

LA LETTRE DE L'Expansion

www.lalettredexpansion.com

n° 2189

CETTE SEMAINE

TENDANCE

PARIS, LE 7 JUILLET 2014

Charivari

Donner des gages aux patrons et aux organisations syndicales : c'est l'exercice à haut risque auquel s'est livré l'exécutif à la veille de la Conférence sociale. Le gouvernement en a profité pour adresser des signes positifs aux chefs d'entreprise (adaptation du compte pénibilité, suspension des seuils sociaux...). Mais le jeu de rôles a persisté en coulisse. Intervenant mardi devant le cercle Turgot, **Michel Sapin** s'en est pris au « râleur » **Thibault Lanxade**, président du pôle croissance et entrepreneuriat du Medef qui animera l'une des tables rondes de la Conférence. Le premier venait de décliner les grandes mesures gouvernementales pro-entreprises, tandis que le second, pointilleux, lui répliquait que plusieurs d'entre elles n'étaient pas vu d'un aussi bon œil par les patrons, insistant sur la mesure des contrats courts d'une durée maximale de 24 heures par semaine. A l'égard des syndicats, gouvernement et patronat vont devoir donner du grain à moudre. Sauf à tendre dangereusement la corde à l'égard des syndicats réformistes.

Le gouvernement s'attaque à un autre sujet de long terme avec la transition énergétique. Sur la scène internationale, il compte sur un dispositif conséquent (**Brice Lalonde, Marie-Hélène Aubert...**) afin de réussir la Conférence Climat de Paris en 2015, et **Laurent Fabius** veille à tous les aspects de ce dossier. Paris considère avec prudence les récentes inflexions environnementales de l'administration Obama, redoutant surtout qu'elles soient balayées ou, au moins, sérieusement édulcorées, si les Républicains reprennent le contrôle du Sénat lors des élections de mi-mandat en novembre. Sur le plan intérieur, c'est **Ségolène Royal** qui est chargée de faire entériner par le Parlement le plan de transition énergétique. L'idée est d'aboutir à un texte qui donne toute crédibilité à la France pour piloter la Conférence Climat.

Côté réformes institutionnelles, prévues en 2015-2016, l'Elysée et Matignon recherchent des marges de manœuvre. Initialement, l'exécutif pensait déverrouiller l'échiquier politique avec la réforme territoriale. Mais le sujet est apparu trop technico et exempt d'un vrai récit narratif. Réflexion d'un conseiller ministériel : « Il aurait fallu d'abord organiser une grande réunion de bailleurs de fonds et financiers potentiels (banques, **BEI, Bpifrance, business angels, fonds...**) pour réfléchir à de nouveaux moyens d'intervention afin de montrer à l'opinion que des régions plus vastes peuvent être concrètement sources de croissance et d'emplois. » A terme, le gouvernement compte avoir essuyé les plâtres afin de réussir via du donnant-donnant des réformes telles que l'introduction d'une part de proportionnelle.

Le feuilleton **Sarkozy**, tant les affaires que sa riposte médiatique, font replonger l'opposition dans les affres des divisions. « Il a dépassé depuis longtemps le stade de sa caricature », cingle un filloniste. « Comment porter un projet de quinquennat s'il doit se résumer à une vengeance face à **François Hollande** et aux juges », soupire un patron. Dans le grand charivari qui s'annonce – les chefs de l'opposition auront un été studieux avant que Sarkozy précise fin août ses intentions –, restent quelques certitudes. Des alliés potentiels de Sarkozy vont être mal à l'aise, **François Fillon** et **Xavier Bertrand** avanceront sur le fond des propositions, et **Alain Juppé** soignera son image. ■

■ Direct Energie :

Il attaque le tarif réglementé du gaz 3

■ PMU :

Il veut céder Geny Infos 4

■ Société du Grand Paris :

Elle négocie avec la BEI et la CDC 5

■ Droits d'auteur :

Le Livre blanc de Barnier 7

■ Eric Besson :

Partenariat avec ESL&Network 8

L'ENQUÊTE

L'offensive japonaise sur l'armement 2

LA COULISSE

Groupe Printemps accélère 3

EN PRIVÉ

■ **LES RÉUNIONS** au ministère de la Défense ont fait apparaître des tensions entre l'armée de l'air et la DGA qui, face aux difficultés financières, envisage d'acheter ou de louer des ravitailleurs américains aux dépens de l'avion d'Airbus Group. Ces discussions pourraient faire craindre un abandon programmé de la composante nucléaire aéroportée.

■ **FELIPE VI D'ESPAGNE** pourrait effectuer à Paris sa première visite officielle à l'étranger d'ici à la fin du mois. Les deux capitales s'activent pour faire coïncider les calendriers.

■ **PHILIPPE AGHION**, élu au Collège de France, souhaite que l'institution aille davantage vers les jeunes. Il veut ouvrir ses leçons aux classes préparatoires et de premier cycle universitaire, et donner des cours dans les lycées.

À NOS LECTRICES ET LECTEURS

En raison du lundi 14 juillet, la parution du prochain numéro de *La Lettre de L'Expansion* est avancée au vendredi 11 juillet.

LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN

avec le soutien de
MERCER

Et si on libérait
le travail ? • 2/(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

INTERNATIONAL Après le vote d'une loi autorisant l'exportation de matériel de sécurité, le Japon s'affranchit peu à peu des entraves le tenant éloigné du marché mondial de l'armement. Tokyo multiplie les demandes de partenariats militaires avec les pays européens.

L'offensive japonaise sur l'armement

Ce n'était pas le clou de l'événement, mais leur présence a été remarquée : pour la première fois depuis sa création en 1967, le salon Eurosatory, qui présente le dernier cri en matière d'armement terrestre et d'équipements de sécurité publique, a accueilli une délégation de douze entreprises japonaises, chaperonnée par des cadres du Miti, son très efficace ministère du Commerce extérieur et de l'Industrie. Et parmi les présents figuraient quelques zaikai (les méga-congolomérats industriels) : Mitsubishi, Kawasaki, Fujitsu, Toshiba. Aucun grand contrat n'a été conclu à Villepinte, mais, dans les travées du Parc des expositions, les commentaires allaient bon train sur les ambitions nouvelles de ce pays sur le marché mondial des ventes d'armes.

Car, chacun le sait, le Japon a abandonné toute ambition militaire depuis sa capitulation face aux forces alliées en septembre 1945. L'appareil militaire s'est pendant longtemps résumé à des forces d'autodéfense aux effectifs et équipements faméliques, les Etats-Unis assurant la défense de l'archipel via des troupes cantonnées dans des bases locales. Si la chute

JUSQU'ÔÙ DÉLOCALISER ?

