



ORTHODOXIE
Le 'néolibéralisme' sous les feux de la rampe au FMI p. 8



PLATEFORMES EN LIGNE
La réglementation anti-trust cherche ses marques p. 9



OLDIES BUT GOLDIES
Un sénateur a disparu p. 38

CONTRE COURANT
Halte au chantage turc p.10

LA CHINE S'EST ÉVEILLÉE
Du Sphinx au Parthénon p.12

LA MAIN INVISIBLE DU MARCHÉ
Le mystère du déclin de la productivité du travail p. 12

DÉJEUNER AVEC
Sidney Toledano
Seigneur chez Dior



"Je suis passionné par les produits. Parfois, je dis que les sacs me parlent"
p. 13

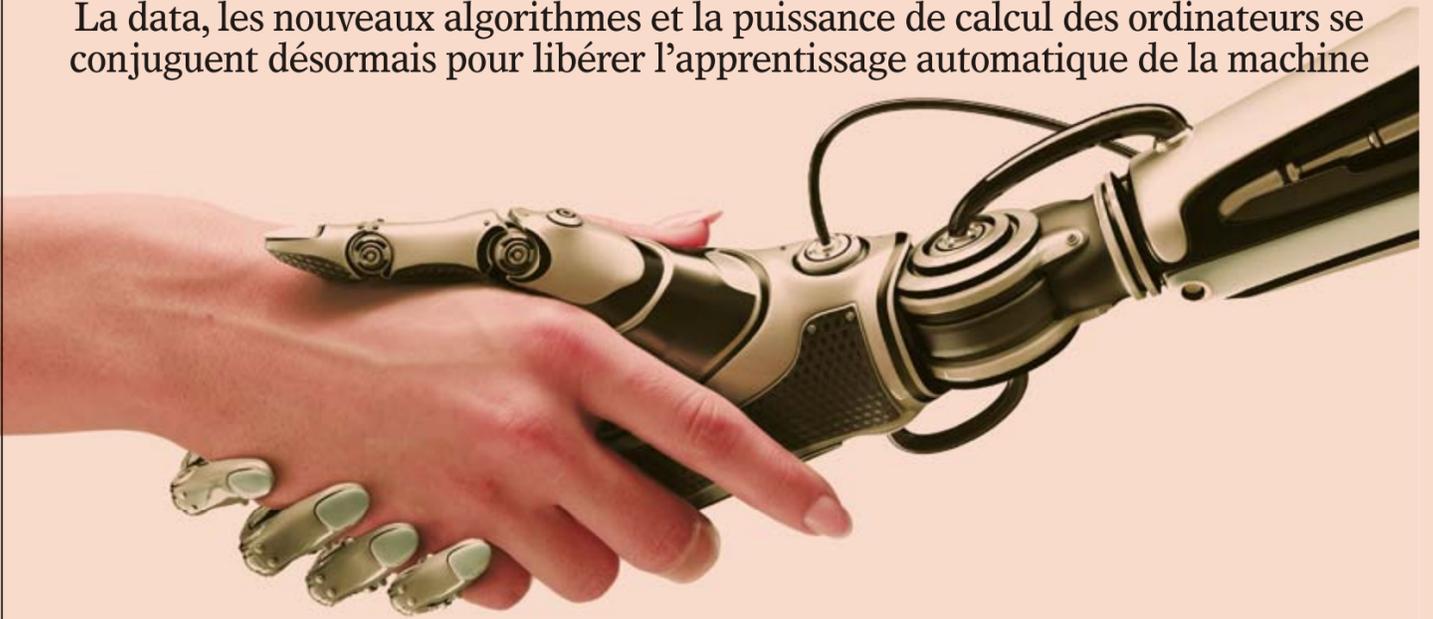
VU D'EN HAUT
Yann Glever
Directeur de l'innovation de Deloitte France



"L'innovation, c'est d'abord faire penser les gens différemment"
p. 13

Le printemps de l'intelligence artificielle

La data, les nouveaux algorithmes et la puissance de calcul des ordinateurs se conjuguent désormais pour libérer l'apprentissage automatique de la machine



PATRICK ARNOUX

Leonard de Vinci, Jules Vernes... le cortège des inventeurs-rêveurs-visionnaires a toujours imaginé des machines plus performantes que l'homme. Plus fiables, et surtout plus intelligentes. Dans les

années 60, cette science-fiction a failli accoucher d'un monde réel aux promesses mirifiques. La revanche des neurones humains, si complexes, fut terrible, l'ambitieux dessein fit flop. Cinquante ans plus tard, les frontières disparaissent: deux verrous sautent, rendant enfin ce rêve réalisable

par le truchement du deep learning (apprentissage automatique): la gestion, le traitement d'une quantité phénoménale de données non structurées - paroles, écriture, images etc. - et surtout des puissances de calcul en temps réel époustouflantes. Déjà fleurissent les solutions

concrètes dans deux univers qui s'approprient ces avancées: les banques et la santé. Mais la distribution veille déjà aux atouts que cette intelligence, qui n'est qu'indirectement humaine, pourrait lui apporter. Et l'automobile sans conducteur en fait déjà l'un de ses pilotes. p. 2

DOSSIERS

IMMOBILIER D'ENTREPRISE
Grands centres urbains contre périphérie p. 18

CADEAUX D'AFFAIRES
Objets écologiques, éthiques et made in France p. 24

FLOTTE D'ENTREPRISE
Nouvelles offres et solutions de réduction des coûts p. 28

VÉHICULES ÉLECTRIQUES
Logistique du dernier kilomètre p. 34

ANNONCES LEGALES
P. 4 du cahier Grand Paris
Tél. 01 75 444 116
www.lenouveleconomiste.fr
annonceslegales@nouveleconomiste.fr

L 12925 - 1820 - F: 5,00 €



FÉMINISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

À marche forcée

La féminisation des conseils se confirme. Il reste à conquérir les comités de rémunération et de nomination



PATRICK ARNOUX

Première actualité: un ministre de l'Économie qui, à propos de la rémunération des dirigeants, tance cette gouvernance des conseils d'administration des

grands groupes qui ne représente pas suffisamment les intérêts des actionnaires, leurs idées exprimées en assemblée générale. La seconde actualité concerne une révolution silencieuse mais fondamentale... p. 4

MARCHÉS FINANCIERS

La Russie sous le coup de sanctions informelles

Les gouvernements occidentaux agissent en coulisses pour freiner les émissions obligataires de l'État russe



NEIL BUCKLEY, FT

La Russie a présenté récemment deux images d'elle très différentes. Moscou a fait un retour audacieux sur les marchés internationaux des capitaux en

émettant des obligations souveraines en euros pour la première fois depuis 2013 - un an avant que ses entreprises et ses représentants ne s'attirent les sanctions occidentales après l'intervention militaire russe en Ukraine. p. 6

'Deep learning'

Le printemps de l'intel

La data, les nouveaux algorithmes, et la puissance de calcul des ordinateurs se conjuguent désormais pour libérer l'apprentissage automatique de la machine

PATRICK ARNOUX

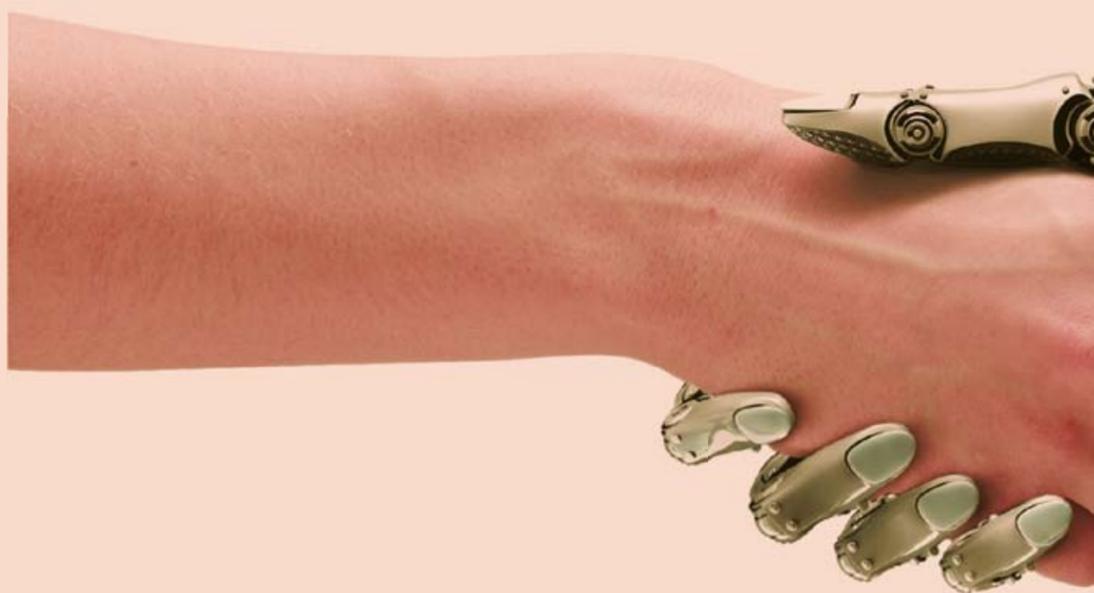
Une histoire formidable dopant l'imagination des scientifiques. La machine allait devenir non seulement plus fiable mais surtout plus intelligente que l'homme, et largement suppléer les prouesses de son cerveau. Une sorte de prothèse plus performante que l'organe. Las, les promesses de l'intelligence artificielle nées dans les années 60 sont restées durant des longues années à l'état de pur fantasme. Imaginaire encalminé par des difficultés insurmontables tant la complexité des systèmes neuronaux faisait obstacle à cet ambitieux dessein, le transformant, pour un temps en chimère. Un temps aujourd'hui révolu.

Deux verrous ont sauté

Deux verrous ont sauté, rendant possible cette intelligence cognitive calquant le fonctionnement de nos neurones: une multitude de données non structurées désormais disponibles, surtout facilement exploitable grâce à la puissance de calcul des ordinateurs. Celle d'un iPhone est aujourd'hui supérieure à celles des ordinateurs ayant permis à l'homme de fouler la lune, il y a un peu moins de soixante ans. Les nouveaux algorithmes traitant la voix, l'écriture, les formes etc. se conjuguent avec les progrès du hardware pour permettre l'apprentissage automatique traitant toutes ces données non structurées – reconnaissance de formes, de visages, de regards, de l'écriture et autres types d'informations livrées par les capteurs et autres objets connectés. À mille lieues des logiques rationnelle, binaire et mathématique de l'informatique traditionnelle. Les techniques de "deep learning", ou apprentissage profond, ont en effet permis des progrès spectaculaires en matière de reconnaissance d'images et de compréhension du langage naturel. Ils vont se matérialiser le plus souvent sous forme d'aides à la décision.

