mairie d'Ivry savait parfaitement où elle allait serait toutefois abusif : « On a tâtonné, cherché notre équilibre de développement et on s'est orienté petit à petit vers l'aide à la personne, en hospitalier comme dans les soins à domicile. Mais les blocages ont été multiples, quinze ans de chaud et froid. Jamais je n'ai été totalement sûr que tout le monde allait rester dans l'aventure. Et si on a souvent été dans l'empirique, on a toujours pensé en termes de développement économique. C'est pour cela que, quand il a fallu que la mairie



© DICOM / DEACS / JACKY D. FRENOY

Michèle Delaunay et Buddy, le robot d'assistance à la personne créé par le Centre de robotique intégrée d'Île-de-France.

prende des responsabilités non prévues, elle l'a fait. Lorsque le conseil général du Val-de-Marne a expliqué ne pas vouloir devenir maître d'œuvre du projet immobilier lié à la Silver Valley car il gérait déjà le Cancer Campus à Villejuif, nous nous sommes transformés en maître d'ouvrage. Ce n'est pas notre métier, mais nous étions obligés car nous étions sur le dossier depuis trop longtemps pour nous le faire souffler au dernier moment par une grande ville universitaire. »

UNE VILLE ENTRE NOSTALGIE ET « GENTRIFICATION »

Le projet immobilier de la Silver Valley a trouvé sa place au sein d'Ivry Confluences, le quartier en construction, lieu stratégique où la mairie depuis les années 1990 rachète les friches industrielles de cette zone sinistrée qui va du port d'Ivry aux voies SNCF et aux deux ponts Nelson-Mandela. Ivry fait partie, avec Issy-les-Moulineaux et Pantin, de ces villes de la ceinture de Paris qui se sont retrouvées avec des hectares de friches industrielles le long de la Seine. Ivry a été plus longue à réagir qu'Issy-les-Moulineaux où André Santini a construit un territoire de médias et du numérique. À Ivry, seuls quelques bobos parisiens sont venus retaper et habiter des

FOCUS

La « Silver économie », prometteuse mais inorganisée

La « Silver économie » est dans l'e-santé le secteur, financièrement, le plus prometteur : l'explosion attendue des services destinés aux particuliers, la mesure et l'analyse de données de santé et d'entretien physique, la surveillance des dépendants, robotique ou diagnostic à distance, tout est prometteur. Sans parler de l'adaptation de la maison aux personnes en perte d'autonomie, qui explique par exemple que Gilles Schnepf, le PDG du groupe Legrand, l'un des leaders mondiaux des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, ait été chargé par Arnaud Montebourg d'écha-

fauder la filière de la « Silver économie ». Les États-Unis ont pris un peu d'avance : leur système de santé étant largement perfectible et relativement inefficace, ils ont décidé un investissement de 25,9 milliards de dollars sur les nouvelles technologies et la médecine personnalisée. Les start-up américaines se sont engouffrées, vu les financements possibles et surtout la faiblesse des obstacles légaux, en particulier sur la protection des données personnelles et du secret médical.

En France, le cadre n'existe toujours pas. En particulier pour favoriser l'investis-

sement : l'*equity gap* (l'investissement en fonds propres, entre 100 000 et quelques millions d'euros) est très important dans le secteur, mais il n'y a pratiquement aucun fonds d'amorçage, aucun fonds d'investissement, pas de capital-risque. Selon un rapport remis à Arnaud Montebourg, la filière n'est absolument pas organisée, personne ne sait qui fait quoi et les produits ne sont pas labellisés, ce qui est absolument néfaste pour une filière reposant essentiellement sur la confiance que doivent avoir les personnes âgées. ▼

J.-P. G.



En juillet 2013, Arnaud Montebourg (au centre), ministre du Redressement productif, et Michèle Delaunay, ministre déléguée aux Personnes âgées, ont donné le coup d'envoi à la Silver Valley.



Le projet de plate-forme immobilière Charles-Foix, à la fois pépinière et hôtel d'entreprises. [JEAN- LUC MULLER SADEV 94]

friches. « On ne pouvait pas rester dans la nostalgie, il fallait qu'on transforme », avoue Pierre Gosnat. Il est communiste et fils de dirigeant communiste : son père a été trésorier du PCF, sa circonscription de député fut celle de Maurice Thorez et Jeannette Vermeersch a été sénatrice du département.

Dans la ville, la cité Youri-Gagarine ou la rue Lénine sont toujours là... le terreau est communiste, la nostalgie est pesante. Tellement pesante que des collectifs d'habitants menacés d'expropriation luttent contre la « gentrification » d'Ivry et la stratégie municipale pour pousser, selon eux, les classes populaires hors d'Ivry.

En fait, le projet Ivry Confluences est plutôt un modèle de mixité urbaine : 50 % du terrain pour l'activité économique et les universités, 40 % pour le logement et 10 % pour les services publics. Ivry a tout verrouillé pour que cette zone soit utilisée pour l'activité économique. Ce fut plus lent et hésitant qu'à Issy-les-Moulineaux. Il y a eu des erreurs, des investissements qui ne sont jamais venus, et des batailles homériques avec l'État. Mais aujourd'hui, l'objectif d'Ivry Confluences est clair : 25 000 emplois de plus dans la ville en fin de rénovation du quartier.

Pierre Gosnat a aussi effectué sa révolution culturelle, tant sur l'intercommunalité en 2012 (il en a constitué une avec deux autres fiefs communistes, Choisy et Vitry), que sur l'aménagement du territoire. Les projets initiaux ont été retaillés, reconfigurés au fil des aléas économiques. Mais, de fil en aiguille, la mairie, accrochée à sa stratégie, propriétaire de plus de 30 % de la surface, peut enfin, en 2013, conjuguer ses stratégies

médicales et immobilières. Faire de la « fertilisation croisée » comme disent les manuels d'économie.

300 ENTREPRISES ET 5 000 EMPLOIS D'ICI À CINQ ANS

« Silicon Valley » de l'allongement de la durée de la vie, la Silver Valley est née en juillet dernier. Au centre de l'opération, le cluster Soliage, qui est une émanation du centre de recherches de l'allongement de la durée de vie de Charles-Foix. Objectif : 300 entreprises et 5 000 emplois d'ici à cinq ans. Et, pour une fois, les bonnes fées semblent s'être penchées sur le berceau : caisses de retraite, assurances, industriels, collectivités, État, tout le

ment attentives à toutes les économies potentielles et pistent chaque innovation. Arnaud Montebourg a, lui, parfaitement compris qu'il avait là un cas parfait de mise en œuvre de son idée de « colbertisme participatif » : un secteur vierge où l'État peut prendre l'initiative, rassembler les acteurs afin qu'ils identifient les blocages au développement de la filière, puis faire sauter les verrous lorsque c'est possible. Le ministre du Redressement productif doit créer les conditions pour que le marché émerge. Et la course d'obstacles s'annonce rude, selon Jérôme Arnaud !

Il y a d'abord la solvabilité de la demande, car personne ne sait encore très bien qui va pouvoir

s'offrir les solutions pour mieux vieillir et le système d'aides est tellement complexe qu'il confine à l'illisibilité.

PRINCIPAL BÉNÉFICIAIRE : LA SÉCU

Il y a ensuite les investissements : si la Sécurité sociale sera le principal bénéficiaire de la « Silver économie », elle n'en sera certainement pas le premier investisseur. Il va donc falloir que Michèle Delaunay motive un peu la CNAM. Souci : la ministre déléguée en charge des Personnes âgées n'a pour l'instant aucun projet sur la dépendance à présenter, malgré les promesses de François Hollande. Il y a enfin la faible prise de conscience par

le grand public du risque de perte d'autonomie conjuguée à l'absence totale de communication sur les produits de la « Silver économie », très peu distribués en pharmacie.

Jérôme Arnaud, lui, rêve de grandes campagnes de communication et de produits labellisés « Silver économie ». « Il va falloir un système souple pour que les investissements puissent se faire au bon moment de manière à garder notre avance et à prendre des marchés à l'étranger », observe Jérôme Arnaud. Pour l'instant, on a tout à Ivry : le foncier, la recherche publique et privée, de la place pour s'agrandir. Il ne nous reste plus qu'à faire prendre la mayonnaise. » ▼



« Quand il a fallu que la mairie prenne des responsabilités non prévues, elle l'a fait. »

PIERRE GOSNAT,
MAIRE D'IVRY-SUR-SEINE

monde était présent au baptême. Le potentiel économique de la « Silver économie » est énorme, son marché non délocalisable et la France, plutôt en avance dans le secteur. « C'est comme au début d'Internet », explique Jérôme Arnaud, le président de Soliage. On ne sait pas trop où cela va, mais on est sûr qu'il faut y aller. En 2030, il y aura 105 millions de plus de 65 ans en Europe, dont 45 millions de plus de 80 ans. La quasi-totalité d'entre eux auront envie de rester chez eux en cas de perte d'autonomie et les organismes sociaux auront le même désir qu'eux... car le coût en effectifs supplémentaires et en hospitalisation sera prohibitif. »

La Sécurité sociale, les caisses de retraites, les mutuelles et les assurances sont donc extrême-

Club Entreprises

LA TRIBUNE CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Petit déjeuner économique sur le thème :

« La France et l'Europe à la veille des élections Allemandes »

animé par Philippe Mabile

Directeur Adjoint de la rédaction de La Tribune

avec notre invité

JACQUES RICHIER

Président-Directeur
Général d'Allianz France



le vendredi 13 septembre 2013 à 8h30 précises

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

27, avenue de Friedland - Paris 8e

En partenariat avec

august & debouzy avocats bpi france

Un événement

LA TRIBUNE

Inscriptions et renseignements : clubentreprises@latribune.fr

13^e FORUM DES ENTREPRENEURS

VENDREDI
 6 SEPTEMBRE 2013

ENTREPRISES ET POUVOIRS

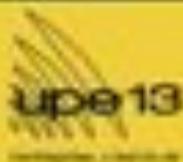
EUROMED MANAGEMENT
 KEDGE BUSINESS SCHOOL
 MARSEILLE

en partenariat avec

**LA
TRIBUNE**



KEDGE
BUSINESS SCHOOL



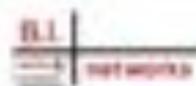
CONSTRUCTA



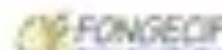
Orange
Martin Maurel



Choix



AIRFRANCE



SAFEM



OPGALIA



altris

busib9st



www.forum-des-entrepreneurs.com

Toute l'info sur busib9st

LE ZOOM
DE LA SEMAINE

Jusqu'aux élections générales du 22 septembre, retrouvez dans *La Tribune* notre série pour mieux comprendre l'Allemagne d'aujourd'hui et de demain. Notre étape de la semaine nous emmène à Münster. Haut-lieu des guerres de religion au XVI^e siècle, cette ville universitaire témoigne aujourd'hui d'un état d'esprit très apaisé.

Riche comme Dieu en Allemagne...



FRANÇOIS ROCHE

○ mieux qu'à Münster, l'un des plus anciens évêchés d'Europe, fondé en 805 par un moine frison, saint Ludger, chargé par Charlemagne de christianiser les Saxons, aborder la question de la religion en Allemagne ?

Cette petite cité de Rhénanie-du-nord-Westphalie coule aujourd'hui des jours tranquilles, à l'abri de la monumentale cathédrale Saint-Paul, fondée au XIII^e siècle, reconstruite en 1952 car entièrement détruite, comme le reste de la ville, en 1945 (16 000 bombes l'avaient rayée de la carte). Münster a payé au prix fort les guerres de religion. C'est là que Jan Matthijs, un prêcheur anabaptiste, décida de créer la nouvelle Jérusalem Céleste en 1535, et que son apôtre Jean de Leyde se proclama « Roi de Sion ».

Assiégée par les soldats de l'évêque, la ville dut se rendre et tous les anabaptistes furent massacrés. Puis elle fut détruite lors de la guerre de Trente Ans. Et c'est dans son hôtel de ville, dont la façade gothique datait du XIV^e siècle (reconstruite en 1950), que se déroulèrent une partie des négociations qui ont abouti à la signature des traités de Westphalie en 1648, mettant fin à une guerre qui avait dévasté une bonne partie du pays.