C'est l'argument massue des industriels français de l'armement pour freiner les ardeurs budgétives de Bercy. Dassault, Thales, Airbus et consorts ne menacent pas, mais soulignent l'inéluctable : si la loi de programmation militaire ne maintient pas l'investissement à 31,4 milliards annuels, ils n'auront d'autre choix que de délocaliser pour honorer le contrat conclu avec les armées. Le ministre de la Défense n'a pas interdit à ses fournisseurs de rencontrer de futurs partenaires japonais. Afin de peser, lui aussi, le cas échéant face à Bercy en agitant le risque de délocalisations vers l'Asie low cost, voire l'exode de savoir-faire stratégiques ?

du mur de Berlin a effacé le risque d'une guerre avec le voisin russe, d'autres menaces apparaissent. Il y a d'abord les rododondades de la Corée du Nord. Et, bien sûr, la Chine aux ambitions maritimes débordantes. Autant de facteurs, qui, même si les officiels nippons s'en défendent, poussent non pas à la remilitarisation du pays, mais au moins à une montée en gamme de ses troupes. « Le temps doit rester à la diplomatie, mais cela ne nous empêche pas de rester vigilants », indique Makoto Asari, du cabinet Crisis Intelligence, proche du gouvernement.

Le gouvernement du pays a ainsi entrepris une tournée des capitales européennes pour initier des coopérations en matière militaire. Les ministres nippons de la Défense et des Affaires étrangères ont ainsi rencontré à Paris Jean-Yves Le Drian et Laurent Fabius le 25 janvier, afin de poser les premiers jalons de futurs partenariats. Ces entretiens ont été suivis, début mars à Tokyo, d'un séminaire avec Thales, Airbus, Snecma..., soit tout le ban et l'arrière-ban du complexe militaro-industriel français qui ont pris langue avec les zaikai. A Bruxelles, où siègent nombre de directions européennes d'entreprises japonaises, un expert très au fait de ces questions de défense confirme le dynamisme des uns et des autres en précisant « que tous souhaitent que les choses avancent dans la plus grande discréetion ».

Les négociations pourraient s'accélérer depuis qu'un verrou de taille a sauté : la Diète a en effet voté une loi autorisant l'exportation du matériel militaire. Enfin presque : seul le matériel de sécurité « contribuant au maintien de la paix et à sauver des vies » peut quitter le pays du Soleil-Levant. Pour le moment, Tokyo ne vante que son savoir-faire acquis dans des

interventions humanitaires en Asie. En espérant que ses industriels n'auront plus à camoufler une usine de tourelles de chars dans une chaîne d'assemblage de tracteurs plantée en rase campagne, comme il y a vingt-cinq ans !

Les Japonais veulent devenir une nation qui compte dans le commerce des armes. Les Occidentaux sont prévenus !

Mais il ne suffit pas de le décréter pour devenir un grand marchand d'armes. Les Japonais l'admettent volontiers : l'industrie et la recherche présentent de graves lacunes capacitives du fait de la longue cure de pacifisme. Et l'échantillon de matériels présenté à Villepinte n'a pas impressionné. Mitsubishi Heavy Industries a présenté une maquette de véhicule de transport de troupe blindé à quatre roues seulement avec une croix rouge sur les flancs pour éviter toute polémique, mais sa version « combat » ne comporte qu'une mitrailleuse. Hitachi n'a expédié à Villepinte qu'une maquette de pont flottant pour intervenir dans des régions dévastées par une catastrophe naturelle. Mais point de canons, de drones et autres armes lourdes. « Vous ne verrez que des technologies que nos industries maîtrisent », souriait un officiel japonais.

En Europe, voire aux Etats-Unis, des partenariats pour développer une industrie de défense japonaise feraient sens. Car Tokyo, comme l'explique un cadre d'un zaikai, « souhaite acquérir les compétences qui nous font défaut, devenir maître d'œuvre, ensembliers et responsables de programmes. » Les Occidentaux approchés soupèsent les avantages et les inconvénients de tels deals. Côté pile, ils prendraient pied sur un marché trusté par l'Amérique et trouveraient des poissos pilotes aguerris pour déployer des délocalisations en Asie. Reste à ne pas se faire piéger par des concurrents redoutables. Ni à froisser les grands voisins chinois et russes. ■

Vincent Bussière

GRANDES ENTREPRISES

■ **GROUPE DU LOUVRE** voit son processus de mise en vente accéléré. Deux groupes hôteliers chinois sont notamment intéressés. Parmi eux, Shanghai Jin Jiang International Hotels a fait une proposition au printemps, dont le prix a été jugé trop faible par Starwood Capital, propriétaire de l'ex-Groupe Taittinger. Le Groupe du Louvre comprend Louvre Hôtels et ses 800 établissements en Europe (Campanile, Kyriad, Golden Tulip...), ainsi que Concorde Hotels & Resorts, qui gère huit établissements de luxe.

■ **ANGÉNIEUX**, filiale caméras de Thales, va délocaliser une partie de ses fabrications infrarouge de la France vers Singapour.

■ **QUICK** va ouvrir son deuxième Burger Bar au cœur de Paris avant la fin 2014. L'enseigne, qui compte 400 restaurants en France, vient de lancer, dans le centre commercial Qwartz de Villeneuve-la-Garenne, le premier exemplaire de son nouveau concept de petite surface dédiée aux burgers, dans des lieux d'affluence (aéroports, gares, stations-service...) ou centres de grandes villes. Ses ventes de la première semaine sont supérieures de 25 % aux objectifs.

DIRECT ENERGIE ATTAQUE LE TARIF RÉGLEMENTÉ DU GAZ

■ L'opérateur alternatif et ses homologues réunis dans l'Anode ont attaqué devant le Conseil d'Etat le principe des tarifs réglementés du gaz, qui concerne 75 % des ménages. Les concurrents de GDF Suez affirment que ces tarifs sont contraires au droit communautaire, en s'appuyant sur l'avis de l'Autorité de la concurrence du 25 mars 2013. Le rapporteur du Conseil d'Etat vient de demander aux parties prenantes d'évaluer l'impact d'une annulation de ces tarifs. Fondés sur les coûts d'approvisionnement de GDF Suez, ces tarifs ont vocation à protéger les clients des fluctuations des prix du marché. Aujourd'hui, ces coûts sont 15 à 20 % supérieurs aux prix du marché, selon l'Anode qui a déjà obtenu l'annulation par le Conseil d'une dizaine d'arrêtés tarifaires de gaz. L'audience prévue le 2 juillet a été reportée. ■

ALSTOM RÉFLÉCHIT À UNE ACQUISITION DANS LE TRANSPORT

■ L'industriel pourrait célébrer sa nouvelle situation en renforçant sa branche transport grâce à une acquisition. Le constructeur italien de matériel roulant et spécialiste de la signalisation Ansaldo STS, qui intéresse Patrick Kron depuis des années, est désormais à vendre dans des conditions plus conformes aux visées d'Alstom. Le groupe a déjà fait une offre en 2011, mais sur la seule partie signalisation (STS), la plus rentable, alors que Finmeccanica, actionnaire à 40 % de Ansaldo STS, voulait céder l'ensemble. Aujourd'hui, Finmeccanica est prêt à garder des activités peu attractives de fabrication de matériels. Thales et Siemens regarderaient également cette opération afin d'étoffer leurs activités signalisation. ■

■ **ORANGE** a fixé au 2 octobre la date de son troisième show hellol!, rendez-vous annuel de l'innovation au cours duquel l'opérateur présente les objets et services les plus marquants qui seront prochainement commercialisés. Il compte réunir plus de 900 personnes au palais de Chaillot.