De l'hiver au printemps

"Nous sommes en train de passer de l'hiver au printemps de l'intelligence artificielle", explique Jeannette Wing, l'une des responsables de la recherche en ce domaine chez Microsoft. Les méthodes de l'apprentissage profond sont passées par là. Elles se concrétisent déjà par quelques applications. Le pilotage automatique de l'automobile Tesla, et surtout AlphaGo qui, ces jours-ci, a battu le champion du monde du subtil et complexe jeu de go. Les promesses – considérables – sont encore en germe, et les capacités cognitives des machines sont davantage celles d'un bambin de 5 ans que celles d'un polytechnicien expérimenté. Mais l'enfant grandit vite. Si la puissance de calcul du cerveau humain



est de 1 téraflopps – 1 millier de milliards d'opérations par seconde –, les "processeurs" des ordinateurs tournent beaucoup plus rapidement, de l'ordre du gigahertz (1 milliard de hertz) quand le cerveau travaille au rythme de quelques dizaines de hertz. De surcroît, ces machines se trompent moins souvent que l'homme. Capables d'ingurgiter et de traiter des téraoctets de données – structurées ou non –, elles peuvent restituer un diagnostic médical ou un conseil de placement. Santé et finance sont en effet aujourd'hui les deux secteurs d'avant-garde

pour les applications les plus opérationnelles.

Finance et santé à l'avant-garde

Ainsi, au Sloan Kettering Memorial Hospital de New York, IBM a développé pour sa machine "Watson" une application destinée aux praticiens oncologues permettant de lire des quantités phénoménales de publications dans le domaine du cancer à l'échelle mondiale, puis d'extraire les informations nécessaires ou pertinentes, afin de bâtir une prescription

personnalisée adaptée à la situation particulière d'un patient. CQFD. Car il est impossible pour un humain de lire 2000 articles par semaine dans le domaine de l'oncologie, dans le monde entier. L'ordinateur, formulant des hypothèses scientifiques en capitalisant sur ses expériences et connaissances, peut en outre aider à la recherche de nouveaux médicaments. D'ailleurs, IBM prévoit réaliser un chiffre d'affaires de 20 milliards de dollars d'ici à 2017 avec Watson et d'autres applications relatives au big data. Du côté des banques,

Chiffre très révélateur

25 %

La part de marché des banques américaines en Europe est passée de 19 % en 2008 à 25 % en 2014 ■

Source : AMAFI Association française des marchés financiers - Revue-Banque / La finance américaine - grande gagnante de la crise ?

Mauvaise langue

A propos de la politique et de ses résultats

"L'élection repose sur un Yes we can, le mandat se contente d'un Sorry, we cannot" (Pierre Rosanvallon, Rencontres d'histoire à Rennes) ■

Le nouvel Economiste

Affaires publiques, Entreprises, Économie sociale

Le pouvoir des faits, l'influence des idées
Journal d'analyse et d'opinion
paraissant le vendredi

38 bis, rue du Fer à Moulin - 75005 Paris

Henri J. Nijdam,

directeur de la publication et de la rédaction

henri.nijdam@nouveconomiste.fr

Gaël Tchakaloff,

directrice déléguée, éditorialiste

gael.tchakaloff@nouveconomiste.fr

E-mail : prenom.nom@nouveconomiste.fr

Abonnements : abonnements@nouveconomiste.fr

Rédaction :

Rédaction en chef: Patrick Arnoux, Jean-Michel Lamy, Édouard Laugier, Philippe Plassart, Pierre Louis Rozynès
Rédaction, chroniqueurs & éditorialistes: www.nouveconomiste.fr

Secrétariat de rédaction: Aurélie Percheron

Edition & diffusion Web & Print: Clément Guéraud, 01 76 21 40 84 -

Laurence Guy, 01 58 30 83 64,

Publicité: Direction commerciale: Jonathan Grain 01 75 444 111

Équipe commerciale: www.nouveconomiste.fr

Formalités & Annonces légales, juridiques et judiciaires

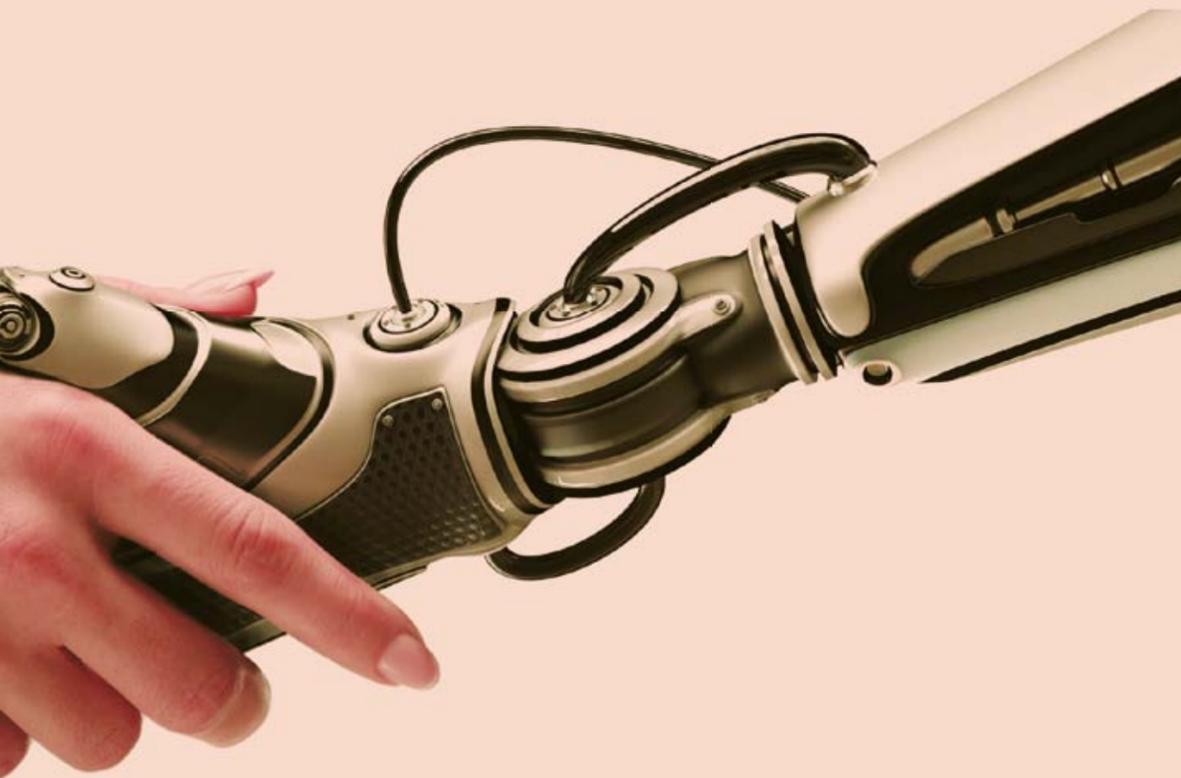
Juripresse - Antoine Wiczeorek 01 75 444 116

Gestion: Isabel Martins 01 75 444 104

Le nouvel Economiste est édité par la Société Nouvelle du Nouvel Economiste S.A. au capital de 37 000 euros. Président: Bruno Ledoux; directrice générale: Gaël Tchakaloff. Print France Offset (Administratif) 3, rue de l'Atlas, 75019 Paris - Rotatives: 79, route de Roissy, 93290 Tremblay-en-France. Dépôt légal: janvier 1993. Numéro de commission paritaire: 0717 C85258. ISSN: 0395-6458. Principal actionnaire: BLHM, MB Participations



Intelligence artificielle



L'intelligence artificielle fait aussi des percées remarquables. Ainsi le Crédit Mutuel a-t-il signé un partenariat avec Big Blue pour utiliser Watson, dans un tout autre registre. Il s'agit de libérer le temps des commerciaux en confiant à des outils d'analyse sémantique le contenu de leurs mails. Nombre de banques françaises étudient des solutions deep learning afin d'assister leurs conseillers et les transformer en experts. Depuis quelques années, les "robots" logiciels ont aussi considérablement transformé le trading. Mais une étude du cabinet Baker & McKenzie auprès de plus de 400 responsables d'institutions financières

et d'entreprises de la fintech révèle qu'il va bouleverser bien d'autres domaines: changement "total" dans le trading (64 %), l'analyse financière (60 %), l'évaluation du risque (59 %), l'octroi de crédit (57 %) et la gestion de portefeuille (52 %). Cette enquête ne fait pas l'impasse sur le "côté obscur de l'intelligence artificielle", rappelant que l'automatisation a provoqué un "flash krach" en mai 2010. Le meilleur des mondes a des épines. Et des limites. Si les acteurs les plus imposants travaillent sur ce chantier et font phosphorer leurs centres de R&D, certaines start-up sont également parties prenantes de cette aventure.

Actuellement, la SNCF expérimente un relevé d'anomalies dans la propreté des gares beaucoup plus efficace grâce aux travaux de Gwenaël Gaté, ingénieur venant de la robotique humanoïde et créateur d'Angus AI. Il mise sur cette rupture pour mieux interpréter toutes sortes de signaux. Comme ceux des chalands découvrant une boutique. "Les regards, les mimiques et sourires peuvent être interprétés afin de les transformer en clients." Ses applications d'IA sont destinées aux pros du marketing. Mais les puissances de calcul indispensables pour faire tourner ces applications auraient été hors de portée des moyens de l'équipe

s'il n'avait pu louer des serveurs, en cloud, à Amazon, qui les facture à la minute d'utilisation.

Un robot journaliste avec sa conscience et son sens de la synthèse, bien qu'un peu rabat-joie, ne pourrait omettre deux constats qui prouvent que les plus belles intelligences artificielles n'appartiennent ni au monde des Bisounours ni aux contes de fée. L'essentiel du potentiel de développement du deep learning est largement en chantier du côté des GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon), sans oublier IBM. Bref les clés de ce futur ne sont pas très nombreuses dans l'Hexagone. Tandis que les cols-blancs pourraient bien connaître dans le tertiaire, le sort des cols-bleus lors de la dernière révolution industrielle. Les robots ne vont pas envahir que les usines, mais aussi le domaine des services et des tâches administratives. Bref, l'impact de ces machines apprenantes sur le travail devrait mobiliser les ressources les plus subtiles de quelques ordinateurs.

Deux verrous ont sauté, rendant possible cette intelligence cognitive calquant le fonctionnement de nos neurones: une multitude de données non structurées désormais disponibles, surtout facilement exploitable grâce à la puissance de calcul des ordinateurs

Emmanuel Vignon

Directeur de la practice Watson chez IBM France

Comment expliquer la renaissance de l'intelligence artificielle?