Münster est le siège de l'une des plus prestigieuses universités d'Allemagne, l'université Frédéric-

Guillaume, fondée en 1780, baptisée aujourd'hui WWU pour Westfälische Wilhelms-Universität, et qui fait partie du « cluster d'excellence » qui rassemble les meilleures universités du pays. Dirigée par une femme, le professeur Ursula Nelles, WWU compte 37 000 étudiants auxquels on enseigne le droit, la philosophie, les mathématiques, la médecine, les sciences naturelles... et la religion, avec une faculté de théologie catholique et une autre de théologie protestante. Elle abrite aussi une chaire de sociologie de la religion, où œuvre le professeur Detlef Pollack, qui travaille notamment sur les questions de diversité religieuse et d'intégration¹.

À L'EST, LE MARXISME A EU
RAISON DE LA RELIGIOSITÉ

Le rapport de l'Allemagne et de la religion est relativement mal apprécié en France. Ce que l'on évoque cependant souvent, c'est le poids de la culture protestante, qui expliquerait ce goût pour l'austérité, la morale, la frugalité que l'on prête à

« Les valeurs traditionnelles du protestantisme ne peuvent plus servir à qualifier la société allemande d'aujourd'hui. »

PROFESSEUR DETLEF POLLACK,
SOCIOLOGUE DE LA RELIGION,
UNIVERSITÉ DE MÜNSTER

l'Allemagne et qui ne serait pas pour rien dans la façon dont la chancelière Angela Merkel, fille de pasteur, aborde la gestion de la crise de l'euro. Après tout, le président de la république fédérale, Joachim Gauck, est un ancien pasteur...

Tout cela fait sourire le professeur Pollack : « Les valeurs traditionnelles du protestantisme ne peuvent plus servir à qualifier la société alle-

mande d'aujourd'hui, dit-il. *Tout cela est loin. Il s'est produit une évolution importante ces dernières années. Les valeurs anciennes, comme un certain sens de la discipline, de l'ordre, que certains à l'étranger prêtent encore à l'Allemagne d'aujourd'hui, quelle que soit leur appartenance religieuse, veulent être optimistes, ouverts, honnêtes, déterminer leur vie par eux-mêmes, et surtout recherchent le bonheur, avec un degré assez élevé de solidarité.* »

Quel paysage religieux offre l'Allemagne d'aujourd'hui ? Celui d'un pays coupé en deux entre l'Est et l'Ouest. À l'Ouest, on compte 40 % de catholiques et 35 % de protestants, avec une forte représentation des catholiques dans le sud de l'Allemagne et une tradition protestante plus ancrée dans les Länder du Nord (16 % des Allemands ne sont membres d'aucune Église, 3,7 % sont musulmans). 75 % des habitants des Länder de l'Ouest se déclarent « chrétiens ». Il est d'ailleurs intéressant de noter que cette appartenance religieuse revêt un aspect social et culturel, puisque seuls 67 % des Allemands de l'Ouest déclarent croire en Dieu...

À l'Est, la situation est toute différente. Le régime communiste a presque éradiqué la pratique religieuse. 70 % des habitants des Länder de l'ex-RDA ne sont membres d'aucune Église (seuls 20 % d'entre eux déclarent croire en Dieu). Les protestants ne représentent que 20 % de la population, et les catholiques 4 %. Du temps de la RDA, être membre d'une Église s'apparentait à une forme de combat politique. C'est pour « évangéliser » les Allemands de l'Est que le père d'Angela Merkel a quitté Hambourg pour s'installer dans une petite communauté du Brandebourg, avant de prendre des responsabilités plus importantes au sein de l'Église protestante de la RDA. Joachim Gauck, en tant que pasteur, fut l'un des leaders des manifestations contre le pouvoir communiste à



La chancelière Angela Merkel et l'archevêque de Saxe, Jochen Bohl, le 5 juin 2009, dans le Frauenkirche de Dresde, temple luthérien entièrement reconstruit entre 1994 et 2005. [ANDREAS RENTZ/GETTY IMAGES/AFP]

Rostock. Aujourd'hui encore, les membres des deux Églises chrétiennes élus par les Länder de l'Est au Bundestag sont surreprésentés, ce qui est le signe d'un militantisme politique actif (40 % sont protestants, 20 % sont catholiques).

ÉGLISES ET TEMPLES SONT
FINANCÉS PAR L'IMPÔT

En Allemagne, le financement des Églises catholiques et des temples protestants est assuré par l'impôt. Ils bénéficient du droit de lever des impôts et délèguent aux Länder le soin de le percevoir.

Tous les Allemands enregistrés auprès de l'une ou l'autre entité religieuse paient cet impôt, qui représente entre 8 et 9 % du total de l'impôt sur le revenu, ce qui assure des recettes de l'ordre de 4 à 5 milliards d'euros pour les deux cultes². Cet argent sert à rémunérer les pasteurs et les prêtres mais aussi les musiciens, les chorales, l'administration et les travailleurs sociaux. Chacune des deux entités emploie environ 250 000 personnes, dont 13 000 prêtres et 25 000 pasteurs. Bien sûr, ce système soulève des critiques, certains Allemands estimant que cette contribution obligatoire devrait être remplacée par des dons volontaires. Mais pour l'heure, il n'est pas question de réformes. Il

faut souligner que les deux obédiences ont créé de puissantes organisations caritatives, Caritas pour les catholiques, Diakonie pour les protestants, en grande partie financées par les Länder, et qui mobilisent plusieurs centaines de milliers de collaborateurs. L'Église allemande est donc une institution puissante qui a fortement investi le champ social et celui de la solidarité.

Si, dans les années 1950, les clivages entre catholiques et protestants étaient encore importants, il n'est plus de même. « Je pense qu'aujourd'hui, les membres des deux Églises ne font pas très bien la différence entre eux, estime Detlef Pollack. En Allemagne, l'Église n'est pas considérée comme une force politique, mais comme un facteur d'intégration, un élément de paix et d'action sociale. » ▼

1 - Il est notamment l'un des co-auteurs de *The Social Significance of Religion in the Enlarged Europe : Secularization, Individualization and Pluralization*, 2012, éd. Ashgate.

2 - À titre de comparaison, selon un document de la conférence des évêques de France de 2011, les recettes de l'Église catholique en France se seraient montées à 700 millions d'euros en 2009, dont 230 au titre du denier du culte, le reste provenant des dons, offrandes et legs ainsi que des résultats financiers (100 millions).

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

UN VOYAGE EN ALLEMAGNE par François Roche

Retrouvez « Un voyage en Allemagne » en partenariat avec


<http://www.la Tribune.fr/blogs/un-voyage-en-alle-magne/accueil.html>

FORMATION PROFESSIONNELLE : OSONS PARLER DE SEGMENTATION

LE GRAND CHANTIER

Par sa connotation inégalitaire, l'idée d'une segmentation peut choquer. C'est pourtant une technique qui permettrait d'en finir avec l'actuelle inefficacité d'allocation des ressources de formation.

Le gouvernement a clairement exprimé sa volonté de recentrer la politique publique de formation professionnelle sur les publics les plus fragilisés vis-à-vis de l'emploi : les jeunes peu ou pas qualifiés, les demandeurs d'emploi, les salariés les plus exposés par les mutations économiques. Si l'urgence de la situation de l'emploi justifie amplement cette orientation, l'inscription de cette priorité dans la future loi sur la formation professionnelle et sa mise en œuvre concrète demandent de s'attaquer à des questions difficiles.

Instaurée en 1970, la formation professionnelle représentait en 2010 un investissement annuel de 32,5 milliards d'euros (13,1 ayant été versés par les entreprises) soit 1,6 % du PIB¹ et un marché composé d'environ 60 000 organismes². Certes, le système de formation professionnelle est complexe. On peut déplorer sa lourdeur, son coût, son manque d'efficacité, etc. Une fois ces constats posés, reconnaissons que la complexité ne serait pas si problématique si les acteurs du secteur étaient seuls à en subir les conséquences. Or, elle pèse surtout sur les utilisateurs du système, en particulier sur les publics les moins bien

armés pour faire progresser leur employabilité. La priorité consiste à simplifier l'accès à la formation et de rendre lisibles pour tous les bénéficiaires aussi bien les droits que les offres et les possibilités de parcours.

FAIRE ÉVOLUER LA PSEUDO-ÉGALITÉ VERS UNE GARANTIE D'ÉQUITÉ

Il est techniquement tout à fait possible d'améliorer le système existant. La première condition est d'accepter de mettre à distance le principe d'égalité du système de formation actuel. L'égalité poussée à l'extrême ne produit pas l'équité attendue. En effet, il bénéficie en premier lieu aux salariés les plus qualifiés : en 2010, toutes tailles d'entreprises confondues, 56 % des cadres ont eu accès à des cours ou à des stages pour seulement 39 % des employés et 35 % des ouvriers³. Les collaborateurs des entreprises de plus de 1 000 salariés sont statistiquement favorisés : ils sont 59 % à avoir bénéficié d'une formation en 2010, contre 24 % dans les entreprises de 10 à 19 salariés. Dans nombre de ces petites structures, les droits à la formation ne sont pas utilisés tout simplement parce que personne n'a le temps de s'en préoccuper. Enfin, il est démontré que les jeunes sortis du système scolaire sans qualification n'ont pas accès à la formation

professionnelle et 13 % de l'effort financier global est dédié aux demandeurs d'emploi.

Pour recentrer la politique de formation sur ceux qui en ont le plus besoin, il faut sortir de la logique des pourcentages et des grandes masses – les jeunes, les chômeurs, les salariés les plus exposés... – et accepter de passer à une logique de segmentation. Le mot, par sa connotation inégalitaire et sa coloration « marketing », peut choquer mais il faut le prendre pour ce qu'il est : une technique éprouvée pour sortir des réponses indifférenciées et s'assurer que les 32 milliards mobilisés servent à accompagner les personnes qui en ont le plus besoin vers les qualifications les plus porteuses et adaptées au tissu économique local.

Réaliser cet effort de segmentation préalable exige une base de technicité. Investir le temps de cette réalisation, c'est se donner les moyens d'améliorer la lisibilité de l'offre de formation pour les personnes les moins armées en les extrayant de la complexité inhérente à l'écosystème actuel. Ce point est fondamental pour généraliser l'accès individuel à des parcours de formation pertinents tout au long de la vie professionnelle. C'est la condition pour qu'un outil tel que le compte personnel de formation – qui est une avancée dont les modalités restent à définir – ne reconduise pas les travers du système existant. ▼

1- Dares, novembre 2012, n° 81.

2- Xerfi, 2010.

3- Céreq, enquête CVTS-4 de 2010.



© DR
JOËL ELKAÏM
ASSOCIÉ
RESPONSABLE
SECTEUR PUBLIC
CHEZ DELOITTE

LE COMPTE RENDU

Grand Tour Cité Verte / La Tribune

Nancy veut incarner le concept de «ville bonne»



De gauche à droite : Alexandre Chemetoff, Jean-François Husson, Claire Alliod, Patrick Blanchot, Pauline Laïlle, Jean-Marc Vasse, Martine Boutillat, Hervé Le Roy

Lorsque l'on évoque la ville de Nancy, surgit immédiatement l'image de la place Stanislas et des trésors de l'architecture des XVII^e et XVIII^e siècles qu'elle recèle et auxquels elle a redonné toute leur majesté. Mais la capitale de la Lorraine est aussi porteuse d'une tradition historique exceptionnellement riche dans le domaine des jardins et de l'horticulture. C'est en 1765 que Stanislas, duc de Lorraine, permit la construction d'une pépinière royale le long des remparts de la ville, pépinière qui est aujourd'hui l'un des plus beaux parcs français en centre ville.

