

LA LETTRE DE L'Expansion

www.lalettredel'expansion.com

n° 2188

CETTE SEMAINE

TENDANCE

PARIS, LE 30 JUIN 2014

Écueils

« **L**a question de l'organisation de notre démocratie qui est devenue totalement inadaptée aux transformations de l'économie mondiale va devenir incontournable », estime, en privé, **Pierre Blayau (Areva)**, persuadé que ce sujet va monter dans les prochains mois. Face à une France encalminée sur le plan économique et à la force des lobbies, les contributions sur ce thème ne vont pas manquer ! Et peut-être même des actes : l'exécutif réfléchit à un package qui pourrait inclure réforme du CSM et instillation de la proportionnelle. Cette dernière paraissant en outre une condition sine qua non du rassemblement des différents partis de la majorité autour du candidat socialiste pour 2017. D'autres patrons n'hésitent pas à tacler certains dispositifs pris depuis 2012. **Pierre Pringuet** pointe le système trop compliqué des contrats de génération (il en a signé très peu chez **Pernod Ricard**) et dit plutôt miser sur le plan de simplification pour rester dans la postérité. **Jean-Dominique Senard (Michelin)** épingle, lui, les subventions aux emplois d'avenir qui donnent naissance à de nouveaux fonctionnaires.

Le sentiment que le candidat du PS, quel qu'il soit, ne sera sans doute pas au second tour de la présidentielle de 2017 bouscule toutes les stratégies. D'autant que d'ici là, un terrible parcours attend l'exécutif : probable basculement à droite du Sénat, textes budgétaires et Sécurité sociale de la rentrée qui seront l'épreuve de vérité pour la majorité, congrès chaotique du PS, élections régionales en forme de coup de grâce. Les augures du ministère de l'Intérieur n'excluent plus que toutes les régions passent à droite à cette occasion et que le PS ne garde qu'une grosse vingtaine de départements. Du coup, chacun se prépare. Au PS, des regroupements sont en cours (voir page 5). Et, à l'instar d'**Emmanuel Macron**, d'autres jeunes conseillers s'apprentent à prendre du champ pour attaquer une expérience dans le privé. Leur conviction : « En 2017, on ne supportera plus que les nouveaux politiques soient de simples apparatchiks et n'aient pas connu un vrai travail dans l'entreprise. »

Le gouvernement va continuer à naviguer entre les écueils parlementaires. Il a évacué certains sujets sensibles pour les reporter sur les textes budgétaires et sociaux de l'automne. L'éventuel basculement à droite du Sénat clarifiera les choses : réformes institutionnelles de plus en plus aléatoires sauf donnant-donnant avec les centristes et remobilisation de la gauche à l'Assemblée. Entre les deux pôles de l'exécutif, une sorte de transfert s'est opéré : le « marais » des élus du PS très déçus par le chef de l'État a été capté par le Premier ministre. Le contraste était d'ailleurs saisissant entre les deux hommes, dans les coulisses de la Fête de la musique : à l'Élysée, **François Hollande** errait quelque peu entre ses invités en surjouant la « reprise » ; à Matignon, **Manuel Valls** était dans l'énergie, entouré d'une quasi-team de campagne. Aux Rencontres d'Aix-en-Provence, cette fin de semaine, le débat économique risque de rebondir. Parallèlement aux interventions d'**Arnaud Montebourg** et de **Michel Sapin**, de PDG et d'économistes, de nombreuses peintures de Bercy et du Trésor seront présentes, ainsi que des ex-conseillers. Jeudi dernier, **Ramon Fernandez** a réuni ses équipes pour un pot de départ et son intervention a été suivie d'applaudissements d'une intensité inhabituelle. Dans le salon, beaucoup supputaient déjà le profil du successeur de **David Azéma** à la tête de l'APE, espérant que le prochain s'installerait, enfin, dans la durée. ■

- **Banque Palatine :**
Départs en cascade 3
- **ADP :**
Il signe avec Hello bank! pour son Wi-Fi ... 4
- **PS :**
Création d'un courant social-démocrate ... 5
- **Drones :**
Le succès de Paris à l'Otan 7
- **Michel Moulin :**
Il réclame 18 millions d'euros à Amaury ... 8

L'ENQUÊTE

- Des nudges discrets et efficaces 2

LA COULISSE

- Le plan à cinq ans de Moneo Applicam ... 3

EN PRIVÉ

■ **LE GOUVERNEMENT** doit imaginer toute sorte de scénarios pour les manifestations du 14-Juillet - dans l'hypothèse où les Bleus gagneraient la finale du Mondial le 13 juillet. Le défilé militaire pourrait être déplacé à l'après-midi afin de laisser les Champs-Élysées aux supporters le 13 au soir. Les répétitions du défilé auraient lieu le matin du 14-Juillet. Le programme pourrait aussi en être un peu allégé.

■ **QUATORZE SOCIÉTÉS** du CAC 40 ne comptent aucune femme dans leurs comités de nomination, note le cabinet Ethics & Boards, ce qui selon lui freine la nomination de femmes à des postes de haut niveau. Airbus Group, qui est dans cette situation, ne compte aussi que 8,3 % de femmes à son conseil, soit un niveau inférieur au premier seuil légal de 20 % pour 2014.

■ **SÉNÉQUIER**, à Saint-Tropez, réfléchit à une déclinaison de sa marque à Paris et à Milan. Mais auparavant, l'établissement varois, qui vient de s'agrandir de 80 m², veut asseoir à l'export certains produits dérivés.

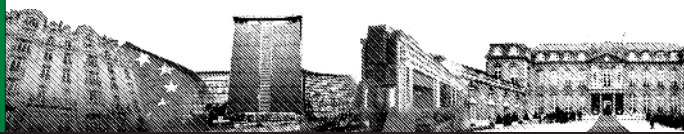
LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN

avec le soutien de
MERCER

Et si on libérait
le travail ? • 1/(4)

.....
A lire en pages centrales et sur Internet

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



ENQUÊTE

ADMINISTRATION De Washington à Paris en passant par Londres, de nouvelles incitations douces s'imposent comme un nouveau moyen pour améliorer discrètement et à moindre coût l'efficacité des politiques publiques.

Les nudges, discrets et efficaces

Les contribuables l'ignorent, mais la feuille de déclaration de l'impôt sur le revenu (IR) qu'ils ont reçue récemment était truffée de *nudges*. Théorisés par des chercheurs avant d'être adoptés par les États-Unis, le Royaume-Uni et plus récemment par la France, les *nudges* ou « coups de pouce », désignent des petites incitations élaborées à la suite d'études empiriques qui infléchissent les comportements dans le sens souhaité par leur initiateur. En l'occurrence, celui-ci en France était le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), mandaté par Bercy pour accélérer le développement des déclarations d'impôts en ligne. Cette modalité engendre des économies considérables sur le coût de la collecte de l'IR, qui s'élève à quelque 600 millions d'euros par an. En constante progression, le nombre de télédéclarations de l'IR a atteint 13,5 millions en 2013, soit 32 % des foyers fiscaux, et Bercy ambitionne d'augmenter de 20 % ce taux d'ici à 2016, notamment en s'appuyant sur les *nudges*.