Cela fait plus de 15 ans qu'IBM travaille au développement de l'intelligence artificielle. Avec en 2011, la réussite emblématique de Watson au jeu télévisé Jeopardy, le programme ayant prouvé qu'il était capable de comprendre la question posée en langage naturel, puis d'aller chercher la réponse dans un corpus gigantesque et de donner cette réponse suffisamment rapidement pour que les humains contre qui il jouait n'aient pas le temps de répondre.

Dans les années 60, on parlait beaucoup d'intelligence artificielle par le truchement de moteur de règles, de systèmes référents, en disant que cela allait révolutionner le monde. Et puis cela a un peu accouché d'un flop. D'ailleurs, dans la communication d'IBM et d'autres entreprises, on évite d'employer ce terme connoté d'une manière un peu péjorative.

Quelles sont les avancées significatives?

Tous les systèmes cognitifs se nourrissent de datas. C'est le carburant qui donne la valeur à un système auto-apprenant ayant la capacité de traiter des données non structurées – textes, images, vidéos – qui représentent 80 % de la data qu'on utilise aujourd'hui dans les entreprises, car l'être humain s'exprime de manière non structurée.

La plupart des technologies utilisées aujourd'hui ont été inventées dans les années 60 – le cloud, les algorithmes de Monte Carlo. Mais en 2015, on est à la convergence d'un certain nombre de capacités technologiques: big data, puissances de calcul importantes, mise en réseau des différents systèmes, potentialité de l'Internet des objets qui est aussi un carburant fantastique. Car ils vont permettre de remonter des informations, d'alimenter des systèmes apprenants. Nous avons vraiment tous les ingrédients nécessaires pour que les grandes évolutions s'engagent dans le concret.

Illustration avec Watson aujourd'hui, exemple d'une solution d'intelligence artificielle applicable à la réalité de ce que l'on vit, par exemple dans l'univers médical. L'industrie bancaire est également très friande de l'assistant cognitif. Les conseillers bancaires étant soumis à une forte pression pour le respect des lois réglementaires, tous les conseillers en agence doivent maîtriser une grande complexité au niveau des produits, des situations clients, des contraintes. Tous ces éléments nécessitent une assistance qui permet aux chargés de clientèle de maîtriser les éléments permettant une prise de décision en connaissance de cause. La machine se trompe moins que l'homme. C'est d'ailleurs un point philosophique parfois difficile à accepter.

Quels sont les atouts actuels du deep learning?

Deux points sont très importants à prendre en compte: primo, un système cognitif parvient à traiter des milliers de données en temps réel, ce qu'un humain n'est pas capable de faire puisqu'il peut en traiter cinq-six et encore, c'est compliqué. Deuzio, il n'a pas d'émotion: votre système informatique va prendre sa décision indépendamment de la tête du client, ou indépendamment du client qui a insisté au téléphone.

Nous abordons plusieurs industries, au-delà de la banque et de la santé. Comme la distribution et le secteur social qui génère un flux de questions importantes. On pourrait très bien imaginer que la plupart d'entre elles reçoivent les réponses d'un assistant cognitif. Mais les systèmes cognitifs ne vont pas remplacer les humains, clairement pas, c'est impossible! De toute façon, on a besoin de dialogue, d'interaction humaine dans tous les cas.

Féminisation des conseils d'administration

A marche forcée



PATRICK ARNOUX

Première actualité: un ministre de l'Economie qui, à propos de la rémunération des dirigeants, tance cette gouvernance des conseils d'administration des grands groupes qui ne représente pas suffisamment les intérêts des actionnaires, leurs idées exprimées en assemblée générale.

La seconde actualité concerne une révolution silencieuse mais fondamentale qui, justement, transforme radicalement la composition de ces conseils en obligeant à les féminiser à 40 % d'ici à la fin de l'année. Cette introduction de diversités (âge, formation, expériences, façon de penser...) est un levier de transformation dont on mesure encore mal les conséquences, mais qui mettra sans nul doute fin aux rituels entre-soi basés sur le donnant-donnant qui anima longtemps l'activité de ces enceintes feutrées. Il reste certes du chemin pour respecter la loi. Mais cette dernière ne précise pas le vrai changement. Celui des véritables lieux de pouvoir à investir. Les comités de rémunération et de nomination.

Sans doute l'un des enjeux majeurs de ces assemblées générales qui réunissent actuellement les actionnaires. Et pourtant, ce n'est pas celui qui les animera le plus, loin de là. La féminisation à marche forcée des conseils d'administration est devenue une obligation légale depuis la loi Zimmerman (2001), jusqu'à la fin de cette année, les entreprises de plus de 500 salariés et réalisant plus de 50 millions de chiffre d'affaires devront impérativement compter

40 % de femmes dans leur conseil d'administration.

Or selon une étude du chasseur de têtes Éric Salmon, début 2016, avant leurs AG, certains groupes étaient loin du compte: 7 % de femmes au conseil de Lafarge Holcim, 16 % chez Airbus, moins de 19 % chez Essilor ou encore 20 % chez Casino, qui devra donc doubler cette proportion en quelques mois. D'ailleurs, seul un tiers des 60 premiers groupes français satisfont cette politique de quota qui passera leur conseil d'administration au rang des plus féminisés d'Europe. "Les nominations en cours dans les assemblées générales laissent penser qu'un grand nombre d'entreprises atteindront l'objectif de 40 % de femmes dans leur board" estime Éric Aubert, managing partner d'Éric Salmon Paris.

Les nouvelles contraintes

Première conséquence de ce volontarisme, aussi talentueuses soient-elles, toutes les candidatures masculines sont donc récusées au profit d'un conjoncturel monopole féminin... venant compenser, il est vrai, un autre monopole beaucoup plus ancien.

Mais les conseils ont, simultanément, trois autres contraintes à satisfaire en plus du genre des administrateurs/trices. Rajeunir des conseils dont la moyenne d'âge est des plus respectable, tout en les internationalisant – mondialisation oblige – et surtout en leur donnant une coloration beaucoup plus moderniste pour négocier le virage digital, puisque ce domaine est devenu si stratégique.

Trois missions prioritaires rassemblées sur les épaules de ces nouvelles

arrivantes, dont on ne peut dire qu'en amont, les viviers sont d'une richesse débordante. Tant le profil recherché est exigeant. Voilà pourquoi plus d'un tiers – 36 % – des femmes choisies vient de l'étranger. Tandis que les viviers des Comex, cible des chasseurs, ne sont pas d'une générosité phénoménale, tant en amont les très hautes responsabilités des comités de direction se déclinent rituellement au masculin. Pourtant, sur l'exigeant cahier des charges définissant chaque recherche, il est indispensable de cocher la case "responsabilités opérationnelles", lesquelles font figure de must. Si l'on trouve peu de responsables marketing ou RH parmi les candidates choisies, "40 % des femmes viennent de la finance. Ce sont des bûcheuses à qui on demande de vérifier les comptes" constate Lorraine Kron-du-Luart chez Éric Salmon. Pointant au passage une différence radicale avec les candidats: "Si les hommes ne doutent vraiment de rien, les femmes s'autolimitent et brident leurs ambitions, même les plus brillantes des multidiplômées". Pour compenser la sécheresse des viviers classiques et jouer la carte d'une diversité enrichissante, la chasse se joue du côté des jeunes femmes entrepreneuses, aux premiers rangs de la mutation digitale. Bonne façon de satisfaire les exigences de ces rares profils.

Les financières au top

Si aujourd'hui, la finance demeure la voie royale, déjà empruntée par Patricia Barbizet, Dominique Senequier ou encore Virginie Morgon, les autres gisements de candidats relèvent de pistes autrement

moins balisées, selon une typologie dressée par ces professionnels du search: les "corporate" – 4 sur 10 – ayant déroulé différentes facettes de leur carrière dans de grandes organisations (Valérie Bernis, Cathy Kopp, Mouna Sepheri), les "outsiders" – 10 % – apportant par leur parcours une expertise disruptive (Yzeulis Coste, Virginie Calmels, Claudie Haigneré), les "personnalités" – 10 % – incarnant un engagement des femmes dans la société civile (Laurence Parisot, Mercedes Erra, Cherie Blair), et enfin "les héritières" (F. Bettencourt, E. Badinter, M. Bolloré...) qui ont leur nom comme viatique.

La sécurité par le diplôme

Une certitude: plus de 82 % d'entre elles sont multi-diplômées, comme s'il fallait absolument solidifier la légitimité des expériences par celle d'épaisses références livresques. Bien évidemment, compte tenu de leur faible enthousiasme pour les études d'ingénieur, une infime minorité affiche ce titre (moins de 9 %), mais plus d'un tiers sont diplômées d'une université étrangère. Et près de 20 % d'une école de commerce.

Le saint de saints

Impossible d'atteindre cette densité féminine obligatoire dans ces délais impératifs par le seul jeu du renouvellement des mandats. Voilà pourquoi ces temps-ci, les conseils d'administration ont quelques tendances à grossir en augmentant le nombre des postes d'administrateurs afin de satisfaire ce dosage. Mais il reste le plus important qui n'a pas été envisagé par le législateur: la présence

des femmes dans le saint des saints, les véritables lieux de pouvoir que sont les deux comités stratégiques: rémunération et nomination.

"On ne leur donne pas encore accès à ces instances, et pour atteindre ce deuxième étage de la fusée, ce sera long. Un vrai sujet" estime Lorraine Kron-du-Luart.

En fait, la réalité est moins maussade car les derniers chiffres de OFG Recherche démontrent une présence en proportion certes inférieure à celle dans les conseils d'administration, mais significative dans les groupes du CAC 40: 103 femmes dans ces comités sur un total de 346 membres, donc 30 %. Encore un effort.

Trois missions prioritaires rassemblées sur les épaules de ces nouvelles arrivantes, dont on ne peut dire qu'en amont, les viviers sont d'une richesse débordante. Tant le profil recherché est exigeant.

Théâtre d'ombres au Congrès des maires

Les vrais sujets devront attendre



JEAN-MICHEL LAMY

Policé, trop policé ce Congrès des maires. À l'unisson, tous sont passés à côté de la vraie politique, de la vraie vie tout court. Le maître de cérémonie, François Baroin, président de l'Association des maires, a été consensuel jusque dans les virgules de son discours. À la grande satisfaction d'un président de la République qui a désormais l'habitude de faire lambiner son auditoire avant d'annoncer "combien". Ce 2 juin, pour le 99^e Congrès, ce fut 1,6 milliard d'euros.

Cette politique de l'ouverture du carnet de chèques a bien sûr ses justifications. En fait, François Hollande s'en sert avant tout pour contrer avant l'heure les programmes de la droite à la présidentielle de mai 2017. Le chef de l'État les interpelle sur le mode – ce sont ses propres mots – "bon courage à ceux qui veulent tout remettre en cause". Sous-entendu, regardez-les bien en face tous ceux qui veulent réaliser deux ou trois fois plus d'économies que moi!