Raison plus que suffisante pour que le Grand Tour Cité Verte fasse une halte à Nancy, le 11 juillet dernier, après avoir fait étape à Val Maubuée, Lyon, Nice, Le Havre et Bordeaux. En ouverture des débats, André Rossinot, maire de Nancy et Président de la communauté urbaine du Grand Nancy rappelait son attachement au patrimoine historique de la cité, qu'il s'agisse de la pierre ou des jardins et parcs, et à son souci de conduire dans la métropole une politique d'équilibre et de partage afin de faire vivre au quotidien

le concept de «ville bonne». Il a également rendu hommage à l'ensemble des personnels de la ville qui œuvrent au rayonnement de son patrimoine naturel, en soulignant le rôle important joué par l'Ecole d'Horticulture et de Paysage de Villers-Lès-Nancy. Jean-Marc Vasse, délégué général de Val'hor, a rappelé les enjeux de la ville dans les années qui viennent, appelée à se densifier, ce qui pose en des termes nouveaux la présence et le rôle du végétal. Ses bienfaits ont été mis en lumière par Pauline Laïlle, chargée d'étude à l'association Plante & Cité, notamment dans le domaine de la santé collective et individuelle, un domaine qui concentre un grand nombre de publications scientifiques. Plante & Cité travaille d'ailleurs à la mise en place d'indicateurs qui permettront aux élus et aux créateurs et gestionnaires d'espaces verts d'affiner leur travail en fonction des bienfaits recherchés par les populations riveraines ou utilisatrices de ces espaces. Valérie Jurin, adjointe au maire, déléguée au territoire de Nancy Est et Vice-présidente du réseau français des Villes-Santé a indiqué que les expériences menées à Nancy, notamment au travers du jardin thérapeutique de l'hôpital Saint-Julien, montrent que la présence du végétal dans l'environnement proche des patients peut diminuer le recours aux médicaments. Des résultats qui réjouissent Eric Pensalfini, Vice-président de la communauté urbaine du Grand Nancy et maire de Saint-Max, qui s'est montré convaincu que le végétal et l'arbre touchent à l'intime de la personne humaine.

Le Grand Tour Cité Verte à Nancy a été l'occasion de revenir sur un certain nombre de projets emblématiques de la ville en matière d'espaces verts et de végétal. Alexandre Chemetoff, architecte, paysagiste et urbaniste, a détaillé le projet d'aménagement du plateau de Haye, qui concerne 400 hectares, à la limite d'une

forêt domaniale, et qui intègre le végétal et les espaces naturels d'une façon tout à fait nouvelle. Claire Alliod, paysagiste, a décrit le projet ARTEM, une friche militaire en pleine rénovation et qui accueille plusieurs instituts universitaires, au milieu d'espaces naturels qu'elle a conçus et qui marient végétal et milieu aquatique. Martine Boutinat, maire adjointe de Chouilly, près d'Epernay dans la Marne, a expliqué comment cette petite commune avait réaménagé un espace naturel de 14 hectares en élaborant une véritable charte du paysage. Enfin Hervé Le Roy, paysagiste et Président de la Fédération française du paysage pour la région Champagne-Ardenne, a évoqué le projet de traversée qu'il a réalisé dans la commune de Cormontreuil dans la Marne. Patrick Blanchot, adjoint au maire de Nancy et délégué à la nature et aux paysages urbains a rappelé la vision de la ville de Nancy en matière de paysage, qu'il soit naturel ou urbain, et indiqué que la ville gèrait désormais 142 hectares d'espaces verts, comprenant plus de 15000 arbres, dont prennent soin une centaine de personnes dont 80 jardiniers.

En conclusion des débats, Jean-François Husson, Vice-président de la communauté urbaine du Grand Nancy et délégué du maire à l'écologie urbaine, au développement durable et au partenariat du territoire a remarqué que le monde urbain était en train d'évoluer de façon plus vertueuse, en intégrant davantage la nature et le végétal, en développant l'agriculture péri-urbaine et en réimplantant des espaces de biodiversité, ce qui permet de poser un regard nouveau sur notre environnement.

Débats animés par François Roche pour La Tribune

LES CHIMÈRES DU RENFORCEMENT DES BANQUES

Cinq ans après l'éclatement de la crise financière, la régulation des banques est de retour sur le tapis. Car la complexité, pour ne pas dire l'opacité, du monde financier fait obstacle à sa compréhension et à l'action publique. Bon anniversaire !

Comment fêter dignement le 5^e anniversaire de l'effondrement de Lehman Brothers ? L'actualité s'en charge à sa manière, avec l'accomplissement du désendettement des banques et leur

renforcement, réclamés instamment à la fois aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans la zone euro. Pour le coup, les États se sentent moins seuls. Prioritaire, le désendettement de ces derniers avait largement escamoté le fait que le système financier ne soit pas tiré d'affaire en dépit de toutes les aides publiques dont il a bénéficié. Non pas seulement parce que sa régulation – quoi que l'on puisse penser de sa conception et de la portée effective de ses mesures – est loin d'être achevée, mais parce que les banques prennent leur temps pour se refaire une santé, alors qu'une nouvelle bulle financière se développe, alimentée par les largesses des banques centrales.

QUAND ON EN VIENT À PRÉCONISER UNE RÉGULATION CONTRACYCLIQUE

L'affaire s'est une fois de plus engagée dans le désordre, à l'image d'un monde financier hétérogène des deux côtés de l'Atlantique, faisant de l'adoption de règles communes un des actuels casse-tête. Un autre de ces casse-tête étant le besoin de sonder le bilan des banques, exercice auquel s'essayent les banques centrales, les agences de notation et les analystes financiers, mettant ainsi en évidence l'opacité qui y règne et la complaisance présumée de leur présentation. La complexité du monde financier fait obstacle à sa compréhension et à l'action. Or, établir un état des lieux crédible est devenu une priorité, après que des stress tests successifs se sont révélés ne pas être vraiment des stress tests... Et il reste à définir les objectifs à atteindre afin que les banques soient réputées solides. Autant le reconnaître également, ce n'est pas plus simple !

À quels indicateurs se vouer quand aucun ne reflète avec certitude le risque encouru par les banques ? Les travaux du Comité de Bâle ont connu une brusque inflexion lorsque celui-ci a ajouté à ses ratios de fonds propres et de liquidités le tout simple effet levier, rapport entre les actifs au nominal et fonds propres. Son indicateur résultant d'un calcul reposant sur la valeur à risque (VaR) avait perdu beaucoup de sa crédibilité après que la Banque des règlements internationaux (BRI) a mis en évidence les écarts importants de valorisation selon les banques entre actifs identiques, accréditant la suspicion d'un camouflage des pertes. Puis il est apparu

qu'aucun des indicateurs destinés à faire loi ne pouvait prétendre jouer efficacement son rôle préventif, et que leur combinaison avait toutes les chances de noyer le poisson... Dernière critique : l'adoption par le Comité de Bâle d'un ratio d'effet de levier de 3 %

signifie qu'une banque pourra supporter une perte de 3 % sur l'ensemble de ses actifs ; pourquoi pas davantage, vu l'impossibilité avérée de déterminer le risque effectif ?

Supposant la question résolue, comment les banques vont-elles procéder pour se mettre d'équerre avec la réglementation ? Il a été suffisamment souligné qu'elles accordaient la priorité à la réduction de la taille de leur bilan. Les unes vendent des activités ou des actifs, les autres s'essayent à la relance

de la titrisation, comme vient de le faire BNP Paribas, ou diminuent la taille de leur portefeuille de prêts aux entreprises en Europe, un secteur où elles jouent un rôle essentiel contrairement aux États-Unis. En se renforçant à leur manière, les banques font donc obstacle à la relance économique qui est recherchée pour aider les États à se désendetter.

Elles apportent leur contribution à la poursuite d'une crise désormais décrite comme allant durer une décennie (ce qui signifie que l'on n'en voit pas le bout). Benoîtement, certains en viennent à préconiser que la régulation soit contracyclique, ce qui revient à proposer son durcissement quand tout va bien et son assouplissement quand tout va mal ! D'autres ne le disent pas mais mettent le principe en pratique.

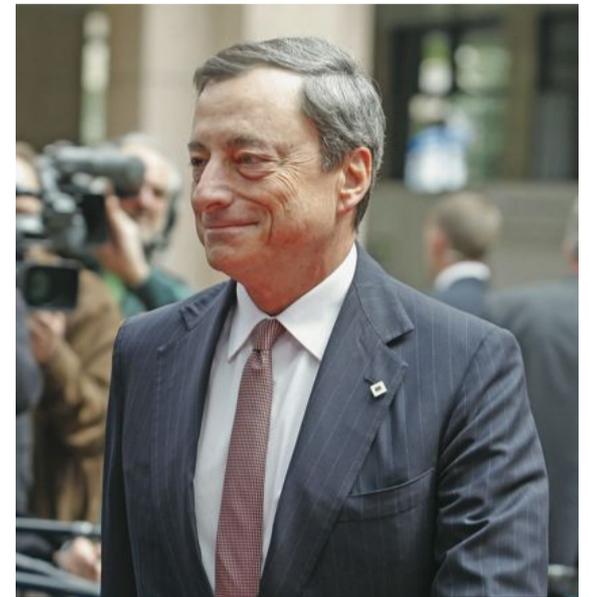
LA RÉGULATION BANCAIRE EST MISE EN DÉFAUT AVANT MÊME D'AVOIR ÉTÉ FINALISÉE

Réduire la taille du bilan ayant ses limites, le renforcement des fonds propres ne peut être éludé, ce qui déplace le problème vers un autre sujet d'importance : quels produits financiers sont éligibles à ce statut de fonds propres ?

Un nouveau marché est à ce propos en train de naître, celui des obligations contingentes convertibles, plus communément désigné CoCos. Ces titres obligataires sont appelés à être automatiquement transformés en actions en fonction d'un événement prédéterminé lors de leur émission, par exemple le franchissement du seuil du ratio mesurant les fonds propres valorisés, dont on connaît désormais pourtant les limites... Autant pointer tout de suite le para-

« En se renforçant à leur manière, les banques font obstacle à la relance économique. »

« Le paradoxe : l'objectif poursuivi est de renforcer les banques... en accroissant leur endettement ! »



Président de la BCE, Mario Draghi, ici au sommet européen du 27 juin, met en œuvre une politique de renforcement des banques. [BERNAL REVERT / BELGA/AFP]

doxe : l'objectif poursuivi est de renforcer les banques... en accroissant leur endettement !

L'attitude des investisseurs potentiels dans ce nouveau produit – attirés, espère-t-on, par des rendements élevés – reste toutefois une parfaite inconnue,

surtout lorsque la banque dans laquelle ils auront placé leurs capitaux approchera de la zone des dangers, avec comme seule perspective de se retrouver actionnaire d'une banque en déroute. La parade qui a été trouvée est de préconiser qu'ils soient beaucoup à être dans ce cas, ce qui permettra une importante augmentation des fonds propres et sauvera tout à la fois la banque et leur investissement ! Il ne reste plus qu'à le concrétiser. Que ne

faut-il pas faire, peut-on observer, pour ne pas procéder directement par augmentation de capital et diluer les actionnaires actuels alors que les rendements sont en forte baisse !

La conception même de la régulation bancaire est mise en défaut avant même d'avoir été finalisée et encore moins mise en œuvre. Il pourrait en être dit autant des différentes formules de séparation (ou non) de leurs activités (Volcker, Vickers et Liikanen, du nom de leurs auteurs).

Les autorités américaines voudraient dynamiser l'application de la première ; les dirigeants européens préfèrent pour leur part mettre l'accent sur le renforcement des banques en confiant à la BCE la tâche d'y voir clair dans leurs bilans, tout en persistant dans leur désaccord à propos de la désignation de l'autorité chargée de suivre ensuite le processus de renforcement. ▼



FRANÇOIS LECLERC

ANCIEN CONSEILLER AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGENCE FRANCE-PRESSE

Il tient la chronique de « L'actualité de demain » sur le blog de Paul Jorion. Il est l'auteur de *La crise n'est pas une fatalité* (éditions Osez la République sociale !, 2013, 280 p., 13 euros)

LA TRIBUNE

http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

Téléphone : 01 76 21 73 00.

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

SOCIÉTÉ ÉDITRICE

LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 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 Mabille.

→ Économie Rédacteur en chef : Robert Jules.
Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin.
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
→ Entreprise Rédacteur en chef : Michel
Cabirol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine
Cuny, Fabrice Gliszczynski, Alain-Gabriel
Verdevoye.