■ **PARFUMS DIOR** se dit confiant pour le second semestre 2014 grâce au rajeunissement de jus connus. La filiale de LVMH compte notamment beaucoup sur « J'adore L'Or » pour combler le retard de 5 % enregistré au 1^{er} semestre sur le chiffre d'affaires prévisionnel.

■ **EDF** va faire appel à l'Ifop pour recueillir l'opinion de ses cadres sur les prochaines négociations sur le temps de travail (qui doivent instaurer un forfait jour pour les cadres et l'allongement de la durée hebdomadaire de travail de 32 à 35 heures), notamment sur les questions d'organisation des services. Objectif : sensibiliser l'encadrement afin qu'il transmette aux agents de l'électricien les bons messages sur cette réforme. La direction prévoit d'aboutir à un accord en septembre, à quelques semaines de la fin du mandat d'Henri Proglio.

■ **MAAF ASSURANCES** prépare une restructuration de son réseau pour la rentrée. La mutuelle, qui voit son activité tirée par l'assurance automobile, va réduire le nombre de ses petites agences du réseau en les fusionnant.

■ **DOUWE EGBERTS**, groupe hollandais qui vient de racheter la branche café de Mondelez, a décidé de suspendre l'investissement dans une seconde chaîne de production de dosettes dans l'usine de Lavérune, près de Montpellier, en attendant que le marché poursuive son développement.

LA COULISSE DE LA SEMAINE

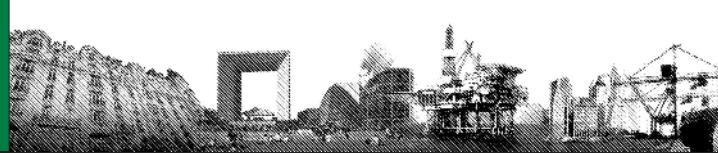
GROUPE PRINTEMPS : COMMENT IL VA ÉTOFFER SON RÉSEAU DE MAGASINS

Le lifting de l'enseigne française présidée par Paolo de Cesare ne se limite pas aux façades du boulevard Haussmann : les vingt autres magasins du groupe, également propriétaire de Citadium, en profiteront. A l'intérieur aussi, ils voient leur organisation évoluer au pas cadencé. La feuille de route est claire : chaque Printemps doit devenir un lieu unique, concentrant ce que la mode fait de mieux.

La pilule administrée par de Cesare depuis son arrivée à la barre du Groupe Printemps en 2007 produit ses effets. L'an dernier, les ventes ont augmenté de 4 % à 1,6 milliard d'euros, portées par le commerce électronique (qui pèse désormais 12 % des revenus) et les rayons femmes et accessoires. La performance est d'autant plus appréciable qu'en six ans, le marché français du textile a reculé de 13 %. L'Italien peut démontrer à son nouvel actionnaire, le fonds luxembourgeois Divine Investments (Disa), représentant des intérêts privés qataris très discrets,

le bien-fondé des 350 millions d'euros d'investissements consentis pour repositionner et reformater le distributeur.

Le Printemps ne ferme plus de magasins et bourgeonne à nouveau, avec un second point de vente marseillais après celui du Carrousel du Louvre. D'autres pourraient éclore : Paolo de Cesare songe à Nantes et Toulouse, où le groupe est absent, et même à un retour à Bordeaux. Sans préciser de date. En attendant, l'entreprise va investir plus de 100 millions d'euros pour poursuivre la rénovation de son réseau, achevé à 70 % : après Cagnes-sur-Mer, Toulon et Rennes feront leur mue d'ici à la fin de l'année. L'an prochain ce sera au tour du magasin de la place d'Italie à Paris. Si le PDG avoue rêver de l'étranger, lui et ses actionnaires refusent de rejouer le scénario des années 1980, quand la ruée vers l'Orient du groupe a bien failli lui être fatale. Il préfère imaginer combien l'autorisation de l'ouverture dominicale boosterait les ventes et créerait des centaines d'emplois. ■



ENTREPRISES & MÉDIAS

FTV partie civile

Le comité d'audit de France Télévisions a fait savoir qu'il souhaitait que le groupe se porte partie civile dans l'affaire Bygmalion, pour laquelle son PDG, Rémy Pflimlin, a été entendu en tant que témoin assisté la semaine dernière par le juge Renaud Van Ruymbeke. Mais l'entourage de Pflimlin craignait que cette action soit interprétée comme un mouvement tactique consistant à se poser en victime et a préféré attendre l'audition. Par ailleurs, le PDG et Thierry Thuillier, DG délégué à l'information, se sont accordés pour que ce dernier ne participe pas aux réunions spécifiques sur Bygmalion. Objectif : garantir l'indépendance du traitement de l'affaire sur les antennes du groupe. ■

Iena à l'achat

Le groupe de conseil à l'optimisation de la performance, présidé par Toufic-Pascal Naccache, va racheter Aodys Consulting, un cabinet spécialisé en consolidation et reporting groupe. Crée en 2005 par Philippe Collado, celui-ci réalise un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros. Sa trentaine de collaborateurs viendra renforcer le pôle Advisory d'Iena, dédié à la transformation de la fonction finances des entreprises en un acteur central de leurs chaînes de valeur. But : compléter son offre sur les pratiques comptables et financières. Avec cette opération, Iena vise un chiffre d'affaires de 12,5 millions d'euros cette année. ■

■ **ARTELIA**, groupe d'ingénierie, rajeunit son actionnariat avec la cession de 30 % des actions par les managers seniors au profit d'une génération montante. Le financement de ces rachats se fait à travers un investissement en numéraire, dépassant 6 millions d'euros. Par ailleurs, les fondateurs et coprésidents, Alain Bentejac et Jacques Gaillard, font entrer CM-CIC Capital Finance à hauteur de 3,5 % du capital. Cette réorganisation finalise le processus de transmission, qui porte la participation des deux dirigeants à 25 % du capital. Sur les 3 200 salariés, 500 managers et directeurs de projet sont actionnaires, l'ensemble des salariés détenant 11 % du capital.

■ **FLORIANE** de Saint-Pierre & Associés, cabinet RH spécialisé sur les industries du luxe et de la création, vient d'ouvrir un quatrième bureau à New York, après Paris, Milan et Shanghai. Sa direction a été confiée à Eye Steinberg, ancienne vice-présidente global talent acquisition de Louis Vuitton. Le cabinet réfléchit à transférer son bureau de Shanghai à Hongkong ou Singapour, du fait de problèmes croissants de pollution.

■ **RADIO FRANCE** fait l'objet d'une enquête de la Cour des comptes, ciblant la gestion financière des travaux de rénovation de la Maison ronde, y compris la programmation de la location de locaux temporaires pour accueillir les services pendant les travaux. Un rapport préliminaire sera adressé cet été à la présidence du groupe. Parrallèlement, les sages de la rue Cambon ont prévu de lancer un contrôle cet été sur France Télévisions.