Hors les murs, la mitraille vole

Mais, dans ce théâtre d'ombres qu'était l'amphithéâtre des maires, le chef de l'État a retenu ses coups. Dommage, cela aurait obligé les élus

locaux à sortir du stade du plaisir purement comptable du rabais de 50 % sur la baisse prévue en 2017 des dotations de l'État – un milliard d'euros – et du coup de pouce au Fonds d'investissement – 200 millions. Cela aurait surtout obligé les candidats à la primaire de la droite et du centre à affronter le réel. Comment gérer la pagaille sans précédent de l'organisation territoriale du pays? Comment s'y prendre pour arriver à ses fins? Hors les murs du Congrès en effet, la mitraille vole. Alain Juppé aux collectivités: "faites des économies de fonctionnement et l'État garantira vos

Les élus préfèrent
toucher une poignée
d'euros de l'État
plutôt que de réclamer
une véritable
autonomie de gestion
dans le cadre
d'un Pacte
de responsabilité
financière

dotations". François Fillon: "il va falloir réduire les effectifs, sérier les priorités, mutualiser vos politiques". Et l'ancien Premier ministre de promettre la suppression de la Métropole du Grand Paris car "en Ile-de-France la métropole c'est la région". De son côté, Nicolas Sarkozy entend jeter aux oubliettes la réforme des rythmes scolaires. Que François Hollande a vigoureusement défendue avec un chèque supplémentaire de 400 millions d'euros. La partie de ping-pong ne fait que commencer.

La méthode Woerth

Comment faire la différence avec la pratique élyséenne? Interrogé Salle des Quatre Colonnes à l'Assemblée nationale, Éric Woerth, député de l'Oise, en charge du projet Les Républicains, répond: "personne

ne peut s'engager à réaugmenter les dotations aux collectivités locales. La méthode Hollande a été d'une grande brutalité. C'est beaucoup d'argent retiré en très peu de temps. Il faut changer de méthode: il faut probablement un lien entre la qualité de la gestion et l'aide de l'État. Il faut aussi que l'État s'engage à ne pas mettre à la charge des collectivités des dépenses dont elles n'ont pas la responsabilité: les rythmes scolaires en sont l'emblème essentiel, l'augmentation du point d'indice des fonctionnaires également. Il leur faut la liberté, notamment de la gestion de leur personnel".

Voilà quelques orientations dérangeantes que le gentil consensus du Congrès des maires a mises sous le tapis. Les élus préfèrent toucher une poignée d'euros de l'État plutôt

que de réclamer une véritable autonomie de gestion dans le cadre d'un Pacte de responsabilité financière. Les territoires ont pourtant besoin d'une radicalité intelligente. Vite, il nous faut une loi de financement des communes pour contrôler les embauches, réduire les effectifs, introduire enfin un critère de qualité et d'efficacité pour les investissements. Mais, excepté Bruno Le Maire, qui en veut vraiment?

SPECIAL INVESTISSEURS

Dans 3 immeubles récents
en Région PARISIENNE,
à EVRY et MARNE LA VALLEE



A VENDRE EN BLOC
17 Appartements loués
2 Pièces, 3 Pièces et 4 Pièces
BON RAPPORT LOCATIF

Pour plus d'informations :
Direct propriétaire 01.45.75.65.61

La Russie sous le coup de sanctions informelles



Les gouvernements occidentaux agissent en coulisses pour empêcher les banques et les institutions financières de souscrire aux émissions obligataires de l'état russe.

NEIL BUCKLEY, FT

La Russie a présenté récemment deux images d'elle très différentes. Moscou a fait un retour audacieux sur les marchés internationaux des capitaux en émettant des obligations souveraines en euros pour la première fois depuis 2013 – un an avant que ses entreprises et ses représentants ne s'attirent les sanctions occidentales après l'intervention militaire russe en Ukraine.

Au même moment, Dimitri Medvedev, le Premier ministre russe, a été filmé pris à partie par un retraité en colère dans la Crimée annexée par la Russie. Ce dernier se plaignait que les retraites n'étaient plus revalorisées. "Il n'y a pas d'argent" lui a répondu M. Medvedev. "Courage" a-t-il ajouté. L'incident a déclenché un orage de mépris sur les médias sociaux.

En fait, la situation budgétaire de la Russie n'est pas aussi grave que M. Medvedev le laissait entendre. Le pays fait face à un déficit budgétaire qu'on peut estimer à 4 % cette année, son premier depuis 2010.

Mais en levant 1,75 milliard de dollars par l'émission d'obligations, Moscou a prouvé qu'il était toujours capable d'emprunter. Il devrait pouvoir lever le reste des 3 milliards de dollars nécessaires pour boucler le budget de cette année. L'obligation souveraine russe elle-même n'est pas touchée par les sanctions, et il n'y a pas d'interdiction officielle à un relèvement du plafond de sa dette. Mais si l'offre d'une obligation en euros voulait prouver que les sanctions n'étaient pas si contraignantes que ça, et que l'intérêt des investisseurs pour le papier-monnaie russe calmerait toutes les inquiétudes, cela n'a pas marché. La vente a montré au contraire que les sanctions "informelles" (dont les pressions exercées par les gouvernements en coulisses), et les sanctions "auto-infligées" empêchent entreprises, banques et institutions financières de refaire affaire avec la Russie.

Moscou assure que plus d'un milliard de dollars en obligations ont été placés auprès des investisseurs étrangers, et pour la majeure partie en Grande-Bretagne. Cependant, plusieurs fonds importants ont refusé de souscrire et il est difficile de trouver ceux qui admettent l'avoir fait. La plus grande partie de l'argent venu de Grande-Bretagne pourrait provenir des liquidités russes qui font un aller-retour Londres-Moscou. Le problème n'est pas l'absence de demande en soi, mais les inquiétudes des investisseurs: ils pourraient avoir du mal à vendre ces obligations russes sur le deuxième marché. Le prospectus de la vente spécifie bien qu'il n'y a "pas d'assurance" que les obligations soient acceptées en dépôt par Euroclear et Clearstream,

le système international de dépôts sur lequel s'adossent beaucoup d'investisseurs institutionnels. Ce qui signifie qu'elles peuvent pour l'instant être seulement traitées via le système russe de dépôts.

Des sanctions informelles et des sanctions auto-infligées sont à l'œuvre. En février, le ministre des Finances russe a approché 25 banques américaines, européennes et chinoises pour organiser l'émission de ces obligations. Mais Washington a demandé en privé à plusieurs banques américaines de ne pas y participer. Le faire pouvait saper l'efficacité des sanctions et Moscou était capable d'utiliser ces fonds pour les banques russes ou les compagnies pétrolières, qui elles n'ont pas le droit de se financer en Occident. On sait que l'Union européenne a émis le même genre d'avertissement auprès des banques européennes. La Russie s'est en fin de compte retrouvée avec VTB Capital, contrôlé par l'État, comme unique organisateur de l'émission des obligations. Moscou n'a même pas réussi à attirer les banques chinoises, signe que les financiers chinois, eux aussi, ont plus peur de se mettre à dos les régulateurs occidentaux que de rater des affaires en Russie. Anton Siluanov, le ministre russe des Finances, a tempêté, accusant la "loi par téléphone" à laquelle obéissent les banques américaines et européennes. Il a emprunté une expression à des journalistes occidentaux qui l'utilisent pour décrire le système juridique russe. Le ministre a expliqué que Moscou était encore à l'heure actuelle en négociations avec Euroclear pour traiter ses bons du Trésor, car l'acceptation de ses obligations par le système de dépôt était

subjet à "des pressions jamais vues auparavant" de la part des gouvernements. Euroclear n'a fait aucun commentaire. Mais ses plus gros actionnaires sont les nombreuses banques qui ont été "mises sous pression" et qui peuvent être exposées à de grandes difficultés si le dépositaire était un jour accusé d'avoir enfreint les sanctions. Quant à son concurrent Clearstream, qui appartient à la Deutsche Börse, avait accepté de payer 152 millions de dollars en 2013 pour éteindre les accusations de Washington pour violations des sanctions américaines contre l'Iran, et ce pour avoir traité des transferts de titres en 2008. Les autres acteurs du secteur ont bien remarqué et enregistré cet avertissement très explicite.

Les entreprises occidentales souhaitent sans doute en privé que les tensions géopolitiques s'apaisent et en ont assez des contraintes placées sur elle, tant formelles qu'informelles. Mais Donald Tusk, président du Conseil européen, a annoncé la semaine dernière qu'il était "assez probable" que l'UE prolongerait les sanctions contre la Russie au cours des prochaines deux ou trois semaines, même si certains des États membres renâclent. Cela signifie que les sanctions resteront en place pendant au moins six mois, et que ces sanctions, présentées comme "ciblées" et "chirurgicales", continueront à recouvrir la Russie d'un nuage beaucoup plus vaste.

Moscou assure que plus d'un milliard de dollars en obligations ont été placés auprès des investisseurs étrangers, et pour la majeure partie en Grande-Bretagne. Cependant, plusieurs fonds importants ont refusé de souscrire et il est difficile de trouver ceux qui admettent l'avoir fait



DES BIENS D'EXCEPTION POUR UNE CLIENTÈLE INTERNATIONALE

Présents en France et à l'étranger, les conseillers d'Athena Advisers détectent et sélectionnent les destinations à la mode des investisseurs. Stratégiques, elles combinent rentabilité et art de vivre, offrant de réelles alternatives aux capitales européennes et aux stations balnéaires réputées.



Lisbonne : colorée et lumineuse

- Emplacements privilégiés dans le centre historique de la ville
- Appartements de prestige dans des immeubles de caractère
- Rendements locatifs de 4% à 6%
- Du T1 au T3 à partir de €275 000



Ile Maurice : exotique et culturelle

- Appartements et villas de haut standing proche de la plage
- A mi-chemin entre Port Louis et Grand Baie
- Rendements locatifs de 5% et avantages fiscaux
- Du T3 au T5 à partir de 655 000€

Propriétaire à Paris ? Vous cherchez à vendre ? Venez-nous rencontrer dans nos bureaux parisiens pour commercialiser votre bien d'exception à une clientèle internationale.

+33 (0)1 82 88 30 70
info@athenaadvisers.com
128 rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris

 **ATHENA ADVISERS**

Orthodoxie

Le 'néolibéralisme' sous les feux de la rampe au FMI



Un article critique du FMI lui-même tente de remettre en cause certains aspects de la doctrine néolibérale

SHAWN DONNAN À WASHINGTON, FT

D'abord, il y a eu le contrôle des flux de capitaux. Puis sont venues les inégalités et l'austérité budgétaire. Et maintenant, la question se pose: le Fonds monétaire international (FMI) est-il en train de jouer aux fléchettes sur l'orthodoxie économique?

