

# LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



**Bernard FORNAS**

« Dans un monde volatil, il faut aller de plus en plus vite. »

PAGE 26

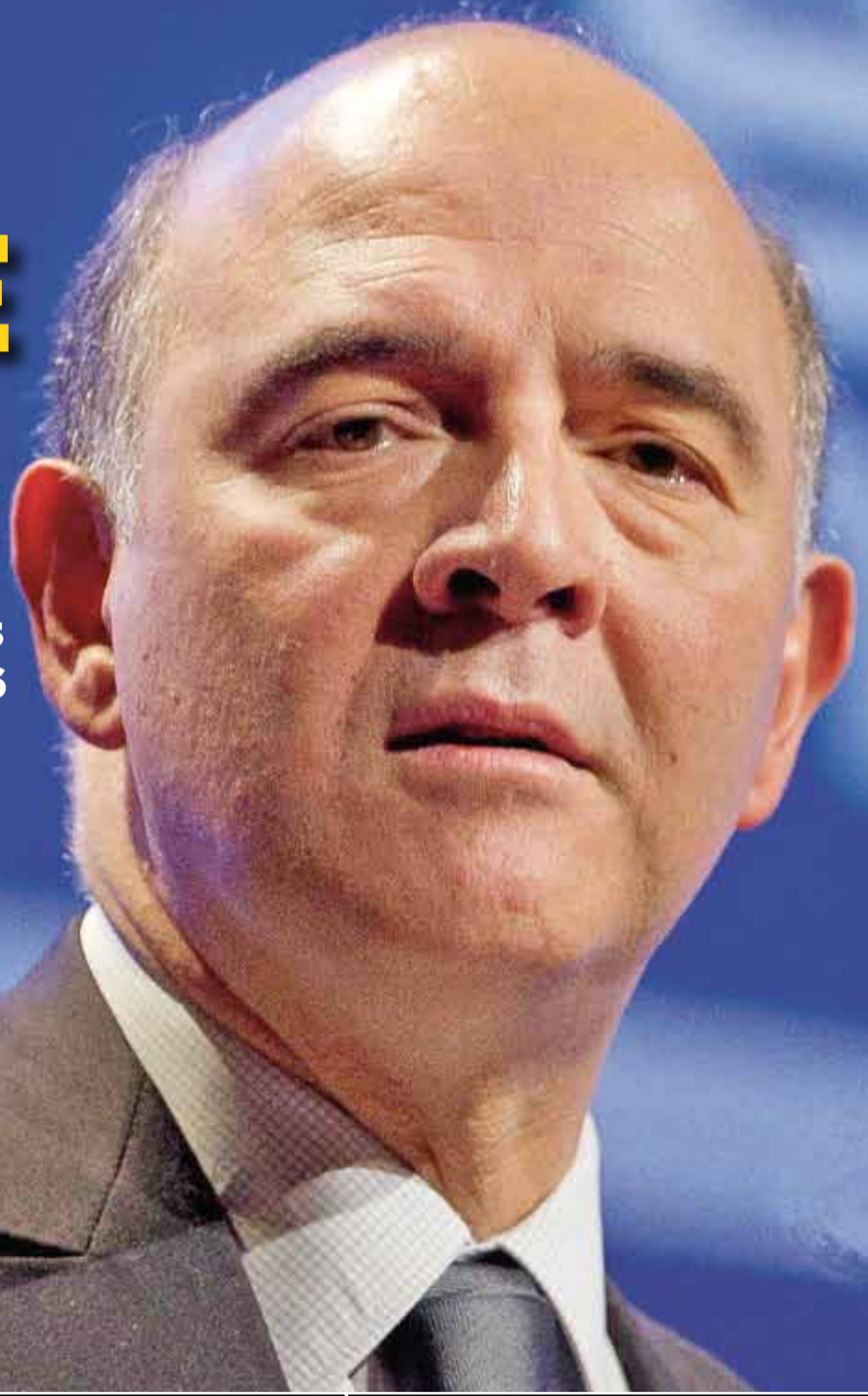
Le nouveau codirecteur général de Richemont (Cartier, Van Cleef...) dévoile sa stratégie.

## LA FRANCE MALADE DE SON ÉPARGNE

Les Français privilégient les placements sûrs et courts. Mais les entreprises ont besoin d'une épargne longue. Une distorsion qui pourrait être réduite par une série de mesures fiscales.

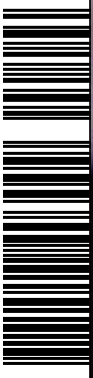
PAGES 4 à 6

Pierre Moscovici, le ministre de l'Économie, veut réorienter l'épargne des ménages.



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

L 15174 - 40 - F - 3,00 €



**L'ENQUÊTE**

**PEPY A CINQ ANS POUR MUSCLER LA SNCF**

PAGES 12-13

**TERRITOIRES**

**LES CHINOIS EN CAMPAGNE DANS LE BERRY**

PAGE 16

**DÉCRYPTAGE**

**USA-EUROPE : LE LIBRE-ÉCHANGE OUI, MAIS COMMENT ?**

PAGE 22



« Monsieur Bonnes Nouvelles, c'est raté. » C'est le commentaire d'un de ses collègues sur le ministre de l'Éducation nationale, **Vincent Peillon**, « le seul parmi nous à avoir eu des financements et de la latitude pour ses réformes et qui était le seul dans le casting à n'avoir que des bonnes nouvelles à annoncer »...

**PAS DE CHARITÉ À LA DÉFENSE** Jean-Claude Mallet et Jean-Marie Guéhenno écrivent à deux le Livre blanc de la défense. Mais ils ont un autre point commun. Tant le premier, l'énarque du cabinet du ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian, que le second, diplomate, sont peu charitables, dans les dîners en ville, sur la partie du livre rédigée par l'autre.



Le magnat américain Warren Buffett, 3<sup>e</sup> fortune mondiale.

**Fusions & acquisitions : ça va bouger en 2013**

Après une année 2012 au point mort, les banquiers d'affaires se préparent pour le redémarrage du marché des fusions et acquisitions. Le moteur est déjà bien allumé aux États-Unis, comme en témoigne la récente fusion American Airlines-US Airways et les emplettes de Warren Buffett (Heinz). Selon un orfèvre du 8<sup>e</sup> arrondissement parisien, la France devrait connaître aussi pas mal de mouvement, notamment dans les secteurs de la défense et des services financiers aux entreprises. La nouveauté, c'est que ce seront des « deals » européens, transnationaux. La préparation par le gouvernement de nouvelles pilules anti-OPA traduit aussi une certaine inquiétude face aux risques d'opérations hostiles sur des groupes français vulnérables.

**L'acte III de la décentralisation dans le collimateur des sénateurs**

Jean-Pierre Bel a écrit la semaine dernière à François Hollande. Une lettre brève dans laquelle le président du Sénat demande au président de la République de repousser l'examen de la loi sur la décentralisation de quelques mois. « Après l'été », demande-t-il, alors que le texte de la ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique, **Marylise Lebranchu**, a été validé par Jean-Marc Ayrault. Il sera d'ailleurs présenté le 10 avril en Conseil des ministres pour atterrir avant la fin mai au Sénat.



Marylise Lebranchu doit présenter son texte au gouvernement le 10 avril.

**En affirmant sa confiance au Sénat, François Hollande désavoue Marylise Lebranchu.**

Jean-Pierre Bel n'avance aucune raison officiellement. Mais il sait pertinemment que le texte est très contesté chez les sénateurs : non seulement la plupart ne sont pas de chauds partisans des métropoles, mais celles-ci provoquent même des levées de boucliers, notamment dans les Bouches-du-Rhône. Or, plus on retarde le projet de loi, plus Jean-Pierre Bel a le temps de le vider de ses aspérités (déjà assez peu sail-

lantes) et plus il y aura un débat apaisé au Sénat. Et... moins son siège sera menacé aux prochaines sénatoriales de 2014. Visiblement, François Hollande a lu la missive du président du Sénat avec bienveillance, d'autant qu'il avait déjà donné à entendre qu'il n'appréciait guère le texte Lebranchu-Ayrault, condamné sous sa forme actuelle.

Mais, la mise en garde de Jean-Pierre Bel semble s'être avérée payante, car mardi 12 mars à Dijon, devant François Rebsamen, le patron des sénateurs socialistes, François Hollande a été fort désobligeant pour sa ministre : « Je fais confiance au Sénat pour y apporter tous les aménagements nécessaires, a-t-il lancé, pour bien répartir les compétences, définir les collectivités chef de file et faire émerger les métropoles dont notre territoire a besoin. » En d'autres termes, « refaites tout, messieurs les Sénateurs ». Marylise Lebranchu a dû se sentir extrêmement soutenue! ▼

**LES VACANCES RETARDENT LA TAXE À 75%** Le gouvernement devrait attendre jusqu'au 20 mars pour annoncer le projet de taxation des très hauts revenus à 75%. Un retard d'une semaine, par rapport à la dernière date prévue, en raison... du départ en vacances de certains fonctionnaires de Bercy.

**Rothschild reprend en main sa clinique** Le docteur William Lowenstein, l'emblématique directeur de la très chic clinique Monteideo, spécialisée dans le traitement des addictions qu'il avait créée il y a dix ans, vient d'être débarqué. Benjamin de Rothschild, fils d'Edmond et de Nadine, a fini par se lasser des pertes récurrentes de cet établissement installé à Boulogne-Billancourt qui a vu passer nombre de people parisiens. Un nouveau patron est en cours de recrutement.

**Compétition biaisée pour le Printemps?** Philippe Houzé, le patron des Galeries Lafayette, en est persuadé : il y a des choses pas nettes dans le projet de rachat du Printemps, que lui aussi convoite, par l'italien Borletti, déjà actionnaire à hauteur de 30%, associé à des investisseurs qatariens. Philippe Houzé estime que si sa proposition (1,8 milliard d'euros) est rejetée, c'est parce qu'il y a entre Borletti et la filiale immobilière de la Deutsche Bank, qui va sortir des Galeries à cette occasion, un accord financier secret portant sur plusieurs centaines de millions d'euros, propre à biaiser la compétition.

**Une circonscription de rêve... nommée Désir**



Harlem Désir s'est entendu expliquer par François Hollande qu'il ne devait pas chercher à être tête de liste en Île-de-France aux prochaines élections européennes. Il l'a déjà été en 2009, et le résultat fut franchement mauvais : 13,58% des suffrages, en chute de 11,45 points par rapport à 2004. L'Élysée lui a suggéré de se tourner vers une circonscription tranquille pour les législatives. Une qui vote aux deux tiers PS, où il sera élu sans problème et pas trop loin de Paris. Une circonscription de rêve qui existerait bel et bien en Île-de-France...



RÉINVENTONS LA VILLE DE DEMAIN

UN DÉBAT POUR EXAMINER LES DÉFIS DE LA VILLE D'AUJOURD'HUI ET RÊVER LA VILLE DE DEMAIN

De 8h30 à 13 heures dans le Grand amphithéâtre de l'Université Lumière Lyon 2 18 quai Claude Bernard, Lyon 7<sup>e</sup> (tram T1 arrêt Claude Bernard).

EN PRÉSENCE DE

- GÉRARD COLLOMB
- BERNARD DEVERT
- MICHEL MAFFESOLI
- OLIVIER MONGIN
- LUC SCHUITEN
- JEAN VIARD

PROGRAMME



Accueil café dès 8 heures.

8h30 précises Débat d'ouverture

**La ville demain : un ghetto de riches ?**

**Yves Crozet**, professeur de sciences économiques, Université de Lyon / LET (UMR CNRS 5593)  
**Michel Maffesoli**, professeur de sociologie, Université Paris Descartes - Sorbonne  
**Olivier Mongin**, écrivain et essayiste, directeur de la revue *Esprit*.

Introduction aux tables rondes

**Paul Boïno**, professeur d'urbanisme et d'aménagement, Institut d'Urbanisme de Lyon, Université Lumière Lyon 2 / TRIANGLE (UMR CNRS 5206)

10 heures Table ronde n°1

**Les nouvelles technologies : ville intelligente ou ville excluante ?**

Table ronde mêlant l'expertise des chercheurs et de ceux qui participent à inventer une ville high-tech.

**Marc Balaý**, directeur délégué (Sogelym Dixence)  
**Bruno Faivre d'Arcier**, professeur en aménagement de l'espace et urbanisme, Université Lumière Lyon 2 / LET (UMR CNRS 5593)  
**Yveline Lecler**, professeur Sciences Po Lyon, Institut d'Asie Orientale (UMR 5062, ENS Lyon)  
**Frédéric Storck**, directeur de la gestion de l'énergie (CNR)

11 heures Table ronde n°2

**"Vivre ensemble" : slogan ou réalité ?**

Table ronde mêlant l'expertise de ceux qui contribuent à générer du lien entre les générations.  
**Bernard Devert**, fondateur d'Habitat & Humanisme  
**Pierre-Marie Chapon**, référent France du réseau de l'OMS "Villes et communautés amies des aînés"  
**Jean-Jacques Garand**, directeur régional (Icade)  
**Renaud George**, spécialiste du vieillissement (Algoé)

12 heures Débat de clôture

**Comment la Cité doit-elle réinterroger la démocratie ?**

**Gérard Collomb**, sénateur-maire PS, président du Grand Lyon  
**Luc Schuiten**, architecte, La Cité Végétale  
**Jean Viard**, sociologue, directeur de recherches CNRS au CEVIPOV

Inscription : [www.acteursdeleconomie.com](http://www.acteursdeleconomie.com)  
 Renseignements : 0472 18 09 18 - [debat@acteursdeleconomie.com](mailto:debat@acteursdeleconomie.com)



SOMMAIRE

**COULISSES**  
 3 L'acte III de la décentralisation dans le collimateur des sénateurs.

**L'ÉVÉNEMENT**  
 4 Comment remotiver les épargnants ?  
 6 L'urgence d'un soutien de l'épargne au logement.  
 ▶ Un PEA-PME bientôt ouvert aux obligations ?

**LE BUZZ**  
 8 L'ŒIL D'ÉRIC WALTHER  
 Ça bouge doucement, mais ça bouge.  
 9 Free mobile poussé à investir et à déployer plus vite son réseau : la concurrence jubile !  
 10 Pourquoi Berlin préfère le zèle budgétaire à la relance de la zone euro.  
 ▶ Les fonctionnaires russes devront surveiller leur langage.  
 11 Bonus : près des deux tiers des banquiers londoniens s'estiment maltraités.  
 ▶ Et si Google donnait la parole à vos baskets...

**L'ENQUÊTE**  
 12 Pepy n'a que cinq ans pour muscler la SNCF.

**ENTREPRISES & INNOVATION**  
 14 La science-fiction devient réalité chez Orange Labs.  
 15 Les éditeurs de livres scolaires, derniers cancras du numérique.

**TERRITOIRES / FRANCE**  
 16 Le Berry se met à l'heure chinoise pour « relever le défi industriel ».  
 17 C'est l'histoire d'un pont qui paralysait la ville.

**TERRITOIRES / INTERNATIONAL**  
 18 Les riches Cairotes filent au vert.  
 19 Hambourg paie les couacs du Philharmonique.  
 ▶ ON EN PARLE À BRUXELLES  
**LE CARNET DE FLORENCE AUTREUT**  
 Bienvenue à Bruxelles côté pile!

**VOS FINANCES**  
 20 Comment enfin acheter son logement... et le payer moins cher.

**LES ANALYSES**  
 21 Bernard Thibault laisse une CGT modernisée mais sans bousole.  
 22 La longue route vers un accord de libre-échange transatlantique.  
 23 Europe : le marché automobile le plus exigeant du monde.

**LES IDÉES / LES CHRONIQUES**  
 24 Une finance plus sobre et plus efficace.  
 25 Faut-il se méfier des (mauvais) génies de l'argent ?  
 ▶ Et si on supprimait la CNIL...

**L'INTERVIEW**  
 26 Bernard Formas, codirecteur général de Richemont : « Dans un monde volatil, il faut aller de plus en plus vite. »

**Précision** – Dans notre supplément « Journée de la femme », publié le 8 mars, une erreur s'est glissée dans l'interview de Christine Lagarde, en page 3 : « Mon père nous répétait "tout est dû, rien n'est devoir." » Il aurait fallu écrire : « Rien n'est dû, tout est devoir. » Que nos lecteurs veuillent bien nous excuser.

# 49,17 milliards d'euros

Un record historique. Les collectes des livrets A et LDD ont atteint respectivement 28,17 et 21 milliards d'euros en 2012. Elles ont été soutenues par le relèvement des plafonds des deux livrets défiscalisés de 25 % puis de 50 % pour le premier et de 100 % pour le second.



« Ce que nous souhaitons, c'est pouvoir effectivement orienter l'épargne vers des placements longs. »

PIERRE MOSCOVICI, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

## Bien petites fourmis

Selon la Banque de France, les Français ne sont pas les champions du monde des placements. Si ceux-ci représentent tout de même 2,69 fois leur revenu disponible, les Américains, les Anglais et même les Italiens font mieux. Leurs stocks de placements représentent respectivement 3,51, 3,89 et 3,09 fois leurs revenus disponibles.



« Les acteurs économiques portent des investissements longs et risqués, tandis que les épargnants cherchent des placements courts et sans risque. »

GÉRARD RAMEIX, PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

# 7 %

C'est le taux d'épargne financière début 2013, selon l'Insee. Il était de 5 % en 2008, juste avant la crise.



« Il faut inciter les 5 % d'épargnants avertis à changer leur allocation d'actifs. »

KARINE BERGER, DÉPUTÉE PS, COAUTEUR D'UN RAPPORT À PARAITRE SUR L'ÉPARGNE LONGUE

# COMMENT REMOTIVER LES ÉPARGNANTS ?

**LE CONTEXTE** Montée du chômage, pouvoir d'achat en berne, hausse des impôts, incertitudes sur les retraites... Les Français qui le peuvent mettent de l'argent de côté. Ils préfèrent les placements courts et sans risque comme le livret A. **LES ENJEUX** Le financement des entreprises requiert une épargne longue. Il faut donc trouver les moyens d'orienter différemment les ressources vers des produits comme l'assurance-vie.

IVAN BEST ET MATHIAS THÉPOT

C'est le paradoxe de l'épargne hexagonale : les Français sont apparemment les champions du monde du bas de laine, mais le total de leurs placements se situe largement en dessous des niveaux constatés en Grande-Bretagne ou aux États-Unis, et ils financent donc moins les entreprises. Comment rendre cette épargne plus utile pour l'économie et les entreprises ? Le rapport que les députés socialistes Karine Berger et Dominique Lefebvre remettront au gouvernement le 27 mars tentera d'apporter une réponse.

De fait, si l'on retient les indicateurs macroéconomiques, avec un taux d'épargne qui dépassera encore les 16 % au cours du premier semestre 2013 (les ménages mettront de côté plus de 16 % de leurs revenus, selon les prévisions de l'Insee), la France est au-dessus de tous les pays industriels, sous réserve des difficultés inhérentes aux comparaisons statistiques.