■ **MONDADORI FRANCE** s'inquiète de résultats en baisse pour son hebdomadaire féminin *Grazia*, qui vient de lancer une nouvelle formule fin avril. Le groupe de presse a lancé une chasse pour trouver un nouveau manager pour sa rédaction.

■ **PLAYTEM**, société spécialisée dans la publicité native pour les jeux vidéo, vient de finaliser une première levée de 1,5 million d'euros auprès de deux fonds : CapDecisif Management et Fa Dièse. L'opération, accompagnée par Chausson Finance, a pour objectif de financer la croissance commerciale de la société en Europe, ainsi que la diversification de sa gamme de solutions.

■ **INGEROP** a été retenu par le Syndicat des transports d'Ile-de-France pour réaliser les études de la future ligne de tramway entre la porte de Choisy et Orly. Le montant du contrat tournerait autour de 15 millions d'euros.

■ **TMP WORLDWIDE**, agence de communication RH, a entrepris de revoir la mécanique du *serious game* de L'Oréal tourné vers le recrutement, l'objectif étant de séduire davantage de jeunes diplômés hommes. Actuellement, le groupe attire spontanément beaucoup plus de candidates que de candidats, alors même que le géant des cosmétiques entend favoriser la parité à tous les niveaux de la hiérarchie et renforcer son image d'employeur dans les écoles d'ingénieurs où les garçons sont surreprésentés.

■ **JASON BRIGGS**, nouveau maroquinier pour hommes, basé à Hongkong, va ouvrir à la rentrée une boutique éphémère rue du Temple, à Paris. Il s'agit du premier point de vente en propre de cette nouvelle marque, créée par un Franco-Britannique, qui vient par ailleurs d'être référencée par Le Bon Marché.

PMU VEUT CÉDER GENY INFOS

■ Le leader français des paris hippiques compte céder sa filiale Geny infos, qui édite depuis 2011 le quotidien de pronostics *Geny Courses*. Le conseil d'administration du PMU vient de donner un mandat à Dominique Bazy (Barber Hauler Capital Advisers) pour sonder le marché avant d'amorcer la vente cet automne. Le groupe, confronté à une baisse des enjeux depuis janvier, souhaite se séparer d'un actif désormais juste à l'équilibre. De plus, le PMU ne tient plus à détenir un concurrent sur les paris hippiques et ne souhaite plus investir dans le métier d'éditeur de presse. *Geny Courses* plafonne aujourd'hui à 8 000 ventes quotidiennes. Sollicité, le concurrent *Paris Turf*, présidé par Jacques-Henri Eyraud, a marqué son intérêt. ■

COMCORP : PEUGEOT ET SANOFI DISTINGUÉS DANS SON INDEX DE RÉPUTATION

■ L'agence de communication ComCorp lance l'Index de réputation, une méthodologie qui mesure la réputation des entreprises en scrutant leur couverture médiatique et sa résonance sur le Web, complétée par un sondage de notoriété des cibles pertinentes. Au terme de la première édition de cet index, portant sur les vingt marques les plus présentes dans la presse écrite au premier trimestre 2014, Peugeot décroche la meilleure position avec une notoriété supérieure quantitativement à celle de Google, assortie d'une opinion très favorable. En bas du classement, Sanofi se révèle à la fois peu connu et négativement réputé. Trois autres entreprises souffrent d'une opinion négative : Boeing, Veolia et SNCF. Airbus, à l'inverse, bénéficie de la meilleure réputation. A noter : Google et Facebook sont crédités d'une appréciation neutre. ■

AFFAIRES PUBLIQUES

■ **LES DISTRIBUTEURS** indépendants de carburant (Leclerc, Carrefour...) s'étonnent du blocage persistant par les services du ministère de l'Ecologie de l'arrêté ministériel permettant la distribution du nouveau carburant vert, le B7 plus. Selon eux, cette situation de vide juridique aurait pour conséquence le paiement d'une taxe supplémentaire de 100 millions d'euros par les distributeurs qui ne peuvent ainsi remplir leurs obligations d'incorporation de carburant prévues par la loi.

■ **LE LEEM** va signer cette semaine un accord-cadre avec l'Office central de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique de la gendarmerie nationale en matière de lutte contre les médicaments falsifiés. Il entérine une déclaration de principe ouvrant à un échange permanent d'informations entre les deux parties sur la falsification et le détournement d'utilisation de médicaments et de matières premières à usage pharmaceutique. Il prévoit la mise en place d'actions de sensibilisation des entreprises du médicament.

■ **LE CONSTRUCTEUR BELGE FN Herstal**, qui propose son Scar, serait donné comme favori pour le futur appel d'offres de la DGA pour l'arme individuelle du futur (AIF), qui remplacera le Famas dans l'armée française. Au détriment du modèle proposé par Thales. La commande porte sur 90 000 fusils d'assaut, dont 21340 à livrer au cours de la loi de programmation militaire 2014-2019.

■ **LE DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL ADJOINT** de l'Association des régions de France, Marc Jouhanneau, va rejoindre le conseil régional d'Ile-de-France auprès du DG des services.

■ **SYNTEC-INGÉNIERIE**, qui espère élire son nouveau président lors de son conseil d'administration ce vendredi, pourrait remettre à septembre la question de la succession de Stéphane Aubarbier faute de candidature. Plusieurs dirigeants de groupe d'ingénierie ont décliné la proposition faute de temps.

■ **LA DIRECTION GÉNÉRALE** du travail étudie la fin de la double juridiction dans les contentieux avec les représentants du personnel, dans un souci de simplification des procédures. Actuellement, les dossiers concernant les délégués du personnel relèvent du juge judiciaire et les contentieux des comités d'entreprise sont portés devant l'administration et, au besoin, devant le juge administratif.

SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS : ELLE NÉGOCIE AVEC LA BEI ET LA CDC

■ Le financement de la ligne 15 sud du futur supermétro de la région parisienne se précise. La Société du Grand Paris (SGP) discute en effet avec la BEI et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) des conditions d'un premier gros emprunt dont elle aura besoin à partir de 2017. D'un montant de 5,3 milliards d'euros, il pourrait se répartir à parité entre les deux institutions sur une durée à long terme de trente à quarante ans. Par ailleurs, pour accélérer le programme d'acquisition des tréfonds au passage des lignes, la SGP pourrait bénéficier d'une modification législative. Une ordonnance prise à l'occasion de l'adoption de loi sur la transition énergétique remplace l'expropriation par un régime de servitude de passage. ■