Dans un article publié dans son magazine phare, trois économistes de premier plan du FMI s'attaquent à "l'agenda libéral", alors que le FMI est accusé depuis longtemps d'en être l'un des principaux acteurs.

Sous son titre *Néolibéralisme: survendu?*, l'article est davantage une revue des vigoureux débats internes en cours au FMI qu'une répudiation officielle des politiques de libre-échange que le Fonds soutient depuis belle lurette. Sa publication tombe la semaine où David Lipton, le numéro 2 du FMI, demande que le libre-échange et la mondialisation soient "vendus" plus énergiquement dans le climat

politique actuel, quand beaucoup de candidats politiques et d'électeurs traitent avec un dédain protectionniste l'appel traditionnel du FMI à des économies plus ouvertes.

La seule utilisation du terme "néolibéralisme" est déjà provocatrice. Il est d'habitude utilisé par les critiques de l'économie de marché prônées par Friedrich Hayek et Milton Friedman. Le journal *Socialist Worker* de cette semaine en fait par exemple un usage plus attendu: "Le FMI utilise la dette comme une arme pour imposer des réformes néolibérales impitoyables aux gouvernements élus".

Le nouveau pensum du FMI examine deux volets précis de ce que l'on appelle "l'agenda néolibéral": la libéralisation des mouvements de capitaux, c'est-à-dire l'abolition des barrières pour les capitaux, et l'assainissement budgétaire, mieux connu de nos jours sous le nom d'austérité.

"Dans l'agenda néolibéral, il y a beaucoup à applaudir, mais certains aspects de cet agenda n'ont pas produit les résultats que l'on attendait" écrivent les auteurs. Leur démonstration les conduit à des "conclusions inquiétantes", parmi lesquelles l'augmentation des inégalités, qui ont à leur tour touché la croissance économique.

Dans une interview, Jonathan Ostry, directeur adjoint du département de la recherche au FMI

et principal auteur de l'article, affirme qu'il ne voit pas cet article comme une charge contre "tout l'agenda néolibéral ou le Consensus de Washington". Il espère qu'il ouvre la voie à une réflexion plus approfondie du "néolibéralisme", qui doit être publiée cette année.

L'article découle également, poursuit-il, de travaux portant sur tout, de l'austérité aux inégalités et à la dette, en passant par l'attractivité des comptes de capital ouverts, que lui et d'autres publient depuis la crise financière de 2008 – et coïncide avec un revirement émergent dans la communauté des économistes au sens large.

"Beaucoup de gens pensent la même chose en ce moment: en gros, certains aspects de l'agenda néolibéral ont probablement besoin d'être repensés. La crise a révélé que la façon dont nous pensions ne peut pas être la bonne", dit-il.

M. Ostry concède que cet article ne reflète pas "la culture majoritaire" au sein du FMI et qu'elle n'aurait jamais pu être publiée dans une revue du FMI il y a seulement cinq ans. "Mais les cultures sont lentes à bouger" ajoute-t-il.

Fabio Ghironi, un économiste italien qui enseigne à l'université de Washington, a tweeté que le nouvel article "fait du tort à ceux qui ont travaillé sur d'autres politiques".

Robert Went, un économiste néerlandais et un sceptique de la mondialisation, a ajouté sur Twitter:

"Regardez ça! Le FMI rejoint les critiques du néolibéralisme".

"Que diable se passe-t-il?" s'est exclamé lors d'une interview Dani Rodrik, un économiste turc qui enseigne à Harvard, connu pour ses doutes exprimés sur les bénéfices de la mondialisation.

M. Rodrik, dans un portrait publié dans le même numéro de la revue du FMI *Finance & Development*, et réalisé par Prakash Loungani, un autre des auteurs du texte sur le néolibéralisme, estime que le changement de ton au FMI est le bienvenu. À certains signes, on voit que les travaux de M. Ostry et ceux d'autres économistes du département de la recherche ces dernières années sont en train d'imprégner peu à peu la politique globale du FMI, comme on a pu le constater quand il a plaidé pour un allègement de la dette de la Grèce.

Cependant, tempère M. Rodrik, "il y a indubitablement un fossé" entre le département de la recherche du FMI et les autres services de l'institution. "La branche opérationnelle du FMI, qui est en fait là où les choses se passent vraiment, où les programmes pour les pays sont élaborés, où les termes des prêts sont négociés, est traditionnellement beaucoup plus orthodoxe", a-t-il dit. "Là, le changement est plus lent et il est en retard sur la réflexion."

"Beaucoup de gens pensent la même chose en ce moment: en gros, certains aspects de l'agenda néolibéral ont probablement besoin d'être repensés. La crise a révélé que la façon dont nous pensions ne peut pas être la bonne"

La réglementation anti-trust cherche ses marques

La montée en puissance des plates-formes en ligne est inquiétante. Les régulateurs doivent néanmoins agir avec circonspection

THE ECONOMIST

En 1949, Frank McNamara, cadre dirigeant d'une société de financement en difficulté, eut l'idée d'une carte de crédit pour régler dans les restaurants haut de gamme. D'abord, il a dû résoudre un problème délicat. Les restaurants n'accepteraient pas la carte de crédit comme moyen de paiement tant que les clients ne demanderaient pas à l'utiliser. Et les clients n'en auraient pas tant que les restaurants ne les accepteraient pas. Sa solution fut de donner sa carte à quelques centaines de New-Yorkais nantis: une fois l'élite des gourmets de Manhattan enrôlée, il persuada quelques restaurants haut de gamme d'accepter sa nouvelle carte de crédit, ainsi que de lui verser une commission. En un an, la carte Diners Club fut acceptée dans plusieurs centaines de lieux et 40000 personnes en détenaient une.

La carte Diners Club peut sembler ne pas avoir grand-chose en commun avec les géants du numérique comme Facebook, Google, Uber et Amazon. Mais ces entreprises sont toutes des exemples de "plateformes": elles servent de lien entre différentes entités, et appliquent des tarifs différents selon les entités concernées. Google relie entre eux les sites Web, les consommateurs, et les annonceurs, qui paient la facture. Facebook fait quelque chose de similaire pour ses utilisateurs. Uber met en relation les passagers et les conducteurs, qui le rémunèrent avec une fraction du prix du trajet. Amazon connecte les acheteurs aux détaillants, qui paient une commission.

Les plateformes en ligne sont une aubaine pour la société, mais un casse-tête pour ceux qui sont chargés de faire appliquer les lois anti-trust. Elles bénéficient de la puissance des réseaux: plus il y a de propositions d'un côté d'une plateforme, plus il y a d'affluence de l'autre côté. La conséquence peut être un monopole. Normalement, c'est un chiffon rouge agité devant les régulateurs anti-trust, qui s'agitent pour suivre le rythme de l'augmentation du nombre de plateformes. Mais ils devraient faire preuve de prudence. La nature des plateformes fait que la réglementation actuelle n'est souvent pas applicable.

Penser autrement

Dans un marché "à sens unique" classique, les prix sont liés au coût de production des biens et services. Si une entreprise peut facturer une marge importante sur son coût marginal de production, un régulateur avisé s'assurera qu'il y a suffisamment d'entreprises pour se lancer dans ce type d'affaires ou, lorsque cela est impossible, fixera des prix en fonction des coûts du détenteur du monopole. Ces préceptes sont peu utiles dans la régulation de plateformes. Leurs prix sont fixés en



prenant en compte la fréquentation la plus grande. Souvent, les consommateurs ne paient rien pour la plateforme de services - voire bénéficient d'un prix négatif (pensez aux systèmes de récompenses des cartes de paiement). Pousser les prix à la baisse d'un côté de la plateforme peut induire des charges à la hausse de l'autre côté, un peu comme un matelas rempli d'eau. Ce qui pourrait faire fuir certains consommateurs de la plateforme, laissant tout le monde perdant. Ces incertitudes signifient que les régulateurs ne doivent pas agir dans la précipitation. Ils ont néanmoins raison de réfléchir à la singularité économique des plateformes. Les géants de la tech aiment prétendre qu'aucune réglementation spécifique n'est nécessaire. Le modèle "winner-takes-all" peut signifier qu'il y a moins de concurrence, mais en fait il y a toujours une concurrence féroce parce

que d'innombrables start-up sont en lice pour être le prochain Google ou le futur Facebook. Malheureusement, les titulaires en place ont les moyens d'étouffer cette concurrence.

Une de leurs stratégies consiste à les fusionner. "Shoot out" est le nom donné aux acquisitions de start-up visant à éliminer un concurrent potentiel. L'acquisition de WhatsApp par Facebook entre dans cette catégorie. Un récent rapport du parlement britannique note que Google a racheté 187 autres entreprises high-tech. Les fonctionnaires anti-trust ont tendance à ne pas prendre en compte les fusions d'entreprises sur les marchés indépendants et la part des grandes entreprises qui aspirent le menu fretin. Les acheteurs d'entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions d'euros dans l'UE n'ont pas à notifier la Commission européenne. Les règles

prenant en compte la façon dont les marchés peuvent se développer sur de longues périodes seront épineuses à écrire. Mais elles sont nécessaires.

Une deuxième préoccupation concerne la rétention des talents. Les entreprises tech sont jalouses de leurs secrets. Lorsque leurs meilleurs employés partent, ils emportent des idées avec eux. Les clauses des contrats qui limitent les postes que les employés peuvent occuper dans d'autres entreprises sont aussi un moyen de contrecarrer l'émergence de concurrents. La Californie a montré la voie pour lutter sévèrement contre ces pratiques.

Le troisième point est le pouvoir des données personnelles. Google est un moteur de recherche très efficace parce que ses algorithmes puisent dans toutes les requêtes passées. Amazon peut utiliser l'historique des transactions de clients pour les

guider avec une plus grande précision. Ces trésors de données sont des obstacles à l'émergence du prochain Google ou Amazon. Cependant, il n'y a pas de solution facile. Même définir qui est propriétaire de l'information est complexe; rendre les données "mobiles" est délicat.

Comme Frank McNamara et ses héritiers le savent, une plateforme réussie trouve comment concilier les intérêts des parties qu'elle relie. Les régulateurs de plateformes en ligne sont confrontés à une recherche similaire d'équilibre entre les incitations pour faire émerger de nouvelles entreprises, et les avantages qu'apportent aux consommateurs les grands opérateurs historiques. Cela exigera de nouvelles façons de penser et des jugements circonspects. Dans l'intervalle, la priorité des lois anti-trust, quoiqu'il en soit, reste de veiller à ce qu'elles ne nuisent pas.

Une plateforme réussie trouve comment concilier les intérêts des parties qu'elle relie. Les régulateurs de plateformes en ligne sont confrontés à une recherche similaire d'équilibre entre les incitations pour faire émerger de nouvelles entreprises, et les avantages qu'apportent aux consommateurs les grands opérateurs historiques

Halte au chantage turc

Le président Erdogan menace de revenir sur le (mauvais) accord sur le contrôle des réfugiés. Bonne nouvelle.