Ce chiffre doit toutefois être relativisé, car il englobe deux choses : l'achat de logements neufs, assimilé à de l'épargne (9,1 % du revenu), et les flux de placements financiers (7 % du revenu). Ce dernier chiffre correspond mieux à l'idée que l'on se fait de l'acte d'épargner. Il a beaucoup progressé depuis la crise de l'automne 2008. Pas vraiment

parce que les particuliers ont décidé alors d'augmenter leurs placements. C'est plutôt en raison d'un coup d'arrêt brutal au recours à l'emprunt. Car, quand un particulier contracte un crédit à la consommation pour acheter une voiture, par exemple, celui-ci vient en déduction de son épargne, du point de vue des statisticiens. Moins d'emprunt égale donc plus d'épargne. Ce « plus » n'est donc pas si positif, puisqu'il est synonyme d'une consommation en berne (au moins la moitié des ventes d'automobiles se font à crédit).

D'où une remontée depuis 2009 du taux d'épargne en France, effectivement beaucoup plus élevé qu'aux États-Unis, où il dépasse à peine le niveau zéro. Cela n'empêche pas les Américains d'accumuler les placements financiers. Le stock de placements détenu par les ménages est beaucoup plus élevé outre-Atlantique : si, en France, il représente 2,69 fois leur revenu disponible, c'est 3,5 fois aux États-Unis, et même 3,9 fois en Grande-Bretagne, selon les dernières statistiques de la Banque de France.

L'explication tient simplement à l'existence de fonds de pension. L'argent qui y atterrit n'est pas considéré par les statisticiens comme de l'épargne des ménages, mais il contribue bel et bien au financement de l'économie. Nul n'imagine en France la création de tels fonds ex nihilo. Ne serait-ce que parce qu'il faudrait

demander aux salariés de cotiser deux fois : pour les retraites actuelles, et pour eux-mêmes, via ces fonds.

Là n'est donc pas la solution. Elle est plutôt dans la remotivation de l'épargnant. Plus que nécessaire : il a quasiment renoncé à tout placement. Les dernières statistiques disponibles sont édifiantes, de ce point de vue.

## LA DÉFIANCE POUR TOUT PLACEMENT NON LIQUIDE

De septembre 2011 à septembre 2012, les ménages n'ont quasiment réalisé aucun placement à moyen ou long terme ! Tout l'argent mis de côté a été conservé sous forme de liquidités (billets et comptes courants), ou sur des livrets défiscalisés, qui ont connu un succès inattendu. Leur collecte nette (placements moins les retraits) a atteint un record, frôlant les 50 milliards d'euros, soit plus que les trois années précédentes cumulées...

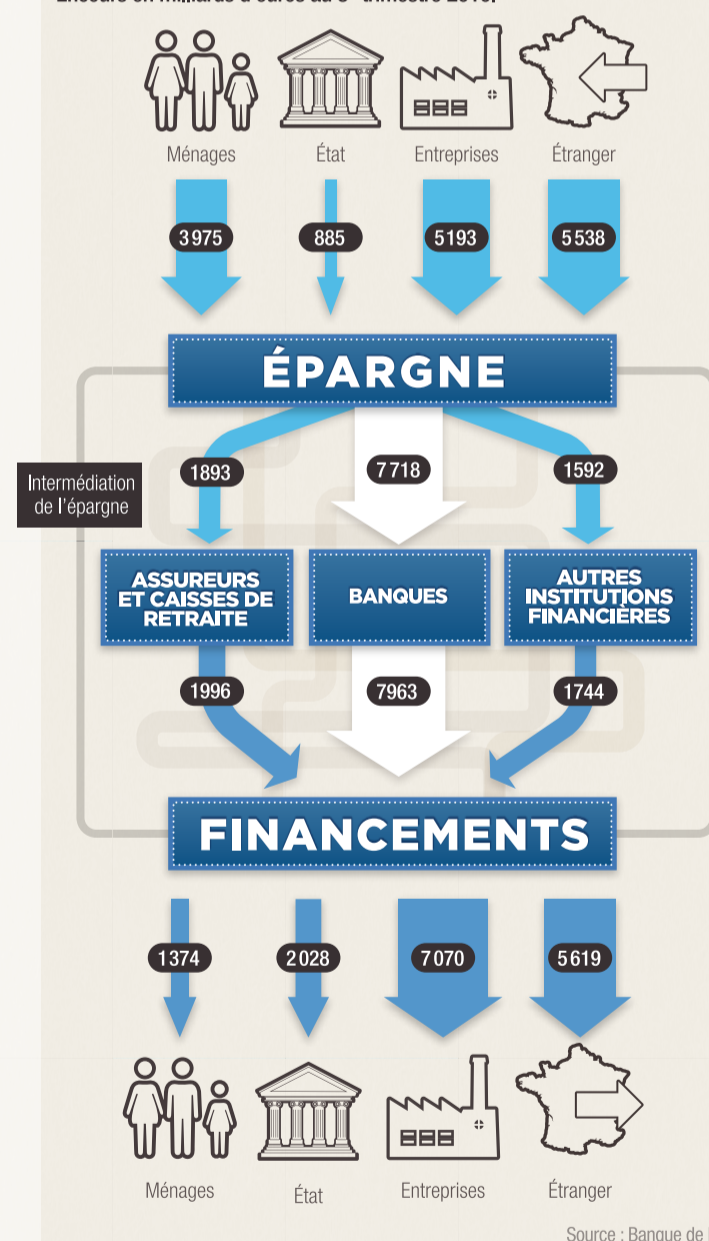
De fait, la crise a provoqué une défiance à l'égard de tout placement non liquide. « L'épargnant ne craint pas plus le risque qu'avant, estime l'économiste Luc Arrondel, spécialiste des questions d'épargne. Mais il voit s'accumuler les incertitudes - marché du travail, évolution des revenus, fiscalité, etc. - et se montre pessimiste sur l'évolution à venir de la Bourse. »

Les Français préfèrent désormais mettre de l'argent de côté pour pouvoir l'utiliser immédiatement en cas de coup dur plutôt qu'épargner sur le long terme, ne serait-ce que pour préparer leur retraite.

## OÙ VONT LES 15 500 MILLIARDS COLLECTÉS

### 1 UNE ÉPARGNE ABONDANTE MAIS MAL ORIENTÉE

Encours en milliards d'euros au 3<sup>e</sup> trimestre 2010.

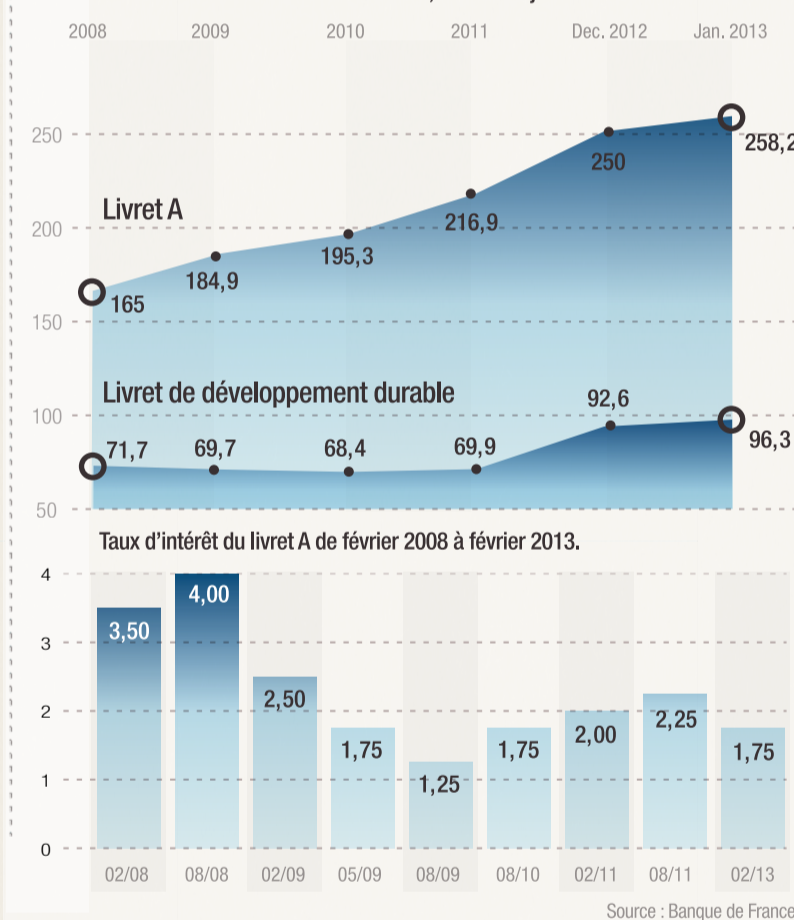


Avec, en 2010, plus de 3 900 milliards d'euros côté ménages, plus de 5 000 milliards côté entreprises et les 5 500 milliards apportés par l'étranger, on ne peut pas dire que l'économie française manque d'épargne. Le problème réside plutôt dans le circuit de transformation en financements utiles à l'économie.

Collectée au travers du système financier, l'épargne est ensuite investie, sous la forme de financements à court, moyen et long termes en direction de l'État, des entreprises non financières et des ménages eux-mêmes. L'un des principaux défauts du système français est de gérer l'essentiel de l'épargne dans des produits à faible risque et faible rendement, au détriment du financement à long terme du secteur privé et du logement.

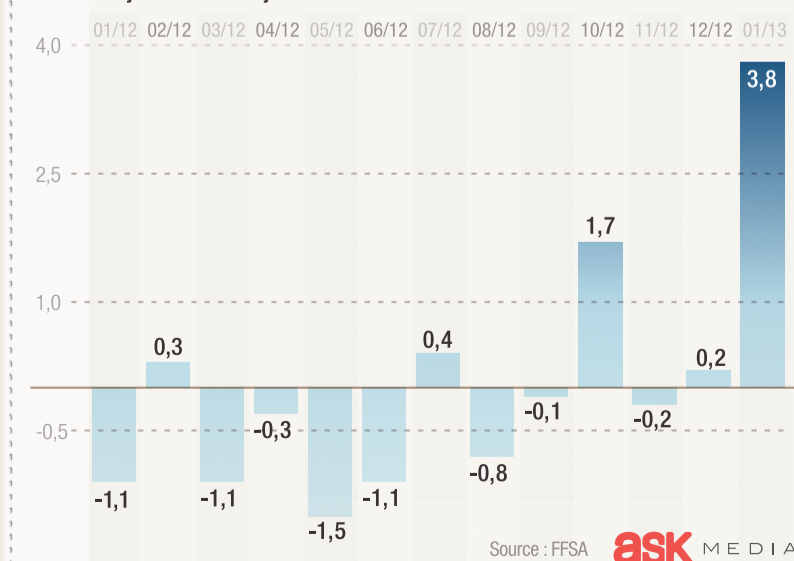
### 2 LES FRANÇAIS PRÉFÈRENT DES PLACEMENTS SÛRS ET PEU RÉMUNÉRATEURS

Encours mensuel en milliards d'euros, de 2008 à janvier 2013.



### 3 L'ASSURANCE-VIE SEMBLE AVOIR PERDU DE SON ATTRACTIVITÉ

Collecte nette de l'assurance-vie en France en milliards d'euros, de janvier 2012 à janvier 2013.



Un problème de fond pour l'économie française qui a plus que jamais besoin d'épargne longue, le moteur essentiel pour son développement économique. L'écart entre les besoins de financement et l'épargne financière devient en effet préoccupant, « puisque les acteurs économiques portent des investissements longs et risqués tandis que les épargnants cherchent des placements courts et sans risque », a pu récemment souligner Gérard Rameix, président de l'Autorité des marchés financiers.

## LA CIBLE DÉCISIVE : LES 5 % D'ÉPARGNANTS « RICHES »

Transformer des placements à court terme, liquides, en prêts à long terme, c'est notamment le métier des banques, même s'il n'est pas sans risque. Mais les établissements de crédit le font de moins en moins. Car les futures normes réglementaires de Bâle III, auxquelles les banques se conforment déjà, leur imposeront de disposer d'une épargne de plus longue durée pour financer des crédits longs. Tout l'objectif du rapport Berger-Lefebvre est donc de remotiver les épargnants. Pas la majorité d'entre eux, qui comptent surtout sur le livret A, mais la minorité de 5 % de « riches » qui réalisent de véritables arbitrages. Il s'agit de les inciter à revenir vers des placements de long terme. Déplacer 20 à 30 milliards d'euros pourrait suffire, estime Karine Berger. Ce

qui n'est pas immense, en regard du « stock » de placements, qui a atteint 3 770 milliards d'euros. Pour inciter les épargnants à revenir vers le long terme, le gouvernement dispose en premier lieu de l'arme fiscale. Pour l'instant, l'exécutif n'a fait que renforcer l'attrait des livrets en augmentant leur plafond. La Fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite (Faider) déplore dans son Livre blanc que « l'épargne non risquée bénéficie de 9 milliards d'euros de dépenses fiscales, quand les placements à risque captent à peine 2,4 milliards d'euros de ces avantages ».

Il ne faut pas s'attendre à ce que le rapport Berger crée une nouvelle carotte fiscale en faveur de l'épargne longue. Il s'agit surtout de mieux lier les avantages fiscaux à un réel investissement à long terme. Très concrètement, la très faible imposition attachée à l'assurance-vie (7,5 %) ne serait plus accordée huit ans après l'ouverture du contrat, comme c'est le cas aujourd'hui : l'échéance serait calculée en fonction de la date d'investissement. Les sommes devraient rester bloquées réelle-

ment pendant huit ans pour bénéficier du taux d'impôt favorable.

Mais même avec une fiscalité adaptée, un effort de pédagogie de la part des professionnels de l'épargne sera indispensable pour faire revenir des épargnants - refroidis par la crise financière de 2008 - vers des produits primordiaux au développement de l'économie. Il faut dire que « l'impuissance des régulateurs face à de grands scandales tels que l'affaire Madoff ou la manipulation du Libor » a fait fuir des épargnants de placements complexes et parfois risqués, estime Gérard Rameix. La Bourse a par exemple perdu « 2,4 millions d'actionnaires individuels depuis quatre ans », observe-t-il.

Le grand défi des conseillers patrimoniaux sera à l'avenir de faire comprendre aux épargnants où va exactement leur argent et de mesurer au mieux le risque qu'ils prennent. Ce, alors que « sept Français sur dix disent se reposer sur leur conseiller financier pour prendre une décision », indique la Faider. Dans le même temps, « un Français sur quatre considère avoir été mal conseillé au cours des trois dernières années », souligne l'association.

## FOCUS

### La piste du financement participatif

Et si le gouvernement soutenait le financement participatif, appelé *crowdfunding* par les Anglo-Saxons ? Fleur Pellerin, ministre des PME et de l'Économie numérique, regarde avec intérêt cette piste qui figurera peut-être dans le rapport Berger-Lefebvre. Il s'agit d'organiser le financement, via une plate-forme sur Internet, de projets d'innovation et de création en collectant les apports financiers d'un grand nombre d'épargnants. Depuis 2007, les plates-formes

françaises ont levé près de 60 millions d'euros, selon l'organisme FinPart. Mais la réglementation contre le blanchiment et l'Autorité des marchés financiers, en charge de la protection des épargnants, freinent le développement du *crowdfunding*. Aux États-Unis, Barack Obama a signé en avril 2012 le Jobs Act, qui facilite cette méthode de financement. Et la plate-forme américaine Kickstarter a collecté 320 millions de dollars en 2012. ▼ P.M.

### COMMENT REMOTIVER LES ÉPARGNANTS ?

La finance de proximité a sûrement un rôle à jouer dans ce cadre. Elle prône en effet le développement local d'activités sur un territoire donné et assure que chaque euro épargné sera investi dans l'économie locale, PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI). Poumon de l'économie française, ces entreprises ont cruellement besoin de l'épargne domestique pour se financer, car un quart d'entre elles ont une santé financière dégradée à cause de la crise, relève la Faïder dans son Livre blanc. Un temps évoquée, la création d'un plan d'épargne en actions orienté spécialement pour ces PME ne semble plus à l'ordre du jour. Karine Berger avait indiqué début mars que la création d'un nouveau produit d'épargne « ne serait pas la solution la plus pragmatique ». Elle estime qu'il serait préférable de « capter une part de l'épargne de l'assurance-vie » pour les besoins des PME.

#### FAIRE PLUS AVEC L'ASSURANCE-VIE

L'assurance-vie représente aujourd'hui 54 % des 2 600 milliards d'euros d'encours d'épargne longue. Ce placement est donc, et de loin, le principal pourvoyeur de financement à long terme. Les assureurs affirment contribuer de plus en plus au financement de l'économie. Ils soulignent ainsi que 56 % de leurs placements finançaient des entreprises en 2012, contre seulement 50 % en 2003. Mais cette progression tient uniquement à un investissement massif dans les obligations émises par les entreprises, soit surtout quelques grands groupes.

En 2012, les assureurs finançaient les PME et les ETI à hauteur de 42 milliards d'euros, dont 4,2 milliards d'investissements nouveaux. Le gouvernement estime qu'il est possible de faire encore plus. La proposition de Karine Berger concernant l'assurance-vie pourrait ainsi rappeler les contrats d'assurance « DSK » ou « NSK » qui contenaient une part en actions d'entreprises dites risquées. Ces produits n'avaient pourtant pas séduit le grand public.

In fine, le but du gouvernement n'est pas de modifier en profondeur l'assurance-vie, mais bien d'optimiser l'allocation de ces fonds. Le ministre de l'Économie, Pierre Moscovici, l'a appelé récemment : « Ce que nous souhaitons, c'est qu'on puisse effectivement orienter l'épargne vers des placements longs, des placements en actions et aussi vers l'immobilier [lire ci-contre]. Il ne s'agit pas d'écorner le produit vedette et aimé des Français qu'est l'assurance-vie ».

## L'URGENCE D'UN SOUTIEN DE L'ÉPARGNE AU LOGEMENT

Le gouvernement pourrait réorienter une partie de l'assurance-vie vers le financement du logement pour contribuer à résoudre le déficit d'offre d'immobilier résidentiel.

MATHIAS THÉPOT

L'objectif de construire 500 000 logements par an, dont 150 000 logements sociaux, est ambitieux. Ne pouvant assumer seul ce plan d'envergure, l'État a besoin que l'épargne domestique soit allouée de manière optimale vers le secteur du logement. Mais force est de constater que tous les supports collecteurs d'épargne ne se pressent pas au portillon pour apporter leur soutien au secteur de l'immobilier résidentiel. Une réalité criante pour l'assurance-vie, dont les encours s'élèvent à 1 370 milliards d'euros. Seuls 16 milliards d'euros sont investis dans l'immobilier résidentiel par les assureurs, ce qui représente un parc de 30 000 logements. Une goutte d'eau. Si l'on ajoute les supports « pierre papier » que sont les SIIC, les SCPI et les OPCV, l'investissement dans l'immobilier résidentiel par les institutionnels représente un peu moins de 30 milliards d'euros, selon l'Institut de l'épargne immobilière et foncière.



Début février, François Hollande a annoncé son intention d'améliorer « l'orientation de l'épargne pour faire de l'immobilier ». (MIGUEL MEDINA/AFP)

Début février, François Hollande avait annoncé son intention de « faire appel aux investisseurs institutionnels, tout ce qui est assurance-vie, pour qu'il y ait une meilleure orientation de l'épargne pour faire de l'immobilier ». Les parties prenantes sont en ce moment impliquées dans des réflexions de place sur le sujet.