TABAC : LA FILIÈRE DE LA TRAÇABILITÉ SE STRUCTURE

■ L'amendement Grandguillaume-Solère, voté en collectif budgétaire, crée une filière de la traçabilité indépendante. L'Hexagone devenant alors le premier pays en Europe à mettre en œuvre le protocole de l'OMS « pour éliminer le commerce illicite de tabac ». Le Parlement espagnol pourrait le ratifier également à la mi-juillet. Plusieurs entreprises françaises et européennes sont intéressées par ce marché nouveau, parmi lesquelles La Poste, Atos, Capgemini, Codentify (qui regroupe les quatre principaux cigarettiers), ArjoWiggins, Prooftag, ou l'anglais De La Rue. De son côté, la société suisse Sipca serait sollicitée pour intégrer un groupement d'entreprises. Le marché, estimé à 80 millions d'euros, sera entièrement pris en charge par les cigarettiers qui ne pourront pas répercuter sur le prix de vente du tabac. Le lauréat, choisi après appel d'offres de l'Etat, devrait s'engager à créer 150 à 200 emplois et à assumer un investissement de plusieurs millions d'euros. ■

FESTIVAL DE CANNES : DÉBAT SUR UNE NOUVELLE STRATÉGIE

■ Gilles Jacob est parti en laissant une situation financière au plus haut pour l'Association française du Festival international du film, dont le budget approche les 60 millions d'euros. Mais son conseil d'administration veut revenir aujourd'hui sur la stratégie et le positionnement du Festival. Le nouveau président, Pierre Lescure, soutenu par les administrateurs locaux (mairie de Cannes, Région Paca), estime que la sélection officielle fait la part trop belle aux films français ou financés par des opérateurs français (Arte, CNC...). Cette surreprésentation a pour conséquence la réduction de la présence des grandes majors américaines pendant la Quinzaine et au Marché du film. Pierre Lescure, qui pourrait prendre une présidence exécutive à l'avenir, compte impulser un rééquilibrage dès la prochaine édition. But : faire face à la concurrence des festivals étrangers (comme Toronto). Thierry Frémaux, délégué général et responsable de la sélection, semble de son côté réservé sur cette évolution. ■

■ **LES INFRASTRUCTURES** de distribution d'eau vont devoir faire l'objet d'investissements de la part des collectivités locales. Au terme de l'inventaire patrimonial, qui devait être remis le 31 décembre 2013, 25 % des 35 000 services de l'eau doivent proposer un plan d'action pour améliorer leur taux de fuite. Selon l'Observatoire des services d'eau et d'assainissement, 25 % d'entre eux n'ont pas rempli correctement leur inventaire.

■ **L'ASSOCIATION** des correspondants à la protection des données à caractère personnel (AFCDP) organise le 27 janvier 2015, sa IX^e Université des correspondants informatiques et libertés à l'IBM Forum Paris. La veille de la Journée mondiale de la protection des données personnelles. L'AFCDP cherche des sponsors.

■ **LA MISSION** sur l'avenir du schéma de diffusion de la presse écrite confié à l'IGF, à l'Inspection des affaires culturelles et au Conseil général de l'économie, va achever ses auditions par une série de rencontres avec des patrons de la PQR. Le rapport, qui sera bouclé courant juillet, mettrait en exergue plusieurs schémas possibles d'évolution, dont l'un serait décapant.

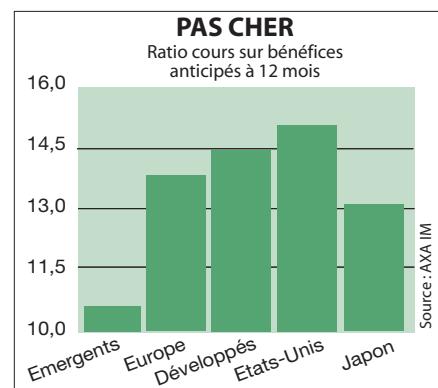
■ **LA DROITE** espère conserver deux de ses trois sièges actuels lors du renouvellement sénatorial de septembre dans la Somme, avec le sortant centriste Daniel Dubois et l'ex-député UMP Jérôme Bignon soutenu par Alain Gest. Le PS pourrait toutefois lui ravir un siège avec Christian Manable, président du conseil général, en raison de l'application nouvelle dans ce département de la proportionnelle.

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

PAYS ÉMERGENTS : SOUS-VALORISATION HISTORIQUE DES ACTIONS

Pendant que les flux de capitaux vers les marchés émergents suggèrent une amélioration du sentiment des investisseurs à leur égard, le potentiel de valorisation des actions apparaît très attrayant. Le découplage entre le cours des actions et les bénéfices des entreprises n'a en effet jamais été aussi marqué. Depuis fin 2010, les actions émergentes sous-performance celles des marchés développés de 34 %, selon

l'indice MSCI. Mais, durant la même période, les bénéfices des sociétés des marchés émergents n'ont été inférieurs que de 14 % par rapport à ceux des groupes des marchés développés. Or, notent les experts d'Axa IM, les deux vont de pair. Aujourd'hui les actions émergentes se négocient avec une décote de 28 % pour des prévisions de croissance des bénéfices par actions du même ordre que celles des valeurs des pays développés (11 % pour 2014-2016). Une amélioration de la conjoncture entraînerait une revalorisation de ces marchés, conclut Axa IM.



IMMOBILIER D'ENTREPRISE : UN MARCHÉ À CONTRE-COURANT DU RÉSIDENTIEL

Tandis que le marché du résidentiel souffre en 2014, avec notamment des ventes de neuf en recul de 12 % par rapport à la moyenne entre 2000 et 2011, sur le marché locatif des bureaux, le volume de la demande placée au premier semestre 2014 est supérieur de 15 % à 20 % à celui de l'an dernier. Le recul des loyers réels dans le tertiaire s'amplifie dans certains secteurs (la Défense). Les mesures d'accompagnement, généralisées pour les nouveaux baux de plus de 1 000 m², peuvent représenter jusqu'à un quart du loyer, selon l'analyse du Crédit foncier immobilier. Quant au marché de l'investissement en immobilier d'entreprise, il s'est bien porté au premier semestre avec un volume engrangé de 8 milliards d'euros, en ligne avec la prévision pour l'année 2014 de 15 à 17 milliards d'euros. L'insuffisance d'offre adaptée à la demande pourrait limiter les volumes enregistrés au second semestre, alors même que les investisseurs pensaient investir environ 25 milliards d'euros en 2014, estime le Crédit foncier.

LE DESSOUS DES CARTES

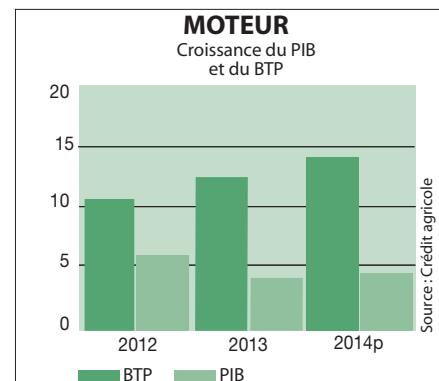
ITALIE : LE PAYS VA PLUS MAL QUE LA FRANCE