PASCAL LOROT

Rien n'était acquis tant la pression d'Ankara fut forte pour dissuader les parlementaires allemands. Menace du gouvernement turc, travail de persuasion des puissants lobbys turcs en Allemagne, mobilisation d'une partie des quelque 3 millions de Turcs vivant outre-Rhin... Pour autant, c'est à une écrasante majorité que le Bundestag a reconnu le 2 juin dernier le génocide perpétré en 1915 par l'Empire ottoman contre le peuple arménien et divers autres petits peuples chrétiens vivant alors dans ses frontières. Alors que les historiens s'accordent massivement sur la réalité du massacre systématique de quelque 1,5 million d'Arméniens par l'armée ottomane, le président turc persiste toujours dans le déni. Courroucé par le vote allemand, il menace de fait de revenir sur l'accord passé ce printemps entre lui, Angela Merkel et l'Union européenne afin de stopper les passages de réfugiés syriens et de migrants vers la Grèce.

Si cela devait se produire, nous ne pourrions que nous en réjouir. Cet accord, dont certains contestent d'ailleurs la valeur juridique et dont le coût financier est exorbitant pour le contribuable européen, n'est rien d'autre qu'un marché de dupes décidé dans l'urgence, et qui pose plus de problèmes qu'il n'en résout finalement.

Tout d'abord, si le flux des migrants passant par la Turquie à destination de la Grèce s'est tari ce printemps, la question migratoire n'est pas pour autant réglée, puisque les traversées en direction de l'Italie, plus dangereuses celles-ci, ont parallèlement explosé. Ensuite, à l'heure où l'Europe fait face à une crise économique autant qu'identitaire, cette dernière n'étant pas la moindre, il prévoit d'ouvrir toutes les grandes les portes de l'Europe aux citoyens de ce pays musulman de quelque 80 millions d'habitants qui pourront voyager à leur guise au sein de l'Union européenne.

Enfin, valider cet accord reviendrait à renoncer aux principes qui fondent l'Europe, démocratie et droits de l'homme en tête. Sous la direction du président Recep Tayyip Erdogan, la Turquie s'est peu à peu éloignée de nos canons démocratiques. Le pays est devenu autoritaire et la volonté de réforme constitutionnelle en vue d'instaurer un régime présidentiel ne devrait qu'accentuer cette dérive. Il est un détail qui ne trompe pas, c'est le refus d'Erdogan de renoncer, comme il s'y était pourtant engagé, à abroger sa loi sur le terrorisme. Cette dernière permet au pouvoir de museler les médias et de réduire au silence les opposants qui, dès lors qu'ils critiquent les autorités, peuvent être (et le sont) arrêtés et emprisonnés sous accusation de terrorisme, de haute trahison ou d'espionnage... Le président turc est tout à la fois un réaliste et un adepte du rapport

de force. Il connaît parfaitement l'Europe, sait à quel point nous démocraties sont fragiles et traversées par des courants parfois contradictoires, et en joue avec un certain succès. Il est temps de revenir à des relations normales et équilibrées avec Ankara, qui passent par un arrêt de ce chantage aux migrants et le respect de nos règles démocratique et de gouvernance. Ne pas l'exiger, c'est encourager l'évolution de ce pays vers un autoritarisme dangereux et, finalement, conforter tous ceux, et ils sont de plus en plus nombreux, qui doutent du rêve européen.



Il est temps de revenir à des relations normales et équilibrées avec Ankara, qui passent par un arrêt de ce chantage aux migrants et le respect de nos règles démocratique et de gouvernance



ISF 2016



FONDATION DU
PATRIMOINE JUIF
DE FRANCE

ת"ב

CONSTRUISONS ENSEMBLE LA VIE JUIVE DE DEMAIN

DÉDUISEZ 75% DU MONTANT DE VOTRE DON
et choisissez le programme ou la communauté que vous désirez soutenir



EDUCATION PATRIMOINE
TRANSMISSION SÉCURITÉ FORMATION JEUNESSE
RÉNOUVELLEMENT SÉCURITÉ FORMATION

Creation.informelle@gmail.com



CONSISTOIRE CENTRAL
UNION DES COMMUNAUTÉS JUIVES DE FRANCE

Renseignements : 0149708807

Dons en ligne ou Chèques libellés à l'ordre de « FJF - Fondation du Patrimoine Juif de France »
A adresser au Consistoire central - 19, rue St-Georges, 75009 Paris.

La Fondation du Patrimoine Juif de France est placée sous l'égide de la Fondation du Judaïsme français
consistoire@consistoirecentral.fr

LA CHINE S'EST ÉVEILLÉE

Du Sphinx au Parthénon

Les Chinois ne craignent pas de se soumettre à la culture occidentale



PHILIPPE BARRET

Dans le parc d'attractions de Lanzhou, au nord-ouest de la Chine, on édifie une reproduction monumentale du sphinx de Gizeh et une autre du Parthénon. La ville où ce parc de 1620 hectares est en construction est peu connue. Capitale du Gansu, c'est une ville ancienne, vieille de plus de deux mille ans, située sur la route de la soie, dont la protection avait rendu nécessaire un prolongement de la grande muraille. C'est aussi une petite ville pour la Chine, avec 1,5 million d'habitants, parmi lesquels les Hans voisinent avec des Huis, des Tibétains, des Ouïghours et d'autres minorités nationales. Le sphinx d'Égypte et le Parthénon d'Athènes sont reproduits dans leurs dimensions originelles. Après la prise du pouvoir par les communistes, Lanzhou est devenue une ville industrielle. Elle veut devenir aussi aujourd'hui un centre d'attraction touristique. Outre sa population ethniquement composite, elle a déjà montré son ouverture à l'étranger : elle a fait édifier une statue à l'effigie de Paul Splingaerd, un mandarin d'origine belge qui, du temps de l'empire, au début du XX^e siècle, a beaucoup fait, avec son pays d'origine, pour le développement de la ville.

Lanzhou n'est pas la seule ville en Chine qui dispose d'un tel parc à thème. À Shenzhen, au sud du pays, en face de Hong Kong, la ville que Deng Xiaoping avait transformée en zone économique spéciale en 1978 et qui compte aujourd'hui plus de dix millions d'habitants, un tel parc existe, qui s'appelle "fenêtre sur le monde", où l'on trouve des reproductions de la tour Eiffel, de l'arc de Triomphe, de la place Saint-Marc, de la maison du Parlement de Londres, et de bien d'autres lieux et monuments répandus dans le vaste monde, mais ici, dans des dimensions sensiblement réduites.

Lanzhou est loin des centres urbains de la côte fréquentés par les étrangers. En reproduisant deux symboles majeurs de la

civilisation occidentale, comme le sphinx et le Parthénon, elle veut montrer son ouverture pour cette civilisation et l'intérêt que lui portent les Chinois. Le bon accueil d'éléments de cultures étrangères est une attitude fréquemment adoptée en Chine. Les Chinois ne craignent rien. Ils ne craignent pas de se soumettre, fût-ce insensiblement, à la culture occidentale. Ils sont assez attachés à leur culture nationale, assez confiants en elle pour n'avoir pas peur de la délaissier au bénéfice d'une autre. Ils adhèrent à la doctrine qu'avait définie le fameux écrivain Lu Xun, proche du parti communiste, dans les années 1920 : prendre aux Occidentaux ce qui est utile et bon. Lui-même était allé au Japon étudier la médecine occidentale ! Et prendre aussi ce qui est beau, comme le sphinx et le Parthénon.

Les Chinois sont assez attachés à leur culture nationale, assez confiants en elle pour n'avoir pas peur de la délaissier au bénéfice d'une autre

LA MAIN INVISIBLE DU MARCHÉ

Le mystère du déclin de la productivité du travail

Plusieurs hypothèses et une certitude



BERTRAND JACQUILLAT

Le Conference Board, la principale organisation d'études et de recherche patronale américaine, vient d'annoncer que la productivité du travail allait baisser pour la première fois depuis 30 ans. Et le phénomène est mondial, il touche l'Europe et aussi plus récemment la Chine et les pays émergents, avec comme impact la division par deux de la croissance économique. Pour enrayer ce déclin, il faut agir, mais avant d'agir, encore faut-il en comprendre les causes. À ce sujet, il n'y a pas de consensus mais plusieurs explications. La première est liée à la crise. Celle-ci a durablement abaissé la croissance économique soutenable, d'une part en évinçant pour de bon du marché du travail une partie de la population active, et d'autre part en accroissant l'incertitude, ce qui a amené les entreprises à sabrer dans leurs investissements. Mais une autre explication inverse la direction de la causalité. La croissance soutenable avait déjà diminué au début des années 2000, et les ménages et les entreprises diminuèrent leur endettement dès qu'elles s'en aperçurent, et provoquèrent la récession. Ce faisant, les agents économiques auraient dû réagir à cette baisse de la productivité et des taux d'intérêt par une diminution de leurs exigences de rendement. Au lieu de cela et pour obtenir les mêmes rendements, ils achetèrent des titres financiers de plus en plus risqués, provoquant par exemple une hausse puis un effondrement des prix de l'immobilier, et la récession qui s'ensuivit.

La productivité sous-estimée ?

Mais il y a encore des sceptiques. Certains d'entre eux pensent que la productivité est mal calculée. Elle serait notamment sous-estimée dans les économies avancées où le secteur des services, dont la production est plus difficile à mesurer, a une importance grandissante, avec un raisonnement analogue à celui de Robert Solow, prix Nobel d'économie, à propos des ordinateurs en 1987 : "Les ordinateurs sont partout visibles mais on n'en voit pas les effets dans les statistiques". Cette baisse de

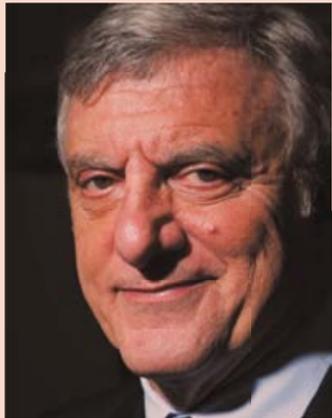
la productivité serait donc passagère. Encore qu'à l'heure digitale, l'analogie est douteuse. La productivité étant le rapport d'un volume de production au nombre d'heures travaillées, si l'on pouvait comptabiliser les heures passées par un nombre croissant de personnes sur leurs tablettes en dehors de leur lieu de travail, les statistiques de productivité et les perspectives de croissance seraient encore plus faibles. Le mystère est d'autant plus difficile à lever qu'il ne semble pas qu'une même solution puisse convenir à tous les pays pour enrayer ce déclin, comme ce fut le cas avec l'inflation qui fut apprivoisée partout par une même politique monétaire de hausse des taux. Aujourd'hui, les potions médicinales doivent être élaborées au cas par cas et sont sans doute différentes aux États-Unis et en Allemagne qui ont besoin d'investissements massifs dans leurs infrastructures plus ou moins défailtantes, ou en France et en Italie, qui ont davantage besoin de réformes structurelles. Quoi qu'il en soit, le déclin de la productivité est un problème qu'il faut traiter comme s'il était durable. Il requiert une attention urgente et soutenue, car il n'est pas sans danger, il nourrit le populisme, écorne les valeurs démocratiques et touche toutes les générations.