#### LES INVESTISSEURS FUIENT UN SECTEUR PEU RENTABLE

Les assureurs-vie semblent cependant peu enclins à voir une partie de leur collecte s'orienter vers l'immobilier. Parce qu'ils esti-

ment que l'effort doit être collectif; mais aussi car l'immobilier résidentiel est peu rentable, ce qui fait fuir les épargnants. À moins de les y obliger, comme cela est envisagé par Bercy. Le désengagement des institutionnels du secteur du logement à cause de sa faible rentabilité est d'ailleurs une tendance structurelle. Entre 1985 et 2009, 1,2 million de logements ont été cédés par les personnes morales, préférant les plus lucratifs immobiliers de bureau ou commercial. Les promoteurs militent de leur côté pour un retour de l'assurance-vie vers le résidentiel. Ils

indiquent ainsi que 30 000 logements pourraient être créés immédiatement avec 5 milliards d'euros prélevés sur la collecte nette de l'assurance-vie – elle s'est élevée à 3,8 milliards d'euros en janvier dernier après avoir été négative sur l'ensemble de 2012.

Des moyens pourtant, le logement social n'en manque pas. Son pourvoyeur principal, le livret A, a vu son plafond croître de 50 %, à 22 950 euros. Ce qui a dopé la collecte à 28,16 milliards d'euros en 2012, un record historique. Pourtant, la Cour des comptes chiffrait en juillet dernier (avant le relèvement du plafond) le surplus de liquidités du livret A à 52 milliards d'euros. Cet élément n'a pas changé la posture du gouvernement, qui jugeait nécessaire un nouveau coup de pouce au logement social. Il faut dire qu'il a annoncé la création de 750 000 logements sociaux durant le quinquennat, soit 150 000 par an. À titre de comparaison, en 2011, le fonds d'épargne de la Caisse des dépôts, qui centralise une large partie des encours de livret A, n'a financé que 120 000 logements. ▼

## UN PEA-PME BIENTÔT OUVERT AUX OBLIGATIONS ?

Stimulé en partie par les émissions groupées, le marché obligataire « corporate » peut offrir de nouvelles possibilités de financement aux PME-ETI.

FABIEN PILIU

Flécher l'épargne des Français vers l'économie réelle est une belle ambition. Mais via quel support ? Le marché actions ? En 2012, les plates-formes Alternext et Euronext n'ont enregistré que dix introductions en Bourse pour représenter un montant total de 330 millions d'euros ! Une goutte d'eau comparée aux besoins financiers des entreprises et au montant de l'épargne des Français. Certes, le projet de Bourse des PME de Nyse Euronext pourrait inciter les chefs d'entreprise à coter leur société. Mais il reste encore dans les limbes...

En attendant que cette nouvelle Bourse, censée regrouper les compartiments B, C et Alternext, autrement dit les capitalisations

inférieures à 1 milliard d'euros, fonctionne enfin, une nouvelle tendance se dégage : le marché obligataire « corporate », en pleine structuration en France, stimulé par le resserrement du crédit ban-

#### Les entreprises françaises ont levé 3 milliards d'euros sur le marché obligataire « corporate » en 2012.

caire et la désaffection des entreprises et des investisseurs pour les marchés actions. L'année dernière, les entreprises y ont levé 3 milliards d'euros.

Flécher l'épargne vers le marché obligataire « corporate » est-il envisageable ? « C'est déjà possible par le biais de l'Initial Bond Offering, procédure lancée par Nyse

Euronext l'année dernière et qui permet au public de souscrire aux obligations émises par les sociétés. Son utilisation reste encore confidentielle. À peine une demi-douzaine d'entreprises ont émis de la dette auprès du public. Il est important de veiller à la bonne information de ce dernier sur les risques qu'il prend en fonction de la signature de l'émetteur. L'émission groupée

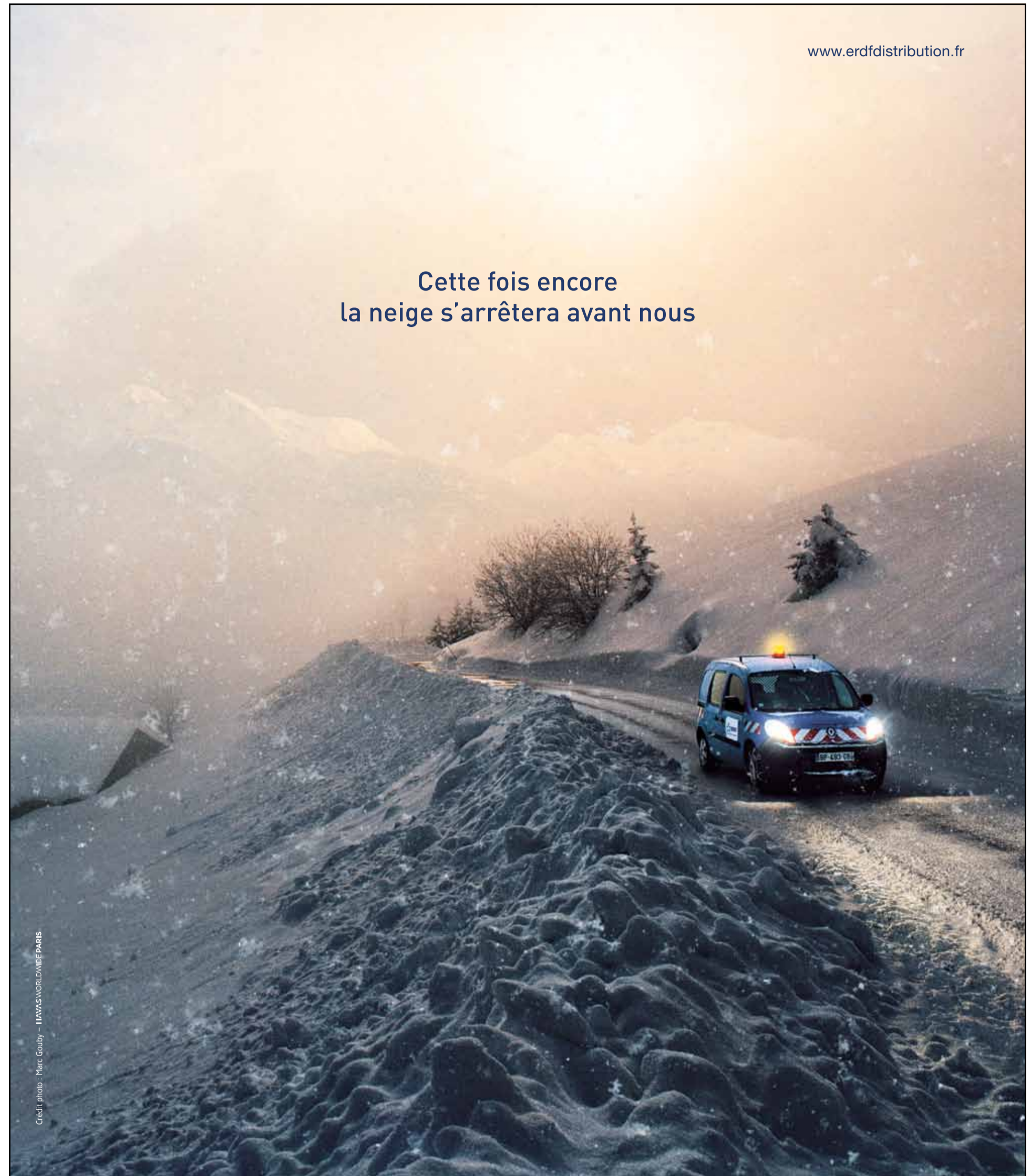
est de ce point de vue intéressante car elle permet de mutualiser les risques. Il est aussi nécessaire d'affiner, de simplifier la réglementation pour qu'un nombre plus grand d'entreprises utilise cet outil. Une fois cette réflexion menée, pourquoi ne pas lancer des emprunts groupés ouverts au public ? », s'interroge Véronique Rondet-Bresard, res-

ponsable des opérations financières à la Banque palatine.

Des émissions obligataires groupées sont déjà possibles. Porté par MiddleNext, l'association professionnelle représentative des valeurs moyennes cotées, le fonds Micado a permis à douze entreprises de lever 60 millions d'euros sur ce marché en 2012. Mais ces émissions sont à destination des investisseurs institutionnels.

« Pour que le public puisse s'intéresser à ce type d'investissement, il faut d'abord que les établissements bancaires se mobilisent pour construire un modèle de distribution. Il est plus facile de vendre des PEA-PME que des obligations », estime Pascal Imbert, le président de MiddleNext. À condition que le gouvernement ouvre le plan d'épargne en actions à ces obligations d'entreprises, ce qui est loin d'être fait... ▼

Cette fois encore  
la neige s'arrêtera avant nous



Crédit photo : Marc Gauby - IAWWS WORLDWIDE PARIS

Où que vous soyez, et quel que soit votre fournisseur d'électricité, nous vous apportons l'électricité. Même entre deux montagnes. ERDF, gestionnaire du réseau public de distribution d'électricité, assure chaque jour l'exploitation, l'entretien et la modernisation de près de 1,3 million de kilomètres de réseau.



L'énergie est notre avenir, économisons-la !





Le déficit fédéral sera encore réduit en 2014. Wolfgang Schäuble et Angela Merkel sont sourds aux demandes d'assouplissement, malgré le bon état des finances publiques outre-Rhin. Ce budget est avant tout marqué par les considérations de politique intérieure.

## Pourquoi Berlin préfère le zèle budgétaire... à la relance en zone euro

**L'ALLEMAGNE REFUSE D'ABANDONNER LA RIGUEUR BUDGÉTAIRE.** Selon le quotidien *Süddeutsche Zeitung* de lundi 11 mars, le gouvernement fédéral s'apprête à annoncer un projet de déficit du budget fédéral pour 2014 de quelque 7 milliards d'euros. Ce serait environ moitié moins que ce qui avait été envisagé jusqu'ici, et ce serait un niveau jamais atteint depuis 2000.

Dans les discussions budgétaires en cours, le ministre des Finances, Wolfgang Schäuble, a donc imposé son choix de faire de la consolidation budgétaire une priorité du prochain budget. Angela Merkel lui a donné raison contre plusieurs de ses collègues, qui demandaient que l'on lève un peu le pied. Selon l'hebdomadaire *Der Spiegel*, même le FMI réclamerait dans son prochain rapport sur l'Allemagne un peu plus d'investissement public afin de favoriser le potentiel de croissance du pays sur le long terme.



Le ministre des Finances, Wolfgang Schäuble, a fait de la consolidation budgétaire une priorité du prochain budget. Angela Merkel lui a donné raison, contre l'avis de plusieurs autres ministres. [JOHN MACDOUGALL/AFP]

### L'INTRANSIGÉANCE

#### UN CHOIX BUDGÉTAIRE TRÈS STRATÉGIQUE

Il est vrai que, dès cette année, le budget fédéral allemand sera dans les clous de la « règle d'or » constitutionnelle qui réclame un déficit « structurel » maximal de 0,35 % du PIB. Sauf que cette règle ne devait s'appliquer qu'en 2016... Autrement dit, Wolfgang Schäuble fait du zèle. Il envisagerait même de consacrer les excédents considérables des comptes sociaux allemands, notamment de l'assurance-maladie et de l'assu-

rance-retraite, aux remboursements de la dette. Berlin veut donc plus que jamais apparaître comme le bon élève budgétaire de l'Europe.

Ce « zèle budgétaire » s'appuie au moins sur deux excellentes raisons. La première, c'est la position européenne de l'Allemagne. En affichant des finances publiques irréprochables, Berlin est en position de force pour négocier avec des « partenaires » qui ne parviennent pas à consolider leurs budgets : non seulement ceux du « Sud », mais aussi la France ou encore les Pays-Bas... De plus en plus, la crédibilité de la zone euro vis-à-vis des marchés dépend de

celle de l'Allemagne. Mais, en retour, les décisions européennes est proportionnel à l'amélioration de sa position budgétaire.

Deuxième raison : les élections fédérales de septembre prochain. Depuis une semaine, Angela Merkel doit faire face à un nouveau parti, Alternative für Deutschland (AfD), qui prône une sortie de la zone euro en raison du coût du « sauvetage de l'euro » pour le contribuable. Selon un sondage réalisé par l'institut Emmid, 26 % des électeurs allemands pourraient voter pour cette formation. C'est donc un vrai danger pour la CDU d'Angela Merkel, qui caracole en tête des sondages actuellement

social-démocrate, favorable à une plus grande « socialisation des dettes » en Europe. Ce budget 2014, qui sera appliqué par le futur gouvernement, est donc un budget avant tout politique.

#### L'ADIEU AU RÉÉQUILIBRAGE DE LA ZONE EURO

Reste que cette obsession consolidatrice pose le problème du rééquilibrage européen. En accélérant le pas sur le plan budgétaire, l'Allemagne affiche une fin de non-recevoir à ceux qui souhaitent que Berlin réalise une « réévaluation interne » pour répondre aux « dévaluations internes » des autres pays et, ainsi, favorise par un peu de relance la croissance chez ses partenaires, et donc leur consolidation budgétaire. Plutôt que cette stratégie, l'Allemagne privilégie une politique de stricte autonomie budgétaire accompagnée d'une aide – conditionnelle – en cas de besoin.

Angela Merkel estime que cette stratégie est moins coûteuse pour son pays que de devoir perdre de la compétitivité et donc de la croissance potentielle. Il est vrai que, pour le moment, le sauvetage de l'euro n'a pas coûté cher aux contribuables allemands puisqu'il a pris la forme soit de garanties non appliquées, soit d'un emprunt de la banque publique KfW avec garantie fédérale. Seul l'apport au capital du mécanisme européen de stabilité (en tout 22 milliards d'euros) devra être réellement dépensé. ▼

ROMARIC GODIN

Moscou a listé des phrases types jugées équivoques et qui sous-entendent que le fonctionnaire les prononçant serait prêt à accepter un pot-de-vin. Ces phrases sont désormais interdites... dans ce pays qui souffre d'une corruption à grande échelle.

## Les fonctionnaires russes devront surveiller leur langage

**LE GOUVERNEMENT RUSSE** ne renonce pas à son combat contre la corruption. Pour sensibiliser les fonctionnaires à cette lutte, le ministère russe du Travail a dressé une liste de phrases désormais interdites dans leurs échanges avec les usagers.

Ces phrases sont considérées comme instillant l'idée qu'un « arrangement » est possible à l'occasion de procédures administratives. Ainsi, les fonctionnaires

### LES BONNES MANIÈRES

russes ne doivent plus dire « alors qu'est-ce qu'on fait ? » ou « on peut s'entendre », propos trop équivoques, d'après le ministère. Ils ont également interdiction de demander « des arguments plus convaincants ». Il n'est pas non plus de bon ton d'évoquer les traitements trop bas réservés aux

fonctionnaires, de parler « d'un projet de voyage touristique », ou encore de « l'intention de faire inscrire un proche dans un établissement scolaire ».

Pour le ministère, « aborder de tels sujets avec les représentants d'organisations ou des citoyens dont l'intérêt dépend de leur déci-

sion peut être perçu comme une allusion à un pot-de-vin ».

#### L'ÉCHEC DE DMITRI MEDVEDEV

Dmitri Medvedev, ancien président russe (2008-2012) aujourd'hui Premier ministre, avait placé son mandat sous le signe de la lutte contre la corruption. Il a, depuis, reconnu avoir échoué. La Russie souffre d'une corruption à grande échelle.

Toutes les administrations sont touchées : police, hôpitaux, éducation nationale, justice, armée... D'après le rapport 2012 de l'organisation Transparency International, le pays se place au 133<sup>e</sup> rang mondial (sur 174), avec un indice de perception de la corruption de 28 (contre 90 pour le Danemark, la Finlande et la Nouvelle-Zélande, placés en première position ex aequo). ▼

LATIBUNE.FR



Alors que l'Union européenne veut plafonner les bonus du secteur bancaire, 64 % des banquiers de la City se disent mécontents de leur rémunération, selon un sondage réalisé par le cabinet de recrutement Selby Jennings.

## Bonus : près des deux tiers des banquiers londoniens s'estiment maltraités

**VOILÀ UN SONDAGE** qui ne plaide guère en faveur de la City, à l'heure où le milieu financier londonien s'émeut du projet de l'Union européenne de limiter les bonus au sein du secteur bancaire. Près des deux tiers (63,9 %) des banquiers londoniens se disent mécontents de leur rémunération globale perçue au titre de l'année 2012, selon une enquête réalisée par Selby Jennings, un cabinet de recrutement spécialisé dans les services financiers.

Pourtant, les trois quarts d'entre eux perçoivent un salaire annuel fixe supérieur à 50 000 livres (57 000 euros), et les 25 % restants gagnent plus de 100 000 livres (114 000 euros). Et il ne s'agit là que de la partie émergée de l'iceberg financier, ce fixe étant complété par une rémunération variable – le fameux bonus – pouvant représenter jusqu'à neuf fois le salaire de base chez HSBC, par exemple.

#### DES BONUS PLUS DE DEUX FOIS INFÉRIEURS À 2008

Las ! plus du tiers (35 %) des banquiers de la City n'est pas satisfait de ses bonus, révèle le sondage de Selby Jennings. Certes, les bonus distribués aux banquiers de la City sont tombés à 4,4 milliards de livres sterling en 2012, selon le Centre for Economics and Business Research.



Les bonus distribués aux banquiers de la City sont tombés à 4,4 milliards de livres en 2012, soit plus de deux fois moins qu'en 2008. [OLI SCARFF/AFP]

Soit un montant plus de deux fois inférieur au pic de 2008 (11,5 milliards de livres), avant que n'éclate la crise financière.

Certes, 19,4 % des banquiers londoniens n'ont perçu aucun bonus au titre de 2012. Mais ils sont tout de même 13 % à avoir reçu

### LA COMPLAINTÉ

une rémunération variable représentant au moins une fois leur salaire fixe. Surtout, la crise financière, justement, est passée par là, les bénéfices des banques ont fondu comme neige au soleil et les bonus également, en toute logique.

#### « L'EXCELLENCE N'EST PAS RÉCOMPENSÉE »

Une logique qui échappe visiblement aux banquiers londoniens. Même lorsque le cabinet Selby Jennings leur demande de bien tenir compte, dans leurs réponses, de l'environnement de marché, pour le moins morose, les banquiers de la City sont encore 48,4 % à juger leurs rémunérations injustes et à estimer que « l'excellence n'est pas récompensée ».

Des propos de nature à faire bondir les ministres des Finances de l'Union européenne, qui, à l'exception notable du chancelier de l'Échiquier, George Osborne, ont conclu, le 28 février, un accord limitant les bonus annuels des banquiers à une fois leur salaire de base. Et à deux fois si une majorité qualifiée d'actionnaires de la banque l'autorise. L'objectif : décourager les prises

de risques excessifs, à l'origine de la crise financière de 2008, et apai-

ser une opinion publique très remontée à l'égard des dérives de la finance, surtout à l'heure des politiques d'austérité au sein de l'Union européenne.

Si le gouvernement britannique admet qu'il faut réguler la finance, il ne peut cependant s'empêcher de redouter une baisse de la compétitivité de la City. Notamment par rapport à New York, redevenu en 2012 la première place financière mondiale, en nombre d'emplois, devant Londres.

« La question [des bonus] est importante, il en va des intérêts britanniques. Nous voulons nous assurer que les banques internationales maintiendront leur siège en Grande-Bretagne », avait déclaré le 6 mars David Cameron, le Premier ministre britannique. Mais, bien que l'UE ait accepté de négocier quelques aménagements techniques afin de ne pas dégrader davantage les relations entre le continent et le Royaume-Uni, l'esprit de l'accord sur les bonus conclu le 28 février sera gardé lors de son officialisation, courant mars. Les banquiers de la City n'ont pas fini d'être déçus par leurs rémunérations. ▼

CHRISTINE LEJOUX

En présentant ses baskets « intelligentes », lundi 11 mars à Austin (Texas), dans le cadre d'un Salon des nouvelles technologies, Google affiche son ambition : réinventer l'art de la publicité en « racontant des histoires » à un public de plus en plus ciblé.