→ Finance Rédacteur en chef adjoint : Ivan
Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
→ Correspondants Florence Autret (Bruxelles).
→ Rédacteur en chef Hebdo
Jean-Louis Alcaïde. Jean-Pierre Gonguet.

RÉALISATION RELAXNEWS

→ Direction artistique Cécile Gault.
→ Graphiste Elsa Clouet.
→ Rédacteur en chef édition Alfred Mignot.
→ Secrétaire de rédaction Sarah Zegel.
→ Révision Cécile Le Liboux.

→ Iconographie Sandrine Sauvini.
Stéphanie Tritz
→ Infographies ASKmedia.

ACTIONNAIRES

Groupe Hima, 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 Laignon (73 07).

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

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

BOUSCULER L'ÉDUCATION AVEC APPLE ET IKEA COMME MODÈLES

AU CŒUR DE L'INNOVATION

À Saint-Petersbourg, un jeune Russe s'est mis en tête de créer des cafétérias à la périphérie des villes où les étudiants pourraient avoir accès à un réseau de 300 campus de par le monde. Si le *business model* semble aléatoire, l'essentiel n'est-il pas de commencer, tester, ajuster, transformer et poursuivre ?

Une des idées les plus folles écoutées au cours de mes tours du monde m'a été présentée par Yury Lifshits, jeune Russe de 29 ans qui fait la navette entre San Francisco et Saint-Petersbourg où il a cofondé ZonaSpace.

ru, un espace de coworking logé dans une ancienne usine à pain. L'idée m'a plu en ce qu'elle illustre mieux que bien d'autres qu'un gamin peut rêver de projets délirants et s'y attaquer. La mise en œuvre oblige presque toujours à d'importantes modifications mais le premier pas est aussi un tremplin vers d'autres réalisations. Ce ZonaSpace est d'abord un coworking classique : des bureaux, un endroit pour retrouver des gens différents, avoir des échanges utiles. C'est un accélérateur « horizontal », de pair à pair, pour entreprises naissantes. C'est une « fraternité de start-up » plutôt sociales qui se donnent des conseils mutuels.

Ce petit bonhomme au regard angélique était déjà passé par Yahoo et la Silicon Valley, mais m'a dit trouver la vie sociale de Saint-Petersbourg « plus vibrante et plus diverse ». Il faut dire que son projet avait besoin du vent des steppes. Il s'était mis en tête, tout simplement, de créer un « Ikea de l'éducation », un réseau de

300 campus de par le monde dans lequel chacun pourrait monter ses cours selon ses besoins.

Les meilleurs enseignements sont librement accessibles online, m'a-t-il expliqué. Coursera, l'initiative de deux professeurs de Stanford, est un succès et les MOOC (Massive Open Online Courses) sont à la mode.

**LE BUSINESS MODEL ?
DANS LA CAFÉTÉRIA... EN ATTENDANT PLUS**

C'est génial pour tous ceux qui n'ont accès ni à MIT, ni à Yale, ni à Harvard, ni à aucune des meilleures universités de la planète. Mais cet accès à la connaissance ne donne pas l'interactivité qu'on trouve dans les cours traditionnels : les conversations, les rencontres, tout ce qui fait que les compagnons d'études jouent un grand rôle dans la vie et que les associations d'alumni sont la meilleure porte d'entrée dans la vie professionnelle.

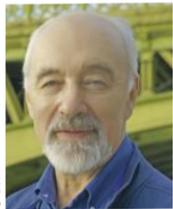
Son idée consistait donc à louer, pas cher, des bâtiments à la périphérie des villes. L'accès au contenu serait fourni par du très haut débit et l'on créerait ainsi les zones d'interactivité qui manquent aux MOOC.

Et le *business model* dans tout ça ? Élémentaire mon cher Christensen : dans la cafétéria. C'est en vendant boissons et sandwiches aux gens venus se former qu'il avait l'intention de faire de l'argent. Quand je l'ai vu, il

n'avait pas le moindre sou. Son idée avait tout l'air délirante mais elle illustrait mieux que beaucoup d'autres les opportunités, souvent paradoxales, que nous offre le digital, à condition d'entreprendre.

Le 1^{er} septembre, j'ai eu un nouvel échange de mails avec Yury, d'où il ressort qu'il a « pivoté » comme on dit dans l'argot des start-up. Il a changé, sinon son fusil d'épaule, du moins les moyens mis en œuvre pour parvenir à ses fins. Il a lancé une boîte à San Francisco baptisée Blended Labs et fait l'aller et retour entre la Californie et la Russie. La compagnie propose des programmes d'éducation et Early Days, la première expérience, a eu lieu en avril dans 22 villes russes. Les programmes « *combinent des logiciels et du contenu en ligne fournis par nous* » et « *des professeurs, des sessions pratiques et des groupes d'études locaux* ».

Yury ne semble pas avoir renoncé à son idée de bousculer les systèmes traditionnels d'éducation tout en essayant de faire fortune, mais reste discret sur le *business model* exact de sa nouvelle entreprise. Déjà, lors de notre rencontre en juillet 2012, il insistait sur le fait qu'Apple a commencé par vendre des ordinateurs avant de se reconverter dans la musique en ligne et les téléphones intelligents. L'essentiel est de commencer, tester, ajuster, transformer et poursuivre. ▼



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

ON EN PARLE À BRUXELLES

LE CARNET DE NOTRE CORRESPONDANTE, FLORENCE AUTRET



On ne demande pas à la dinde de préparer Noël

Si vous revenez de vacances avec un vague sentiment de culpabilité à l'idée de vous être éloigné trop longtemps du travail, voilà qui devrait vous rassurer : la capitale européenne vit encore à l'heure d'été. Les députés ne rentreront vraiment que le 9 septembre, même si leurs bureaux remettent en service la chaîne de production de communiqués. La salle de presse de la Commission européenne ressemble à une plage bretonne en hiver. Et le hall du Berlaymont, le siège de la Commission, est peuplé de faces bronzées, ce qui est le signe d'un éloignement prolongé de la capitale belge.

Il faut dire que le menu de rentrée ne présente pas de quoi réveiller les passions. Voici quelques morceaux choisis parmi les dernières « annonces » de la Commission. L'Union a débloqué 110 millions pour lutter contre les inégalités sociales au Maroc : le royaume alauite, qui construit des marinas pour yachts de luxe à Casablanca, en avait un criant besoin. L'UE s'apprête aussi à ouvrir plus largement le robinet pour l'Azerbaïdjan, petite république caucasienne aux mœurs politiques héritées de l'ancien empire soviétique : vous étiez impatients de l'apprendre. Elle s'inquiète aussi d'une épidémie de grippe aviaire dans le centre de l'Italie et encourage les autorités italiennes à prendre les mesures qui s'imposent. Nous voilà rassurés. Si vous n'habitez ni le

Maroc, ni le Caucase, ni l'Émilie-Romagne, on ne vous a pas oublié pour autant.

Le 28 août, la Commission a lancé une initiative pour « faire lever les gens de leur chaise » (sic). Au moment, précisément, où les Européens retrouvent leur bureau et l'écran de leurs ordinateurs avec un pincement au cœur et des fourmis dans les jambes, c'est faire preuve d'un redoutable sens du timing... ou de l'humour. La Commission serait-elle sur le point de lancer le « hit » du siècle ? Hélas, non. Elle veut juste promouvoir le sport qui aide à rester « en forme physiquement et mentalement ». On en viendrait presque à souhaiter que les auteurs de cette mémorable « recommandation » aient prolongé leur match de squash ou fait quelques longueurs de piscine supplémentaires plutôt que de rentrer au bureau pour la rédiger.

EN CETTE RENTRÉE PEU PALPITANTE, où l'Europe est suspendue au résultat d'élections allemandes dépourvues de suspens, on relèvera le coup de gueule du « fantassin » d'une « armée en déroute », comme elle se nomme elle-même. Dans un nouvel opus écrit à la pointe de l'épée, la députée européenne Sylvie Goulard (MoDem) lance une charge sans pitié contre les dirigeants européens : les chefs de gouvernement, mais aussi ceux qui ont la charge des institutions com-

munes, qu'elle accuse de dilapider l'héritage de soixante années de construction européenne. Son constat est hélas cruellement lucide. C'est celui d'un cercle vicieux où la classe politique se crispe sur ce qu'elle pense être – ou pense pouvoir présenter comme – l'intérêt national (qu'il soit français, allemand ou autre) sous prétexte que l'opinion est méfiante à l'égard de « l'Europe » et qui, ce faisant, aggrave les dysfonctionnements d'une union incomplète par construction et, avec eux, l'eurosepticisme.

Tirant le fil d'un précédent essai, *Le Coq et la Perle*, elle décrit un jeu de destruction collectif où la défense de la nation devient l'alibi d'une intention beaucoup moins avouable : la protection de leur terrain de jeu par des dirigeants qui ne se donnent pas la peine, par facilité, de penser l'Europe qu'ils prétendent incarner. « *On ne demande pas à la dinde de préparer Noël* », écrit-elle. On ne saurait mieux dire. *Europe : amour ou chambre à part ?* est une lecture propre à se mettre « mentalement en forme » pour attaquer l'année. Une lecture que – si elle n'est pas officiellement recommandée par la Commission européenne – rien ne vous empêche de faire debout, afin de suivre les précieuses recommandations de cette dernière. ▼

* À paraître le 18 septembre chez Flammarion.

GENEVIÈVE FIORASO

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

« L'espace est essentiel pour la compétitivité de notre industrie »

Dans le domaine de l'espace, la rentrée de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est particulièrement riche. Elle a installé mercredi 4 septembre le Comité de concertation État-industrie sur l'espace, dont la mission est de dessiner et de renforcer la stratégie de la France dans le domaine spatial. Lundi 9 septembre, tout le gratin de l'industrie spatiale mondiale sera réuni à Paris pendant trois jours.

PROPOS RECUEILLIS PAR MICHEL CABIROL

→ **LA TRIBUNE** - Plus d'un an après votre arrivée à la tête de votre ministère, que pensez-vous du secteur spatial ?

GENEVIÈVE FIORASO - Je me suis prise de passion pour ce secteur ! C'est une filière innovante, dynamique et les acteurs y sont passionnés. Si le ministère s'y intéresse, c'est aussi parce qu'il y a des enjeux majeurs en termes de R&D, de politiques européennes et, enfin, de compétitivité pour toute notre industrie et bien au-delà. Car ce secteur industriel sait passer de l'invention de laboratoire à la réalisation industrielle. Il s'appuie sur tout un volet de recherche fondamentale grâce au Centre national des études spatiales (CNES) et aux établissements publics. Cette recherche diffuse ensuite largement dans toute l'industrie. C'est exactement ce que je souhaite réaliser dans ma politique globale pour la recherche. Il est anormal que la France soit classée au sixième rang mondial en matière de publications et de puissance scientifique, mais qu'elle ne soit qu'au vingt-cinquième rang en matière d'innovation. Ce que l'on appelle « la vallée de la mort », qui sépare l'invention de l'innovation, doit être remplacé, comme dans le secteur de l'espace, par un continuum créateur d'emplois.

→ **L'espace est-il toujours une priorité pour la France et pour l'Europe ?**

Plus que jamais. La France investit dans l'espace plus de 2 milliards d'euros par an, dont 1,6 milliard pour les programmes civils. C'est un engagement important. Au dernier conseil ministériel de l'Agence spatiale européenne à Naples, les pays membres ont décidé d'investir plus de 10 milliards d'euros. L'Europe investit dans l'espace. D'autant qu'il faut ajouter 5 milliards supplémentaires qui seront investis par l'Union européenne au cours de la période 2014-2020. Au total, ce sont 15 milliards d'euros dédiés à l'espace. Il n'y a pas beaucoup de secteurs industriels qui reçoivent autant de soutien. Si nous le faisons, c'est que nous croyons au retour sur investissement pour l'industrie et pas seulement pour l'industrie spatiale. C'est un élément essentiel pour notre compétitivité.