UN ESSAI TRANSFORMÉ

En 2008, Cass Sunstein, professeur de droit à Harvard, et Richard Thaler, économiste à la Chicago University, publient un essai intitulé *Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision*. Le livre suscite un engouement inattendu à Washington et à Londres dans les administrations qui voient dans les *nudges* un moyen de mener des politiques publiques plus efficaces à moindre coût. Un argument qui porte en ces temps de disette budgétaire. Dès 2009, Barack Obama sollicite Cass Sunstein pour lancer sa *nudge squad*. Au Royaume-Uni, David Cameron a créé une *nudge unit* en 2010, animée par Richard Thaler. Dans leur sillage, des entreprises comme Procter & Gamble s'intéressent aux *nudges* pour améliorer l'efficacité de leurs pratiques marketing ou managériales.

Pour y parvenir, le SGMAP a travaillé sur plusieurs axes. En amont, il a testé sur 2,5 millions de contribuables, raccordés à Internet mais non convertis à la télédéclaration, différents arguments et présentations à utiliser dans la communication (la télédéclaration est plus simple, bénéficie à l'environnement, offre des délais plus favorables...). Pour ce faire, quatre messages différents étaient envoyés par e-mail et SMS à quatre groupes de contribuables, le cinquième servant de groupe de contrôle. En comparant les taux de conversion des groupes, Bercy va pouvoir peaufiner son argumentation en identifiant les leviers les plus efficaces. « C'est un changement de culture pour l'administration, peu portée sur l'expérimentation car très attachée à l'égalité de traitement des usagers », reconnaît Françoise Waintrop, chef de la mission Innovation du SGMAP.

La présentation de la feuille d'impôts a été modifiée pour mieux mettre en avant la télédéclaration afin qu'elle devienne le choix par défaut. Le message incitant à la conversion a été raccourci et simplifié pour valoriser ce qui apparaît comme un bénéfice essentiel pour les contribuables, à savoir un report de la date limite de déclaration et le temps minime nécessaire pour se débarrasser de cette corvée. Au final, une trentaine de *nudges* ont été lancés cette année pour promouvoir la télédéclaration. Et ce n'est pas fini : les études menées par le SGMAP montrent que les contribuables entretiennent une relation anxieuse avec l'administration fiscale. Ils apprécient d'être rassurés en se faisant délivrer au guichet ou envoyer un document papier frappé d'un tampon prouvant leur bonne foi quant à l'accomplissement des démarches nécessaires. Or cette particularité peut constituer un obstacle à la déclaration en ligne.

Bercy va pouvoir, dès l'an prochain, peaufiner son argumentation en faveur de la télédéclaration de l'impôt sur le revenu.

Pour lever cet obstacle, le SGMAP envisage l'introduction, en 2015, d'un nouveau *nudge* prenant la forme d'un coup de tampon apparaissant sur le document en ligne qui attestera que l'on a correctement effectué sa télédéclaration. Reste qu'il ne faut pas abuser des *nudges* sur le sujet sensible des impôts : en 2013, la DGFIP avait pris

l'initiative de précocher la case valant acceptation du passage à un avis d'impôt dématérialisé. Des contribuables distraits s'étaient par la suite étonnés de ne plus recevoir leur avis sur papier, d'où un petit cafouillage...

L'expérience menée à Bercy demeure prometteuse et l'engouement pour les « coups de pouce » s'étend à d'autres ministères, à commencer par la Santé. Enseignante-chercheuse à Sup de Co Montpellier Business School, Laurie Balbo prépare une thèse sur les *nudges* qui pourraient bénéficier tant à la santé publique qu'aux finances de la Sécurité sociale. Mais trop de campagnes de prévention négligent les études en amont qui permettent d'identifier les éléments influençant réellement les comportements des citoyens. Des études d'autant plus nécessaires que ceux-ci ne sont pas aussi rationnels dans leurs choix qu'on voudrait bien le croire. Faut-il insister sur les gains (par exemple : « Dépistage du cancer du sein, on a toutes à y gagner ») ou sur les risques (« Le tabac accroît le risque de cancer »)? Inscrire un bénéfice dans l'immédiateté ou le futur? Effrayer le public en montrant des images chocs sur les conséquences de leur comportement (un accidenté de la route...) ou adopter un discours mesuré? Autant de questions auxquelles ne répondent pas les traditionnels scores de mémorisation ou d'agrément que l'on mesure pour les campagnes publicitaires, contrairement aux études sur les *nudges*. ■

Frédéric Brillet



GRANDES ENTREPRISES

■ **ALSTOM** vient de confier à Jérôme Péresse, patron du secteur énergies renouvelables du groupe, la conduite des travaux d'intégration entre Alstom et General Electric, et notamment la mise en place de tous les joint-ventures prévus par l'accord qui doit être finalisé au premier semestre 2015. Jérôme Péresse va mener cette tâche sous l'autorité de Patrick Kron parallèlement à ses fonctions.

■ **SIEMENS** se tient prêt à profiter des cessions que la Commission européenne ne devrait pas manquer d'imposer aux futures sociétés communes de General Electric-Alstom, notamment dans le secteur des centrales à gaz où le nouvel ensemble détiendra une part de marché de 51,5 %, contre 26 % pour Siemens.

■ **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE** va revoir à la baisse le plan d'épargne de ses salariés. L'augmentation de capital qui leur était réservée tous les ans se déclenchera tous les trois ans, la banque estimant disposer de suffisamment de fonds propres. Société générale supprime également la décote sur ses titres et l'abondement société pour les actions qui seront acquises par les salariés.

EDF POURRAIT FERMER D'AUTRES SITES QUE FESSENHEIM

■ Selon les termes du projet de loi sur la transition énergétique, qui plafonne au niveau actuel la capacité nucléaire, EDF devra fermer deux tranches de 900 MW, comme celles de Fessenheim, pour mettre en service l'EPR de Flamanville, fin 2016. Mais l'électricien n'étant pas obligé de stopper précisément ses unités alsaciennes, il pourra en désigner deux autres. L'idée fait son chemin en interne, où on fait valoir qu'il pourrait être plus judicieux de fermer des réacteurs qui n'ont pas encore subi la très coûteuse visite des trente ans de l'ASN. EDF vient d'investir 84 millions d'euros à Fessenheim à la suite de ses prescriptions. Et 40 millions d'euros pour la résistance aux séismes. Fermer deux autres réacteurs permettrait en outre d'éviter une négociation avec les actionnaires suisses et allemands qui détiennent 32,5 % de Fessenheim.

BANQUE PALATINE : DÉPARTS EN CASCADE

■ La filiale de BPCE connaît une sérieuse hémorragie de ses cadres. Deux membres du comité de direction générale sur un total de cinq sont sur le départ. Après Daniel Collin remplacé comme DRH par Marie Rouen Forlot, ex-Crédit coopératif, le secrétaire général Jean-François Grimaud va aussi s'en aller. Il sera remplacé par Arnaud Blandin, actuel directeur de la planification stratégique de BPCE. Plusieurs membres du comité de direction de 35 personnes ainsi que des banquiers du réseau ont également démissionné. A l'origine de ces mouvements : une démobilisation des équipes face au nouveau DG Pierre-Yves Dréan, arrivé fin 2012, qui n'a pas réussi à faire oublier le charismatique Daniel Karyotis. Les dirigeants de BPCE sont d'autant plus préoccupés que des signes d'une année 2014 plus compliquée se dessinent pour la banque, avec un PNB en souffrance et une activité plutôt étale.