## Et si Google donnait la parole à vos baskets...

**SERONS-NOUS BIEN TÔT** habillés de la tête aux pieds par... Google ? Après ses lunettes intelligentes, le géant de l'Internet a dévoilé lundi dernier des... baskets connectées. Dans le cadre du cycle de conférences South by Southwest (SXSW) à Austin, au Texas, le groupe a en effet présenté un prototype de chaussure de sport Adidas équipée de différents capteurs (gyroscope, accéléromètre) et relié par Bluetooth à un terminal mobile.

Le soulier en question peut ensuite « réagir » à l'activité de celui qui le porte. Et pourquoi pas émettre des commentaires tels que : « on s'ennuie », « tu es une statue ou quoi ? », « on y va ! »,

ou encore « tu mets le feu, je vais appeler les urgences ». Des réactions qui pourraient être publiées sur le réseau social Google+.

L'objet, créé par Zach Lieberman, présenté comme un « artiste et hacker », n'est pour l'instant qu'une expérimentation. « Les chaussures parlantes sont une expérience sur la manière dont vous pouvez utiliser les objets connectés pour raconter des histoires sur le Web aujourd'hui », a confirmé à la chaîne américaine ABC News Aman Govil, directeur de l'équipe de création publicitaire chez Google. « Nous n'avons pas l'intention de nous lancer sur le

### LE PIED

marché de la chaussure. Nous, nous sommes sur celui du réseau social et de la publicité », a-t-il ajouté. Le marché de la chaussure intelligente semble en tout cas intéresser d'autres géants des nouvelles technologies.

#### DES « HISTOIRES » À RACONTER AU PUBLIC

En janvier, un article du site spécialisé Apple Insider affirmait que la marque à la pomme s'intéressait à un modèle doté de capteurs et capable de suggérer à son propriétaire de s'acheter une

nouvelle paire en cas d'usure trop avancée.

La fabrication de cette chaussure « augmentée » s'inscrit dans un plan lancé un an plus tôt et intitulé Art, Copy and Code. Le principe ? Imaginer de nouvelles formes de publicités en utilisant par exemple des objets connectés. La finalité affichée consiste à imaginer des « histoires » de marques à raconter au public. Autrement dit, il s'agirait en l'occurrence de réinventer le fameux *storytelling*. Et ces chaussures connectées s'inscriraient parfaitement dans ce cadre puisqu'elles déclinent l'un des fondements du *storytelling* :

donner le sentiment que le récit

est adressé personnellement à celui ou à celle qui l'écoute.

Le message est clairement affiché sur le site du projet. Il s'agit d'« utiliser des données enregistrées en temps réel et des indices comme l'heure de la journée, le lieu et les intérêts du propriétaire » afin de « fabriquer et personnaliser des publicités d'une façon à en accroître la valeur et le sens ». Concrètement, de tels messages pourraient par exemple être diffusés en équipant un athlète de ces chaussures bavardes.

De quoi donner des idées au sponsor de David Beckham et du XV de France. ▼

MARINA TORRE

**LIBÉRALISATION** Le marché français du transport de voyageurs sera ouvert à la concurrence en 2019. Et la Deutsche Bahn rôde aux portes de l'Hexagone.

# PEPY N'A QUE 5 ANS POUR MUSCLER LA SNCF

**LE CONTEXTE** Guillaume Pepy va être reconduit, d'ici à la fin mars, à la tête de la SNCF pour un second mandat qui s'achèvera en 2018, soit un an avant la fin théorique du monopole de la compagnie sur le marché français du transport ferroviaire de voyageurs.

**L'ENJEU** La société s'apprête à affronter la concurrence, tandis que le gouvernement prépare une lourde réforme pour rattacher la gestion du réseau ferré à la SNCF. Et une nouvelle convention collective ferroviaire doit être négociée.



Guillaume Pepy, président de la SNCF, et son homologue de la Deutsche Bahn, Rüdiger Grube, lors d'une conférence de presse commune, le 22 janvier 2013, à l'occasion du cinquantième anniversaire du traité de l'Élysée. Une convivialité qui ne change rien à la rude concurrence attendue de la Deutsche Bahn sur le marché français du transport de voyageurs. (MAURIZIO GAMBARNI/AFP)

L'élaboration d'une convention collective pour l'ensemble du secteur ferroviaire - « sans dumping social », proclamation de concert gouvernement et syndicats - sera l'un des chantiers décisifs, et à haut risque, des prochaines années. Ici, une manifestation de cheminots en faveur du service public, en 2012. (FRANÇOIS GUILLOT/AFP)

FABRICE GLISZCZYNSKI

À 54 ans, Guillaume Pepy va être officiellement reconduit, d'ici à la fin mars, à la tête de la SNCF pour un second mandat de cinq ans (2013-2018). Un choix qui fait l'unanimité non seulement parce qu'il a bien su piloter la compagnie ferroviaire pendant les cinq ans de crise qui ont accompagné son précédent mandat, mais aussi parce qu'il possède une connaissance intime de l'entreprise. Et pour cause. Il lui a déjà consacré dix-sept ans de sa vie dont dix comme directeur général, et cinq comme président. Au vu des défis à relever, cette expérience est un atout de poids.

« Sa tâche ne va pas être facile. Guillaume Pepy tient sa maison. Tout autre choix aurait retardé de deux ans la réforme du secteur ferroviaire que prépare le gouvernement », assure un professionnel du secteur. Sa feuille de route n'est pas encore finalisée. Mais l'objectif est très clair : Guillaume Pepy doit préparer la SNCF

à l'ouverture à la concurrence du marché du transport ferroviaire de passagers français à partir de 2019. Il s'agit du dernier volet de la libéralisation du secteur en Europe, après l'ouverture du marché intérieur de fret en 2006 et celle du transport international de voyageurs à la fin 2009.

En janvier dernier, la Commission européenne a en effet proposé d'« ouvrir, à partir de décembre 2019, toutes les lignes nationales de transport de voyageurs aux nouveaux entrants et prestataires de services ». C'est le

point central du « quatrième paquet ferroviaire », un ensemble de mesures destinées « à améliorer la qualité des services ferroviaires en Europe et à diversifier l'offre ». « Avec les fortes ambitions de la Deutsche Bahn, il ne faut pas exclure une pression de l'Allemagne pour une

ouverture à l'horizon 2015 », explique un expert proche du dossier à Bruxelles. Un calendrier envisagé par le gouvernement Fillon, lequel n'exclut pas d'abolir le monopole de la SNCF plus rapidement avec une ouverture des



« Nous voulons renforcer la SNCF pour la préparer à affronter la concurrence. »

FRÉDÉRIC CUVILLIER, MINISTRE DÉLÉGUÉ EN CHARGE DES TRANSPORTS



« Si les nouveaux entrants prenaient 15 % du marché, ce serait déjà une performance. »

MICHEL BLEITRACH, PRÉSIDENT DE L'UTP, L'UNION DES TRANSPORTS PUBLICS

marchés des trains d'équilibre du territoire (TET) en 2014, et celle des TER en 2015. Un scénario que balaie le gouvernement actuel, qui campe sur 2019.

« L'exemple du fret nous montre qu'un opérateur non préparé à la concurrence se retrouve fragilisé. Nous voulons au contraire renforcer la SNCF pour la préparer à affronter la concurrence », explique le ministre des Transports, Frédéric Cuvillier.

Depuis l'ouverture du marché du fret en 2006, les nouveaux entrants ont rattrapé près de 30 % du marché français, dont 20 % pour Euro Cargo Rail, une filiale de la Deutsche Bahn. Fret SNCF, qui n'allait déjà pas bien, continue de prendre l'eau, malgré la succession des plans de restructuration. Fret SNCF a consommé 2,9 milliards

d'euros de cash ! Son redressement restera bien entendu un défi à relever pour Guillaume Pepy.

« PAS DE DUMPING SOCIAL », MARTÈLENT LES SYNDICATS

Pour éviter les mêmes déconvenues dans le transport de passagers, la SNCF doit être en mesure d'affronter la concurrence en étant compétitive et en ayant amélioré sa qualité de services.

Autrement dit, une recette simple, du moins sur le papier : « Il faut faire mieux et moins cher », explique un proche de Guillaume Pepy. Ce dernier prépare donc « un programme structurant de la performance industrielle » pour les années 2014-2018 qui sera présenté en juin ou en juillet prochains en conseil d'administration. Ce plan reprendra le programme

budgetaire en cours, qui vise à réaligner environ 150 millions d'économies en 2013 et 700 millions d'ici à 2015 sur quatre postes de dépenses (immobilier, systèmes d'information, achats, frais généraux). « Nous y ajouterons des efforts industriels sur nos principaux métiers », a récemment confié Guillaume Pepy.

Mais au-delà de ses propres efforts, l'opérateur ferroviaire doit pouvoir bénéficier de la réforme du secteur, qui fera l'objet d'une loi cette année. À la fois pour améliorer la qualité du service grâce à une modernisation du réseau ferré, mais aussi pour limiter les écarts de coûts avec les nouveaux entrants. L'un des volets essentiels de cette loi sera en effet de définir un nouveau cadre social pour l'ensemble du secteur. Même si la loi

« La convention collective devra être proche de celle de la SNCF, sinon cela risque de provoquer des remous. »

ANDRÉ MILAN, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CFDT TRANSPORTS ENVIRONNEMENT



« Un business plan pour 2014-2018 sera présenté aux CA de juin et juillet. Ce sera un programme structurant de performance industrielle. »

GUILLAUME PEPY, PRÉSIDENT DE LA SNCF

de 1940 qui régit le transport ferroviaire sera modifiée, le statut des cheminots sera conservé.

Suivra l'élaboration d'une convention collective pour l'ensemble du secteur ferroviaire au sein de l'Union des transports publics (UTP), qui sera retranscrite ensuite au sein de la SNCF par des accords d'entreprises. « L'ensemble des entreprises ferroviaires vont essayer de mettre en place un cadre social harmonisé », explique Michel Bleitrach, le président de l'UTP, qui souhaite préserver les spécificités de chaque entreprise. L'objectif est d'éviter les distorsions de concurrence.

Ce chantier, qui devrait bien durer deux ans après la promulgation de la loi, est de fait crucial pour la compétitivité future de la SNCF. Car derrière les conditions de tra-

maritime ou aérien. « Pas de dumping social », martèlent le gouvernement et les syndicats de la SNCF qui veulent une harmonisation vers le haut. Notamment pour tout ce qui touche à l'organisation du travail (nombre de jours de repos, amplitude du temps de travail, temps de travail effectif, etc.).

Néanmoins, « le niveau conventionnel ne sera pas au niveau de celui de la SNCF aujourd'hui. Mais il devra être proche, sinon cela risque de provoquer des remous », prévient André Milan, secrétaire général de la CFDT Transports Environnement. L'objectif est d'éviter les distorsions de concurrence.

Car derrière les conditions de tra-

vaux se jouent évidemment les futurs éventuels écarts de productivité avec les concurrents. La tâche de Guillaume Pepy s'annonce délicate. Car même en cas d'harmonisation vers le haut, il devra desserrer le carcan social de la SNCF sans mettre le feu aux poudres.

**LE RETOUR À UN SYSTÈME INTÉGRÉ DE GOUVERNANCE**

L'autre grand volet de cette réforme est ailleurs. Dans une meilleure organisation du système ferroviaire qui doit conduire à une amélioration de la qualité de services. « Il faut que les trains soient à l'heure ! », résume-t-on avec sérieux à la SNCF. Ce que les clients sont d'emblée en droit d'attendre. Pourtant, ce n'est pas si évident : le réseau ferroviaire français est à bout de souffle. Or, pour parvenir à

cette efficacité opérationnelle, une importante modernisation est incontournable.

Grâce à un investissement de 1,7 milliard d'euros par an entre 2007 et 2012, le Réseau ferré de France (RFF) a réussi à ralentir le vieillissement du réseau. Pour autant, le problème reste entier. Aujourd'hui, plus de 1000 chantiers sont en cours, dont quatre lignes à grande vitesse. Deux fois

**La gouvernance bicéphale de l'infrastructure s'est soldée par une multiplication des doublons, des services non coordonnés.**

plus qu'il y a dix ans. Et ce niveau ne devrait pas bouger jusqu'en 2018-2020. En octobre dernier, l'État voulait faire passer l'enveloppe d'investissement à 2 milliards d'euros par an. Reste à voir si ce montant résistera aux coupes budgétaires.

En attendant, RFF doit remettre en avril au ministère des Transports un plan de modernisation du réseau pour définir notamment un système de pilotage de l'infrastructure censé apporter des gains de productivité. C'est donc pour

gagner en efficacité que la loi sur le ferroviaire va modifier la gouvernance du secteur en créant un gestionnaire d'infrastructures unifié rattaché à la SNCF et qui regroupera RFF, la direction de la circulation ferroviaire et les cheminots de la SNCF chargés de l'entretien des voies. Un ensemble qui regroupera 50 000 salariés. Ce système intégré mettra donc fin au schéma mis en place en 1997 avec la création de RFF comme responsable du réseau ferré à la place de la SNCF, mais dont la gestion de l'infrastructure opérationnelle était confiée à la SNCF (dans sa branche SNCF Infra).

Il faut dire que cette gouvernance bicéphale de l'infrastructure s'est soldée par une multiplication des doublons, des services non coordonnés. Bref, par un système déficient et coûteux. La dette du ferroviaire français s'élève à 40 milliards d'euros aujourd'hui (32 milliards pour RFF et 8 milliards pour la SNCF) et se creuse chaque année de 1,5 milliard. Résultat. « Il manque 5 milliards d'euros par an au secteur ferroviaire français, il faudra donc les trouver. Cela viendra

d'un meilleur système, plus intégré », assure-t-on à la SNCF où, sous l'impulsion de Guillaume Pepy, on a poussé cette évolution.

Pour autant, la France devra mettre en place les garde-fous nécessaires pour que ce gestionnaire d'infrastructures, rattaché à la SNCF, soit eurocompatible et garantisse un traitement équitable aux nouveaux entrants. « J'attends de voir », explique Albert Alday, le directeur général de Thello, la seule entreprise privée française à s'être lancée sur le transport international de voyageurs.

Reste LA question. Le marché intérieur français va-t-il réellement s'ouvrir ? Le ticket d'entrée est en effet

très élevé. « Le ferroviaire est un métier à très forte intensité capitaliste et à faibles marges qui n'attire pas facilement beaucoup de monde », explique Michel Bleitrach. Si les nouveaux entrants prennent à terme 15 % du marché, ce serait déjà, à mon sens, une vraie performance », ajoute-t-il.

**LA BATAILLE ANNONCÉE DU TRANSPORT RÉGIONAL**

Une chose est sûre : la Deutsche Bahn entend bien débouler en France. Et ce, sur tous les segments de marché. S'il ne fait pas de doute que la SNCF sera concurrencée sur quelques lignes à grande vitesse, c'est sur le transport public régional que la bataille s'annonce la plus forte. Autorités organisatrices de transport depuis 2002, les régions auront en effet la possibilité de confier ce service public à tout autre opérateur que la SNCF. Toutefois, les régions s'interrogent. Vaudra-t-il mieux une ouverture en « open access » très compliquée, mais moins coûteuse, ou une délégation de service public, plus onéreuse mais plus simple à mettre en place en raison de l'expérience des négociations avec la SNCF ? Bref, elles mettent en balance le coût de la mise en appel d'offres et le retour en termes de qualité de services.

Sur cette question, Bruxelles a une réponse : « Sur certains marchés libéralisés, l'attribution par appel d'offres des contrats de service public s'est traduite par des économies de l'ordre de 20 % à 30 % à niveau de services égal. » Un argument de poids à l'heure de la rigueur budgétaire. Guillaume Pepy est prévenu. À lui de jouer. ▼

LES TECHNOS  
À SUIVRE

Internet des objets, réseaux intelligents, ultra HD, agrégations de contenus, *cloud* personnel : la division R&D de **FRANCE TÉLÉCOM-ORANGE**, qui avait inventé le Minitel dans les années 1980, s'investit aujourd'hui dans douze grands domaines d'études. Avec un budget de 820 millions d'euros par an.

# Quand la science-fiction devient réalité chez Orange Labs

PASCALE PAOLI-LEBAILLY

**D**émultiplier les usages vers tous les écrans, surfer sur Internet via sa TV, s'amuser avec des jeux vidéo sans console, interagir sur les réseaux sociaux : avec sa nouvelle Livebox Play (Livebox 3 + nouveau décodeur), commercialisée depuis début février, Orange veut surpasser la concurrence. Objectif : recruter plus d'abonnés très haut débit, voire séduire les clients « triple play » (Internet, téléphonie, TV) d'autres opérateurs.

Plus puissante, avec des débits, sur la fibre allant jusqu'à 200 Mb/s – soit 10 fois plus vite qu'en ADSL – la Livebox Play est présentée comme un concentré de technologies permettant l'interaction de tous les équipements du foyer (ordinateurs, smartphones ou tablettes). Au-delà du plan marketing, la Livebox Play est le résultat du travail de recherche des équipes d'Orange. Une équipe qui, dans un passé récent, a déjà connu son heure de gloire.

UNE TRADITION  
D'EXCELLENCE NOVATRICE

De l'invention du Minitel (1980) à la création des premières box en passant par le GSM, les débuts de



## Orange en chiffres

**43,5 MILLIARDS D'EUROS** ▶ Le CA en 2012 (- 0,6% sur 2011).

**170 000** ▶ Le nombre de salariés dans le monde (105 000 en France).

**231 MILLIONS** ▶ Le total de clients dans 32 pays, dont 172 millions pour le mobile et 15 millions pour l'ADSL et la fibre.

Orange Labs compte déjà plusieurs innovations à son actif, comme le visio-phonie (1972) ou le Bi-Bop (1991), premier téléphone mobile grand public. (CHRISTOPHE PELLETIER)

sept sites principaux en France : Châtillon et Issy-les-Moulineaux en Île-de-France, Rennes et Lannion en Bretagne, Caen, Grenoble et Toulouse, précise Patrick Coat, le directeur adjoint. Le concept d'Orange Labs est né de la volonté de faire travailler les équipes de recherche et de développement en mode collaboratif. Un tiers du budget est consacré à la recherche et à l'anticipation, deux tiers au développement en vue d'une commercialisation ultérieure. » Pour autant, chaque site a un peu conservé une spécialité par domaine.

ANTICIPER SUR LES USAGES  
D'APRÈS-DEMAIN

Paris s'investit dans le mobile, Grenoble dans la *machine to machine* (Internet des objets, maison numérique) et la santé, et Caen dans la sécurité. Rennes et Lannion sont spécialisés dans le multimédia, la commutation et la transmission. Nouvelles images, télévision et réseaux de demain, les deux sites bretons, qui fêtent res-

mobile, tels Vodafone Allemagne ou l'espagnol Telefónica, ou des programmes européens, nationaux ou régionaux, comme les pôles de compétitivité (Images & Réseaux en Bretagne).