→ **Mais pour la France, l'espace est-il un investissement vraiment rentable ?**

Ce secteur est l'un des rares où la France est positive en matière de commerce extérieur : plus de 500 millions d'euros par an en moyenne, ce qui n'est pas rien quand le solde commercial est à moins 75 milliards d'euros. Cette industrie enregistre quand même un chiffre d'affaires d'environ 6 milliards d'euros par an en Europe, dont 3 milliards générés par l'industrie française. C'est un bilan extrêmement positif. C'est cela qui nous motive.

→ **D'anciens hauts responsables civils et militaires ont critiqué la configuration choisie pour Ariane 6. Pensez-vous que**

ce lanceur reste le meilleur projet pour l'Europe ?

Je ne suis pas sûre qu'ils aient bien suivi toute l'évolution du marché. Ce que je sais, c'est que tous les experts de la famille de l'espace, l'ESA, l'ancien et l'actuel président du CNES, Yannick d'Escatha et Jean-Yves Le Gall, seraient bien passés tout de suite à Ariane 6. J'ai vu, lors du Salon du Bourget, que tout le monde est dans le même état d'esprit. Il faut le faire partager à nos principaux partenaires industriels français, c'est bien engagé, et allemands, c'est en cours, après une première décision prise à Naples.

→ **On sent les Allemands encore réticents...**

Ils ont donné leur accord.

→ **Mais on a quand même l'impression que ce n'est plus tout à fait aussi clair ?**

Chaque fois que nous voyons les Allemands, le sujet de l'espace est abordé et la convergence sur les lanceurs est réaffirmée au plus haut niveau par Berlin. Et nous entretenons des contacts réguliers. Au-delà, nous avons de bons arguments commerciaux et techniques pour convaincre l'Allemagne. Mais au final, l'arbitre reste le marché. Et aujourd'hui, Arianespace, bien que numéro 1 mondial, rate des opportunités de business. Pourquoi ? Par manque de petits satellites pour réaliser les lancements doubles d'Ariane 5. Ariane 6, avec son lancement simple, permettra de mieux répondre à cette demande du marché.

→ **Ariane 6 va entraîner une sérieuse réorganisation de l'industrie. Selon certains, il n'y a qu'un pas pour dire que réduire les coûts, c'est aussi réduire l'emploi.**

Je le dirais autrement. Répondre au marché, c'est préserver l'emploi. Et pour répondre au marché, en tenant compte de la concurrence croissante de SpaceX, Boeing et des pays émergents, il faut réduire les coûts. Cela suppose davantage d'innovations et de disposer de solutions plus génériques, donc moins spécifiques. En outre, nous aurons une seule version, ce qui permettra d'optimiser les coûts et la fiabilité. Pour autant, nous ne nous lançons pas dans une politique de « cost killer » mais il est impératif d'atteindre un coût de lancement autour de 70 millions d'euros. D'une façon générale, l'idée n'est pas de réduire la dépense pour l'espace, mais de l'orienter davantage dans la R&D, pour être plus compétitif.

→ **La nouvelle organisation d'EADS est-elle satisfaisante pour les intérêts de la France dans l'espace ?**

Cette décision appartient à EADS. Nous comprenons la philosophie globale du groupe. Mais nous serons extrêmement vigilants avec

Jean-Yves Le Drian (le ministre de la Défense, ndlr) sur l'évolution des activités spatiales en France. Une vigilance qui portera sur l'évolution des activités, des emplois et sur la stratégie. Le monde a changé, les entreprises sont dans une compétition internationale dont il faut tenir compte si l'on veut préserver les emplois à terme.

→ **Certains voudraient supprimer le CNES. L'État a-t-il encore besoin de cet outil ?**

Ce qui me frappe depuis que j'ai la responsabilité de l'espace, c'est que tous nos partenaires européens nous envient le CNES. On l'a bien vu lorsqu'il s'est agi de définir Ariane 6. L'ADN du lanceur qui fera qu'il sera compétitif, nous le devons au CNES. Alors, c'est vrai que certains ont pu rêver de le fusionner avec certaines entreprises du secteur. Mais je pense qu'il est essentiel que l'État garde un établissement public d'excellence pour la R&D et l'expertise. L'État est là pour garantir que la

France va continuer sa politique de R&D, qui ne doit pas être soumise aux aléas du marché comme c'est le cas pour une entreprise. Bien sûr, nous devons prendre en compte le marché, c'est important, mais dans le même temps, l'État doit fixer un cap, avoir une vision de moyen et long terme.

→ **L'un des programmes emblématiques de notre partenariat avec la Russie est Soyouz à Kourou. Ce lanceur va-t-il quitter le Centre spatial guyanais avec l'arrivée d'Ariane 6 ?**

Soyouz à Kourou, c'est très important et nous y tenons beaucoup. Quand Ariane 6 arrivera à Kourou, nous verrons bien. Nous avons du temps pour nous y préparer. Ariane 5 a cohabité avec Ariane 4, et puis Soyouz peut évoluer aussi. Nous devons saisir toutes les opportunités à ce moment-là. ▼

« L'idée n'est pas de réduire la dépense pour l'espace, mais de l'orienter davantage dans la R&D, pour être plus compétitif. »



Selon la ministre, « l'État est là pour garantir que la France va continuer sa politique de R&D, qui ne doit pas être soumise aux aléas du marché ». [BENJAMIN CHELLEY]



MERCI

DE NOUS SUIVRE AU QUOTIDIEN

L'application d'information économique et financière

N°1 de l'été

Résultats OJD

* avec + de 180.000 visites en Juillet 2013

à retrouver sur
Android et iPhone



LA TRIBUNE

Tous les jours sur le web, le vendredi en kiosque

"Sélectionner les fonds

peut être un jeu d'enfant."



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

www.europerformance.fr

 **EUROPERFORMANCE**

a SIX Company

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE

COMMUNICATION & MÉDIAS

© PESKOVA



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

ENQUÊTE

AGENCES MÉDIAS : LE GRAND TOURNANT

Victimes d'un positionnement délicat et d'un marché publicitaire en berne, les agences médias doivent se réinventer pour survivre. **PAGE 2**

TENDANCE

L'IDENTITÉ SONORE, UNE DIMENSION À EXPLOITER

Plus qu'une simple mise en musique, l'identité sonore d'une marque lui permet d'être reconnaissable entre toutes.

PAGE 6



© OKTAY ORTAKCIOGLU

INTERVIEW

« LA RÉPUTATION EST LE PREMIER ACTIF IMMATÉRIEL »

Philippe Paillart, PDG de Burson-Marsteller i&e France, l'agence leader des relations publiques, présente sa vision de l'avenir d'un secteur plutôt florissant. **PAGE 7**



© THOMAS LANG

LES AGENCES MÉDIAS À L'HEURE DES CHOIX

État des lieux. Confrontées à une crise structurelle aggravée par la conjoncture, les agences médias fédérées par l'Udecam organisaient, le 5 septembre, leurs rencontres annuelles. L'occasion de parler d'avenir - et pourquoi pas de rapprochement - avec les cousins de la publicité.



C'est sans euphorie que s'effectue cette rentrée 2013 dans l'univers des médias. Certes, les chiffres du marché publicitaire plurimédia pour le mois de juillet, publiés par Kantar Media, montrent la poursuite de la tendance déjà observée au deuxième trimestre, avec une évolution positive (+2,9 %) en valeur résultant de l'augmentation de recettes brutes enregistrées en radio et en télévision. Certes, quelques indicateurs laissent entendre que la situation générale tendrait plus à s'améliorer qu'à se dégrader, éloignant le spectre de 2009, où le marché avait affiché une baisse des investissements de 12%. Mais en réalité, cette amélioration traduit davantage l'atonie qu'un vrai début de reprise. « Le début de l'année a connu un démarrage difficile avec un premier trimestre à -2,2 %, suivi d'un léger mieux au deuxième trimestre (+3,1 %), soit un premier semestre stable à +0,7 %, rappelle Corinne in Albon, directrice marketing de Kantar Media France Ad Intelligence. Mais il ne faut pas négliger un effet de base important : la pé-

riode de référence, en 2012, avait été impactée par un mois de mai catastrophique (-8,5 % d'investissements en plurimédia). » Les chiffres doivent être d'autant plus relativisés qu'ils portent sur des investissements bruts, sensiblement différents des montants nets (confidentiels bien entendus). La situation économique n'est pas nouvelle, donc, mais suffisamment

dèle économique des agences médias. Avec en ligne de mire, l'ambition de redorer l'image d'une profession dont le sujet, l'achat d'espace, ne cesse de se dévaloriser. « Nous sommes encore souvent assimilés à des saltimbanques de la communication alors que nos métiers jouent un rôle essentiel dans la croissance économique », insiste Sébastien Danet,

vice-président délégué de l'Udecam et président de ZenithOptimedia. Les agences médias emploient 5 000 personnes en France et ont géré

Le problème le plus urgent reste de trouver un positionnement pour assurer leur pérennité

préoccupante pour donner le ton des troisièmes Rencontres de l'Udecam (Union des entreprises de conseil et d'achat média) qui se tenaient le 5 septembre à Paris, salle Wagram. Mais plus que la crise, l'association, qui fédère les principaux acteurs du secteur - gérant 90 % des investissements réalisés par les annonceurs en France - souhaitait surtout y aborder les bouleversements observés et attendus de celle-ci sur le mo-

27,9 Mds€ d'investissements publicitaires bruts en 2012.

UNE CRISE STRUCTURELLE

Toutefois le problème le plus urgent des agences médias n'est pas tant leur image que la nécessité de trouver un positionnement leur permettant d'assurer leur pérennité dans un contexte marqué par la surabondance d'offre média, via l'explosion du digital et la multiplication des chaînes de télévision, et la faible demande publicitaire des annonceurs français comparée à nos voisins européens. « Culturellement, la France considère moins la publicité et la communication comme des postes importants que les autres. On pense plutôt below the line (hors média, ndlr) qu'above the line (média, ndlr), reprend Sébastien Danet. Chez nous, l'essentiel de l'investissement est réalisé par les très grandes entreprises alors qu'en Allemagne, par exemple, les PME et les TPE n'hésitent pas à investir les médias. » Conséquence logique de la confrontation entre une offre pléthorique et une demande faible : les cours de l'espace publicitaire s'effondrent ! Une aubaine à court terme pour les annonceurs, mais une situation intenable à plus long terme sans procéder à quelques évolutions de positionnement pour leurs prestataires. Car pour les agences médias, rémunérées au pourcentage sur les investissements des annonceurs en achat d'espace, la combinaison de ces deux phénomènes réduit mécaniquement leurs marges et les engage dans une impasse. À trop réduire le prix des espaces

BERTRAND BEAUDICHON, UDECAM

PRÉSIDENT

« Les agences médias sont complémentaires de la pub »

→ LA TRIBUNE - Comment se portent les agences médias ?

BERTRAND BEAUDICHON - Depuis 2009, les médias sont en perte constante de valeur. En tant qu'agence, nos ressources sont corréées à l'investissement net des annonceurs (60 à 80 % des contrats clients reposent sur une rémunération au pourcentage d'achat d'espace). Or, en ce moment, la valeur déflate d'environ -4 voire -6 %. Parallèlement, le digital impacte notre activité : on nous demande d'y trouver tous les moyens pour délivrer un même niveau de performance avec un budget moindre. Avec, à la clé, une surcharge de travail d'environ 30 % et une aberration : mieux on achète, moins on est rémunéré ! Notre va-

leur ajoutée de conseil n'est pas prise en compte. Heureusement, le poids de l'activité d'achat d'espace pur et dur tend à se réduire dans les ressources des agences au profit d'activités nouvelles comme le brand content et le business digital.

→ Sur ces nouvelles activités, vous entrez en concurrence avec les agences de publicité et n'êtes pas les plus légitimes...

Sur le brand content, il existe notamment une zone de friction sur le social media que chacun aborde à travers son prisme. Pour nous, le social media est perçu comme une puissance médiatique gratuite qu'il nous faut activer. Pour eux, il s'agit de travailler ce que peut y dire la marque. Sur le digital, il n'y a pas

de franchissement possible. Nous partons d'un master conçu par une agence de communication pour décliner le message par type de cible. Nous sommes finalement plus complémentaires que concurrents.