L'Italie se redresse-t-elle par rapport à la France ? En tout cas, le sentiment d'optimisme qui prévaut dans la péninsule tranche avec le pessimisme qui règne sur toutes les enquêtes de confiance en France. Pourtant, dans le détail, la plupart des indicateurs économiques transalpins sont moins bien orientés que dans l'Hexagone. D'abord, l'ampleur de la réforme fiscale en faveur des entreprises est beaucoup plus importante en France qu'en Italie, notent les spécialistes de Natixis qui ont passé au crible les dernières mesures annoncées dans les deux pays. Ensuite, le problème de marge de l'industrie est pire en Italie, avec un écart de 20 %

entre coût unitaire et prix, contre 10 % en France. L'évolution des exportations montre, en outre, que le problème de compétitivité est plus important en Italie. Si Natixis renvoie les deux pays dos à dos sur le niveau de dégradation de leurs finances publiques, la banque relève un recul considérable en Italie de l'investissement des entreprises, bien plus déprimé que dans notre pays. De plus, les perspectives économiques à 10 ans semblent bien plus sombres avec une croissance potentielle négative. Conclusion : l'Italie va encore plus mal que la France. Tel un soufflé, le vent d'optimisme risque fort de retomber, estime Natixis. ■

ARABIE SAOUDITE : LE BTP S'INQUIÈTE

Avec un chiffre d'affaires estimé à 293 milliards de dollars, le marché de la construction est le second plus important d'Arabie saoudite, après celui des hydrocarbures. Avec sa croissance à deux chiffres, il tire le PIB du Royaume. Or, le responsable de la chambre de commerce et de l'industrie de Ryad (CCIR), M. Al Hamadi, qui est aussi le dirigeant du National Committee of Construction, vient d'annoncer que ce secteur pourrait subir des pertes historiques, équivalentes à 13 % de la valeur des projets en cours. En cause, explique le Crédit agricole : les retards de paiement importants de l'Etat (30 % d'impayés en 2013) et une hausse de 150 % du salaire minimal. Surtout, le taux de travailleurs saoudiens obligatoire vient de passer de 5 à 8 % ce qui renchérit le coût du travail. La CCIR réclame un fonds dédié à l'immobilier pour soulager les problèmes de liquidités des constructeurs et la mise au standard international des contrats.





INTERNATIONAL

Droits d'auteur : le Livre blanc de Barnier

Le commissaire au Marché intérieur, dont le mandat se termine en novembre, va traiter d'ici à la fin du mois un de ses dossiers les plus épineux. Il devrait en effet obtenir, fin juillet, l'accord du collège de l'exécutif européen pour l'adoption du Livre blanc sur les droits d'auteur. Finalisé après plus de deux ans d'études d'impact et 11 000 réponses à la consultation publique, le texte est en cours de validation auprès des autres services de la Commission.

Michel Barnier a finalement obtenu l'accord de Neelie Kroes et d'Androulla Vassiliou, commissaires à la stratégie numérique et à la culture, au prix d'une certaine prudence dans la réforme du système de droits d'auteur. Celui-ci avait été fixé par une directive en 2001 et devait donc être mis à l'heure du numérique et du marché intérieur européen.

Le Livre blanc ne fait pas de propositions mais se contente d'identifier les principes pour que la prochaine mandature réussisse la révision législative. Il souligne qu'elle ne doit pas viser une remise à plat totale du système mais se concentrer sur trois sujets : la portabilité des droits des contenus en ligne au sein du Marché intérieur, la mise en cohérence avec d'autres politiques publiques (éducation, recherche, bibliothèque) et l'équilibre de la chaîne de valeurs des contenus. ■

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), t mestayer@lexpansion.com,
Marie-Caroline Lopez, CHEF DE RUBRIQUE MACROÉCONOMIE ET ENTREPRISES (40.44), mclopez@lexpansion.com
Gilles Noblet, gnoblet@me.com (LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN).

■ **L'OMI** (Organisation maritime internationale), dont le siège est à Londres, va mandater l'Association internationale de la signalisation maritime (AISM), à Saint-Germain-en-Laye, pour émettre de nouvelles normes de trafic maritime et d'e-navigation (navigation améliorée).

■ **LAURENCE DUBOIS**-Destriais, chef du service économique à Londres, devrait devenir ministre conseillère chargée des affaires économiques et commerciales à la représentation permanente de la France auprès de l'UE. Elle succédera à Jean-Paul Thuillier, qui rejoint la Représentation permanente auprès de l'OMC à Genève.

■ **FRÉDÉRIC JUNG**, porte-parole du représentant permanent de la France auprès des Nations unies à New York, prendra cet été les mêmes fonctions à la Représentation permanente auprès de l'UE à Bruxelles.

■ **EDF Energies nouvelles** a engagé une bataille auprès de la Cour suprême israélienne contre le ministre de l'Energie Silvan Shalom, soupçonné de retarder la décision d'autorisation de production des deux centrales photovoltaïques que le groupe français a construites dans le sud d'Israël.

■ **ASSYSTEM**, qui a localisé à Dubai sa direction énergie et infrastructure, ne regrette pas son implantation dans le golfe Persique. La moitié des appels auxquels elle répond se situe en Arabie saoudite.

■ **ORANGE**, qui souhaite se renforcer en Espagne pour contrer les offensives de Telefonica et Vodafone, étudie des scénarios alternatifs au rachat de Jazztel, dont le prix a grimpé ces derniers mois. Le groupe étudie le rachat de câblo-opérateurs régionaux ou des investissements dans la fibre optique.

■ **SÉGOLÈNE ROYAL** compte participer à la convention internationale sur la biodiversité, le 29 septembre, en Corée du Sud.

■ **MEDIA GOVERNANCE** Initiative, ONG sur les médias lancée par Pascal Josèphe, travaille à un projet de libéralisation du secteur de la communication en Albanie, qui aspire au statut de pays candidat à l'UE. Le mandat comprend un accompagnement vers la diffusion TNT, la mise en place d'une nouvelle politique culturelle et la modernisation de la télévision publique (RTSH).

■ **JACOBS UNIVERSITY**, basée à Brême en Allemagne et connue pour accueillir des talents bénéficiant de bourses, va réorienter sa stratégie de recrutement en privilégiant les familles plus fortunées. Cette université privée, créée en 2001, compte en effet redresser ses comptes tombés dans le rouge depuis quelques années.

MANUEL VALLS : IL AMORCE UNE SÉRIE DE DÉPLACEMENTS INTERNATIONAUX

■ Le Premier ministre, qui laissait jusqu'à présent à François Hollande la fonction de représentant international de l'exécutif français, va amorcer cet été une série de déplacements officiels à l'étranger. Après avoir rencontré les leaders internationaux lors des cérémonies anniversaires du Débarquement, il devrait amorcer après le 14 juillet et jusqu'en septembre, une série de rencontres avec les chefs d'Etat, débutant à Madrid, puis Londres et Berlin. Objectif : expliciter aux partenaires européens les réformes qu'il vise à travers son pacte de responsabilité et obtenir leur appui pour un assouplissement des critères européens de déficit. A l'automne, Manuel Valls prévoit d'enchaîner avec une tournée dans les capitales des grands émergents. Avec au programme : Chine, Inde et Brésil. ■

ESPACE : RÉUNION EUROPÉENNE SUR LE FUTUR LANCEUR ARIANE

■ Cinq ministres européens en charge de l'espace se retrouveront cette semaine à Genève pour préparer la prochaine conférence ministérielle de l'Agence spatiale européenne à Luxembourg en décembre. Geneviève Fioraso échangera avec ses homologues allemand, italien, belge et suisse sur le choix des caractéristiques techniques du prochain lanceur Ariane 6 qui doit voir le jour en 2021. Principal objectif : obtenir une réduction des coûts du fait non seulement des contraintes budgétaires en Europe mais aussi de la concurrence de l'américain Space X. Les Etats souhaitent trouver la bonne configuration qui ramènera le corridor budgétaire, estimé aujourd'hui à un peu plus de 900 millions d'euros par an, à environ 750 millions. ■

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Christophe Barlier.