■ **VENTE-PRIVÉE.COM**, qui réalise 40 % de ses ventes à travers les applications mobiles, compte faire passer cette proportion à 50 % à la fin de l'année, et à 80 % d'ici à deux ans.

■ **GRAS SAVOYE**, qui compte annoncer d'ici à décembre son implantation au Mozambique et en Tanzanie, s'est aussi fixé l'objectif de compléter sa couverture au Moyen-Orient, à partir de l'Egypte.

■ **BOUYGUES** Construction et Allianz Real Estate ont vu la nomination d'un expert par le TGI de Paris, chargé d'évaluer le montant des dépassements de devis et la réalité des travaux engagés pour la rénovation de l'ex-hôpital Laennec. Plusieurs sous-traitants de ce chantier estiment que les travaux étaient sous-estimés. En conséquence, certains sont aujourd'hui dans l'obligation de mettre des filiales en cessation de paiements.

■ **KEOLIS**, qui possède une activité de stationnement avec sa filiale Effia, vit mal l'arrivée de son ex-dirigeant Michel Bleitrach à la présidence de son concurrent Vinci Park. Certains responsables de la filiale de la SNCF pointent un manque de déontologie.

■ **LA POSTE** et La Banque postale vont fusionner leurs équipes commerciales au sein d'une unique Direction du développement. Celle-ci sera opérationnelle le 1^{er} septembre avec 62 collaborateurs (contre 88). Elle sera dirigée par François Pain, directeur de l'enseigne La Poste de Paris Nord depuis mars 2011. But : renforcer l'efficacité et les synergies commerciales des trois activités du groupe (courrier, colis, banque) avec des équipes multimétiers.

LA COULISSE DE LA SEMAINE

MONEO APPLICAM : COMMENT IL GÈRE SON DÉVELOPPEMENT À CINQ ANS

Détenir 10 % de parts de marché des titres-restaurants vers 2018, c'est l'ambition du groupe Moneo Applicam. Connue pour avoir démocratisé le porte-monnaie électronique, l'entreprise bouscule depuis peu le pré carré de poids lourds comme Edenred, Sodexo, etc. En arrachant avec un autre nouvel entrant (Resto Flash) la fin du monopole du chèque papier, il a pu introduire sa carte Moneo Resto. Si plusieurs acteurs lui ont emboîté le pas, le français espère garder un avantage. Son directeur général, Serge Ragozin, mise sur deux leviers pour y parvenir et amortir l'investissement de près de 7 millions d'euros réalisé : obtenir des pouvoirs publics la fin du titre sur papier à l'horizon 2016 et commercialiser auprès de la concurrence sa solution technique de paiement baptisée Demaxys. CM-CIC l'utilise depuis quelques semaines pour son Monetico Resto. Par ailleurs, l'introduction du paiement sans contact devrait suivre dans quelques mois.

Cette arrivée constitue l'un des volets du plan stratégique à cinq ans défini par la direction de Moneo Applicam avec son actionnaire, BlackFin Capital Partners, entré en 2011. Il vise pour la PME de 120 personnes à atteindre « une cinquantaine de millions d'euros de chiffre d'affaires, contre quelque 30 millions aujourd'hui », indique le groupe. Un objectif qui repose sur une répartition équilibrée de son portefeuille d'activité. D'un côté, le porte-monnaie électronique classique, en déclin. De l'autre, les moyens de paiement privés : services aux étudiants, collectivités locales, centres sportifs, cartes de services Total diffusées dans 45 pays. Parmi les nouvelles pistes envisagées figure l'éventuelle entrée sur le marché du chèque-cadeau. Seul talon d'Achille de Moneo, sa faible présence à l'international et ses moyens financiers réduits liés à sa taille. Se rendre désirable pour séduire des investisseurs sert aussi de boussole dans la perspective d'une sortie de l'actionnaire actuel. ■

Les expertes d'ADT Lab

Aude de Thuin, fondatrice du Women's Forum, va lancer en septembre une plateforme qui recensera et proposera des femmes expertes pour prendre la parole dans des conférences et des séminaires. Dirigeante de l'éditeur de forums ADT Lab (Osons la France, Happy Happening), elle a remarqué que les femmes n'étaient presque pas sollicitées pour ces interventions de haut niveau. Baptisée Women Speakers Bureau, la structure sera établie à Paris et à New York, afin de proposer les femmes les plus influentes à l'international. Elle s'est associée pour ce projet avec Claude Smadja, ex-DG du sommet de Davos. ■

Le direct de France Info

Laurent Guimier, nouveau directeur de France Info, boucle son projet pour relancer l'audience de la station. La priorité sera donnée au direct, avec la capacité de casser la grille pour proposer des plages spéciales. Des animateurs seront aussi placés comme voix-repère sur de larges plages horaires afin de donner une plus grande lisibilité à l'antenne. Le recours à la rédaction sera privilégié avec un volet de chroniqueurs extérieurs réduit : seuls des spécialistes externes de l'économie ou de la santé viendront régulièrement livrer des éclairages. Pour muscler la rédaction, Guimier recrute Antoine Bayet, rédacteur en chef du Lab Europe 1, un site d'informations politiques qu'il avait cofondé fin 2011. ■

■ **FOOTPRINT CONSULTANTS** cabinet de conseil stratégique qui accompagnait MHI dans le dossier Alstom, va accélérer son développement international. Principaux pays ciblés, via des clients prospectés sur place, mais à terme avec alliance ou bureaux : le Japon, mais aussi Hongkong, les Etats-Unis et le Canada.

■ **EUROS / AGENCY**, cabinet de conseil en communication présidée par Mathieu Collet, va intégrer en qualité de conseiller senior Pierre Catalan, jusqu'ici chez Meanings. Par ailleurs, Sandrine Jounet, ex-conseillère de George Pau-Langevin, est promue directrice conseil. Euros / Agency, qui a un réseau en Europe, va s'ouvrir vers le Golfe et le Maghreb.

■ **SECOR CONSEIL**, cabinet spécialiste de la transformation, repris en 2012 par Françoise Ruiz, recentre sa stratégie sur deux axes : dossiers complexes avec stratégie internationale et coaching de dirigeants. La société, qui compte doubler son chiffre d'affaires dans les trois ans, souhaite se développer en Europe de l'Est ainsi qu'au Moyen-Orient.

■ **XANGE PRIVATE EQUITY** annoncera cette semaine le closing final de son fonds multicorporate XAnge Capital 2, pour 62 millions d'euros. Y sont présentes des entreprises déjà au tour de table de XAnge Capital (Alten, Neopost, Deloitte Finance) aux côtés d'institutionnels, tels que CDC Entreprises, Allianz France et CNP Assurances.

■ **DSO-INTERACTIVE**, spécialiste du recouvrement, poursuit son expansion en rachetant la Société européenne de recouvrement et encaissements (Sedree). Cette dernière, située à Bourges et qui compte 25 collaborateurs, est spécialisée dans la gestion de créances pour les mutuelles et assurances.

■ **COYOTE**, spécialiste des avertisseurs de dangers, va recevoir cette semaine en Espagne des mains de la ministre de la Santé le prix de la meilleure entreprise Technologie & Innovation décerné par *La Razón*. La société vient aussi de signer un partenariat avec l'Institut national du sommeil et de la vigilance sur la prévention de la somnolence au volant.