→ À trop avoir bradé les espaces publicitaires, la publicité peut-elle encore tout financer ?

On peut en effet se poser la question. À l'exception de Roland-Garros et du Tour de France cycliste, il n'y a plus un seul programme de sport sur les grandes chaînes gratuites ! Le départ de la F1 est un fait majeur, c'est une injonction faite aux chaînes de revoir leur modèle. En passant de TF1 à Canal+, l'audience de la F1 est passée de 4 mil-



© ERIC LEGOUHY

lions de téléspectateurs à 400 000 - 700 000, ce qui est très dommageable car la F1 nous permettait déjà un ciblage très affinitaire. Les chaînes doivent pouvoir maintenir leur capacité financière à produire de bons programmes, soit en maintenant un niveau de prix, soit en développant et en déclinant des concepts de marque programme, comme « Top Chef » ou « Nouvelle Star ». On voit trop de chaînes limiter leur grille à des programmes, tel « Les Experts », très fédérateurs mais pas assez affinitaires pour certains annonceurs. ▼ PROPOS RECUEILLIS PAR VALÉRY POTHAIN

VENREDI 6 SEPTEMBRE 2013 LA TRIBUNE

publicitaires, les agences ne disposent plus des ressources indispensables au développement d'une activité de conseil à forte valeur ajoutée. Pour compenser ce manque à gagner, elles se sont mises à investir de nouveaux territoires et plus particulièrement ceux du brand content et du digital (plus particulièrement sur les réseaux sociaux) sur lesquels d'autres agences – de communication et de publicité – revendiquent également une légitimité.

UN RAPPROCHEMENT INÉVITABLE

« Prises entre le marteau et l'enclume pour ne pas avoir su défendre leur savoir-faire en conseil, les agences d'achat d'espace ont toutes commencé à muter en passant d'un conseil stratégique centré sur le moyen (médias, canaux digitaux) vers un conseil en communication. Mais elles n'y parviennent pas vraiment, estime Vincent Leclabart, président de l'AACC et de l'agence Australie. D'abord parce que leur comportement relève plus du réflexe de survie ou de la réaction de défense que de la stratégie de développement. Ensuite parce qu'elles n'ont pas une connaissance suffisante, ni la culture des marques. Enfin parce que la mutation vers le digital prend du temps. Pour l'heure, elles sont au milieu du chemin. » Pour lui comme pour un grand nombre d'observateurs, le rapprochement des deux univers (achat d'espace et conseil en communication) est inévitable parce qu'il semble difficile d'élaborer un contenu pertinent sans une idée précise du plan média et inversement. Dans la pratique, ces rapprochements existent déjà, soit par le biais de partenariats initiés par les agences elles-mêmes pour apporter la meilleure réponse lors d'un appel d'offres, soit à la demande du client qui ne veut entendre qu'une seule voix. C'est, par exemple, le cas de McDonald's avec un pool composé d'OMD, TBWA, BETC, Synergence (agence santé) et DDB (pour le digital) ou encore pour le lancement de BeIn Sport avec Omnicom et TBWA. Mais avec toujours



Sébastien Danet, président de ZenithOptimedia, intervient à l'occasion des Rencontres de l'Udecam, dont il est le Vice Président Délégué. C'est lui qui est à l'initiative et pilote l'événement.

le même point de friction sur la répartition des rôles entre les différents prestataires qui souhaitent tous récupérer le lead sur le dossier. « Il faut une vraie méthode de gouvernement et ne pas se contenter de réunir les différents prestataires autour de la table en leur disant de se débrouiller, insiste Jean-Luc Chétrit, président de Carat France. Il faut un chef d'orchestre chez le client qui désigne lui-même un leader parmi le pool d'agences mobilisées. » Ce qui induit la parfaite maîtrise du sujet chez l'annonceur.

REVALORISER LE CONTENU

L'autre grande piste de progrès pour redevenir profitable est la revalorisation des contenus. Car en laissant les cours de l'espace publicitaire s'écrouler, les profes-



RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS PUBLICITAIRES PAR MÉDIA (EN MILLIONS D'EUROS)

	Juillet 2012	Juillet 2013	Évolution (%)
Presse	406,7	403,4	-0,8
Radio	310,2	317,4	+2,3
Télévision	555,8	618,8	+11,3
Publicité extérieure	217,9	207,6	-4,7
Cinéma	40,7	31,1	-23,6
Internet	162,1	163,7	+1
Total	1 693,3	1 741,9	+2,9

XAVIER ROMATET,
CONDÉ NAST, PRÉSIDENT

« La valeur ajoutée du média papier s'affaiblit »

→ LA TRIBUNE – Vous avez lancé, cet été, l'édition française de « Vanity Fair ». Il y a donc un avenir pour la presse écrite ?

XAVIER ROMATET – Les choses sont différentes selon les catégories de médias et toutes n'ont pas le même avenir. La valeur ajoutée du média papier est de plus en plus faible, on voit beaucoup de sites ou de médias low cost où les informations sont les mêmes... mais je crois à la marque média, crédible parce que proposant un contenu premium pour lequel elle accepte d'investir. Une partie de la presse n'a plus les moyens : un bon journaliste ou un beau papier coûtent plus cher. Il y a une nécessité de notoriété pour la marque média, avec une prime à la marque internationale qui peut s'appuyer sur les savoir-faire et les connaissances des autres pays. C'est pour cela que nous avons investi 15 M€ dans le lancement de « Vanity Fair ».

→ Le tout gratuit ne complique-t-il pas la donne ?

On voit bien les limites de son développement aujourd'hui. La presse quotidienne gratuite existe mais ne gagne toujours pas d'argent. Le concept est sympathique, mais pas rentable ! Quantitativement, ils atteignent une cible importante, mais ce qui compte, ce n'est pas



le volume, c'est l'influence. La gratuité est-elle compatible avec l'influence ? A-t-on déjà vu un homme politique ou un grand patron privilégier un gratuit pour une annonce ou une interview exclusive ? Non ! Il se réserve pour les médias qui façonnent l'opinion.

→ Comment mutent les agences médias ?

Tous les acteurs sont engagés dans une course au volume et au discount. Résultat : les agences médias gagnent moins d'argent, ne peuvent plus proposer une expertise à forte valeur ajoutée qui elle-même ne peut plus leur apporter les ressources suffisantes... Pour survivre, elles développent les opérations spéciales, en concurrence avec les régies, la stratégie de communication, en concurrence avec les agences de pub, voire un conseil plus global, théoriquement du ressort des cabinets de conseil. On est en train de revenir à l'avant 1993 (loi Sapin, ndlr) où les agences médias appartenaient à des groupes de communication. Elles se positionnent sur les contenus sur lesquels les agences de pub et les médias sont bien mieux placés. Elles doivent évoluer sur un marché dans lequel personne ne les a attendues. ▼

PROPOS RECUEILLIS PAR V. P.



© TARIK KIZILKAYA

sens, estime Thierry Cammas, président gérant de Viacom International Media Networks France qui contrôle notamment l'ensemble des chaînes de MTV, Game One et Nickelodeon. D'un

La revalorisation des contenus est indispensable

côté, les coûts d'accès sont effectivement devenus très bas car disponibles à profusion et de l'autre, la profusion de contenus accessibles via de nombreux médias les a banalisés. » Et d'en conclure : « Il faut ramener un peu de rareté au niveau des contenus pour remobiliser le consommateur et recréer de la valeur. » Pour y parvenir, les annonceurs (mais aussi les agences qui les conseillent) doivent accepter l'idée que, par essence, un contenu générateur de fortes audiences ne peut pas être très impliquant. Et que, de fait, exiger un contenu impliquant, plus qualitatif et générateur d'interactions avec le public demande plus de travail, plus de compétences et donc plus de moyens. Pour optimiser ces investissements parfois très conséquents, les médias, et principalement les groupes audiovisuels, doivent faire jouer les synergies et mettre en place des stratégies de trading up/trading down. La stratégie permet à un contenu qualitatif de commencer sa vie en accès payant et exclusif sur une

chaîne du groupe pour la poursuivre quelques mois ou années plus tard sur une autre, à l'image de Canal+ dont les productions originales, comme « Braquo », trouvent une seconde vie sur D8 ou de MTV, dont le programme « Pimp my ride » cartonne sur D17 cinq ans après sa première diffusion sur la chaîne. « Les annonceurs sont conscients du fait que faire du volume (d'audience, ndlr) dans les médias est nécessaire mais pas suffisant, reprend Thierry Cammas. Ils ont

besoin de créer un environnement d'attachement, de créer une relation avec leur cible. Laquelle passe par une offre attractive par sa dimension exclusive. » Du bon sens et rien d'autre, serait-on tenté de se dire ! Mais dans les médias comme dans n'importe quel autre secteur, la résistance au changement est une réalité. Qui ne s'affaiblira qu'au fil des échanges entre agences, médias et annonceurs et d'une volonté commune affichée et surtout mise en œuvre pour changer d'ère. ▼ VALÉRY POTHAIN

● ● ●
sionnels ont également privé les médias de ressources nécessaires à la création de contenus attractifs et provoqué une dévalorisation générale des médias. « D'un côté, les annonceurs exigent de la

performance, du ROI, de l'efficacité et de l'efficience tarifaire. Et dans le même temps, ils veulent préempter des territoires de marques de plus en plus uniques, innovants, originaux... C'est comme exiger un produit de luxe au prix du low cost, c'est un non-



EN KIOSQUE ET EN LIBRAIRIE
À PARTIR DU 27 SEPTEMBRE 2013

BULLETIN D'ABONNEMENT

Nom Prénom
Société Activité
Adresse
Code postal Ville
Tél. Email

- Oui, je m'abonne pour un an à **TANK** au prix de 40 €, au lieu de 56 €.
 Oui, je m'abonne pour deux ans à **TANK** au prix de 75 €, au lieu de 112 €.
Je joins mon règlement par chèque à l'ordre de TANK SAS.

Coupon à retourner par courrier, accompagné de votre règlement à :

TANK // Abomarque - Hélios 3 - BAL 314 116, route d'Espagne - 31100 Toulouse - Tél. : 05 34 56 35 60

Prix valables en France métropolitaine. Benelux et DOM : 50 €; autres pays européens et Suisse : 55 €; TOM et autres pays du monde : 65 €. Facture transmise sur demande. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès ainsi que d'un droit de rectification aux données vous concernant. Il vous suffit de nous écrire en nous indiquant vos coordonnées.

VINCENT LECLABART, AACC PRÉSIDENT

« Je ne serais pas surpris de voir des agences médias racheter des agences de pub »

→ **LA TRIBUNE** - Les agences médias et de conseil en communication se disent complémentaires mais sont de plus en plus concurrentes. Comment l'expliquez-vous ?

VINCENT LECLABART - Après vingt ans de séparation pour cause de loi Sapin, je crois que nous devrions nous retrouver vite. Sur le digital, nous revendiquons la même légitimité, eux avec une approche plus axée sur les datas et les technologies, nous avec une approche plus orientée sur la marque. Nos métiers convergent, je ne serai pas surpris de voir à l'avenir des agences médias racheter des agences de publicité et inversement. Le rapprochement entre Publicis et Omnicom est une réponse pour aligner des ressources sans commune mesure afin d'acheter des talents et d'assécher le marché.

→ **L'arrivée du digital a bouleversé les modèles des agences...**

Mais le vrai bouleversement qu'il a provoqué est ailleurs, dans le comportement des consommateurs. Prenons l'exemple de l'achat automobile : avant, le client identifiait quatre marques, trois mois avant son achat pour étudier les propositions des concessionnaires. Aujourd'hui, il ajoute à sa sélection huit autres marques potentielles via le web pour n'en retenir que quatre et pousse la porte des concessionnaires huit jours avant l'achat pour lui proposer un deal. Ceux qui ne comprennent pas ça n'avanceront pas. On ne décline plus une campagne



sur d'autres médias, on crée une plateforme à travers laquelle la marque va s'exprimer de différentes façons, pas forcément publicitaires, pour multiplier les points de contact avec les clients.