Quoi qu'il en soit, le déclin de la productivité est un problème qu'il faut traiter comme s'il était durable. Il requiert une attention urgente et soutenue, car il n'est pas sans danger, il nourrit le populisme, écorne les valeurs démocratiques et touche toutes les générations

DÉJEUNER AVEC

Sidney
Toledano

Seigneur chez Dior



“Je suis passionné par les produits. Parfois, je dis que les sacs me parlent”

Autour d'un filet de bœuf et de trois verres de vin à Paris, le patron de Dior Couture raconte à Jo Ellison comment il a géré la crise provoquée par le créateur John Galliano, pourquoi il n'est pas pressé de recruter un nouveau directeur artistique. Et pourquoi les problèmes ne se règlent pas en regardant des chiffres

JO ELLISON, FT

Si le secteur de la mode est dans un état d'anticipation anxieuse ces derniers mois, vous pouvez en blâmer l'homme aux cheveux argentés et au sourire carnassier qui vient d'entrer au Relais Plaza sur l'avenue Montaigne. Le patron de Dior Couture, Sidney Toledano, est à la tête de l'une des plus grandes maisons de haute couture au monde, et il est aussi chargé – depuis le départ inattendu du directeur artistique de la haute couture, du prêt-à-porter et des accessoires féminins en octobre dernier, Raf Simons – de trouver un candidat pour ce poste, l'un des plus visibles de la mode. À en croire sa réputation, Sidney Toledano serait intimidant voire redoutable. Il supervise un empire en croissance dont les revenus annuels sont d'environ 5 milliards d'euros. Il est l'une des personnes les plus proches de Bernard Arnault, le patron du groupe LVMH, la maison mère. C'est Sidney Toledano qui, en 2011, a géré la crise du scandale

(Suite page 16)

VU D'EN HAUT

Yann Glever

Directeur de l'innovation de Deloitte France



“L'innovation, c'est d'abord faire penser les gens différemment”

PROPOS RECUEILLIS PAR ÉDOUARD LAUGIER

Ce qui frappe en pénétrant dans l'immense pièce nichée au sommet de l'immeuble Deloitte de l'avenue Charles-de-Gaulle à Neuilly-sur-Seine, c'est la clarté. Avec ses grandes baies vitrées, la Greenhouse est extrêmement lumineuse. Pour les managers qui viendront y “brainstormer”, le lieu est tout désigné pour favoriser l'éclosion d'idées claires. Le cabinet de conseil et d'audit

L'innovation est une discipline. Sa définition ? faire différemment, porter un changement par rapport au passé. L'innovation peut être managériale, sociale, culturelle. Elle ne doit surtout pas se résumer à sa dimension technologique. En France où la culture d'ingénieur reste dominante, les entreprises privilégient le développement des nouveaux produits ou services au détriment de leur mise en marché et de leur vente. Nous avons de très bonnes idées mais on ne sait pas forcément les vendre. Il reste des progrès à faire en innovation marketing et commerciale.

L'impératif d'innovation

Pourquoi innover ? D'abord parce que le monde va de plus en plus vite. L'accélération est portée par la digi-

tales. On a inauguré cet espace il y a tout juste un an. Yann Glever, directeur de l'innovation de Deloitte France, a en charge cette “maison verte” conçue comme un laboratoire d'innovation. Ancien directeur marketing chez Orange, le jeune quadra y accueille régulièrement dirigeants et managers pour produire de nouvelles idées et concevoir des plans d'action novateurs. Une mission aussi passionnante que complexe. Discipline de tous les possibles, l'innovation ouvre la voie à de nouvelles méthodes,

tales de nos économies et de la société depuis maintenant plus de 10 ans. Ce phénomène s'incarne par les nouveaux usages et services, Waze versus Tomtom, VTC versus taxis. Ensuite, la mondialisation renforce la puissance des innovations. La technologie abolit les frontières : il y a 20 ans, une entreprise lançait un produit ou un service marché par marché. C'est fini. Désormais, les lancements se font simultanément sur des multiples marchés. Une application pour smartphone est disponible dans le monde entier et donc utilisable par des millions de personnes. En cas de succès, une start-up peut devenir un géant mondial très rapidement. Salesforce est devenu un leader en CRM en peu de temps. Idem pour Airbnb dans l'hébergement... Ainsi toute entreprise peut être mise en concurrence par des nouveaux entrants très rapidement et très soudainement. Tous les secteurs sont

produits, services ou organisations. Autant une nécessité qu'une opportunité. Mais l'innovation, c'est aussi faire penser les équipes différemment. “Pour innover, les entreprises ont besoin de personnes qui vont prendre des risques sans mettre en péril leur propre organisation.” Pas facile. La mise en situation défriche les chemins de l'innovation. Deloitte a d'ailleurs développé à la demande de ses clients une version mobile de sa Greenhouse pour l'installer là où l'innovation doit avoir lieu.

concernés. Pour les acteurs en place, il est très important de réfléchir aux évolutions des métiers, d'imaginer d'autres façons de faire.

Les principaux leviers

La première chose à faire est donc de structurer une démarche en lien avec la stratégie de l'entreprise. Qui dit structure dit aussi gouvernance. Pour aboutir, une innovation doit avoir un soutien fort du comité exécutif. Deuxième élément : un budget à la hauteur des ambitions est nécessaire. Enfin, l'innovation doit s'appuyer sur des processus agiles. À cause de processus trop compliqués, une innovation peut ne jamais voir le jour. Une coordination pertinente entre l'innovation et le cœur de business historique de l'entreprise est clé. C'est la question du “legacy”. Les collaborateurs ont



L'innovation est aussi une question de culture. Regardez le financement: en anglais on parle de "capital venture", ce qui signifie que l'investisseur participe à une aventure. En France, on parle de "capital-risque", le mot risque est beaucoup plus péjoratif"

un rôle primordial. Il faut des personnes expertes et créatives. On les trouve dans les métiers. De son côté, la direction de l'innovation dispose des méthodes. Ensemble, il est possible de lancer des offres et des produits innovants. Le plus dur est de trouver une vraie bonne idée. Il faut se méfier des fausses bonnes idées, celles qui sont pertinentes mais qui n'ont pas de marché ou de clients.

Les freins

Le frein principal est culturel. La prise de risque, – se mettre en danger, aller là où on n'est pas attendu – bloque souvent les collaborateurs. Pour innover, les entreprises ont besoin de personnes qui vont prendre des risques sans mettre en péril leur propre organisation. Il est nécessaire d'aller de l'avant tout en étant mesuré, en somme. L'innovation, c'est d'abord

faire penser les équipes différemment. Une entreprise qui n'innove pas se met en très grand danger. Kodak est un exemple éclairant. Tout leader peut se faire "disrupter" un jour. Des solutions existent. Une société comme General Electric dépose un nombre de brevets incroyables. Le risque est à la hauteur des créations de start-up, par les jeunes diplômés notamment. Plutôt que d'intégrer un grand groupe, ces derniers préfèrent tenter leur chance d'entrepreneur. Ils cherchent des marchés à forte marge avec des leaders installés et essayent de les disrupter en lançant de services plus innovants et souvent moins chers. Le phénomène est mondial.

La maturité des sociétés françaises

La maturité sur les enjeux de l'innovation dépend des secteurs. Dans le cas de l'assurance, un groupe comme Axa est très en avance. Leur culture d'innovation est forte, ils disposent même d'un fonds d'investissement dédié qui finance à hauteur de 200 millions d'euros des start-up autour des métiers de l'assurance. Orange innove activement avec les start-up jusqu'à développer des outils et des process, comme des plateformes sociales dédiées à la gestion et aux échanges collaboratifs. Dans le tourisme, un groupe comme AccorHotels, qui s'est fait "disrupter" deux fois par Booking puis Airbnb, a réagi en développant une plateforme de réservation ouverte. Plus largement, nos entreprises françaises doivent s'inspirer de leurs homologues anglo-saxonnes qui privilégient les innovations orientées clients, "customers centric". Cette capacité à penser au client

très en amont est clé. Enfin, l'innovation est aussi une question de culture. Regardez le financement: en anglais, on parle de "capital venture", ce qui signifie que l'investisseur participe à une aventure. En France, on parle de "capital-risque", le mot risque est beaucoup plus péjoratif.

L'innovation chez Deloitte

Deloitte est une entreprise qui innove: 16 % du chiffre d'affaires n'existaient pas il y a trois ans. D'abord, nous nous sommes dotés de nouvelles compétences par acquisitions – conseil en développement durable, en cybersécurité notamment –, ensuite nous travaillons quotidiennement à faire de Deloitte l'une des entreprises les plus innovantes de son secteur. Concrètement, l'innovation est basée sur trois leviers, résumés en trois I. Premier "i" pour idée: les idées doivent être générées par l'ensemble des collaborateurs. Deuxième "i" pour incubation: il faut transformer l'idée en offre. Deloitte a créé son incubateur et a élaboré un processus pour soutenir les idées des collaborateurs jusqu'à donner naissance à une offre. Un sponsor business est d'ailleurs présent tout au long de cette étape, car il est essentiel de ne pas être déconnecté du marché, qui est une erreur assez courante dans l'innovation. Enfin, le troisième "i" est celui d'immersion, elle est incarnée par notre "lab" qui permet de matérialiser les innovations.

Les ambassadeurs de l'innovation

Un ambassadeur d'innovation est un collaborateur formé sur les technologies de rupture et les écosystèmes d'innovation. Tel un sachet de thé, il doit diffuser cet esprit dans l'organisation et dans ses équipes. Il ne suffit pas de se rendre trois fois par an au musée pour être capable de disserter sur Caravage ou Picasso. L'innovation, c'est comme la culture, cela prend du temps. Écouter des pitches de start-up ou une conférence sur le big data ne suffisent pas non plus. Infuser l'innovation dans les organisations est un travail quotidien de temps long. Sur 4000 collaborateurs, Deloitte compte déjà plus de 10 % d'ambassadeurs de l'innovation.