À l'heure de la communication en mode IP, Internet se situe au cœur des recherches. Appelé Open Innovation, ce travail collectif représente un quart de l'activité d'Orange Labs et fait office de levier pour se situer au meilleur niveau mondial. Par son niveau d'investissement dans la R&D, Orange est le premier opérateur en Europe, devant Telefónica. L'opérateur est aussi un concurrent direct de NTT Docomo au Japon et d'AT&T aux États-Unis. D'ailleurs, hors de France, Orange Labs est aussi présent, comme le groupe, en Europe (Londres, Varsovie, Madrid, Barcelone), en Afrique et au Moyen-Orient. En Asie du Sud et en Asie orientale (Inde, Japon, Chine) ainsi qu'aux États-Unis, marchés où le monde des télécoms évolue sans cesse, il dispose de services de veille.

Avec 820 millions d'euros de budget en 2012 (moins de 2% du chiffre d'affaires global de France Télécom-Orange), l'ensemble emploie 4500 ingénieurs et chercheurs, dont 1600 en Île-de-France et 1700 en Bretagne. La Livebox Play a d'ailleurs été conçue à 70% à Rennes et à Lannion. ▼

profit de nos clients, le déploiement des nouveaux usages, dont la 5G. »

NUMÉRO 1 EN EUROPE POUR  
L'INVESTISSEMENT EN R&D

Les cycles de recherche étant longs, tout comme l'amortissement des coûts, le travail collaboratif est très ouvert sur l'extérieur. Orange Labs coopère aussi bien avec des industriels (Samsung, Alcatel) qu'avec des opérateurs

## FOCUS

## Avec son institut, Rennes gagnerait 2 000 emplois

Labellisé dans le cadre du programme des investissements d'avenir, l'institut de recherche technologique (IRT) B-com ouvrira en avril à Rennes. Trois projets seront opérationnels avant la fin du premier semestre. Piloté par Orange avec TDF, un GIE de PME, l'Inria, l'Insa de Rennes, Supélec, Télécom Bretagne, l'université de Rennes-I et le pôle de compétitivité Images & Réseaux, B-com se consacrera aux images et aux réseaux du futur, notamment dans le registre de la santé. Ses domaines d'innovation : l'ultra HD, la 3D, la réalité augmentée et virtuelle ainsi que les réseaux fixes et mobiles ultra-haut débit. Le budget de B-com s'établit à 250 millions d'euros sur dix ans, financés pour près de 50% par l'État et les collectivités. Le campus emploiera à terme quelque 300 personnes et permettra la création de 2 000 emplois d'ici à 2020. ▼

LE ZOOM  
DE LA SEMAINE

L'arrivée des tablettes, plus proches du livre et moins chères, devrait donner un coup de pouce aux manuels scolaires numériques, toujours pénalisés par trois obstacles : le taux d'équipement, la formation des enseignants et les financements. Un nouvel acteur lance un pavé dans la mare des éditeurs historiques.

# Les éditeurs de livres scolaires, derniers cancrs du numérique

ISABELLE BOUCC

**L**ors du prochain Salon du livre, Editis, deuxième groupe d'édition français, qui comprend entre autres Bordas, Nathan et Le Robert, va mettre le paquet sur le numérique pour montrer au grand public ce qui se passe dans les classes : ENT (espace numérique de travail), TBI (tableau blanc interactif) et bien sûr manuels numériques.

Chez les six maisons qui dominent l'édition scolaire (Belin, Bordas, Hachette, Hatier, Magnard et Nathan), on reste cependant discret sur le pourcentage que représentent les manuels numériques. « Un peu plus de 1% du chiffre d'affaires, avance Pascale Gallou, directrice multimédia chez Hatier. En 2011-2012, le marché du manuel numérique a doublé grâce à des financements comme le plan école numérique rurale et le catalogue chèques ressources. »

Voici plus de dix ans que les éditeurs investissent dans les nouvelles technologies. Souvenez-vous de l'opération Un collégien, un ordinateur portable, lancée dans les Landes dès 2001. De l'aveu de Hatier, qui a participé à l'expérimentation, on en était alors aux premières réflexions, avec des enrichissements très sommaires. Depuis, tous les éditeurs sans exception se sont mis au numérique. « Depuis 2009, tous nos titres papier sortent aussi en numérique, soit en version standard avec des outils pour la projection en classe, soit en version enrichie », explique Pascale Gallou.

« NI TROP EN AVANCE  
NI TROP RINGARD... »

Typiquement, la version numérique standard, utilisée en classe entre autres pour alléger les cartables des élèves, est offerte avec

l'achat de la version papier. Les versions enrichies, d'exercices interactifs par exemple, sont une option payante pour un coût qui tourne, chez Eeditis, entre 40 et 100 euros par an selon le niveau d'enrichissement. En 2011, Savoir Livre, l'association regroupant les six principaux éditeurs, a commandité une enquête sur les usages du numérique : près d'un enseignant sur cinq utilisait à l'époque un manuel numérique.

« Il y a une volonté du ministère de l'Éducation nationale, mais les payeurs sont les collectivités locales, fait remarquer Catherine Lucet, directrice générale du pôle éducation et référence chez Eeditis. On constate que les équipements sont hétérogènes dans les établissements, que travailler en ligne est ralenti par des problèmes de débit et que la mise en place est une question de bonne volonté. »

Pourtant, elle affirme que toutes les études démontrent que le numérique concourt à la motivation, sinon à la réussite, des élèves. « Nous devons trouver un compromis entre une offre à la hauteur des attentes, les évolutions technologiques et les pratiques possibles »,

résume Pascale Gallou, qui lancera à la rentrée 2013 une vingtaine de ses meilleures ventes, au collège et au lycée, sur tablettes : « Il ne faut pas être trop en avance ni trop ringard. »

PLATE-FORME ÉDITORIALE  
POUR WEB COLLABORATIF

« Les six éditeurs sont un oligopole. Ils font 99% de leur chiffre d'affaires sur le papier. Ils n'ont pas envie que le numérique explose. » Raphaël Taïeb, le jeune directeur général du site Lelivrescolaire.fr, ne mâche pas ses mots. En 2009, il lance cette nouvelle maison d'édition scolaire avec trois autres partenaires, dont François-Xavier Husserr, un professeur qui a participé à l'aventure de l'Internet français. Début 2013, le catalogue de 16 manuels, en version papier payante et en version numérique gratuite, couvrait les quatre matières principales au collège.

L'éditeur a développé une plateforme de publication aujourd'hui commercialisée auprès d'autres éditeurs, comme Pearson et Vista, sous le nom de Gutenberg Technology. « Les auteurs saisissent leur livre sur la plate-forme. C'est une



Le numérique concourt à la motivation, sinon à la réussite, des élèves. (WAVEBREMEDIAMICRO - FOTOLIA)

base de données à partir de laquelle on peut publier pour le papier, Internet, les tablettes, les smartphones », explique Raphaël Taïeb.

Les auteurs ? « Nous nous inscrivons dans la tendance du Web collaboratif, affirme le dirigeant. Des auteurs rémunérés écrivent les livres et des coauteurs apportent des idées, des sources supplémentaires, des exercices. Chaque livre est une collaboration entre de 50 à 250 profs. »

« Nous avons un bon retour. On nous dit que ce sont des manuels de ter-

rain », rapporte Émilie Blanchard, directrice des collections histoire-géo chez cet éditeur qui surfe aussi sur la vague des logiciels libres.

« Notre grand chantier, ce sont les tablettes, avec des manuels entre 10 à 15 euros, qui seront disponibles à partir de cet été. Car d'ici trois à cinq ans, les collèges seront équipés. Sur les smartphones, nous pensons à autre chose, des fiches de révision, des quiz », annonce Raphaël Taïeb.

Emmanuel Maugard est professeur d'histoire-géo dans les Pays de la Loire. Il a participé à l'écriture des manuels de 5<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> et les utilise en classe. « J'aime que les élèves puissent faire des activités à la maison et je les reçois avant les cours pour savoir quelles difficultés ils ont rencontrées », explique-t-il, convaincu que la multiplication des supports d'apprentissage est bénéfique pour la motivation. Pour cet enseignant, pas de doute : papier et numérique resteront complémentaires. ▼

## EN SAVOIR PLUS

Le Salon du livre se tiendra du 22 au 25 mars, au parc des expositions de la porte de Versailles, à Paris. [www.salondulivreparis.com/](http://www.salondulivreparis.com/)

## FOCUS

## 10 euros par livre et par élève hors matériel

Avec 414,9 millions d'euros, l'édition scolaire représente 15,5% du chiffre d'affaires global de l'édition en France, selon les données 2011 du Syndicat national de l'édition. Soit près de 70 millions d'exemplaires vendus cette année-là, un chiffre en progression.

En trois ans, Lelivrescolaire.fr affirme avoir vendu 150 000 manuels et rassemblé 20 000 profs inscrits sur son site (sur environ 100 000 professeurs de collège dans les matières couvertes). Raphaël Taïeb avance

également que ses manuels représentent 8% des ouvrages d'histoire-géo. L'éditeur propose trois offres aux collèges : le 100% papier, un pack combinant papier et numérique, et enfin le 100% numérique. Dans ce dernier cas, les licences cumulées sur quatre ans, la durée de vie d'un livre scolaire, reviennent à 10 euros par livre et par élève. « Nous faisons sauter la barrière financière, nous aidons la formation en accompagnant les enseignants. Il reste l'équipement », conclut Raphaël Taïeb. ▼



Totalement  
synchronisée

## TOUT VOTRE OFFICE DANS LE CLOUD

- Vidéo conférence HD
- Excel, Outlook, PowerPoint...
- Messagerie pro 25Go
- Accès à distance à vos documents
- Etc.

[www.office365.fr/entreprise](http://www.office365.fr/entreprise)

Office 365



LE FOCUS  
DE LA SEMAINE

Pour se redresser, cette région en difficulté mise sur l'accueil d'entreprises chinoises attirées par de vastes espaces libres et sur l'aéroport de Châteauroux-Centre, sous-utilisé. Mais si les annonces d'investissements semblent miraculeuses, les résultats se font attendre.

## Le Berry se met à l'heure chinoise pour « relever le défi industriel »



JEAN-JACQUES TALPIN À ORLÉANS

À voir décoller les Antonov, les A380 ou des charters estivaux, l'activité de l'aéroport de Châteauroux pourrait paraître importante. Même les *touch and go* effectués par des pilotes en entraînement pourraient signifier une activité débordante sur cette ancienne base aérienne de l'Otan, la plus grande d'Europe avec sa piste de 3500 mètres permettant le décollage de tous les appareils. Mais avec 7600 tonnes en 2012, l'activité fret y reste faible, tout comme la déconstruction des avions ou le transport de passagers (6700 l'an passé).

Face à cette atonie, le conseil régional, qui a repris en 2007 les 450 hectares du site, a décidé de réagir sous la direction de Michel Sapin, alors président de la région et toujours président de l'établissement public Aéroport de Châteauroux-Centre.

### La Région occupe le quatrième rang national pour le secteur aéronautique. 9000 emplois y sont affectés.

La région en est aujourd'hui le propriétaire et le gestionnaire avec une équipe de 70 personnes sous la conduite de Mark Bottemine. S'appuyant sur un tissu d'entreprises très significatif, la Région a donc décidé, selon son actuel président François Bonneau (PS), de « relever le défi industriel ». Le Centre, il est vrai, compte 9000 emplois et près de 9 % des

entreprises françaises de l'aéronautique, ce qui la met au quatrième rang national.

« Nous sommes implantés au cœur de la France, sur un site stratégique; l'aéroport pourrait jouer un rôle considérable, explique Mark Bottemine. Nous pouvons nous spécialiser dans la maintenance, la remise à niveau. Nous avons les hangars, les terrains, les parkings, la piste, etc. » Certes. Encore faut-il attirer davantage d'entreprises. Plusieurs s'y sont déjà installées. L'activité la plus prometteuse est celle de la peinture, avec ATE, qui vient d'être reprise par le Britannique Air Livery, le numéro un européen. Faute de pouvoir se développer à Norwich, près de Londres, Air Livery a choisi d'investir à Châteauroux et de doter le site d'ATE d'une nouvelle cabine de peinture qui vient s'ajouter aux trois autres, d'où sont sortis 60 avions en 2012.

#### OBJECTIF : FAIRE DU SITE UN « AIR CENTER EUROPÉEN »

Cette cabine portera la capacité à 200 avions par an avec un plan de charge de deux ans et des effectifs qui passeront de 40 à 80 emplois, « emplois nouveaux dès aujourd'hui, pas pour demain ou après-demain », s'est réjoui Michel Sapin lors de l'inauguration en début d'année. ATE est d'ores et déjà le plus grand site de peinture aéronautique en Europe.

Mais la Région, qui a investi 5 millions d'euros depuis la reprise de 2007, veut aller encore plus loin. Une zone d'activités de 40 ha, en bordure de l'aéroport, va ainsi voir le jour, portée par une société d'économie mixte (SEM) contrôlée par la région et les autres collectivités avec pour objectif de faire de l'aéroport un « air center européen », capable de proposer des prestations complètes : peinture, aménagement intérieur, maintenance, changement d'usage, déconstruction et recyclage.

Pour cela une SCI – associant le promoteur AM Finances, le suisse Monod-Piguet et la SEM de l'aéroport – va investir 10 millions d'euros pour construire un bâtiment de 8000 m<sup>2</sup> permettant de loger deux gros-porteurs. Il faudra ensuite



L'aéroport de Châteauroux-Centre, un atout majeur pour relancer l'activité industrielle de la région. [DRI]

trouver des clients... « Je ne suis pas inquiet, rassure Mark Bottemine, car nous avons l'une des meilleures infrastructures régionales en Europe. »

Mais cela suppose aussi, selon le directeur général, de « surmonter les problèmes de visibilité, car Châteauroux souffre d'un manque d'image, comme si nous étions perdus dans un désert ». Le nom de Châteauroux est en effet souvent accolé à celui de déclin. « C'est vrai, reconnaît le maire UMP, Jean-

François Mayet. Nous avons perdu depuis quelques années de la population et de nombreux emplois industriels. Mais on a touché le fond, on ne descend plus, on est en phase de rebond! »

#### QUAND LE DÉPUTÉ MICHEL SAPIN DOUTAIT...

Ce redressement « ne peut passer que par l'emploi industriel ». C'est pourquoi ville et agglomération se lancent à grand renfort d'investissements dans deux projets d'enver-

sure : l'aménagement d'une zone d'activités de 508 ha dotée du label HQE (haute qualité environnementale), et qui vient d'être mise en travaux. L'agglomération est prête à y investir 91 millions d'euros.

L'autre projet porte sur la reconversion de la Martinerie, espace de 300 ha abandonné récemment par les militaires du 157<sup>e</sup> RT. La Fédération française de tir, un lycée catholique traditionaliste et des entreprises avec un potentiel de 200 emplois sont attendus. Mais comme ce développement endogène sera insuffisant, une grande espérance est aujourd'hui placée dans le « miracle chinois » (*lire encadré*). Claironné en 2010, les 4000 emplois annoncés à l'époque ne sont toujours pas là. « Le projet a été vendu trop vite », reconnaît le maire.

Il est vrai que ce « débarquement chinois » avait aussi soulevé une certaine peur face à des conquérants venus simplement poser à Châteauroux l'étiquette made in France sur leurs produits... Michel Sapin, alors député socialiste de l'Indre, craignait d'ailleurs que « le rêve chinois se transforme en cauchemar ». Des déclarations qui ont jeté un froid. Car dans un tissu industriel fragile, les collectivités – dont l'entente cordiale n'est pas la qualité première – veulent tirer sur toutes les cordes. En espérant que celle – sensible – du « miracle chinois » pourra inverser la courbe du déclin. ▼

## FOCUS

### 400 millions en quête de terrains

En mars 2012, la société Sino-France Economic Cooperation Zones (SFECZ) a succédé à la Sino-française de développement économique de Châteauroux, qui portait le projet initial. La SFECZ, créée le 15 mai dernier, est une filiale de Beijing Zhoulian Weiye Investments, elle-même filiale de Beijing Capital Group. Le 31 juillet, l'agglomération de Châteauroux a signé deux promesses de vente de 3,5 millions d'euros portant sur un château et 13 hectares de terrain où le promoteur chinois souhaite implanter une « vitrine » destinée à vendre Châteauroux à des industriels. La SFECZ envisage d'injecter 400 millions d'euros pour acheter les terrains et installer les usines. Un autre projet, mené en collaboration avec une grande université de Pékin, porte sur la création d'une université qui pourrait, à terme, accueillir 300 à 400 étudiants chinois résidant en Europe. Son implantation est prévue dans l'enceinte de l'ancien site militaire de la Martinerie. ▼

## C'est l'histoire d'un pont qui paralysait la ville

LE GRAND  
CHANTIER

Depuis près de cinq mois, un important pont routier qui enjambe la Seine à Rouen est fermé. Sa remise en service est prévue pour l'été 2014. En attendant, la circulation dans l'agglomération est au bord de la paralysie. Un cauchemar, notamment pour les entreprises de transport.

CLAIRE GARNIER, À ROUEN

Si vous êtes récemment passé par Rouen, lors de ces vacances d'hiver par exemple, vous avez dû vous en apercevoir : la traversée de la ville en voiture n'est pas facile... C'est le moins que l'on puisse dire. L'agglomération est même à la merci du moindre grain de sable qui peut, à tout moment, bloquer la circulation et provoquer une grave embolie routière.

« Il faut multiplier les espaces réservés aux transports en commun. »

YVON ROBERT,  
MAIRE (PS) DE ROUEN

Pourquoi? Tout commence lundi 29 octobre 2012, à 10 h 30. Un camion d'hydrocarbures se couche dans un virage amorçant le pont Mathilde et heurte un camion frigorifique circulant en sens inverse. Sa citerne est éventrée; le carburant prend feu et se répand aussi sous le pont, où sont garés trois semi-remorques qui créent un foyer d'incendie par en dessous. L'accident ne fait heureusement aucune victime, mais les armatures métalliques du pont sont endommagées par le brasier... Petite cause, grands effets : le pont Mathilde, c'est le principal pont routier sur la Seine. Situé sur l'axe nord-sud, à l'est de Rouen, l'ouvrage voyait passer 80000 véhicules par jour (dont 16000 poids lourds), soit 40 % du trafic des six ponts qui franchissent le fleuve à Rouen!

#### LES ROUENNAIS DÉÇUS PAR LES TRANSPORTS PUBLICS

Les experts et techniciens se mettent au travail sans tarder. La solution du remplacement de la section endommagée est vite retenue avec une fabrication « à terre », pour éviter d'impacter aussi la navigation fluviale, avec un coût estimé à 8 millions d'euros. Mais les travaux demandent du temps, beaucoup de temps : la remise en service du pont n'est

programmée que pour l'été 2014... En attendant, des solutions se sont mises en place pour faciliter au mieux la circulation dans la région, à commencer par celle des Rouennais.

Un « plan de circulation », piloté par l'État, a ainsi été aussitôt décidé, tandis que la communauté d'agglomération lançait un « plan d'action transports en commun ». Dans un premier temps d'ailleurs, les Rouennais ont été assez nombreux à avoir délaissé leur voiture pour les transports en commun, puis ils se sont réorganisés, modifiant leurs horaires, leurs trajets et leur mode de vie : transports en commun, covoiturage, vélo et marche.