→ **La pub peut-elle tout financer ?**

Elle devrait, à condition que les acteurs du jeu aient un peu de lucidité. On voit des professionnels s'entredéchirer pour gagner des parts de marché et, *in fine*, se tirer une balle dans le pied. La guerre des tarifs que se sont livrés récemment TF1 et M6 les a incités à faire descendre leur prix à un niveau incroyablement bas qu'elles n'arriveront plus à relever. La somme de ce qu'elles ont « gagné » en valeur dans cette guerre est finalement inférieure à ce qu'elles avaient auparavant ! Même si la TNT avait déjà pris l'habitude de vendre ses espaces au kilo, le fait que les grandes chaînes s'y mettent a officialisé la perte de valeur du média. La télé était le seul média qui tenait encore bon, elle a perdu la main. ▼

PROPOS RECUEILLIS PAR V. P.

DÉCLIN, DÉFIANCE, DÉPRESSION : POUR EN FINIR AVEC LE SYSTÈME D

Alors que le monde se précipite au chevet d'une France dite agonisante, les raisons de retrouver confiance et d'espérer seraient à la portée du collectif.



DR
© DIDIER GOUPY/SIGNATURES
ROBERT ZARADER
PRÉSIDENT
D'EQUANCY & CO,
CO-AUTEUR DE
« L'ABÉCÉDAIRE DE
LA RÉCONCILIATION »,
ÉDITION LE BORD DE
L'EAU (2012)

Les optimistes pensent que nous allons manger des cailloux pendant encore de longues années...

– Vous voulez probablement plutôt parler d'un pessimiste.

– Non, je voulais bien dire un optimiste ! Le pessimiste, c'est celui qui vous dira qu'il n'y aura pas assez de cailloux pour tout le monde. »

Dialogue imaginaire mais édifiant : voilà le reflet intéressant de l'état d'esprit ambiant. La majorité de l'opinion publique ne voit plus la France qu'en trois dimensions : déclin, défiance, dépression ! Les analyses se succèdent en assénant le même diagnostic : la France est malade. Grave-

ment ! Les signes économiques encourageants ne pèsent rien ou presque. La réalité des chiffres est contestée. Même vrai, le réel n'est même plus vraisemblable. Le pessimisme devient épidémique et l'optimisme interdit. Le politique est réduite au « spectacle du politique ». Le discours politique « positif » – retour de la croissance, inversion de la courbe du chômage... – est « inaudible » dans ce monde en crises. Car ce « mal français » est plus profond et structurel. Et le « french

bashing » bat son plein ! Pourtant, à l'heure où les déclinologues de toutes obédiences ne cessent d'asséner des prophéties catastrophistes, il est toujours utile de rappeler que, malgré des difficultés vécues hélas bien réelles, le pire n'est pas forcément à venir. Il est normal de s'inquiéter de la croissance qui est trop faible, du poids des dépenses publiques, de l'ampleur du chômage... Mais après, pour aller plus loin dans l'analyse et résister à cette mode universelle du « french bashing », il faut faire le choix de combattre la résignation.

« Ce combat ne peut être mené que collectivement. Rien n'est possible si l'opinion n'y croit pas. »

Ce combat ne peut être mené que collectivement. Rien n'est possible si l'opinion « n'y croit pas ». Dans une période d'incertitudes, seule la restauration de la confiance, même progressive et lente, permettra de croire en la capacité à surmonter les difficultés. Mais pour y parvenir, encore faut-il dépasser la crise identitaire que connaît la France.

Repenser l'identité française : le pari politique est particulièrement ambitieux. Et ce d'autant plus que le temps des modèles (économique, politique, social...) est révolu. Les conventions et représenta-

tions sociales du passé autour de valeurs stables et structurantes ne sont plus opérantes. La société française devenue « autoréférentielle » produit, au fur et à mesure, ses propres références. Les normes actuelles n'ont plus les attributs classiques de la norme car elles sont instables, instantanées et éphémères. Nous vivons une société qui ne se pense qu'au présent, où toute évolution est conditionnée par sa pertinence à un instant donné plus que par sa capacité réelle à structurer la société. Conjugée à la pratique politique, la pensée libérale excessivement calquée sur le temps du marché – l'immédiateté – a renforcé cette tendance. L'absence ou la valse des références fait que « hier » *stricto sensu* constitue la référence dominante.

Alors, quand on conclut à l'existence d'une société de déclin, de défiance et de dépression, on ignore que ces états sont, avant tout, le fruit d'une « société désemparée » face à l'absence de normes stables et de vision d'avenir. Il est urgent de réintégrer dans les discours et dans les actes, les réalités contraignantes de cette « société autoréférentielle », tout simplement pour y « vivre ensemble ».

Etre optimiste, ce n'est ni ignorer les problèmes existants ni se réfugier dans la fiction d'une hyperpuissance que la France n'est plus. Refuser la « fatalité du déclin », c'est affronter l'entière difficulté des problèmes avec l'idée que l'on peut les résoudre, quand bien même le chemin sera pénible et douloureux. C'est également le faire en sachant bien où l'on veut aller. C'est, dit simplement, proposer une vision de l'avenir pour la France et les Français : idéaliste et réaliste plutôt qu'optimiste ou pessimiste... ▼

NOUS VIVONS UNE ÉPOQUE FORMIDABLE !

Et si la crise était une chance ? Le métier de communicant repose en partie sur l'acceptation du changement, ce qui permet de rester positif.



DR
JEAN-LUC LETOUZE
PRÉSIDENT DE
COMMUNICATION
& ENTREPRISE

La communication est un levier stratégique car elle contribue à la création de valeur des marques, des institutions ou des entreprises, en aidant au développement du chiffre d'affaires et à l'amélioration de la productivité.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, ce sont la notoriété, l'image et la réputation qui sont des leviers sur lesquels les communicants sont en responsabilité. Pour améliorer la productivité, ils agissent également sur la fierté d'appartenance des

collaborateurs et l'acceptation du changement.

Ceci est l'essence même du métier de communicant, c'est notre raison d'être et surtout notre raison d'être optimiste. La crise que nous avons traversée et que nous traversons encore est l'occasion pour chaque organisation de se poser la question de son positionnement de marque, de ce qui la rend

« La crise que nous traversons est l'occasion de se poser la question de son positionnement. »

unique aux yeux de ses différentes parties prenantes : collaborateurs, clients, actionnaires, leaders d'opinion, opinion publique. Notre entreprise, notre institution est-elle toujours en phase avec ses publics, avec son ADN, avec son histoire ? Ses dispositifs de communication sont-ils toujours pertinents et en adéquation avec les attentes de ses parties prenantes ? Ses budgets sont-ils alloués d'une façon optimale ?

Notre monde change, notre communication doit évoluer aussi. Le digital prend une place prépondérante, le big data est déjà une révolution pour nos métiers. Quelle est la place à réserver désormais au print ? Ne faut-il pas compenser la dématérialisation des supports de communication par une surpondération de rencontres physiques, de l'oralité et de communications événementielles ?

Face à tout cela, quelle stratégie ? Quelle tactique ? Quels signes ? Quels contenus ? Quels messages ? Quels publics ? Quel dispositif ? Quelles preuves d'efficacité ? Le jeu de la communication n'a jamais été aussi ouvert, riche à travailler, nécessaire pour se faire entendre et n'a jamais autant demandé d'expertise et de créativité. Mesdames et Messieurs les communicants, à nous ! ▼

UNE MARQUE, ÇA S'ÉCOUTE

Design sonore. Si l'identité sonore constitue pour les marques un atout certain, peu d'entre elles le mettent à profit. Décryptage.

Aujourd'hui, en France, seules 20 % des marques disposeraient d'une identité sonore. L'estimation n'a rien de scientifique, mais elle nous vient de Sixième Son, agence pionnière et leader de l'identité sonore et du design musical. Pour les autres, on a l'image, mais pas le son ! Une absence étonnante du mix des marques à l'heure où tout est communication, dit-on, et où tous les coups sont bons pour toucher le client. Pourtant, les exemples ne manquent pas, à commencer par la SNCF dont les quatre petites notes sont dans toutes les têtes, comme celles de Bouygues Telecom...

Au début de l'année, Sixième Son a mené une étude auprès des marques de différents univers, dont la banque et assurance, pour dresser un état des lieux en s'interrogeant notamment sur la cohérence de l'identité sonore des marques, sa capacité à traduire leur positionnement ou encore l'exploitation faite de cette identité sonore... Il en ressort que si les marques



Les marques commencent à saisir le rôle que peut jouer le son dans leur communication.

semblent avoir compris que le son et la musique pouvaient jouer un rôle stratégique dans leur communication, elles n'ont pas encore trouvé lequel ! Du coup, elles tâtonnent. L'identité sonore de BNP Paribas, attendue dès la fin 2012, n'a finalement pas été jugée suffisamment « écoutable » par la marque, et les autres se contentent de mettre leurs spots publicitaires en musique. Caisse

d'Épargne et Société Générale ont opté pour de belles mélodies, certes, mais trop mélancoliques et finalement peu engageantes. D'autres, comme Groupama, LCL, Maaf ou MMA, misent sur des chansons populaires dont ils agrémentent les refrains de slogans qui vont assurer la présence de la marque à l'esprit sans toutefois valoriser celle-ci ou leur identité. « Une tendance dangereuse

et populiste, s'appuyant sur des reprises assez promo et souvent caricaturales », résume l'étude qui conclut : « Le secteur bancaire continue de déstabiliser les consommateurs avec des identités sonores parfois très classiques et souvent peu adaptées à la promesse de la banque, même si certains acteurs ont fait des efforts incontestables dans ce domaine. » ▼ **JULIEN CASTANET**

MICHAËL BOUMENDIL,
AGENCE SIXIÈME SON, FONDATEUR

« La musique est un véritable média »

→ **LA TRIBUNE** - Quel est l'apport du son à la communication des marques ?

MICHAËL BOUMENDIL - Contrairement à une idée répandue, le son, et plus particulièrement la musique, est un média, pas un divertissement. Tout le monde écoute de la musique... C'est un langage commun sur lequel les marques peuvent s'appuyer pour transmettre des valeurs, des messages, fédérer ou segmenter le public. Elle peut améliorer la perception d'une image de marque pour la rendre plus innovante, plus chaleureuse, plus optimiste... ou encore véhiculer une image de leader.

→ **Avez-vous un exemple ?**

Nous avons réalisé l'identité sonore de Peugeot. Dans une enquête qualitative menée par TNS Sofres en France, en

Espagne, en Chine, en Russie et au Brésil, il ressort qu'elle constitue « une signature sonore [...] qui contribue à délivrer un message de marque complet et cohérent. Une signature porteuse de valeur de nouveauté, d'innovation, annonçant un renouvellement de l'offre de la marque. Et qui appuie et amplifie les valeurs portées par Motion & Emotion et oriente la marque vers une nouvelle acception du premium, différenciante. » Les tests confirment que l'identité sonore illustre et incarne l'ambition du programme Motion & Emotion.

→ **Jusqu'à où la musique peut-elle influencer les comportements ?**

En véhiculant des émotions, la musique donne le ton, prépare à l'adhésion, génère



de l'expérience... À Disneyland, la musique joue un rôle essentiel pour rendre l'attente supportable. Au dernier Mondial de l'Automobile, à Paris, nous avons mis en place sur le stand de Renault une sonorisation qui proposait un même morceau dont la perception variait selon les endroits où se plaçait le public. Le stand est celui sur lequel les visiteurs sont restés le plus longtemps.

▼ **PROPOS RECUEILLIS PAR J. C.**

MERCATO

© Mark Millar



→ **YANNICK BOLLORÉ** 33 ans, succède à son père, Vincent Bolloré à la présidence du groupe Havas dont il occupait déjà la direction générale déléguée. Annoncée en juin dernier, la nomination a été officialisée lors de l'assemblée générale du groupe le 30 août.

© GERARD UFFERAS



→ **BERTRAND CIZEAU**, 45 ans, remplace Antoine Sire à la direction de BNP Paribas marque. Nommé directeur adjoint de la communication marque et qualité de BNP Paribas en 2012, il a été responsable communication et publicité de Cetelem de 2001 à 2011.