■ **GROUPE SUD OUEST** a obtenu de ses banques un moratoire jusqu'à la fin de l'année sur le remboursement de sa dette d'environ 10 millions d'euros. Cela lui permet de surseoir à la vente de sa filiale à Montpellier (Les Journaux du Midi) et à son projet d'ouverture de capital.

■ **« LE NOUVEL OBS »** enregistre à ce stade, dans le cadre de la clause de cession, un nombre de départs inférieur à l'objectif fixé par la direction. Quelque 19 journalistes ont annoncé leur intention de partir. Avec les départs à la retraite prévus, environ 25 démissions pourraient être actées à l'échéance de la clause, fin septembre, contre 30 attendues. L'abondement proposé par la direction s'achève fin juin.

■ **« CHARLIE HEBDO »** déménage de nouveau. Installé dans le XX^e arrondissement de Paris, depuis qu'un cocktail Molotov avait en partie détruit les locaux boulevard Davout, l'hebdomadaire satirique signe un nouveau bail à partir du 1^{er} juillet, toujours avec la Sagi, pour des locaux situés rue Nicolas-Appert, dans le XI^e.

ADP SIGNE AVEC HELLO BANK! POUR SON WI-FI

■ Etre le premier aéroport européen à proposer dès le 1^{er} juillet à ses voyageurs une connexion Wi-Fi gratuite et illimitée a représenté un coût total de 3,5 millions d'euros pour Aéroports de Paris. L'objectif de son président, Augustin de Romanet, est de créer un avantage comparatif décisif pour les passagers et les compagnies aériennes afin de positionner Paris comme le hub offrant la meilleure qualité de services. Pour le financer, la régie Média Aéroports de Paris, filiale commune de JCDecaux et d'ADP, a obtenu un contrat de sponsoring d'un an auprès de la nouvelle banque en ligne de BNP Paribas, Hello bank!, qui compense l'essentiel des coûts d'installation. Le partenaire sera présent avec un habillage à ses couleurs sur le portail Wi-Fi et la connexion débutera avec un film publicitaire de quinze secondes. ■

« LE PARISIEN » REMET À PLAT SA STRATÉGIE MARKETING ET ÉDITORIALE

■ Marie-Odile Amaury souhaite accélérer, d'ici à la fin de l'année, sur la transformation du *Parisien* et d'*Aujourd'hui en France*, qui ont connu une année 2013 difficile avec une diffusion en baisse de plus de 9 %. Un recrutement est en cours, avec l'appui de Marie-Annick Flambard-Guy (Amrop), pour trouver le stratège qui impulsera un nouvel élan à la tête de la direction des rédactions. Le poste est aujourd'hui tenu par Thierry Borsa. Parallèlement, Jean Hornain, DG du *Parisien*, déroule les projets numériques : la création en juillet d'un studio, Le Parisien Digital TV, et celle d'une cellule de datajournalisme. Surtout, *Le Parisien* travaille à une application payante (3 euros par mois) proposant des informations locales, des services et des interactions entre mobinautes. Un test est actuellement conduit dans le Val-de-Marne, notamment sur la concurrence avec le papier. L'application pourrait être lancée en septembre. ■



AFFAIRES PUBLIQUES

■ **LE MEDEF**, très partagé sur sa participation à la conférence sociale, tranchera cette question lors de son conseil exécutif. Si l'UIMM estime que le mouvement patronal doit siéger, nombre d'adhérents et de fédérations plaident pour un boycottage.

■ **LES CCI** s'interrogent toujours sur leur participation à la conférence sociale. Le réseau reste très remonté contre la ponction annoncée sur les ressources des chambres. Avec ce dernier argument : tandis que l'Etat investit massivement pour sauver Alstom, les CCI engagent chaque année 500 millions d'euros sur des projets en faveur des entreprises.

■ **LES ORGANISATIONS** de transporteurs routiers, bien qu'opposées à la nouvelle mouture de la taxe poids lourds, préfèrent attendre la rentrée pour une action de protestation. Celle-ci pourrait se dérouler le premier ou le deuxième week-end de septembre sous la forme de barrages filtrants.

■ **LE STIF** est en passe de concrétiser sa saisine de l'Araf pour arbitrage face à la branche Gares & Connexions de la SNCF. Le Syndicat des transports d'Ile-de-France estime devoir régler des prestations indues à l'entreprise publique et ne pas bénéficier assez des recettes en gare.

■ **SYNTEC-INGÉNIERIE** s'inquiète de la montée en puissance de la concurrence des services de l'Etat. Elle estime que la future structure publique d'expertise technique (Adelef, GIP International...) risque de marcher sur les plates-bandes du privé à l'étranger. Autre manifestation de cette tendance selon le syndicat : la place privilégiée donnée à l'ingénierie SNCF dans le cadre de la réforme ferroviaire.

■ **LA COUR DES COMPTES** devrait boucler en septembre son rapport définitif sur la Cité de l'architecture et du patrimoine, dont Christian Phéline est notamment chargé.

■ **LE CERCLE SANTÉ INNOVATION**, créé par Gérard Larcher avec cinq fédérations d'établissements hospitaliers et d'hospitalisation à domicile, prépare pour septembre un deuxième rapport qui portera sur l'enseignement médical, la recherche et l'innovation. Le rapport devrait être irrigué par les travaux du colloque qu'il présidera ce jeudi au Val-de-Grâce. Marcel Gauchet et Nicolas Bouzou y participeront, entre autres.

PS : NAISSANCE D'UN NOUVEAU COURANT SOCIAL-DÉMOCRATE

■ Le parti dirigé par Jean-Christophe Cambadélis va continuer à se segmenter. Une nouvelle sensibilité doit voir le jour à l'initiative de jeunes députés. Ce courant, qui a l'ambition d'être pour le PS ce qu'a constitué jadis le NPS, sera d'inspiration sociale-démocrate et se situera à équidistance de la droite du parti, peu ou prou représentée par le tandem Hollande-Valls, et de divers cercles de la gauche du PS d'où sont issus la plupart des frondeurs. Cette mouvance réunira des personnalités comme Karine Berger et probablement Valérie Rabault ainsi que des membres de La Gauche forte (Yann Galut). Objectifs : après l'organisation d'une conférence de presse pour lancer l'initiative, occuper le terrain dès La Rochelle et préparer le futur congrès du parti. ■

FONDATION CONCORDE : ELLE ÉLARGIT SON CONSEIL D'ADMINISTRATION

■ Présidé par Michel Rousseau, le think tank de sensibilité libérale mais ouvert à des réformateurs de gauche s'apprête à étoffer son conseil d'administration avec des personnalités comme Emmanuelle Barbara, avocate spécialiste du droit du travail, Nadia Bouyer, haut fonctionnaire, Pascal Helwaser, économiste, mais aussi des entrepreneurs tels Jean-Pascal Tranié, Alexis Normand et Vincent-Gaël Baudet. Luc Chatel, ex-membre de Concorde, sera l'invité d'honneur de la réunion d'intronisation des nouveaux membres. Les prochaines publications de la Fondation porteront sur des thèmes variés, de l'implication du big data dans le système de santé à l'impact de l'ISF sur les emplois, en passant par une étude sur le principe de précaution. ■

BAROMÈTRE DES DIRIGEANTS « LA LETTRE DE L'EXPANSION-CSA »