En fait, observe Yvon Robert, le maire socialiste de Rouen, « les lignes de transports en commun restées en augmentation sont les sept lignes en site propre de l'agglomération », c'est-à-dire deux lignes de tramway et cinq lignes de bus sur voie dédiée, dont trois lignes à « haut niveau de service ». Elles connaissent une progression de 10 % par rapport à la situation antérieure (16000 voyages en plus par jour). Mais comme dans la plupart des villes de province,

les déplacements des Rouennais continuent de reposer essentiellement sur la voiture. D'où la quasi-asphyxie.

#### LA POPULATION NE VEUT PLUS DE CAMIONS EN VILLE

Pour fluidifier la circulation à certains carrefours névralgiques, la capitale normande a fait appel à ses policiers municipaux; la police nationale veille, de son côté, au respect de l'arrêté préfectoral du 31 octobre 2012 limitant la circulation des poids lourds en direction de Rouen. Ceux qui doivent faire étape vers l'ouest par Bison futé. Ils franchissent la Seine par le pont Flaubert. Pénalisés dans leur travail, les transporteurs se sentent en outre stigmatisés par une population excédée. Ils aggravent encore leur cas quand ils empruntent les routes départementales pour contourner les interdictions.

Pourtant, même après la remise en service du pont Mathilde en 2014, la circulation risque de ne pas s'améliorer vraiment... Car, tirant les enseignements de cette crise, le maire de Rouen s'en est convaincu : pour inciter ses administrés à prendre les transports publics plutôt que leur voiture, « il faut multiplier les espaces réservés aux transports en commun ». Aujourd'hui, certaines lignes de bus englouées dans la circulation connaissent des baisses de fréquentation. D'où le projet des élus d'accroître les voies dédiées, même si les automobilistes pestent contre les couloirs « vides ». « La fluidité des transports en commun sur voie dédiée n'est possible que parce que les voies sont libres. Dès que ces voies deviennent mixtes, le transport en commun se trouve pénalisé. Or, s'il est pénalisé, il ne sert plus à rien. » L'expérience des quatre derniers mois a aussi « validé » le principe d'une « priorité absolue » des transports en site propre par rapport aux feux de circulation automobile. Par ailleurs, si l'on en croit Yvon Robert, les Rouennais ne veulent

1,2 milliard d'euros, c'est le coût estimé d'une autoroute qui contournerait la ville par l'est. Riverains et écologistes sont contre...

Reste que, au-delà des vicissitudes quotidiennes, certains responsables normands – ainsi que les Rouennais – voient arriver non sans frayeur le mois de juin et... la cinquième édition de l'Armada. Ce rassemblement de vieux voiliers, qui attire à chaque fois des millions de visiteurs, aura bien lieu cette année à Rouen du 6 au 16 juin. Une période durant laquelle le pont Flaubert, emprunté chaque jour par des centaines de poids lourds qui se rendent en ville, sera ponctuellement fermé à la circulation : l'ouvrage est un pont levant, et il faudra bien laisser passer les grands mâts. Une cerise empoisonnée sur un gâteau passablement étouffé-chrétien... ▼



Le 29 octobre 2012, un accident impliquant un camion-citerne transportant des hydrocarbures provoque un gros incendie sur le pont Mathilde, dont les armatures métalliques sont détériorées. Depuis, le pont, en travaux, est fermé à la circulation. [CITIZENSIDE / FREDERIC PIANO/AFP]

## LE GRAND CHANTIER

Afin de décongestionner la capitale égyptienne, des ensembles résidentiels ont poussé comme des champignons au milieu du désert, à quelques dizaines de kilomètres du centre-ville. 6-Octobre est le nom de l'une de ces cités, la plus ancienne. Ilots réservés dans un premier temps aux Cairotes les plus aisés, certains ensembles résidentiels sont peu à peu gagnés par la mixité et, comme partout en Égypte, l'informel y reprend ses droits.

## Les riches Cairotes filent au vert

ISABELLE MAYAULT AU CAIRE

« Bienvenue dans Le Caire du futur, où une vie meilleure est possible. »

Ce panneau géant qui domine la route sèche, avec en fond la photo d'une villa avec piscine, a dû faire rêver plus d'un Cairote. Échapper à la pollution et à la densité du centre est devenu un fantasme collectif chez les habitants les plus aisés du Caire. Le songe a commencé à prendre corps dans les années 1980, quand des hectares de déserts ont été transformés en une succession de villes nouvelles autour de la capitale égyptienne. L'une d'elles, baptisée 6-Octobre, s'érige à trente kilomètres à l'ouest du Caire, au milieu de nulle part. Pour y accéder, il faut prendre la Ring Road, artère principale qui relie la banlieue de Gizeh et ses célèbres pyramides à la ville satellite. C'est avec ce positionnement très marketing – le désert comme nouvel espace de libération – que les villas des ensembles résidentiels composant la ville nouvelle ont été mises en vente.

« Derrière ce discours, il y a une peur postmoderne, une angoisse par rapport à la ville, analyse Nicholas Simcik-Arese, doctorant en géographie à Oxford et spécialiste de la ville de 6-Octobre. Dans ce récit, Le Caire historique est associé au chaos, à la criminalité, au bruit. »

## HUIT VILLES NOUVELLES AUTOUR DE LA CAPITALE

Dreamland, Beverly Hills, Utopia : les noms des ensembles résidentiels sont évocateurs, la référence est explicite. Ici, ce n'est pas de l'immobilier qu'on vend, mais un art de vivre. « Le but, ce n'est pas simplement de construire une ville au milieu du désert, affirme Tamer Boutros, responsable des ventes à Haram City, communauté rattachée à l'agglomération de 6-Octobre. Ce qu'on veut, c'est fournir tous les services possibles, travail inclus, à nos résidents. »

Sur le papier, l'offre des services est impressionnante : écoles internationales, club de football local,



Les Cairotes fortunés apprécient les nouveaux ensembles résidentiels de villas en banlieue du Caire. Ici, le panneau annonçant un nouveau programme. [DR]

service de recyclage des ordures, activités artistiques pour les jeunes et, même, des cours de savoir-vivre pour les femmes. « Aujourd'hui, Haram City compte 28 000 habitants. Ils devraient dépasser la barre des 300 000 d'ici à dix ans », assure Tamer Boutros.

Seule contrainte, les nouveaux propriétaires ne peuvent pas modifier l'aspect extérieur de leur maison sans avoir obtenu, au préalable, une autorisation d'Orascom, le promoteur immobilier en charge de Haram City. « Mais des autorisations, on en donne sans problème », assure-t-il.

Lancé en 1977, le programme Villes nouvelles du ministère égyptien du Logement aurait depuis, selon les chiffres officiels, contribué à la création d'une vingtaine de villes sur l'ensemble du

territoire national. Dans les faits, pourtant, ce sont essentiellement les huit villes construites autour

du Caire qui attirent les investissements, ainsi que le nombre d'habitants le plus significatif. Selon les projections de ce programme, la population de ces villes devrait, d'ici à 2030, constituer la moitié des 30 millions d'habitants de l'agglomération du Caire.

## JUSQU'À 100 % PLUS CHER QUE LE CENTRE DU CAIRE

6-Octobre, 10-de-Ramadan, New Cairo, Sheikh Sayed... Ces nouveaux ensembles ont, à première vue, tout en commun, avec leurs rangées de maisons à deux étages et leurs rutilants espaces verts dissimulés derrière de hauts enclos, selon le modèle de la gated community à l'américaine. Mais la ville de 6-Octobre, doyenne de ces nouvelles villes, créée en 1981, se distingue par... sa taille d'abord, antiélitiste par essence, puisque son centre-ville est aussi grand que celui du Caire et, en conséquence, par son hétérogénéité sociale, de plus en plus marquée.

hôtel cinq étoiles, en plus des résidences habituelles, demeure aux deux tiers non exploitée.

## RETOUR VERS LE RÉEL : DES CHÈVRES ET DES TOUK-TOUK

Car au-delà de ces ilots pour privilégiés, revendiqués comme modèles par les responsables des groupes d'investissement en charge, la réalité économique de la famille cairote moyenne est tout autre. Une réalité palpable dans les rues de Haram City. En deçà des rues vides bordées de maisons identiques, dont l'orientalisme cliché rappelle le décor du film *Aladin* de Disney, des échoppes faites de bric et de broc

« Dans la plupart des cas, boutiques et bureaux sont interdits. Cela empêche de créer des emplois. »

DAVID SIMS, URBANISTE CAIROTE

se sont développées, des chèvres paissent, des enfants jouent à la balle, comme dans n'importe quel quartier de la métropole voisine.

Parallèlement, de nouveaux arrivants se sont quand même installés ces dernières années, notamment des réfugiés irakiens et, plus récemment, des Syriens. Pour les Égyptiens, ce sont « de jeunes couples mariés depuis peu, issus des classes moyennes supérieures et bénéficiant d'un emploi stable », précise Nicholas Simcik-Arese. Ces arrivants ont réussi à recréer un environnement « normal », loin du panoptique des gated communities, où le réseau informel des relations avec la *bawwab* (« concierge »), la famille éloignée ou les voisins sert, comme partout ailleurs en Égypte, de colonne vertébrale à la vie sociale.

D'ailleurs, comme partout dans le pays, l'informel y reprend ses droits. Par exemple, pour pallier l'absence de transports publics à l'intérieur de la ville, des grappes de touk-touk – équivalent égyptien du rickshaw – ainsi que des flottilles de minibus assurent avec régularité la liaison entre le centre-ville de 6-Octobre et ses autres quartiers. ▼

## Hambourg paie les couacs du Philharmonique

## LE PROJET À RISQUE

Le projet pharaonique du Philharmonique de l'Elbe, à Hambourg, vient d'être relancé après un an et demi d'arrêt. Son coût est passé de 77 millions d'euros à l'origine à... 575 millions d'euros aujourd'hui. Histoire d'un dérapage cacophonique exemplaire, mais loin d'être unique en Allemagne. En cause : les modalités des appels d'offres.

MARC MEILLASSOUX, À BERLIN

L'imposante architecture de verre à la forme ondulée du futur Philharmonique de l'Elbe, conçue par les célèbres architectes suisses Herzog et de Meuron, devait consacrer Hambourg comme l'une des dix capitales culturelles mondiales. Pourtant, très vite, le projet grandiose se mue en fiasco politique : alors qu'une première estimation du projet en 2003 donnait un coût final de 77 millions d'euros pour une livraison en 2010, le coût du chantier est réévalué à trois reprises pour finalement atteindre 575 millions d'euros pour une date d'ouverture prévue en 2016!

La cacophonie régnait autour du chantier atteint son paroxysme quand Hochtief, le constructeur en charge du chantier, refuse en novembre 2010 de poursuivre les travaux, arguant que la plateforme supérieure pourrait s'effondrer ! Les grandes grues resteront près d'un an et demi à l'arrêt,



Le bâtiment du Philharmonique de l'Elbe, un gigantesque Titanic financier. [HERZOG & DE MEURON]

gonflant à mesure les coûts du projet.

En juillet dernier, après deux ultimatums de la cité-État, le constructeur accepte de reprendre le travail et de supporter les coûts supplémentaires à venir. Aujourd'hui, le soulagement lié à la poursuite des

travaux a en partie éclipsé les responsabilités de chacun, même si le rôle de la ville-État est clairement mis en cause. « Notre erreur a été de décider du début des travaux alors que les plans n'étaient pas suffisamment finalisés, ce qui a renchéri le coût de la finition », concède à demi-

mandant et les deux mandataires [les deux cabinets d'architectes d'un côté et Hochtief de l'autre, ndr] ou entre ces derniers », regrette pour sa part l'architecte Pierre de Meuron.

Le chantier du Philharmonique de Hambourg n'est pas un cas isolé en Allemagne, où l'aéroport de Berlin

mot Enno Isermann, porte-parole du ministère de la Culture de Hambourg.

Un argument que ne manque pas de rappeler le constructeur Hochtief, qui assure avoir dû transférer les systèmes réfrigérants des plafonds vers les murs alors que les travaux allaient bon train ! « Il n'y avait pas dans ce projet de lien contractuel global et suffisant. Que ce soit entre le

mandant et les deux mandataires [les deux cabinets d'architectes d'un côté et Hochtief de l'autre, ndr] ou entre ces derniers », regrette pour sa part l'architecte Pierre de Meuron.

Une autre raison évoquée concerne le manque de compétence technique des autorités de contrôle dans des projets complexes et innovants, ainsi que le cloisonnement entre ces instances techniques et celles de contrôle. Si les coûts venaient encore à augmenter – ce que n'a pas exclu le maire... –, le Philharmonique de l'Elbe pourrait devenir le projet culturel le plus cher de l'histoire en Allemagne. ▼

## Repères

75 À 575 MILLIONS D'EUROS → Les prévisions successives de coût du Philharmonique de l'Elbe.

90 MILLIONS D'EUROS → Le montant des honoraires des deux cabinets d'architectes.

110 MÈTRES → La hauteur du bâtiment.

2 150 → Le nombre de places de la salle de concert.

1 100 → Le nombre de dalles décoratives en verre.

14 → Le nombre d'étages de l'hôtel, qui comptera 250 chambres et 45 appartements de luxe à louer.

## ON EN PARLE À BRUXELLES

LE CARNET DE NOTRE CORRESPONDANTE, FLORENCE AUTRET

## Bienvenue à Bruxelles côté pile !

Matignon cherche 5 milliards d'euros d'économies pour 2014. Les membres du gouvernement belge, tels des cardinaux, siègent en concile permanent pour trouver 2,8 milliards sur le budget 2013. Les chefs d'État et de gouvernement des Vingt-Sept réunis les 14 et 15 mars à Bruxelles se retrouvent dans la diversité... et la rigueur. Mais les Belges ont quelque chose en plus : ils ont Bruxelles. Dire que leur capitale est à l'image du continent n'est pas juste : elle est bien pire. Bruxelles est une île de pauvreté au milieu de la mer de richesse flamande et un enfer automobile. Les derniers chiffres publiés par l'observatoire belge de la pauvreté sont atterrants. Un enfant bruxellois sur quatre naît dans « un ménage sans revenu du travail ». Ce n'est pas totalement surprenant puisque le chômage atteint 20%. Conclusion : les plus démunis se reproduisent un chouïa plus. Près de 30 % des habitants ont un revenu inférieur au seuil du risque de pauvreté.

**LES CHOSSES NE S'ARRANGENT PAS.** Selon une étude de l'université catholique de Louvain, la sacrosainte indexation salariale sur l'inflation n'a pas protégé les plus pauvres contre la hausse du coût de la vie. Pour une personne dont le revenu annuel net atteint 25 000 euros, la perte de pouvoir d'achat a été

de... 2 000 euros entre 2001 et 2011, soit 8 %, à cause des hausses des prix de l'électricité, de l'habillement et de l'immobilier.

Bruxelles a beau être le siège des institutions européennes et le lieu de résidence de la bourgeoisie qui travaille pour elles et gravite autour d'elles, la ville n'en respire pas moins la désorganisation avec ses trottoirs sales et constamment éventrés et ses escaliers roulants en panne. La voirie ne dispose pas de plans consolidés des canalisations. Les alentours du rond-point Schuman, cœur du quartier européen, offrent le spectacle désolant d'un cloaque bordé de barrières mobiles déplacées au gré des travaux du métro lancés en 2008.

**S'IL AVAIT FALLU RÉUNIFIER** Bruxelles-Est et Bruxelles-Ouest après 1989, on en serait encore à enjambrer des restes du Mur. La ville est à mille lieues des standards des grandes capitales européennes : Londres, Berlin, Paris ou Rome. Hélas, elle est, en plus de la capitale des Belges, celle de l'Union. Consolons-nous en pensant que le contre-exemple peut être une pédagogie. Pour se déplacer, l'idéal y reste... la voiture ! Comme dans les années 1960 où Bruxelles, rayonnant du prestige de l'Exposition universelle de 1958, était à la pointe de la modernité. Plus il y a de pauvres dans la ville, plus les riches la

quittent pour vivre en périphérie, dussent-ils revenir y travailler la journée. Moyennant quoi 225 000 voitures entrent et sortent chaque jour d'une agglomération qui ne compte pas plus d'un million d'habitants. À l'intérieur, les automobilistes, qu'ils soient bruxellois uniquement de jour ou à plein-temps, font comme les autres Européens : ils vont acheter leur pain à quatre roues, 25 % des déplacements font moins d'un kilomètre, la moitié moins de trois. Il faut dire que les transports en commun sont indigents. Après 20 heures, il faut compter vingt minutes d'attente pour un bus ou un tram et dix pour le métro, dont il n'existe que deux lignes. Les taxis présentent la caractéristique d'être non seulement plus chers que dans n'importe quelle autre ville européenne, mais aussi spécialement sales.

À quoi s'ajoutent des particularités locales, comme par exemple le goût de l'improvisation des chemins de fer belges. Ne croyez surtout pas qu'arriver dix minutes avant le départ de votre Thalys vous garantisse de rentrer à temps à Paris. En dépit des indications des panneaux, il est tout à fait possible qu'à cause de la surcharge du réseau votre train parte finalement d'un autre quai que celui indiqué. Un conseil : écoutez bien les annonces vocales. Bienvenue à Bruxelles ! ▼



© DR

LE ZOOM  
DE LA SEMAINE

Les prix baissent, mais le budget disponible pour l'achat d'un bien immobilier se réduit aussi... Pour accéder à la propriété, beaucoup de candidats doivent donc revoir leurs ambitions à la baisse. Ou faire preuve d'inventivité, en sortant des sentiers battus pour « acheter malin ». Voici quelques pistes.

# Comment enfin acheter son logement et... le payer moins cher

MARIE-DOMINIQUE DUBOIS

Depuis quelques mois, les prix des logements ont amorcé une décrue, y compris à Paris où les tarifs dans l'ancien ont baissé de 2% à la fin 2012. Pour les acheteurs, c'est une bonne nouvelle. Toutefois, le budget moyen de l'acheteur d'un bien immobilier en France est lui aussi en baisse. Selon une récente étude réalisée par l'Ifop pour Explorimmo, il s'établit à 192 000 euros en ce début 2013, contre 213 000 euros en octobre 2012. Voici donc six pistes pour tenter de devenir propriétaire à moindre coût.

## 1. ACHETER UN LOGEMENT OCCUPÉ

Cette solution consiste à acheter un logement loué (avec un locataire en place) et le récupérer, voire le céder, à la fin du bail.

À la clé, une décote comprise entre 12 et 15% du prix d'acquisition. « La décote n'est pas une obligation légale, mais elle est d'usage », précise Olivier Bousard, directeur général délégué de Crédit foncier immobilier.

Si le locataire est âgé de plus de 70 ans ou s'il s'agit d'un bail régi sous la loi de 1948, le rabais peut atteindre 30% car, dans ces deux cas, récupérer le bien est souvent difficile, voire impossible. « Les biens occupés sont cédés par des institutionnels avec des baux en cours conclus pour une durée de six ans », précise Olivier Bousard.

Souvent situés dans des quartiers recherchés, les biens occupés sont généralement de bonne facture, avec des locataires sélectionnés avec soin par les institutionnels. Avant d'acheter, il est indispensable de recueillir des informations sur le locataire en place, et d'éventuels incidents de paiement.

## 2. ACHETER DANS UN QUARTIER D'AVENIR

C'est un pari. Car acheter dans un quartier d'avenir permet de payer le mètre carré à un prix net-

tement plus raisonnable que dans les secteurs recherchés. La décote varie de 30 à 40% par rapport à un quartier résidentiel. En outre, si le quartier est choisi avec soin et s'il monte en gamme, vous réaliserez une belle plus-value à la revente.