DR



→ **LÉONOR DE COETLOGON** devient directrice de la communication de Mondial Assistance France. Elle est entrée dans le groupe en 2007.

DR



→ **FRÉDÉRIC CROCCEL** prend la direction de la communication externe de Renault Automobile. Âgé de 49 ans, il occupait depuis 2011 le poste de directeur des relations presse du groupe Casino.

DR



→ **ALAIN ROUSSEL**, cofondateur de La Chose après avoir œuvré chez RSCG et BETC, prend la présidence de Dufresne Corrigan Scarlett.

DR



→ **FRANCESCA BELLETTINI** quitte la marque de luxe Bottega Veneta pour devenir la nouvelle directrice générale d'Yves Saint Laurent.

→ **OLIVIER GONZALEZ** est le patron de la nouvelle antenne de Twitter en France. Il était précédemment directeur général du groupe Hi-Media Advertising Europe qu'il avait rejoint en 2003.

→ **CAROLINE GENTEN** devient directrice de la marque Sarenza (vente de chaussures sur Internet) dont elle pilotait la communication depuis huit ans.

→ **LAURE BROWNE**, 48 ans, est la nouvelle directrice du marketing et de la communication de Numericable Telecom. Elle travaillait depuis 2008 chez Nocibé après avoir occupé le poste de directrice du marketing et de la communication chez Marionnaud.

→ **ALEXANDRA ROCCA** devient directrice générale adjointe communication, affaires publiques et développement durable de Lafarge dont elle était directrice de la communication depuis 2010.

PHILIPPE PAILLIART PDG de Burson-Marsteller i&e France

« La réputation est le premier actif immatériel »

Communication. L'agence de relations publiques Burson-Marsteller existe en France depuis trente-cinq ans. Philippe Pailliart nous présente les dernières tendances du marché.

→ **LA TRIBUNE** – Agence membre d'un grand groupe mondial, quelles sont vos activités en France ?

Burson-Marsteller i&e est née il y a un an de la fusion de deux agences, i&e, présente sur le marché français depuis cinquante ans, et Burson-Marsteller France, née il y a trente-cinq ans. C'est une agence « unique » car elle associe l'apport d'un grand groupe international et toute la palette des expertises des relations publiques grâce à ses 120 collaborateurs à Paris. Nous sommes multiculturels, ce qui est essentiel pour nos clients.

→ **Quels sont vos clients en France ?**

Nous travaillons avec une grande diversité de clients : une quinzaine d'entreprises du CAC 40 comme Total, Danone, LVMH, Vinci, Essilor... Des clients du SBF 120 comme Suez Environnement... Et des grandes marques internationales, comme Ford, SAP, Bank of America/Merrill

Lynch, Visa, Coca-Cola ou Nivea... Nous conseillons également des PME, des fondations, et intervenons auprès d'acteurs de l'économie sociale, du monde associatif et coopératif, dont des coopératives agricoles. Les grands groupes font donc partie de notre activité, mais pas uniquement.

→ **Vous êtes connus pour être spécialisés dans « la communication de crise »...**

Nos points forts sont les études et le conseil, les relations médias qui représentent 40 % de notre activité et la communication sensible et de crise. Dans ce domaine, nous sommes toujours numéro un dans les classements. Récemment, nous avons géré la crise d'un médicament des laboratoires Téva qui s'est finalement bien terminée : l'entreprise n'était pas en cause, de plus, elle a toujours su faire preuve de transparence et d'empathie. Ces jours-ci, nous accompagnons un grand

de l'électroménager dans un rappel mondial de produits. Et nous conseillons Costa Croisières dans sa communication post-crise.

→ **Comment gère-t-on de tels événements aujourd'hui ?**

Dans ce type de communication, il y a trois moments : la préparation, la gestion de crise ouverte et enfin la reconstruction de réputation, si nécessaire. Bien sûr, les entreprises nous appellent en pleine crise, mais nous constatons qu'elles ont gagné en maturité et nous contactent de plus en plus en amont pour se préparer aux risques. Elles ont compris qu'une crise mal gérée portait atteinte à leur réputation. Nous réalisons pour nos clients des audits de risques, mettons en place

des procédures, rédigeons des argumentaires. Nous organisons des simulations de crise, sous forme de jeux de rôles sur un ou plusieurs jours. En général, l'opinion publique ne juge pas l'événement lui-même, mais la manière dont l'entreprise le traite. Dès lors, si la crise est mal gérée, si l'entreprise ne joue pas la transparence, ne montre pas qu'elle prend des décisions très vite, l'opinion publique la sanctionne durement.

→ **Les réseaux sociaux n'ont-ils pas considérablement transformé vos méthodes ?**

Le digital change tout. Les gens sont informés, influencent leur communauté, et peuvent mobiliser l'opinion très vite et à moindre coût. Toutes les relations de pouvoir sont bouleversées. Les entreprises, les marques, les institutions ont été obligées de passer du top-down à « l'art de la conversation ». Les éléments de conviction doivent donc être beaucoup plus forts. Il ne suffit pas de dire quelque chose, il faut à chaque fois prouver que c'est vrai. Nous travaillons avec nos clients sur la cohérence de leurs mes-



BIO EXPRESS

1983 à 1986 : conseiller technique puis chef de cabinet du ministre des Relations avec le Parlement, André Labarrère.

1986 à 1988 : chargé de mission à la Délégation de l'emploi.

1988 à 1991 : conseiller technique puis chef de cabinet du ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur, Roger Fauroux.

1991 à 1993 : directeur de la communication du ministère de l'Industrie.

1993 à 1995 : éditeur délégué du « Nouvel Économiste ».

1995 à 1999 : directeur de la communication du groupe Auchan.

1999 à 2013 : directeur général puis président (2001) de Burson-Marsteller Paris, devenue en 2012 Burson-Marsteller i&e après la fusion avec i&e.

sages, avec des preuves, des faits, des chiffres, des témoignages. D'autant qu'aujourd'hui, toutes les institutions, surtout en France, sont mises en cause par le public. Quid de votre contribution à la société, quid de l'environnement, de l'éthique, de la transparence ?

→ **Cette crise institutionnelle peut-elle aussi concerner vos métiers ?**

Il y a un mot que je déteste, c'est le « storytelling », qui donne l'impression que nous devons inventer des histoires. Non, s'il faut communiquer, cela doit être conforme à ce qu'est l'entreprise et son histoire, car les publics ne sont pas dupes. Les entreprises qui pratiquaient le « greenwashing » ont compris que c'était finalement contre-productif pour leur réputation, car tout le monde avait conscience que cela n'était fondé sur aucune stratégie de long terme.

→ **Quelles sont les recettes d'une bonne relation publique ?**

Les stratégies gagnantes sont celles qui intègrent la composante d'opinions dès l'élaboration du projet, la considérant comme un élément-clé de la décision stratégique. Il faut ensuite parler en priorité aux « influenceurs » qui vont déterminer la réaction de l'opinion. Troisième élément-clé, la gestion du temps : les « one shot », les coups, cela ne marche plus.

→ **Vous êtes leader sur votre secteur. Êtes-vous confiant ?**

C'est vrai, nous sommes leader, devant Havas et Publicis Consultants, mais nous ne communiquons jamais sur ce point. L'année dernière, dans une étude menée auprès des annonceurs, Burson-Marsteller a été élue l'agence la plus attractive du marché. Celui-ci se porte bien en France, avec +1,6 % l'année dernière. Depuis vingt ans, il progresse régulièrement. Les relations publiques sont le métier de la communication le moins touché par la crise. La réputation est le premier actif immatériel d'une entreprise. Et contrairement à la publicité qui assène, c'est par le dialogue que l'on peut réduire la crise de confiance dans les institutions, dans les entreprises. Les relations publiques ont donc un bel avenir.

▼ **PROPOS RECUEILLIS PAR MARC ENDEWELD**

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

Téléphone : 01 76 21 73 00.

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

SOCIÉTÉ ÉDITRICE

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

Président,
directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.

RÉDACTION

Directeur de la rédaction Éric Walther.

Directeur adjoint de la rédaction

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

→ Rédacteur en chef hebdo

Jean-Louis Alcaïde. Jean-Pierre Gonguet.

RÉALISATION RELAXNEWS

→ **Rédacteur en chef** Thomas Le Gourrierc.
→ **Direction artistique** Cécile Gault.
→ **Secrétaire de rédaction** Sarah Zegel.
→ **Iconographie** Cathy Bonneau.
→ **Ont contribué à ce numéro** Julien Castanet, Marc Endeweld, Valéry Pothain, .

ACTIONNAIRES

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

MANAGEMENT

Vice-président en charge des métropoles
et des régions Jean-Claude Gallo. Conseiller
éditorial François Roche. Directrice Stratégie
et Développement Aziliz de Veyrinas (73 26).

Directrice de publicité Clarisse Nicot (73 28).

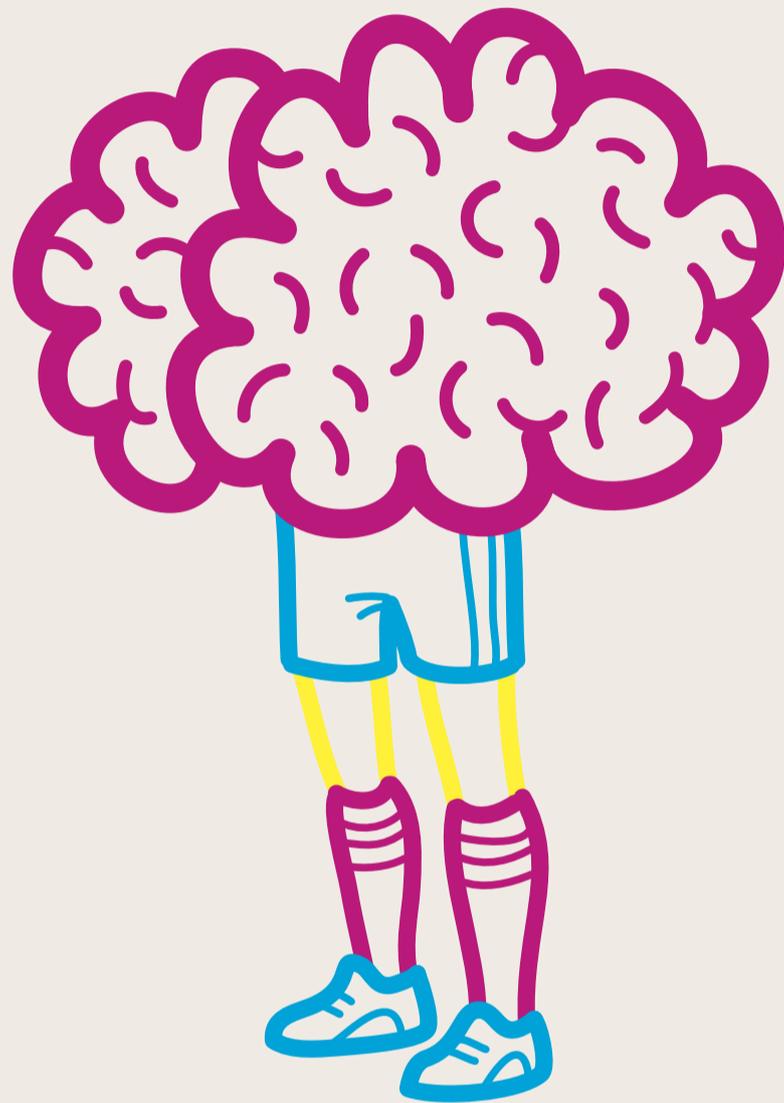
Directeur nouveaux médias

Thomas Loignon (73 07).

Abonnements Aurélie Cresson (73 17).

Marketing des ventes au numéro :
Agence Bo conseil A.M.E / Otto Borscha
oborscha@ame-presse.com (01 40 27 00 18).

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



27^e GRANDS PRIX COMMUNICATION & ENTREPRISE

DÉPOSEZ VOS DOSSIERS SUR
grandsprix2013.communicationentreprise.com
Date limite de dépôt des dossiers : 2 octobre 2013