■ L'enquête révèle une dégradation du moral des décideurs, de plus en plus nombreux à avoir le sentiment que la situation économique entre dans une phase de stagnation. Dans ce contexte, la hausse de la défiance à l'égard de François Hollande devient presque unanime (91 %), son taux de confiance s'établissant à 4 %, le plus faible enregistré par le Baromètre. Manuel Valls conserve un crédit très relatif : 27 % lui font confiance, contre 64 % qui déclarent l'inverse. Les lecteurs de *La Lettre* manifestent un certain regain de satisfaction quant aux réformes, 24 % jugeant qu'elles vont dans la bonne direction (+ 10 points). Ils approuvent la réforme territoriale mais restent dubitatifs sur ses bénéfices à 57 %. Pour représenter l'UMP en 2017, les panélistes se distinguent nettement des sympathisants de droite en citant en premier lieu Alain Juppé (33 %), suivi de Bruno Le Maire (20 %). Nicolas Sarkozy et François Fillon n'arrivent qu'en troisième et quatrième position avec respectivement 11 et 9 %. Les résultats complets du Baromètre sont disponibles sur notre site www.lalettredel'expansion.com. ■

■ **CHARLES-ÉRIC LEMAIGNEN**, président UMP de la communauté d'agglomération Orléans Val de Loire, devrait succéder en septembre à Daniel Delaveau, ex-président PS de la communauté d'agglomération Rennes Métropole, à la tête de l'ADCF (Assemblée des communautés de France). De son côté, Loïc Cauret, président PS de Lamballe Communauté, pourrait monter dans l'organigramme.

■ **LES DÉPUTÉS** Arnaud Richard (UDI) et Razy Hammadi (PS), dans le cadre de leur suivi du dossier du Pacte pour la croissance et l'emploi pour le compte de la commission des affaires européennes de l'Assemblée, sont en déplacement, ce début de semaine, en Hongrie. Ils pourraient aller également étudier le cas de l'Italie avant de rendre leur prochain rapport d'étape en octobre.

■ **LE PRÉFET MICHEL PAPAUD**, directeur général de la sécurité civile au ministère de l'Intérieur depuis avril 2013, va devenir directeur général des services de Grenoble-Alpes Métropole, désormais présidée par le socialiste Christophe Ferrari.

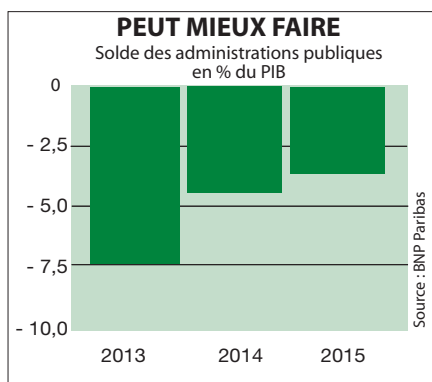
■ **SYNTEC RP**, via sa commission Communication de crise, présidée par Yves-Paul Robert (Havas), travaille à la rédaction d'un *Guide éthique des pratiques de la communication de crise* qui sera publié à la rentrée.

■ **LA TRAÇABILITÉ INDÉPENDANTE** du tabac instituée par l'amendement des députés Laurent Grandguillaume et Thierry Solère, voté mercredi dernier lors de la discussion du PLFR, n'entraînera aucune augmentation des prix, affirme ce dernier. Sinon, l'Autorité de la concurrence sera saisie.

ÉTATS-UNIS : LES INCERTITUDES SE DISSIPENT, LA CROISSANCE RESTE SOLIDE

Avec un frein budgétaire moins serré, la croissance américaine restera solide. Les perspectives s'améliorent. Premièrement, les incertitudes ont été dissipées. Le Congrès est parvenu à un accord sur la dotation budgétaire annuelle jusqu'à la fin du prochain exercice (30 septembre 2015) et a, une fois de plus, suspendu le plafond de la dette (jusqu'au 15 mars 2015). On a ainsi la certitude qu'il n'y aura ni

shutdown de l'administration fédérale, ni défaut de paiement, garantissent les experts de BNP Paribas. Deuxièmement, tout en étant maintenue, la réduction du déficit du budget devrait être la plus modeste depuis 2012. Le déficit primaire (hors paiement des intérêts) sera abaissé de 1,1 point de PIB, après les réductions de 2,6 points au cours de l'exercice 2013, et de 1,6 point en 2012. La politique budgétaire des Etats et collectivités locales semble aussi moins restrictive. La pression des finances publiques sera la plus limitée depuis 2010.

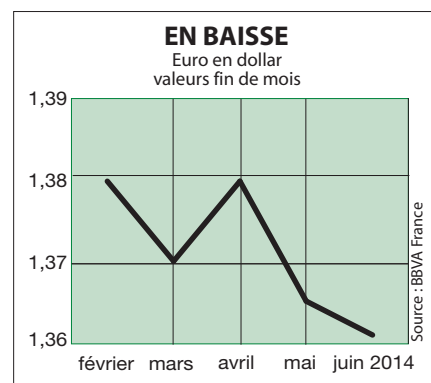


PAYS ÉMERGENTS : VERS UNE ANNÉE RECORD POUR LE CRÉDIT

Les émissions de crédit *corporate* dépassent les 180 milliards de dollars depuis le début de l'année. A ce rythme, 2014 sera probablement une autre année record en termes d'émissions après 2013 (209 milliards), anticipent les experts d'Amundi Asset Management. Et la demande de crédit asiatique est devenue insatiable (142 milliards d'euros). Pour plusieurs raisons. D'abord parce que la qualité des émetteurs émergents ne se dément pas. Les fondamentaux économiques de la zone restent bien orientés : faibles stocks de dette publique (en moyenne, 35 % du PIB), épargne brute élevée (en moyenne, 28 % du PIB), comptes courants excédentaires (entre 3 et 6 % du PIB) et inflation faible. Mais surtout, parce que l'offre de crédit est attrayante : elle est émise en dollars et son rendement est de 4,5 % pour les émetteurs souverains et de 5,5 % pour les émetteurs privés. Ce qui représente un écart de rémunération au taux à un an américain équivalent à 80 % de ce taux. En d'autres termes, le portage du crédit émergent à dix ans est de 1,6 à 2 fois plus rémunérateur que celui des obligations du Trésor américain.

EURO : À LA BAISSSE

Gâce au nouveau dispositif d'assouplissement monétaire mis en œuvre par la Banque centrale européenne, l'euro va être soumis à une pression baissière, avertissent les experts de BBVA France. Les mesures de refinancement proposées aux banques, via les opérations de TLTRO (*Targeted Long-Term Refinancing Operations*) ou le passage du taux de dépôt en territoire négatif, vont dans ce sens. Le cours qui a probablement atteint un plafond, entre 1,38 et 1,40 USD, est une préoccupation majeure pour la BCE qui tente de rendre l'économie européenne plus compétitive et de limiter l'effet déflationniste d'un euro fort. L'autre levier est celui du resserrement progressif des conditions monétaires aux Etats-Unis, avec la réduction du volume du programme de rachat d'actifs par la Réserve fédérale. Ces dispositions militent en faveur d'une appréciation du billet vert, bien que le dernier message de Janet Yellen ait été encore perçu comme modéré par les analystes.



LE DESSOUS DES CARTES

FRANCE : VERS UNE BAISSSE DU COÛT SALARIAL ?