« Le profil d'un quartier d'avenir ? Il offre une mixité sociale et fonctionnelle : des logements, des commerces, des transports à proximité et des espaces verts, décrit Stéphane Scarella, directeur délégué adjoint d'Explorimmo. Le candidat à l'achat doit se positionner le plus en amont possible de la rénovation urbaine pour obtenir le meilleur prix. » Des sites tels qu'Explorimmo ou Selogerneuf présentent des programmes neufs dans ce type de quartiers.

obtenir le meilleur prix. » Des sites tels qu'Explorimmo ou Selogerneuf présentent des programmes neufs dans ce type de quartiers.

## 3. ACHETER UN BIEN À RÉNOVER

Cette stratégie permet d'obtenir une décote sur le prix d'achat, variable selon l'importance des travaux et la zone géographique du bien si le marché y est tendu.

Pour un simple rafraîchissement, comptez entre 300 et 400 euros le mètre carré. Pour une rénovation complète (électricité, double vitrage, changement de chaudière, etc.), la facture tourne autour de 700 à 900 euros. Pour estimer le coût des travaux,

il est vivement conseillé de faire venir un architecte. Les honoraires sont libres, mais il faudra déboursier en moyenne entre 8 et 10% du montant des travaux hors taxes. Pour réaliser une bonne affaire, « vérifiez toujours que le coût de revient, prix et travaux, ne dépasse pas celui d'un bien de bonne facture dans le même secteur géographique », conseille Nicolas Tarnaud, titulaire de la chaire « immobilier » à l'école de management de Reims.

## 4. ACHETER UN LOCAL COMMERCIAL

C'est un nouveau mode de vie très urbain et de plus en plus en vogue : l'achat d'un local commercial tel qu'un ancien entrepôt ou un ancien atelier. Il permet non seulement de payer de 10 à 20% moins cher que pour un logement traditionnel situé dans un même quartier, mais aussi d'acquérir une surface atypique en centre-ville, ce qui peut avoir son charme.

En rez-de-chaussée, le local commercial offre de beaux volumes avec un sous-sol et des lieux de stockage. Attention, cette opération n'est pas sans risques. Le coût des travaux doit être estimé avec soin dans la mesure où l'on crée un lieu de vie (une cuisine, une salle de bains, etc.).

Par ailleurs, un changement d'affectation du bien immobilier doit être obtenu de la copropriété et du service d'urbanisme de la ville, se référant au plan local

d'urbanisme (PLU). Des sites Internet sont spécialisés dans les locaux commerciaux (localenville.gandi.ws, rez-de-chaussee.com), mais rien ne vaut le bouche-à-oreille.

## 5. ACHETER LA NUE-PROPRIÉTÉ

On peut acheter uniquement la nue-propriété d'un bien neuf ou ancien pour une durée de cinq à vingt ans. « Sur cinq ans, le prix d'achat peut être inférieur de 20% à celui du marché. Sur quinze ans, la décote peut atteindre 40% et jusqu'à 54% sur vingt ans », précise Jérémie Schorr, responsable du département immobilier de Haussmann Patrimoine.

Au cours de cette période, le nu-propriétaire ne perçoit aucun revenu. Et le bien sort de sa base taxable à l'ISF (impôt sur la fortune) dans la mesure où seul l'usufruitier doit le déclarer.

Au terme du démembrement, l'investisseur récupère la pleine propriété du bien sans frottement fiscal. Attention, il faut être vigilant sur la qualité du bâti, car les gros travaux restent à la charge du nu-propriétaire. Les frais liés à l'usage de l'habitation (entretien et réparations) restent à la charge de l'usufruitier.

## 6. ACHETER EN VIAGER

Entre 4 000 et 5 000 transactions sont effectuées chaque année en viager, principalement à Paris et sur la Côte d'Azur. Assez

méconnu par la plupart des Français, le viager permet à l'acheteur de bénéficier d'une décote sur le prix du bien, puisque le vendeur reste dans les lieux jusqu'à son décès (95% sont des viagers occupés). Le jour de la transaction, l'acheteur (le débirentier) verse un capital, dit « le bouquet », au vendeur (le crédentier) qui correspond à 30% de la valeur estimée du bien. Ensuite, l'acheteur verse une rente mensuelle au vendeur. Plus le bouquet est important, moins la rente est élevée, et vice versa.

« La décote peut aller jusqu'à 60% », estime Nicolas Tarnaud. Autre atout, « l'acheteur est assuré de récupérer le bien en bon état car le vendeur doit l'entretenir en bon père de famille », souligne Benjamin Mabille, gérant du cabinet BM Finance.

Pour acheter en viager, il faut disposer de liquidités suffisantes, car les banques ne financent pas ce type d'acquisition. C'est pourquoi on ne peut pas bénéficier d'une assurance perte d'emploi. Et surtout il ne faut pas négliger le risque « Jeanne Calment » : si le vendeur « joue les prolongations » de nombreuses années, l'opération sera financièrement perdante.

Il faut aussi avoir conscience que le viager engage l'acheteur : le crédentier peut annuler la vente en viager grâce à la clause résolutoire en cas de non-paiement de la rente. Dans ce cas, aucune indemnité de rupture ne sera versée. ▼

# BERNARD THIBAUT LAISSE UNE CGT MODERNISÉE MAIS SANS BOUSSOLE

Après quatorze années passées à la tête de la première centrale syndicale de France, Bernard Thibault va céder la semaine prochaine son poste de secrétaire général à Thierry Lepaon, à l'occasion de la tenue du 50<sup>e</sup> congrès de la CGT. Si Bernard Thibault a incontestablement su faire évoluer l'organisation en réformant son logiciel, la mue semble pourtant inachevée. Faute de n'avoir pas tranché un certain nombre de débats idéologiques, il laisse la centrale sans réelle colonne vertébrale.

Vendredi 22 mars, une page de la longue histoire de la CGT va se tourner. Après avoir passé quatorze années et quatre mandats à la tête de la centrale syndicale de Montreuil, Bernard Thibault va céder sa place de secrétaire général à Thierry Lepaon. À 54 ans, l'ancien cheminot va pouvoir se consacrer à sa passion, la moto, si son récurrent et sévère mal de dos le lui permet...

Quel bilan dresser des années Thibault, cet homme qui avait succédé en janvier 1999 presque par hasard à Louis Viannet dans le fauteuil de numéro un de la CGT ? Certes, il était le patron de la puissante fédération des cheminots lors de la grande grève de la fin 1995 contre le plan Juppé. Ses interventions à la télévision avaient fait connaître des Français. Sa jeunesse et son ton séduisaient. Mais qui le connaissait vraiment ? Il n'était pas vraiment un apparatchik de Montreuil. Mais l'ancien secrétaire général de la CGT Georges Séguin veillait sur lui, et Louis Viannet a compris que le jeune Thibault incarnait l'avenir d'une CGT alors en mauvaise posture, perdant des adhérents et traînant sa vieille réputation de courroie de transmission d'un Parti communiste en déclin depuis la chute du mur de Berlin.

Aussi, lorsque Bernard Thibault est élu en 1999 secrétaire général de la CGT lors du 46<sup>e</sup> congrès, à Strasbourg, le « Jacques Dutronc du syndicalisme » – un surnom dû à sa coupe de cheveux – va s'employer à rénover la vieille maison, avec un certain succès. Progressivement, il va couper tous les liens officiels avec le Parti communiste. Davantage, d'ailleurs, par instinct de survie pour la centrale que par idéologie : au siège de Montreuil, on ne veut pas que le PC entraîne la CGT dans son déclin. Certes, Bernard Thibault reste, à titre personnel, membre du PCF. Il s'est même rendu en février au dernier congrès du parti en compagnie de son successeur, Thierry Lepaon.

Certes, la CGT continue d'entretenir des liens cordiaux avec le Front de gauche en général et le PCF en particulier. Mais l'époque où les actions de la CGT étaient décidées Place du Colonel-Fabien, siège du PCF, est définitivement révolue. La décision hautement politique de la CGT en 2012 de faire barrage à une réélection de Nicolas Sarkozy est une initiative purement cégétiste.

## LE RETOUR DANS LE JEU DE LA NÉGOCIATION INTERPROFESSIONNELLE

Le secrétaire général a aussi cherché, avec un certain succès, à davantage ancrer sa centrale dans les nouvelles réalités quotidiennes des salariés en la faisant sortir de ses habituels bastions (services publics, métallurgie). Ainsi, la CGT s'est retrouvée en pointe dans les combats menés pour les salariés étrangers sans papiers et les précaires.

On doit aussi à Bernard Thibault le grand retour de la CGT parmi les syndicats signataires d'accords nationaux interprofessionnels. En l'occurrence, cela s'est produit en 2003 à l'occasion de l'accord sur la formation professionnelle instituant le droit individuel à la formation (DIF). Une première pour la centrale, qui n'avait plus signé ce type de texte depuis... 1970, à l'exception d'un accord sur les préretraites en 1995. Certes,

la CGT signe des accords (en 2011, la centrale a paraphé 84% des accords collectifs), mais surtout au niveau des entreprises, plus rarement au niveau de la branche et encore plus épisodiquement au niveau national.

## 2003, UN TOURNANT IDÉOLOGIQUE IMPORTANT

Mais le virage de 2003 est idéologiquement important. Signer un accord avec le patronat n'est plus une « trahison », tenter de « trouver un compromis » n'est plus un gros mot à la CGT. Ce retour du syndicat dans le jeu paritaire se traduit aussi par une plus grande tolérance face aux autres organisations syndicales. Et, là encore, l'action de Bernard Thibault y est pour beaucoup. Il a milité pour « l'unité d'action » et « le syndicalisme rassemblé » avec les autres centrales... notamment la CFDT. Et ce, sans nécessairement chercher à imposer l'idéologie de la CGT.

Toutefois, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur. Ainsi, en 2003, quand François Chérèque, alors patron de la CFDT, a accepté la réforme Fillon sur les retraites, Bernard Thibault s'est senti trahi. Il faudra attendre 2006 et la volonté du Premier ministre d'alors, Dominique de Villepin, d'imposer le contrat première embauche (CPE) pour retrouver un « front » syndical... y compris avec le frère ennemi Force ouvrière (FO). L'unité d'action sera de nouveau faite en 2010 contre la réforme Sarkozy sur les retraites. Ce qui a d'ailleurs posé quelques problèmes internes à Bernard Thibault\*.

## SYNDICALISME D'ACCOMPAGNEMENT OU D'OPPOSITION ? LA CGT OU DES CGT ?

Car le point faible du bilan de Bernard Thibault est bien là : la CGT est un bateau ivre, sans réelle ligne et manquant de colonne vertébrale, faute de vrais débats internes sur ses orientations, ses choix. Syndicalisme d'accompagnement ou d'opposition ? On ne sait plus très bien. Au point que l'on peut davantage parler des

CGT que de la CGT. Un exemple : le 17 août 2009, Xavier Mathieu, délégué CGT de l'usine Continental AG de Clairoux, menacé de fermeture, traite Bernard Thibault de « racaille » et l'accuse de frayer avec le gouvernement... Autre exemple, lors des mouvements contre la réforme des retraites de 2010, nombreux sont ceux à la CGT, à commencer par Didier Le Reste, son successeur à la tête de la fédération des cheminots, à avoir reproché une certaine mollesse au secrétaire général, qui refusait d'appeler à la grève générale.

## UN SECRÉTAIRE GÉNÉRAL CONTESTÉ EN INTERNE ET PARFOIS MIS EN MINORITÉ

« Bernard est un gentil, il n'aime pas les conflits ; résultat, il n'a pas pris à bras-le-corps le problème de l'organisation de la confédération », explique un ancien membre de l'équipe dirigeante, qui s'inquiète de l'avenir de la CGT. Et de poursuivre : « Il aurait dû donner de sa personne pour réduire, par exemple, le nombre des fédérations trop jalouses de leur indépendance, il n'a pas osé le faire car il savait que ça allait tanguer. » Ce qui a isolé Bernard Thibault qui, de crainte de devoir affronter des débats houleux avec ses instances, a préféré travailler avec une équipe restreinte de fidèles. Conséquence, il s'est coupé des réalités internes, à tel point

qu'à deux reprises le secrétaire général a été mis en minorité par son comité confédéral national, le CCN, le « parlement » de la CGT.

Ainsi, en 2005, Bernard Thibault voulait que la CGT ne donne aucune consigne de vote à ses militants pour le référendum sur le traité européen, le CCN a pourtant appelé à voter non. Rebelote en 2012 pour la désignation de son successeur. Bernard Thibault souhaitait imposer la très contestée (en interne) Nadine Prigent, mais il

s'est heurté là aussi au refus du CCN. Ce triste feuilleton de la passation des pouvoirs ratée a d'ailleurs beaucoup terni l'image de Bernard Thibault. Il pourra toujours se consoler devant les bons scores électoraux de la CGT qui, à défaut de gagner des adhérents, reste la première organisation syndicale française et l'une des plus importantes organisations de masse du pays. ▼

\* Sur ce sujet, on lira l'ouvrage bien documenté de la journaliste Leïla de Comarmond : *Les Vingt Ans qui ont changé la CGT* (éditions Denoël, 460 p., 24,50 euros).



© DR  
JEAN-CHRISTOPHE CHANUT  
JOURNALISTE  
SERVICE FRANCE

« Depuis le tournant de 2003, signer un accord avec le patronat n'est plus une "trahison" à la CGT. »



# LA LONGUE ROUTE VERS UN ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE TRANSATLANTIQUE

Dans son discours sur l'état de l'Union, le président américain a donné son feu vert au lancement des négociations officielles sur un accord de libre-échange entre l'Union européenne et les États-Unis. En France, cette annonce a soulevé de vives critiques. Les tractations risquent d'être difficiles, peut-être même trop pour que l'accord aboutisse.

En officialisant sa volonté d'ouvrir rapidement des négociations sur le projet de zone de libre-échange entre les États-Unis et l'Union européenne, dans le cadre solennel de son discours sur l'état de l'Union, mi-février, Barack Obama a surpris. Du côté européen, les critiques ont fusé. Du moins en France.

Jean-Luc Mélenchon a alerté rapidement sur les risques que représenterait un tel accord. Le leader du Front de gauche est même allé jusqu'à déclarer qu'il préférerait voir « la fin de l'Europe » plutôt qu'un tel contrat. Au-delà de cette position radicale, des réserves ont filtré du côté de l'Élysée et de Matignon, émettant des soupçons sur la démarche américaine : Washington veut utiliser cet accord pour faciliter ses échanges avec des pays comme l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Pour venir à bout de cette réticence hexagonale, le commissaire européen au Commerce, Karel De Gucht, soutient que la conclusion d'un tel accord serait de nature à relancer l'économie européenne. Certes, mais paradoxalement l'initiative est venue du côté américain. « Le ralentissement américain n'est pas étranger à la relance des négociations », assure ainsi l'économiste Bruno Jérôme, maître de conférences à l'université Paris-II-Panthéon-Assas.

## UN PROJET GAGNANT-GAGNANT... PAS POUR TOUT LE MONDE

Selon les calculs de la Commission européenne, l'accord permettrait un gain net d'environ 0,5 point de PIB côté européen et de 0,4 point de PIB côté américain. Michel Rainelli, professeur à l'université Nice-Sophia-

Antipolis, met toutefois un bémol aux projections de Bruxelles. Il explique que ces calculs sont faits à partir d'un modèle d'équilibre général global, « toutes choses égales par ailleurs ». Or, selon lui, il n'est pas possible à ce stade d'évaluer l'impact réel qu'auraient les modifications réglementaires. Il estime que ces chiffres doivent être pris avec prudence. D'autant qu'aujourd'hui les échanges profitent davantage aux Européens qu'aux Américains, qui affichent une balance commerciale déficitaire avec le Vieux Continent.

Si, sur le principe, de nombreux analystes jugent la conclusion d'un tel accord profitable pour les deux parties, accord qui « n'est ni bon ni mauvais en soi », estime Guillaume Klossa, fondateur du think tank européen et transpartisan EuropaNova, en revanche, « tout dépendra de ce que l'on mettra dedans ».

Autrement dit, le diable se cachera dans les détails d'un contrat supposé globalement avantageux pour l'Union européenne. « Ce ne sera pas forcément le cas pour tous les secteurs », reconnaît ainsi Inna Mufteeva, analyste chez Natixis, mais le tout est que les pertes des uns soient compensées par les gains des autres. »

Au final, tous les pays ne seront pas gagnants, ce qui explique les réticences françaises. « Il est cependant

trop tôt pour juger, les termes étant pour l'heure trop flous », juge pour sa part Jean-Marc Siroën, économiste et professeur à l'université Paris-Dauphine.

De fait, les secteurs qui ont le plus à gagner sont ceux qui sont déjà compétitifs à l'échelle internationale. En effet, en théorie, la libéralisation et la reconversion entraînent des coûts d'ajustement lourds à gérer. Mais in fine, ce qui compte, c'est que le consommateur sorte gagnant, considère l'économiste Inna Mufteeva, qui voit là une opportunité de relance de la croissance économique, partageant ainsi la position de Karel De Gucht.

Par ailleurs, il faut mesurer la portée historique qu'aurait la signature d'un tel accord. Les deux économies sont à elles seules 50 % de la richesse mondiale et près d'un tiers du commerce. Déjà en 1963, le président américain John Kennedy avait voulu lancer ce projet, mais cela s'était finalement soldé plus modestement par des réductions tarifaires dans le cadre du Gatt (General Agreement on Tariffs and Trade), l'ancêtre de l'OMC. Plus tard, dans les années 1990, c'est même une « union transatlantique » qui avait été imaginée, se souvient l'économiste Bruno Jérôme. Mais les dernières tentatives, notamment celles de 1995 et de 1998, ont toutes échoué.

Aujourd'hui, l'abolition des tarifs douaniers constitue un enjeu marginal au regard des « autres accords » que contiendrait ce contrat de libre-échange, à savoir les barrières non tarifaires. « On ne doit pas trop s'attarder sur l'aspect libre-échange », explique Jean-Marc Siroën. La faiblesse des tarifs douaniers [de l'ordre de 5 à 7 %, ndr] est ridicule comparée au taux de fluctuation de l'euro par rapport au dollar », argue l'expert.

Certes, les effets des distorsions introduites par les droits de douane croissent de façon exponentielle. En d'autres termes, les bénéfices tirés de la suppression de ces tarifs seront très limités. Il serait donc plus pertinent de suivre le cours de l'euro que de se féliciter de l'abolition de ces (faibles) barrières tarifaires.

En revanche, « ce sont tous les autres volets contenus dans l'accord » qu'il faudra regarder de près, poursuit Jean-Marc Siroën. À savoir, tout ce qui concerne les barrières non tarifaires, où la question de l'influence des lobbies risque de se poser, comme le souligne Inna Mufteeva. À commencer par le volet agricole. Côté américain, le lobby agricole a d'ores et déjà fait part de son souhait que rien ne soit signé avant que le problème des exportations agricoles européennes ne soit réglé.