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT : Eric Matton.

EDITEUR : Frank Guillermain.

RELATIONS CLIENTÈLE : Nadia Boufassa (42.99).

RÉDACTION TECHNIQUE :

RÉVISION : Julie Lauro.

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION :

Dorothée Coelho, 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 :
ROUARTA 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

DÉCIDEURS

■ **FRANÇOIS HOLLANDE** effectuera une visite officielle au Canada en octobre, à l'invitation du Premier ministre canadien Stephen Harper. A l'agenda : resserrer les liens politiques entre les deux pays, notamment sur la question du climat à un an de la Cop21, qui se tiendra à Paris. Le président se rendra aussi à Québec et à Montréal, à quelques semaines du sommet de la francophonie à Dakar.

■ **MARYLISE LEBRANCHU** est citée comme un possible successeur à terme de Christiane Taubira, au cas où celle-ci quitterait le gouvernement pour prendre d'autres responsabilités. Elle a d'ailleurs déjà occupé le poste. Du coup, André Vallini, secrétaire d'Etat chargé de la Réforme territoriale, prendrait alors du galon, en récupérant une large partie du portefeuille de Lebranchu.

■ **MANUEL VALLS** a été reçu la semaine dernière à la Sacem par son président Jean-Noël Tronc et des membres du conseil d'administration pour un déjeuner de travail, une première pour un Premier ministre en exercice. Au menu : Manuel Valls s'est engagé à recevoir la plateforme France Créative cet automne pour la remise du deuxième Panorama des industries culturelles et créatives. L'idée d'une journée de la chanson française à l'école et d'un effort de pédagogie sur le respect des droits d'auteur a aussi été évoquée.

■ **HERVÉ MARITON** travaille à la rédaction d'un livre, à paraître en septembre, qui explicitera le sens de sa candidature à la présidence de l'UMP.

■ **PATRICK LE HYARIC**, eurodéputé Front de gauche et directeur de *L'Humanité*, entend consacrer à l'Europe davantage de pages de débat dans les colonnes du journal communiste. Il souhaite renouveler le regard vis-à-vis de l'UE tout en contrant les thèses du FN.

■ **VALÉRIE BOYER**, députée UMP des Bouches-du-Rhône, prépare une nouvelle proposition de loi visant à pénaliser le négationisme. Elle pense avoir trouvé un biais juridique de bon augure pour l'avenir de ce texte.

■ **XAVIER BERTRAND** fait l'objet d'une attention particulière chez les leaders socialistes si Nicolas Sarkozy devait renoncer à revenir. Atouts : un homme plutôt porteur de propositions radicales, sorte de Matteo Renzi de droite, et assez apprécié chez les militants.

■ **THIERRY LE HÉNAFF** vient d'annoncer en interne qu'Arkema se situait actuellement à 80 % des chiffres prévus en 2014. Le groupe chimique prépare pour les prochaines semaines une opération de croissance externe majeure, vraisemblablement au Brésil, dans un secteur que le PDG souhaite consolider.

■ **CHRISTOPHE CREMER**, créateur notamment de Meilleurtaux.com, va prendre la présidence du conseil de surveillance d'Oxatis, groupe qui commercialise des solutions d'e-commerce et dont le chiffre d'affaires se situe entre 5 et 10 millions d'euros.

■ **ÉRIC BESSON**, qui a fondé il y a deux ans son cabinet de conseil, noue un accord de partenariat avec ESL&Network. Alexandre Medvedowsky, patron d'ESL, président du Syndicat français de l'intelligence économique (Synfie), va s'appuyer sur l'ex-ministre de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie numérique pour conseiller les entreprises dans leur développement en France et à l'international.

■ **JEAN-FRANÇOIS COLLIN**, secrétaire général du ministère de la Culture, va quitter ses fonctions fin septembre. Ex-attaché commercial au Trésor, il a souhaité revenir à son ancien métier et serait nommé chef des services économiques à l'ambassade de France à Madrid.

■ **GUY VALLANIEN**, organisateur des rencontres Cham (Convention on Health Analysis and Management) va consacrer la prochaine édition de l'événement, les 26 et 27 septembre à Chamonix, à la nécessité d'encadrer la liberté d'installation et de prescription des médecins, et la liberté de choix des malades, pour préserver l'accès aux soins. Parmi ses invités : Claude Evin, Luc Ferry, Martin Hirsch, Nicolas Baverez, ou encore Bernard Accoyer. Il va décliner à partir de l'automne, les conférences Cham en région, à commencer par Lyon et Nancy.

■ **CARLOS TAVARES** a décidé d'ajuster la production des usines Peugeot avec les commandes du réseau commercial, pour éviter la constitution de stocks. Conséquence : les heures supplémentaires obligatoires sont supprimées.

■ **ROLAND POTEZ**, PDG de Potez Aéronautique, s'est rendu au Maroc avec ses responsables production. Potez, qui compte doubler son chiffre d'affaires d'ici à 2018, n'exclut pas de délocaliser des fabrications dans ce pays.

■ **BENJAMIN NETANYAHOU** espère qu'en soutenant ouvertement les revendications d'indépendance des Kurdes dans le nord de l'Irak, le Mossad, les services secrets israéliens, sera autorisé à renforcer ses activités d'espionnage au Kurdistan irakien visant le programme nucléaire iranien. Jusqu'à présent, ce genre de mission était mené surtout à partir de l'Azerbaïdjan, un autre pays limitrophe de l'Iran avec lequel l'Etat hébreu a noué une alliance.

■ **JEAN-BAPTISTE DE FRANSSU**, président de la société de conseil en stratégie Incipit, devrait prendre la présidence de la banque du Vatican, l'Institut pour les œuvres de religion (IOR), en remplacement d'Ernst von Freyberg, nommé il y a dix-huit mois et jugé trop timoré. Ce laïc avait déjà été désigné en mars par le pape François comme membre du Conseil pour l'économie, chargé de suivre l'ensemble des questions économico-financières du Vatican.

■ **DENIS PIETTON**, ambassadeur de France au Brésil, interviendra le 1^{er} septembre devant le Medef International. Il explicitera les opportunités à saisir sur le marché brésilien et les meilleures pratiques pour s'y implanter.

■ **BÉATRICE LE FRAPER DU HELLEN**, conseillère juridique à la représentation permanente de la France auprès des Nations unies, devrait être prochainement nommée ambassadeur à Malte. Elle succédera à Michel Vandepoorter.