Si l'objectif du gouvernement est de gagner en compétitivité, il serait nécessaire, alors, de réduire les coûts salariaux unitaires dans l'industrie ; au moins jusqu'au niveau de ceux des pays de la zone euro de gamme comparable, à savoir : l'Espagne, la Slovénie et le Portugal. En d'autres termes, pour gagner des parts de marché, il faut que la France baisse de 15 % son coût salarial unitaire de l'industrie. Un moyen, au passage, de restaurer les marges bénéficiaires des entreprises mises à rude épreuve depuis plus d'une décennie. Car compte tenu du bas niveau de gamme, les PME industrielles n'ont pu répertorier dans leurs prix leurs coûts de

production. Concurrence oblige. Il en a découlé un déficit d'investissement qui a perpétué la faiblesse des marges en provoquant le vieillissement du capital. Toutefois, pour les experts de Natixis, il est impératif de ne pas limiter cette baisse du coût salarial au seul secteur de l'industrie mais de l'étendre à toute l'économie, car il y a contagion salariale entre les différents secteurs. Du coup, compte tenu de la masse salariale des entreprises, la baisse nécessaire à la restauration de la compétitivité et de la profitabilité du coût du travail s'élèverait à 120 millions d'euros, selon les calculs des économistes. ■



INTERNATIONAL

Drones : le succès de Paris

La France vient de remporter une bataille importante au sein de l'Alliance atlantique. Les industriels européens qui se sont positionnés sur les drones, comme l'alliance entre Dassault, Airbus Group et Alenia Aermacchi sur le projet « Male 2020 », bénéficieront d'une ouverture des programmes de l'Otan. Jusqu'ici, le système AGS de surveillance terrestre n'avait été ouvert qu'aux industriels américains, dont Northrop Grumman et Raytheon.

Les industriels européens, soutenus par le ministère de la Défense et par le commandant suprême allié Transformation, le Français Jean-Paul Paloméros, ont plaidé pour que leurs drones s'intègrent au système AGS (dont la valeur est de plus de 3 milliards d'euros). Ainsi, ils participeront à la définition des normes techniques, notamment de communication. Sur tout, elle ouvre au « Male 2020 » la possibilité d'être acquis par d'autres pays que la France, avec la certitude qu'il sera interoperable avec le système Otan. Ces nouveaux débouchés permettraient de réduire le coût unitaire de production et, partant, de bénéficier d'un regain d'intérêt de la part des autres armées européennes.

La décision devrait être entérinée à l'issue du sommet de l'Alliance en septembre. ■

■ **PARIS** ne vise pas le poste de haut représentant aux Relations extérieures de l'UE, mais plutôt ceux de secrétaire général du Service européen pour l'action extérieure, que quitte Pierre Vimont cet été, ou de directeur politique.

■ **LA CDU** doit choisir entre deux présidences de commission au Parlement européen : celle de la commission affaires étrangères pour Elmar Brok et celle de la commission des affaires économiques pour Werner Langen. Au cas où elle opterait pour la première, le groupe socialiste devrait désigner pour la seconde l'Italien Roberto Gualtieri.

■ **LE GROUPE ECR**, dominé par les Tories et les eurosceptiques polonais, s'est assuré pour un de ses membres la présidence de la sous-commission défense au Parlement. Le PPE n'a pas jugé utile de conserver cette présidence, à laquelle le Français Arnaud Danjean pouvait être reconduit.

■ **LE GROUPE BILDERBERG** a décidé de mettre fin à toute invitation de personnalités russes à ses réunions annuelles, du fait de l'implication de Moscou dans la crise en Ukraine. Ce cercle transatlantique s'était ouvert récemment à la Russie.

■ **FINCANTIERI**, chantier naval italien, et l'espagnol Navantia pourraient entamer une collaboration sur le plan commercial afin de promouvoir certains de leurs produits militaires en Amérique latine et en Asie. Il s'agirait, en fait, d'une forme de partenariat tactique, visant à couper l'herbe sous le pied à des concurrents, tel DCNS, en se répartissant ponctuellement des marchés.

■ **SELEX** (groupe Finmeccanica) va livrer des drones de reconnaissance Falco aux Nations unies pour équiper les Casques bleus au Darfour, au Mali (Minusma) et en Centrafrique. Cet engin équipait déjà la Monusco au Congo.

■ **LA COMMISSION** européenne devrait adopter le 9 juillet une communication qui marquera le lancement d'une plateforme d'informations entre les différents systèmes de surveillance du domaine maritime européen. Plusieurs Etats effectueront des tests pour une mise en place en 2020.

■ **BAGDAD** négocierait avec Prague l'acquisition de huit hélicoptères de combat Mi-24 et d'une douzaine d'avions Aero L-159 Alca afin de remplacer les appareils perdus par l'armée irakienne durant les combats contre les milices de l'EIL.

■ **ÉDOUARD TÉTREAU**, qui prend la direction du bureau parisien de l'European Council on Foreign Relations, a organisé la rencontre la semaine dernière entre une délégation du commissariat au Plan du gouvernement chinois (NDRC) et Carole Delga, secrétaire d'État au Commerce et à la Consommation.

CDC INTERNATIONAL CAPITAL SIGNE SON PREMIER DEAL

■ La structure de la Caisse des dépôts consacrée aux partenariats d'investissement avec les fonds souverains vient de boucler sa première opération avec une entreprise française. Le fonds commun avec Qatar Investment Authority, lancé en février avec une dotation de 300 millions d'euros, devrait prendre une participation minoritaire dans une PME familiale sur un secteur d'excellence. Objectif : accélérer son développement à l'international. CDC International Capital, présidé par Laurent Vigier, concrétise ainsi son entrée sur le marché, dans le cadre du plan stratégique de la Caisse présenté par Jean-Pierre Jouyet en novembre. Opérationnel, il est composé aujourd'hui d'une vingtaine de banquiers issus de la Caisse, de l'APE ou de banques d'affaires. ■

DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE : UNE CONVENTION NÉGOCIÉE AVEC BERCY

■ Les nouvelles compétences sur le commerce extérieur, le tourisme et l'attractivité transférées au ministère des Affaires étrangères lors du dernier remaniement vont faire l'objet d'une convention avec les services de Bercy, notamment la DG Trésor. Objectif : organiser un travail collaboratif, les procédures de mobilisation des administrations et éviter les doublons. Dans ce cadre, la direction des entreprises et de l'économie internationale du Quai d'Orsay, fer de lance de la diplomatie économique amorcée par Laurent Fabius en 2012, va voir une évolution de son mandat. Certaines compétences seront allégées et d'autres, renforcées. Ainsi, la direction des entreprises va créer un pôle consacré au développement touristique. Il devrait être confié à Michel Durrieu, ex-Carlson Wagonlit Travel et responsable de la section du PS à Barcelone. ■

La Lettre de L'Expansion

La Lettre est réalisée chaque semaine sous la responsabilité de Philippe Reiller, RÉDACTEUR EN CHEF (41.63), preiller@lexpansion.com
Thierry Mestayer, RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT (42.06), tmestayer@expansion.com,
Marie-Caroline Lopez, CHEF DE RUBRIQUE MACROÉCONOMIE ET ENTREPRISES (40.44), mclopez@expansion.com
Gilles Noblet, gnoblet@me.com (LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Christophe Barbier.
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT : Eric Matton.
ÉDITEUR : Frank Guillemin.
RELATIONS CLIENTÈLE : Nadia Boufassa (42.99).
RÉDACTION TECHNIQUE :
RÉVISION : Catherine Schram.
SECRÉTARIAT DE RÉDACTION :
Catherine Heitzmann, Patrick Minet.