Quel impact aurait une libéralisation des normes sanitaires ? La question des OGM, ou celle du bœuf aux hormones – conflit vieux de vingt ans –, risque de se poser. Le commissaire européen au Commerce a précisé la semaine dernière la position de Bruxelles : « En l'état actuel, les organismes génétiquement modifiés peuvent être autorisés et le seront », a ainsi déclaré Karel De Gucht, cité par le journal autrichien Die Presse, soulignant que deux de ces 49 produits ont été



Initiative de Barack Obama, le projet d'un traité de libre-échange transatlantique a été accueilli positivement par José Manuel Barroso, président de la Commission européenne. (JOHN GRESS/AFP)

jugés propres à la consommation. « Toutefois, il y a des règles strictes édictées en Europe sur l'autorisation de tels OGM et ces règles ne seront pas modifiées si un accord de libre-échange est signé », a-t-il nuancé.

Le marché du travail, beaucoup plus flexible outre-Atlantique, peut être un sujet de division. Sans parler de la taxe Tobin. Les banques américaines ayant des filiales en Europe risquent de devoir payer cet impôt si des transactions financières sont effectuées en Europe. Mais que se passera-t-il dans le cas inverse ? Les banques européennes ayant des filiales américaines auront-elles à s'acquitter de cette taxe si les transactions sont faites aux États-Unis ?

## TROP AMBITIEUX, LE CALENDRIER AURA DU MAL À ÊTRE RESPECTÉ

Quid des marchés publics ? Outre-Atlantique, ils sont protégés par la clause du Buy American et, de fait, fermés aux importations. « Dans un contexte de consolidation fiscale, ce secteur va se restreindre, ce qui risque de pousser les travailleurs concernés à se battre contre une éventuelle ouverture », note encore Inna Mufteeva. Or l'accès aux marchés publics représente « un véritable enjeu pour les industriels européens et pour l'innovation européenne », souligne Guillaume Klossa.

Karel De Gucht s'attend à des négociations « difficiles », sans résultat positif garanti. « La tentative de 1998 avait déjà échoué, et ce, à cause de la question de l'exception culturelle française », rappelle Jean-Marc Siroën. Pour sa part, Michel Rainelli s'étonne de la façon dont le commissaire européen au Commerce présente l'objectif, « comme si cela traduisait une position des Vingt-Sept à l'égard de cet accord ». Or plusieurs pays – la France ayant été la première à se manifester – devraient faire part de leurs réticences envers le projet.

La procédure de ratification risque aussi de peser sur les négociations, du moins sur le calendrier. « Dans l'idéal », a rappelé Karel De Gucht, les Européens souhaitent lancer les négociations avant la fin du mois de juin et boucler le dossier d'ici à deux ans. Ambitieux. ▼

# EUROPE : LE MARCHÉ AUTOMOBILE LE PLUS EXIGEANT DU MONDE

Fiat, Ford, GM et Honda perdent beaucoup d'argent sur le Vieux Continent, débouché moins profitable que ne le sont le Japon, les États-Unis, la Russie ou la Chine. Un handicap pour les marges des groupes tricolores.

L'Europe ne réussit pas à tout le monde. Et bien des constructeurs automobiles perdent beaucoup d'argent sur un marché considéré comme le plus concurrentiel et le plus exigeant du monde. Qui plus est quand ledit marché se révèle en crise, avec des ventes en chute de 8,6 % l'an dernier et qui devraient reculer de 3 à 5 % encore cette année, selon les plus... optimistes.

Ford a ainsi affiché une perte avant impôts de 1,75 milliard de dollars (1,32 milliard d'euros) en 2012 sur le Vieux Continent. « Nous comptons redevenir profitables en 2015 », mais pas avant, nous expliquait Stephen Odell, PDG de Ford Europe, dans le cadre du Salon de l'automobile de Genève. « En 2007, on utilisait nos capacités en Europe à plus de 90%. Aujourd'hui, le taux d'utilisation a sensiblement baissé. Mais, avec la fermeture envisagée des sites d'assemblage de Genk, Southampton et Dagenham, nous réduirons nos capacités de 18% », soulignait le dirigeant. « Les capacités dans notre usine britannique ne sont pas remplies. Nous prévoyons de sortir du rouge dans trois ans », nous précisait Manabu Nishimae, PDG de Honda Europe, qui perd régulièrement de l'argent sur le Vieux Continent. Lorsque nous l'avions rencontré il y a un an, le patron

japonais évoquait déjà un délai... de trois ans pour atteindre l'équilibre financier ! Fiat est également lourdement déficitaire en Europe, avec une perte opérationnelle de 738 millions d'euros en 2012. General Motors, allié de PSA, y a été plombé l'an dernier par un déficit d'exploitation de 1,8 milliard de dollars (1,4 milliard d'euros), après 747 millions en 2011. Le consortium de Detroit perd structurellement de l'argent dans ses activités européennes, représentées essentiellement par sa filiale allemande Opel, depuis plus de dix ans sans discontinuer. Il vise l'équilibre d'ici à 2015.

Toyota, lui, est enfin sorti du rouge sur l'exercice fiscal 2012-2013 en Europe, pour la première fois depuis 2007, après avoir notamment fermé l'une des lignes d'assemblage de son site britannique. Malgré le travail en profondeur accompli par Didier Leroy, PDG de Toyota Europe, celui-ci nous avouait à Genève « avoir encore des pays où [ils ne sont] pas rentables ». Jean-Philippe Imparato, directeur des ventes Europe de PSA, reconnaissait également que la firme tricolore restait déficitaire dans certains pays du Vieux Continent.

Au-delà de la conjoncture actuelle, le marché européen est celui sur lequel les constructeurs, en moyenne, réalisent les plus faibles marges. C'est pour une large part un marché de petits véhicules peu rentables, extré-

mement ouvert aux rivaux du monde entier – contrairement à la Corée ou au Japon, plutôt fermés aux constructeurs étrangers –, fragmenté en une multitude de pays qui n'ont ni les mêmes habitudes d'achat ni une fiscalité comparable.

Le système de bonus-malus français, fondé sur les rejets de CO<sub>2</sub> au kilomètre, n'est ainsi pas comparable avec les systèmes de taxation « écologique » ailleurs en Europe. Il est rétrograde pour les voitures moyennes ou grosses... ce qui n'est pas le cas en Allemagne. Du coup, les constructeurs pâtissent d'un coût supplémentaire lié à la diversité des versions, selon les pays. Enfin, les coûts salariaux en France et en Allemagne sont les plus élevés parmi les producteurs d'automobiles.

## VOLKSWAGEN TIRE UNE GRANDE PART DE SES REVENUS HORS D'EUROPE

Les constructeurs généralistes européens affichent structurellement des résultats opérationnels bien inférieurs à ceux des Japonais ou des Américains. Au grand dam d'un groupe aussi européen que PSA Peugeot Citroën. Le groupe Volkswagen, certes bénéficiaire, tire une forte proportion de ses revenus de sa marque haut de gamme Audi et de ses ventes extra-européennes. Quant aux constructeurs « premium » allemands, leurs marges unitaires sont bien supérieures en Russie, en Chine et aux États-Unis (hors effets de change) par rapport à l'Europe de l'Ouest. Ces trois pays privilégiés notamment les modèles de forte cylindrée, vendus plus cher. « Il est plus facile de gagner de l'argent en Amérique du Nord qu'en Europe. Le marché aux États-Unis est beaucoup plus rémunérateur. Les Américains sont moins exigeants sur la qualité perçue », nous expliquait Pierre Loing, vice-président du plan produit de Nissan Americas, au Salon de Detroit, en janvier. ▼

« Les Américains sont moins exigeants sur la qualité perçue. »

PIERRE LOING, VICE-PRÉSIDENT DU PLAN PRODUIT NISSAN AMERICAS



ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE GRAND REPORTER

LA TRIBUNE

Toute l'information économique et financière, où que vous soyez.

## Abonnez-vous à LA TRIBUNE

- L'édition hebdomadaire papier, chaque vendredi (chez vous ou à votre bureau)
- L'édition quotidienne numérique, tous les jours, du lundi au vendredi, dès 21 h 30 la veille
- Les services numériques, en temps réel, les informations et services réservés aux abonnés



BULLETIN D'ABONNEMENT

**OUI** Je m'abonne à l'hebdomadaire papier et au quotidien numérique 390€ HT soit 440€ TTC / an (Chaque semaine, l'édition hebdomadaire papier et chaque jour, l'édition quotidienne numérique)

M.  M<sup>me</sup>   
Nom \_\_\_\_\_ Prénom \_\_\_\_\_  
Adresse \_\_\_\_\_  
CP \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_  
Tél \_\_\_\_\_ E-mail \*\* \_\_\_\_\_

soit 32€50 HT / mois\*

### REGLEMENT

Par chèque bancaire à l'ordre de La Tribune Nouvelle  
Par carte bancaire n° \_\_\_\_\_ Date et signature : \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
Expire fin \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Cryptogramme\*\*\* \_\_\_\_\_

À réception de facture (par chèque ou virement)  
Si adresse de facturation différente d'adresse de livraison :  
Raison sociale \_\_\_\_\_  
Adresse de facturation \_\_\_\_\_  
CP \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_

Pour les sociétés souhaitant plus d'un abonnement ou une offre sur-mesure, nous consulter : 01 78 41 44 22 ou diffusion@latribune.fr  
Bulletin dûment complété à retourner à : La Tribune - Service abonnement - 18, rue Pasquier - 75008 Paris  
Offre valable jusqu'au 31/12/2013, réservée à la France métropolitaine.  
Conformément à la loi informatique et libertés n°78-17 du janvier 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.  
\* paiement de l'abonnement à l'année sans possibilité d'annulation mensuelle \*\* indispensable pour recevoir vos codes d'accès à latribune.fr \*\*\* Notez les 3 derniers chiffres du N° inscrit au dos de votre carte près de la signature.



MOUNIA VAN DE CASTEELE JOURNALISTE



## BERNARD FORNAS

CODIRECTEUR GÉNÉRAL DE RICHEMONT

## « Dans un monde volatil, il faut aller de plus en plus vite »

Bernard Fornas, ex-PDG de Cartier, prendra début avril ses fonctions de codirecteur général de Richemont. Son ambition : rendre plus flexible et réactif le groupe suisse de luxe aux marques prestigieuses (Cartier, Van Cleef & Arpels, Piaget, Montblanc, Jaeger-LeCoultre...).

PROPOS RECUEILLIS PAR ISABELLE LEFORT

→ **LA TRIBUNE** - Le 1<sup>er</sup> avril prochain, après le retrait de Johann Rupert qui se concentrera sur ses fonctions de président du conseil d'administration, vous allez codiriger le groupe Richemont avec un autre Français, Richard Lepeu. Quelle sera votre mission ?

**BERNARD FORNAS** - Partager avec tous les présidents des maisons les enseignements de ces dix-huit ans d'expérience chez Cartier pour les aider à progresser encore plus vite. La maison Cartier a, grâce au travail de ses 7 000 collaborateurs d'une compétence exceptionnelle, une position de leader dans le monde du luxe. Certaines maisons doivent mieux s'équilibrer géographiquement, d'autres mieux développer leurs activités entre les segments. Notre stratégie vise à aller plus vite, mieux et plus loin. Cartier a accumulé avec tous les talents qui œuvrent pour cette maison une expertise unique dans le luxe, que ce soit dans l'horlogerie, la joaillerie, ou au niveau du réseau de boutiques et de la gestion des points de vente.

→ **Quel bilan tirez-vous de votre passage chez Cartier, qui représente aujourd'hui 50% du chiffre d'affaires de Richemont et 70% de ses résultats ?**

En tout, j'ai donc passé dix-huit ans chez Cartier, dont onze à la présidence. Je suis marqué à vie par cette maison icône. Mais, surtout, je suis fier que la marque ait conforté son statut de roi des joailliers, numéro un mondial de la joaillerie, incontesté et incontestable, et de prince des horlogers, numéro deux mondial de l'horlogerie. La croissance à deux chiffres ne s'est jamais réalisée au détriment de l'image. Cartier possède une désirabilité exceptionnelle.

→ **Quelle importance a joué l'ouverture de la Chine dans la croissance exceptionnelle de Cartier ces dix dernières années ?**

Nous avons ouvert notre premier point de vente à Pékin en 1992, mais l'ouverture à plus grande échelle de la Chine a eu lieu dans les années 2000. Cartier a été un précurseur. Vendre en Chine c'est bien, mais les Chinois achètent aussi beaucoup à l'étranger, où les produits sont moins taxés que chez eux. Il est important d'être fort dans leur pays pour que, lorsqu'ils se déplacent, ils soient naturellement attirés par les marques qu'ils connaissent, respectent et désirent.

→ **Quelles méthodes de travail voulez-vous installer dans l'ensemble des marques dont vous avez désormais la charge ?**

Les cartes du monde ont été redistribuées. Lorsque l'on est patron d'une maison, il faut être partout. On doit faire face aux fluctuations des devises, aux flux touristiques qui évoluent, aux problématiques d'approvisionnement, aux choix de boutiques, etc. On ne gère plus une marque comme on le faisait il y a vingt-cinq ans. Pour réussir à prendre des parts de marché, devenir le leader, il n'y a pas de secret, il faut aller plus vite dans ce monde volatil. Cette volatilité est passionnante. Cela impose de la flexibilité, de la rapidité et de la réactivité à tous les niveaux.

→ **Et savoir prendre des risques ?**

Aujourd'hui, lorsqu'on prend une décision d'envergure, on ne sait pas

**Il est comme ça !**

**iPhone ou Samsung ?**  
Les deux sont indispensables.

**Lève-tôt ou couche-tard ?**  
Lève-tôt et couche-tard... peu de sommeil.

**Travail le week-end ou détente ?**  
Break le week-end, mais BlackBerry en permanence.

**Note de synthèse ou rapport fouillé ?**  
Note de synthèse indispensable.

**La qualité que vous préférez chez vos collaborateurs ?**  
La passion.

**Le défaut que vous ne pardonnez pas à un collaborateur ?**  
La flemme.

quel sera le contexte économique lorsque l'on délivrera les fruits de cette décision. En deux ans, tout peut changer. En 1999, tout allait bien pour le secteur du luxe, en 2002-2003 tout est devenu plus difficile et, à l'automne 2008, avec la chute de Lehmann Brothers, tout s'est arrêté. Six mois après, les ventes sont reparties de plus belle grâce au marché chinois. D'où la stratégie de l'avion à cinq réacteurs qui induit un équilibre entre tous les pôles géographiques. Et surtout, toujours se préparer au pire quand tout va bien, cela a été ma règle d'or.

→ **Les résultats du troisième trimestre 2012 ont fait ressortir une croissance de 9% de l'activité du groupe, et de 5% à taux constants. Est-ce le prélude à un ralentissement des ventes en Chine ?**

L'an dernier, nous avons une croissance de 30%, on ne peut évidemment rester à ces niveaux en permanence. Certaines zones du monde se recentrent. Comme toujours, il y a des ralentissements, des accélérations, rien de dramatique. La tenue du congrès du Parti communiste chinois à l'automne 2012, le changement de présidence et le ralentissement du marché des cadeaux ont été autant d'éléments qui ont impacté les ventes. Les maisons du groupe Richemont disposent d'un très fort potentiel, avec des créations innovantes et esthétiques. L'explosion du marché ces dernières années a obligé les maisons comme Cartier, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, Panerai, IWC à se doter de manufactures qui allient flexibilité, réactivité, rapidité, qualité et savoir-faire.

→ **Si l'émergence des classes moyennes dans le monde peut assurer la croissance constante du marché, le luxe n'est-il pas confronté à un profond changement culturel ?**

Ce que l'on appelle le bling-bling n'a jamais représenté une part importante de nos ventes compte tenu de la sophistication des créations de nos maisons. Aujourd'hui, il est de bon ton de s'offrir des belles matières, des savoir-faire exceptionnels, indiscutables avec une vraie innovation plutôt que des produits *flashy*. De même, le sens de l'histoire veut que notre secteur, qui réalise des marges importantes, en fasse profiter la communauté sous différentes formes. Dans notre groupe, chacune de nos marques s'engage, chacune à sa manière, selon son identité. Par exemple, Cartier a non seulement la Fondation Cartier pour l'art contemporain, mais aussi la Cartier Charitable Foundation, qui contribue à son échelle à promouvoir entre autres causes l'entrepreneuriat au féminin et à favoriser la transmission des savoirs.

→ **À Paris, Richemont va bientôt inaugurer son magasin boulevard des Capucines, à la place de l'ancien Old England. Quelle importance revêt la capitale dans la stratégie du groupe ?**

Paris manquait d'espaces pour recevoir les touristes de manière organisée. On attend 25 millions de touristes chinois aujourd'hui, mais ils seront 50, 60 millions en 2015, 2018. Comment les accueillera-t-on ? Ce lieu historique entre les grands magasins et la place Vendôme dispose d'un emplacement stratégique et d'une superficie qui permettront à nos clients d'être reçus et traités à un niveau d'excellence.

→ **La place Vendôme devrait accueillir un magasin Louis Vuitton à l'image de celui installé sur les Champs-Élysées. Cette concurrence est-elle une bonne chose ?**

On n'arrive plus en calèche au Ritz. Que demain la place Vendôme change, c'est normal, il faut savoir s'adapter. Les bâtiments de France ne manqueront pas de veiller au respect architectural de cet environnement exceptionnel. Le monde s'est enrichi, nos maisons de luxe aussi. Les clients ont envie de rêver. Ils veulent connaître la légitimité de telle ou telle marque. Les Chinois sont avides d'histoire, ils ont envie de découvrir. Avec Cartier, nous avons investi la Cité interdite, à Pékin, puis Shanghai pour leur exposer l'histoire de la maison. C'est très important, tout comme le sera la prochaine exposition Cartier fin 2013 au Grand Palais, mais pour en savoir plus il faut vous adresser à mon successeur à la présidence de Cartier, Stanislas de Quercize. ▼

« Ce que l'on appelle le bling-bling n'a jamais représenté une part importante de nos ventes. »



**Prix national**  
du jeune entrepreneur

Un événement **LA TRIBUNE**

## Et si le meilleur jeune entrepreneur de France, c'était vous ?

Déposez votre candidature jusqu'au 14 avril sur <http://prixdujeuneentrepreneur.latribune.fr>

Cette année, La Tribune organise **le Prix national du jeune entrepreneur**, un événement national dont les candidats sont issus des régions métropolitaines et des DOM-TOM.



**Catégories**  
en compétition

- Green Business
- Industrie
- Services
- Social Business
- Techno & Médias

**Candidatez**  
dans votre région



CENTRE-EST  
ILE-DE-FRANCE  
NORD-EST  
OUEST  
SUD-EST  
SUD-OUEST

UN ÉVÉNEMENT

**LA TRIBUNE**



Plus de renseignements sur :  
[www.prixdujeuneentrepreneur.latribune.fr](http://www.prixdujeuneentrepreneur.latribune.fr)  
sur Twitter :  
#PNJE

Signature for Good



## L'ÉDUCATION EST LE FONDEMENT D'UN AVENIR PROMETTEUR.

Visitez [www.montblanc.com/signatureforgood](http://www.montblanc.com/signatureforgood) pour en apprendre plus sur notre initiative "Signature for Good" et contribuer à bâtir un avenir meilleur - brique par brique. Avec la *Collection Signature for Good*, Montblanc soutient activement les projets éducatifs de l'UNICEF en Asie, Afrique et Amérique Latine. Une partie des recettes de cette collection sera reversée aux projets de l'UNICEF pour la création et la construction d'écoles au sein de ces régions et ainsi aider de nombreux enfants à avoir une vie heureuse, autonome et prospère.

**MONT  
BLANC** 

unicef 

VISITEZ [MONTBLANC.FR](http://MONTBLANC.FR)