■ **CHRISTOPHE PENOT**, directeur des immeubles et de la logistique du Quai d'Orsay, devrait être prochainement désigné ambassadeur en Malaisie.

■ **JEAN-MARC LACAVE**, président de Météo France, demande à ses directeurs un plan d'actions pour la fin de l'année. Objectifs : valoriser auprès des collectivités territoriales les données climatologiques et les conséquences du réchauffement climatique et créer de nouveaux produits commercialisables.

■ **DAVID LACOMBLED**, président de l'Internet Advertising Bureau, multiplie les rencontres avec ses partenaires annonceurs (UDA), agences médias (Udecam) et marketing (UFMD). But : prendre des initiatives communes à la rentrée sur la transparence du marché de la publicité numérique et l'utilisation des données personnelles.

Cahiers thématiques

CAPITAL HUMAIN

Avec le soutien de  MERCER

Et si on libérait le travail ? • 2/(4)

La confiance est le socle de l'entreprise libérée

L'adaptabilité des organisations, l'innovation et l'engagement des salariés peuvent prospérer uniquement dans une culture où la confiance est élevée et la peur, faible.

Un liant sans lequel rien n'est possible

Un employé qui ne vous fait pas confiance définit ses responsabilités de manière limitée, est moins enclin à passer de la décision à l'action, remet en question vos décisions, consacre une bonne partie de son temps à se protéger... « Pour beaucoup d'entreprises, la confiance est un élément critique de leur performance. S'il n'est pas présent, tout le reste sera compliqué. C'est une sorte de liant sans lequel rien n'est possible », souligne Fabrice de Zanet, professeur assistant à HEC-Ecole de gestion de l'université de Liège. Son étude réalisée sur les PME dans le cadre de sa thèse de doctorat a été récompensée par le prix de la meilleure contribution lors du XXI^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines en 2010. Elle montre qu'un employé est d'autant plus enclin à prendre des risques quand il fait confiance à son supérieur hiérarchique : « La confiance envers le supérieur se traduit par deux comportements proactifs : la créativité, c'est-à-dire le fait de proposer des idées innovantes et utiles, et le voice, le fait de remonter des informations potentiellement critiques vis-à-vis de l'organisation [...] Elle peut faire votre bonheur parce que la plupart des choses

que vous attendez de vos collaborateurs ne peuvent être obtenues par la contrainte. » Actuellement, Fabrice de Zanet pilote le projet Trust 4 Performance qui vise à étudier et à promouvoir la confiance comme levier d'une performance durable des organisations. Dès septembre, un Observatoire de la confiance verra le jour à l'université de Liège. Et l'équipe de recherche, issue du monde académique et investie dans ce programme, s'est donné pour objectif de créer une société de conseil. « J'ai le sentiment que cela fait écho à une attente des entreprises car, dans le cas où des événements ont mis à mal la confiance, des initiatives même positives vont être perçues négativement. A l'inverse, si les employés ont confiance, ils vont accepter des événements pas toujours positifs... » souligne Fabrice de Zanet.

Soulager les collaborateurs des contrôles excessifs

La région nantaise semble être un terreau fertile pour les sociétés empruntant ce chemin qui passe par la confiance et mène à la libération. Poult, tout comme Chrono Flex, sont souvent cités en exemple. C'est Alexandre Gérard, patron de Chrono Flex, qui a mis sur la voie IMA Technologies, spécialiste de la relation client – une filiale à 100 % d'Inter Mutuelles Assistance. L'entreprise s'est engagée sur le chemin de la libération parce qu'elle se sentait bousculée par la concurrence mondialisée, aiguillonnée par la poussée d'Internet, et convaincue que le management devait progresser et s'adapter aux aspirations de chacun. L'idée a été de soulager les collaborateurs des contrôles excessifs et chronophages, qui les enfer-

maient dans un cadre rigide entravant leurs prises d'initiatives et leur capacité à innover. « La libération n'est pas un mouvement anarchique, mais une démarche de bon sens, presque de survie, dans le contexte concurrentiel vif des *call centers*... Elle doit permettre de fluidifier les processus organisationnels et de générer de nouvelles idées qui améliorent la valeur des offres commerciales », précisent Céline Legrand et Nicolas Arnaud, enseignants-rechercheurs chez Audencia, qui ont étudié le cas de l'entreprise nantaise. Celle-ci a d'abord avancé à tâtons. « Pendant un an, nous nous sommes nourris des expériences des autres sociétés qui vivaient ce mode de management et qui innovaient plus que les autres », note sur son blog Christophe Collignon, DG. En mars 2012, une réunion générale de l'entreprise a officialisé la mise en route de cette libération. Elle a été accueillie par les collaborateurs avec des sentiments mitigés. Certains ont considéré que le projet renforçait l'esprit déjà très ouvert de l'entreprise, en faisant sauter les derniers verrous. D'autres y ont vu l'opportunité d'être mieux impliqués dans la réussite collective. D'autres se sont sentis fragilisés par l'effacement du cadre ou ont confondu « libération » avec « liberté totale ». Des cadres se sont même interrogés sur l'avenir de leur fonction au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, IMA Technologies a fait suffisamment de chemin pour être désormais l'objet de *learning expedition*. Des collaborateurs de Bouygues Telecom y sont venus en voyage en février pour y chercher l'inspiration .

Beaucoup d'innovations affectent le quotidien

Les salariés d'IMA Technologies ont eux-mêmes participé à de nombreuses *learning expeditions* dans d'autres sociétés souvent plus avancées sur un chemin. Une d'entre elles s'est déroulée dans une autre filiale du groupe, IMA Benelux, qui s'est lancée, au même moment, dans une démarche similaire. Sonja Descheemaeker, happiness & quality manager chez IMA Benelux, constate que l'absentéisme de moins de trente jours – seuil en Belgique pour la durée d'indemnisation par l'entreprise – a baissé de 32 % en 2013 par rapport à 2012. « Beaucoup d'innovations affectant le quotidien ont été mises en œuvre : les agoras, le télétravail, des horaires plus flexibles pour tout le monde, le quart d'heure de souplesse, l'autoplanification, les *kudos* pour féliciter un collègue en lui remettant une carte-cadeau... » Tout n'est pas idyllique pour autant. Si 40 % des 60 personnes d'IMA Benelux adhèrent activement à la démarche, 40 % affichent une neutralité bienveillante et 20 % sont en résistance. Mais les personnes recrutées sont désormais profilées pour s'intégrer à ce nouvel environnement de travail. ■ Gilles Noblet

Le point de vue de MERCER

JEAN-PIERRE MAGOT

(partner, responsable de l'activité Rewards)

Arrêtons de penser que nous avons confiance dans les autres, en fait, comme l'affirment Montaigne et quelques psychanalystes, nous avons confiance ou non dans notre perception des autres.

La confiance pour le manager réside dans sa justesse de perception d'autrui, donc de fait dans la qualité de son jugement.

La semaine prochaine

CAHIER n° 5

Diriger en conciliant bonheur et rentabilité

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