Prix du numéro : 32 € TTC.
Abonnement premium : 1 495 € TTC.
Société éditrice : Groupe Express-Roularta.
SA au capital de 47 150 040 €.
RCS Paris : 552 018 681.
Siège social :
29, rue de Châteaudun,
75009 Paris.
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL :
Rik De Nolf.

Principal actionnaire :
ROULARTA MEDIA FRANCE
Imprimée par Impro,
98, rue Alexis-Pesnon, 93100 Montreuil.
Commission paritaire n° 1117 I 82343.
Toute reproduction non autorisée
même par photocopie est interdite.
Copyright 2014.
ISSN0399-8606

■ **FRANÇOIS HOLLANDE** va prochainement nommer Dominique Bertinotti, ex-ministre déléguée à la Famille et maître de conférences en histoire contemporaine à Paris-VIII, conseiller d'Etat au tour extérieur.

■ **EMMANUEL MACRON**, qui dit vouloir prendre du champ avec des activités dans l'enseignement et la recherche, aurait parallèlement d'autres fers au feu : conseil de fonds ou d'Etats, mais également acteur d'une structure visant à incuber des entreprises Internet. Il se réserverait ensuite la possibilité de venir en politique en 2017, en fonction de la situation qui prévaudra alors.

■ **FRANÇOIS BAROIN**, en briguant un siège de sénateur de l'Aube en septembre, se place en réalité pour le « plateau » du Sénat en 2017, en cas de scénario catastrophe pour la droite. Autrement dit, si l'opposition ne parvenait pas à reprendre la Haute Assemblée cette année et si elle devait aussi échouer à la présidentielle de 2017.

■ **MARISOL TOURAINE** doit s'entretenir prochainement avec François Hollande pour caler les mesures antitabac correspondant au plan anticancer qui feront bientôt l'objet d'une communication de sa part. En débat notamment : l'introduction des paquets neutres qui suscite des réserves, sous la pression des ruralistes et des cigarettiers.

■ **PATRICK DEVEDJIAN**, en prenant de vitesse avec succès Patrick Ollier, également élu alto-séquanais, pour la présidence du syndicat mixte Paris Métropole, cherchait aussi à écarter ce dernier pour prendre, à terme, la tête du Grand Paris. Avec de possibles effets collatéraux : concernant ce dernier poste pour lequel Devedjian n'est pas candidat, des élus de droite des autres départements concernés pourraient émerger, voire une candidature centriste.

■ **LAURENT FABIUS** espère signer ce mardi à Bombay un accord de coopération avec les autorités indiennes prévoyant une assistance mutuelle entre les deux pays pour développer le tourisme des Français vers l'Inde et vice versa. Le nouveau Premier ministre indien Narendra Modi a placé le tourisme au rang des secteurs prioritaires susceptibles de créer de nombreux emplois en Inde, tandis que Laurent Fabius vient de se fixer un objectif de 100 millions de touristes étrangers en France.

■ **CHRISTOPHE BLANCHARD-DIGNAC** ne devrait finalement pas être reconduit fin octobre pour un nouveau mandat à la présidence de FDJ. Pour lui succéder, se confirme, à Bercy comme à l'Elysée, le nom de Florence Parly, ex-secrétaire d'Etat au Budget de Lionel Jospin et actuelle DGA d'Air France, chargée de l'activité passage Orly et escales France.

■ **LOUIS SCHWEITZER**, commissaire général à l'investissement, et Fanny Letier, directrice de Bpifrance Investissement Régions, vont animer ce jeudi une table ronde sur l'accompagnement des entreprises de croissance, lors de la soirée de remise du Grand Prix des Entreprises de Croissance.

MICHEL MOULIN, qui avait lancé *Le 10 sport* en 2008, va réclamer au groupe Amaury 18 millions d'euros de dommages et intérêts devant le tribunal de commerce de Paris pour des pratiques anticoncurrentielles ayant entraîné la disparition de son quotidien sportif. Celles-ci ont été sanctionnées en février par l'Autorité de la concurrence qui a infligé une amende de 3,5 millions à Amaury, qui a fait appel. L'évaluation du préjudice a été réalisée par le cabinet Microeconomix.

■ **DOMINIQUE MARTIN**, médecin et énarque, directeur des risques professionnels à la CNAMTS, fait partie des noms évoqués pour succéder à Dominique Maraninchi en tant que DG de l'ANSM (Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé). Outre cet ex-conseiller de Bernard Kouchner à la Santé, François Hébert, DGA de l'Agence, s'y verrait bien également.

■ **ÉRIC GIULY**, président de Clai, recrute une deuxième vice-présidente après l'arrivée d'Isabelle Mas début juin : il s'agit de Stéphanie Barré-Lesauvage, directrice du développement de Publicis Consultants. Elle rejoindra le cabinet début juillet, où elle aura notamment en charge le développement de l'expertise en communication financière.

■ **GUY COGEVAL** va recruter deux conservateurs au musée d'Orsay pour pallier des départs. Paul Perrin, ex-Institut national du patrimoine, serait nommé conservateur au département des peintures, et Cécile Girardot au musée de l'Orangerie. Ils prendront leurs fonctions début juillet.

■ **JENS STOLTENBERG**, ex-Premier ministre finlandais qui prendra ses fonctions de secrétaire général de l'Otan à compter du 1^{er} octobre, va recruter Vegard Ellefsen, actuel représentant permanent de la Norvège auprès de l'Otan, en tant que directeur de cabinet.

■ **ÉLISABETH GUIGOU**, qui visait le poste de haut représentant aux Relations extérieures de l'UE, se positionne désormais pour le portefeuille de l'Energie dans la prochaine Commission. La présidente de la commission des affaires étrangères de l'Assemblée multiplie les rencontres, dans le cadre de la préparation de la Cop21 sur le climat, avec les patrons du secteur. Après Henri Proglio, Gérard Mestrallet et Jean-Louis Beffa, elle s'entretiendra cette semaine avec Christophe de Margerie et Pierre Pringuet (Afp).

■ **ÉLISABETH MORIN-CHARTIER**, euro-députée UMP, vise le poste de questeur du Parlement européen, assuré dans la précédente mandature par la Luxembourgeoise Astrid Lulling. Mais elle obtiendrait ce poste seulement si l'UMP décidait de ne pas prendre, dans le système de distribution des postes, une présidence de commission parlementaire.

■ **ISABELLE BRUNEAU**, députée PS de l'Indre, dans un rapport sur la politique européenne de concurrence pour la commission des affaires européennes de l'Assemblée qui sera rendu public le 8 juillet, préconisera d'assouplir les règles sur les aides d'Etat, notamment aux entreprises en difficulté. Elle compte ensuite déposer une proposition de résolution européenne en ce sens.

■ **NICOLAS TENZER**, membre du directoire de l'Institut Aspen France, va dynamiser le programme « Leaders politiques d'avenir » dont il a la charge, en lui donnant une dimension plus européenne et internationale. Axes : multiplier les débats sur des sujets d'actualité et favoriser les échanges avec des élus de diverses sensibilités aussi bien étrangères que dans les régions françaises.

■ **PHILIPPE MARTIN**, ex-ministre PS de l'Ecologie, soigne ses relations avec les dirigeants d'EELV. Il a été l'un des tout premiers à envoyer un texto à Emmanuelle Cosse, secrétaire nationale du parti, pour la féliciter de sa prestation « dynamique » au Grand Jury RTL-Le Figaro-LCI.

Cahiers thématiques

CAPITAL HUMAIN

Avec le soutien de  MERCER

Et si on libérait le travail ? • 1/(4)

Le bonheur est dans l'entreprise libérée

Le travail est trop souvent synonyme de stress, de *burn out*, et même d'exploitation. Pour être performantes, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur des salariés heureux et engagés. Ceux-ci restent pourtant très minoritaires. Et rares sont ceux qui se lèvent le matin avec un grand sourire.

Le modèle de l'entreprise libérée

La liberté au travail s'est trouvée une icône en la personne d'Isaac Getz, professeur de leadership et de l'innovation à ESCP Europe. Dans ses nombreuses conférences, il compare les salariés engagés en France (11 %) à des poules prêtes à pondre des œufs d'or et les oppose à ceux qui sont activement désengagés, les renards (28 %), qui sont tellement malheureux qu'ils s'en prennent à ceux qui sont heureux. Au milieu, se trouvent les chevaux fatigués, soit 61 % salariés, qui, en arrivant au travail, sont déjà prêts à repartir. « Cette situation n'est pas formidable et même inquiétante. Beaucoup de patrons disent que c'est une fatalité. J'ai pourtant rencontré ceux qui ont décidé de changer cela. Ils ont parcouru un chemin difficile qui prend du temps, trois ans pour une petite entreprise et dix ans pour une grande », souligne Isaac Getz. Ces entreprises, où les salariés libérés prennent, chaque jour, des initiatives bonnes pour l'entreprise, existent vraiment. Elles créent un environnement dans lequel trois besoins fondamentaux sont satisfaits : le besoin d'égalité intrinsèque (respect, bienveillance, considération, confiance),

le besoin de développement et d'épanouissement personnel, le besoin d'autoréalisation, qui s'apparente à celui de ne pas être contrôlé, car les gens détestent qu'on leur dise quoi faire. Le modèle de l'entreprise libérée permet aux collaborateurs de déployer le meilleur d'eux-mêmes et Isaac Getz n'est pas avare d'exemples : Gore-Tex est organisé de cette façon depuis 50 ans. Sol, une société finlandaise de nettoyage de bureau, s'y est mise lors de son rachat. Le plus souvent, c'est une crise grave qui fait prendre conscience qu'il existe d'autres modes d'organisation. Harley-Davidson, en 1983, était à deux doigts de la faillite quand elle a fait sa révolution. Chrono Flex, en France, avait vu, en 2009, s'effondrer son chiffre d'affaires.

Un ministère qui réussit sa libération

Plus surprenant, le ministère de la Sécurité sociale, en Belgique, a aussi adopté le modèle de l'entreprise libérée. Quand vous le visitez, on vous montre les principes qui guident cette entreprise. Ils ne motivent pas les gens, ils leur font confiance ; ils ne managent pas les gens, ils les aiment ; ils ne travaillent pas au ministère, ils prennent du plaisir à y travailler ; ils ne se plaignent pas, ils apportent des solutions et les mettent en place. « Si c'est possible dans un ministère belge, c'est possible partout », note Isaac Getz. Frank Van Massenhove, président du comité de direction du ministère de la Sécurité sociale, a été l'artisan de cette transformation. L'enjeu était de permettre à tout collaborateur d'entreprendre de façon libre et responsable toute action améliorant le service aux usagers. « Une des premières choses a été de supprimer la pointeuse qui

véhiculait l'idée que le seul lieu de travail serait le bureau, un axiome dans beaucoup d'entreprises. » Le ministère a fait des émules auprès d'autres administrations belges comme le ministère de la Mobilité et des Transports et intervient en qualité de consultant auprès d'entreprises privées (Unisys, Philips...) ou de structures d'Etat (ministère des Pays-Bas, gouvernement sud-coréen pour la création de leur nouvelle capitale...) lors de séminaires ou de coaching sur la libération. A la direction d'Unisys, qui imaginait que la libération n'était pas possible chez eux, Frank Van Massenhove a fait remarquer qu'il fallait parler aux gens, que ce sont les mêmes personnes qui composent les équipes du ministère et que si un ministère avait réussi sa libération, alors ils n'avaient plus aucun alibi. En septembre 2013, il a renoncé à devenir le CEO de la SNCB – une des deux entités de la Société nationale des chemins de fer belges – après avoir été élu alors qu'il ne faisait pas partie des cinq candidats de la liste officielle.

Ce qui différencie un salarié heureux d'un salarié malheureux

Quand Laurence Vanhée a été élue, en 2012, DRH de l'année en Belgique, sa carte de visite portait la mention CHO (chief happyness officer). « Rendre les gens heureux, c'était le travail d'un chief happyness officer. Et c'est ce que j'ai fait au ministère belge de la Sécurité sociale à partir de 2009 avant de créer en 2013 ma propre société de conseil, Happyformance. » Sa devise est : liberté + responsabilité = bonheur + performance. Chiffres à l'appui, elle souligne ce qui différencie un salarié heureux et malheureux : « Il est deux fois moins malade, six fois moins absent, neuf fois plus loyal, 31 % plus productif et 55 % plus créatif... » Zappos a eu le premier Chief Happyness Officer, mais celui de Google, Chade-Men Tan, est mondialement connu. Cet ingénieur surdoué qui a rejoint le géant du Net en 1996, en tant que programmeur, a vu l'intitulé de son poste se modifier au fil du temps. Aujourd'hui, il parcourt le monde pour remplir sa mission : « Eveiller les consciences, ouvrir les cœurs et créer un monde en paix. » Mais l'entreprise, souvent citée comme un modèle pour son mode de management décalé, a évolué. La règle des 20 %, lancée en 2004 par Larry Page et Sergueï Brin, les deux cofondateurs, qui permettait aux collaborateurs de consacrer une journée par semaine sur des projets personnels, plus ou moins liés à l'activité de leur entreprise, a pris du plomb dans l'aile. Cette règle avait pourtant donné naissance à AdSense et avait été copiée par d'autres entreprises comme Apple et LinkedIn. En 2011, le Google Labs, la plate-forme collaborative d'échange sur les projets en gestation, a fermé. Chaque nouvelle idée est maintenant passée au crible de nombreux indicateurs et l'innovation est devenue moins spontanée et plus encadrée. ■

Gilles Noblet

Le point de vue de MERCER

JEAN-PIERRE MAGOT

(partner, responsable de l'activité Rewards)

L'innovation est centrale dans la génération de valeur, d'autant plus importante dans un environnement économique où le facteur « coût » n'est pas un avantage compétitif.

Elle suppose une marge de manœuvre que le respect nécessaire des process limite fréquemment. Le curseur managérial évolue donc dans une dimension alternant exigence de contrôle et latitude laissée à l'individu, évitant ainsi de se soumettre continuellement au principe jésuitique de la liberté totale sous la surveillance constante.

La semaine prochaine

CAHIER n° 5

La confiance est le socle de l'entreprise libérée

Retrouvez
l'intégralité des
cahiers thématiques
CAPITAL HUMAIN
sur notre
site Internet :
lalettredelexpansion.com