Le métier de directeur de l'innovation

Un directeur d'innovation travaille d'abord pour une direction qui, au-delà de la veille et de la réflexion, propose des chemins d'innovation à l'ensemble du groupe et des métiers. Chez Deloitte, j'ai concrètement deux missions. La

première: apporter de l'innovation au métier de conseil du cabinet. La deuxième est de faire du conseil en innovation auprès des clients. C'est un mix important. Je m'enrichis de l'interne avec les collaborateurs et de l'externe avec les clients. Un bon directeur de l'innovation doit toujours être à l'affût des idées et se demander comment il peut les utiliser dans son entreprise comme sur son marché.

Nous délivrons de nombreux "labs" de créativité dans la Greenhouse, notre laboratoire dédié à l'innovation stratégique et collaborative. L'objectif est de faire émerger des bonnes idées avec nos clients, majoritairement des comités exécutifs. Mon rôle est de libérer la parole, grâce notamment à des technologies de brainstorming digitales. Par exemple, les clients sont équipés de tablettes pré-configurées. Ils peuvent partager leurs idées de façon anonyme. Ce mode de travail a deux avantages: d'abord, éviter le syndrome de l'introverti, de celui qui n'ose pas donner son idée de peur du jugement de ses collaborateurs; ensuite, lever les conflits d'intérêts dans l'organisation, en particulier ceux du PDG charismatique, de l'idée du chef pour laquelle on se sent obligé de voter. Le digital permet de contourner ces freins. Mon autre mission est d'accompagner des directeurs innovation dans leurs premiers jours. Il existe des Masters spécialisés, mais il y a aussi beaucoup de managers qui sont nommés sans vraiment connaître le métier. Nous les aidons à définir leurs enjeux et leurs priorités, puis à constituer et structurer leur feuille de route à 4 semaines, 4 mois et 9 mois.

Le dernier point concerne le travail de veille auprès des start-up et des écosystèmes d'innovation. Il est important de suivre ce qui se passe dans les écoles, en particulier tout ce qui touche à l'entrepreneuriat et à l'innovation. C'est incroyable le nombre de bonnes idées produites par les étudiants!

L'open innovation

L'innovation ouverte existe depuis déjà très longtemps. Les grands groupes ont toujours travaillé avec des entreprises plus petites. La multiplication de start-up fait que la collaboration se démocratise. La nouveauté est que ces collaborations sont de plus en plus variées car nous sommes dans des écosystèmes ouverts. La co-construction est un phénomène économique durable qui va même s'accélérer. Les start-up apportent aux grands groupes une agilité, une souplesse nécessaire et parfois difficile à obtenir du fait de leur taille importante. Mais la collaboration n'est pas toujours aisée. Il existe des barrières entre la culture des start-up et celle des grands groupes. En guise de facilitateur, je recommande toujours aux grands

groupes de s'intéresser à des sujets les plus larges possible et de ne surtout pas hésiter à sortir de leur secteur d'activité et voir ce qui se passe ailleurs. La co-construction de projets, de produits ou de services innovants avec des start-up est aussi un levier intéressant pour notre cabinet. Deloitte pratique cette approche pour ses propres besoins. Plusieurs logiciels ont été développés avec des jeunes pousses. Il est parfois plus facile de s'appuyer sur une compétence externe que de développer un service en interne

L'entreprise de demain

Les start-up dessinent l'entreprise de demain. Cette dernière sera petite et agile. Il n'y aura quasiment plus d'entreprises employant 100 000 personnes. Leur organisation sera beaucoup moins en silo car il est difficile d'innover en silo. C'est d'ailleurs une faiblesse récurrente des grands groupes. L'entreprise de demain privilégiera une organisation à plat et transverse. Un peu comme Google, qui est une multinationale organisée en une multitude d'entités qui travaillent en transverse. Ce modèle favorise la collaboration en interne et la co-construction avec des start-up, des PME ou des ETI, et l'ensemble de l'écosystème.

Greenhouse Deloitte

31 pitches de start-up
60 labs depuis son ouverture en mai 2015
5 Greenhouse mobile de 6 semaines chez le client
16 offres lancées depuis juin 2014

Bio express

Libérateur de paroles

Yann Glever, 41 ans, pilote l'innovation chez Deloitte depuis plus de deux ans. Diplôme en management à l'Iseg et en Codesign à Paris Descartes, il occupait précédemment la fonction de directeur marketing chez Orange Business Services dans le domaine des réseaux pour les entreprises. Entre 1997 et 2001, ce spécialiste du marketing BtoB a également travaillé pour plusieurs grandes entreprises et start-up où il a exercé diverses fonctions de vente et de marketing. Yann Glever est également vice-président du Club des directeurs marketing et de la communication du secteur IT.

Syndicated articles from

FINANCIAL TIMES

© The Financial Times Limited [2016]. All Rights Reserved. Not to be redistributed, copied or modified in anyway. Le nouvel Economiste is solely responsible for providing this translated content and the Financial Times Limited does not accept any liability for the accuracy or quality of the translation.

DÉJEUNER AVEC

Sidney Toledano

Seigneur chez Dior

(Suite de la page 13)

international provoqué par un accès de colère raciste et antisémite du créateur John Galliano, puis son licenciement. Ce qui n'a pas empêché pour autant le chiffre d'affaires de croître de 21%.

Le personnage qui m'accueille au Relais Plaza est néanmoins désarmant de charme. Il a une telle intimité avec le maître d'hôtel que je remarque que ce dernier dépoussière les épaules de sa veste alors qu'ils se disent bonjour. Le restaurant, juste en face du siège de Dior, est l'un des lieux préférés de Sidney Toledano pour déjeuner à Paris; la salle à manger – aux tapisseries crème et au doux ronronnement poli – a la chaleur d'un établissement du vieux monde. Elle va également bien à la marque. "Christian Dior venait ici avant même d'avoir son atelier" me dit-il. "Nous y faisons également les défilés couture de John [Galliano]."

Sidney Toledano, 64 ans, a des tables préférées: "celle-ci, quand nous ne voulons pas être dérangés. Et si je veux vraiment avoir de la distraction, je reste au milieu et je dis 'bonjour'". (Beaucoup de gens nous disent bonjour de toute façon, dont un homme qui présente Sidney Toledano comme un "Monsieur Incroyable" [en français, ndt].)

Le menu propose une large gamme de plats typiquement parisiens, mais nous suivons la recommandation du chef et prenons de la langoustine en entrée, servie avec un caviar de lentilles et une sauce verdoyante. Je choisis le filet de bœuf, tandis que Sidney Toledano, qui "a mangé de la viande hier", choisit du poisson. Il commande un jus de tomate, "pas trop épicé", et après une discussion sur le vin – mon avis est "je boirai tout" – sélectionne deux verres de bordeaux. Le début de notre conversation est interrompu par l'arrivée de divers amuse-bouches: soufflés au gruyère, pain de campagne et petits toasts garnis de ce qui, après enquête, se révèle être des "rillettes de sardine".

J'ai envie de commencer immédiatement par l'interroger sur le recrutement du prochain créateur de la marque. La longue attente est ponctuée par des spéculations variées. Est-ce que Sarah Burton quittera Alexander McQueen? Hedi Slimane, qui vient de quitter YSL, retournera-t-il avec Sidney Toledano, qui l'avait nommé à la tête de Dior Homme? S'agira-t-il d'une promotion interne? Mais puisque nous aurons trois plats et un peu de vin, je lui demande de me parler de son enfance à Casablanca, et de m'expliquer comment un étudiant en mathématiques et ingénierie du Maroc en est arrivé à gérer une maison de haute couture.

De père marocain-espagnol et de mère turque, Sidney Toledano a grandi dans une famille juive dans une ville définie par son milieu culturel mixte. "J'en suis parti en 69" explique-t-il. "Mais elle était assez différente. Les relations étaient excellentes entre les différentes communautés: française, italienne, juive, musulmane, catholique. Je n'ai jamais entendu le mot 'raciste' en grandissant. Je m'appelle Sidney comme l'un des soldats américains qui ont libéré le Maroc du régime de Vichy à Casablanca en 1942."

Son intérêt précoce pour la mode doit aussi quelque chose aux Américains. "Mon père rachetait des parachutes de l'armée américaine et récupérait la soie pour en faire des chemises.



Mon grand-père turc a créé l'une des premières usines de tricots à Casablanca." La mode imprégnait la culture du Maroc et plusieurs de ses amis d'enfance travaillent dans le secteur. Joseph Etedgui, de la marque Joseph, coupait les cheveux de sa mère; en classe, il était assis à côté du président de Puig, Ralph Toledano. "Je peux citer beaucoup de noms de Casablanca. Nous aimons la mode", résume-t-il.

Après avoir fait une école d'ingénieur à Paris, Sidney Toledano fut d'abord stagiaire dans l'aciérie; comme cela ne l'inspirait pas, il répondit à une annonce pour rejoindre la société de marketing AC Nielsen, où il acquit une expérience au Brésil et une accoutumance aux "apéros d'après bureau" à Minneapolis. Il s'est dirigé vers la mode dans les années 1980 chez Kickers, puis chez le maroquinier français Lancel.

En 1994, il commença chez Dior, où un succès antérieur le fit superviser le lancement du sac Lady Dior, qui est devenu synonyme de la marque au même titre que la veste Bar et les jupes New Look des débuts. "Je suis passionné par les produits. Parfois, je dis que les sacs me parlent" avoue-t-il. Sidney Toledano reste extrêmement impliqué dans la vente au détail: il est connu pour réorganiser les rayons des magasins quand ils ne lui plaisent pas.

Devenu président et directeur général en 1998, son mandat coïncide avec une immense période de croissance pour Dior, marquée par l'ouverture de 200 nouveaux magasins. "Le chiffre d'affaires était d'environ 130 millions d'euros lorsque j'ai commencé" me dit-il devant les langoustines, dont les saveurs délicates sont complétées par la sauce verte piquante. "Nous avions déjà la culture chez Dior, mais nous devons être plus agiles et réactifs" explique-t-il. "Certaines personnes essaient de trouver ce qui ne va pas à travers les chiffres. Mais si vous restez derrière votre bureau, rien ne changera."

Bien que matheux, Sidney Toledano néglige dédaigneusement les analyses financières trop nombreuses. "Mon père m'a appris qu'il est préférable de n'avoir aucune explication pour une réussite que trop d'explications pour un échec. Le succès c'est l'intuition, l'action, la décision et la prise de risques. Franchement, les chiffres, je les vois tous les jours quand je reçois les mises à jour du monde entier. Je peux voir chaque chiffre pour chaque pièce. Mais je n'y consacre pas plus de 10 à 15 minutes parce que je les suis tous les jours. C'est comme un bon médecin. Ils voient les chiffres très rapidement – la température, etc – mais ils parlent au patient. Je n'ai jamais vu un médecin régler un problème avec un thermomètre. Et vous ne corrigez pas un problème avec les chiffres."

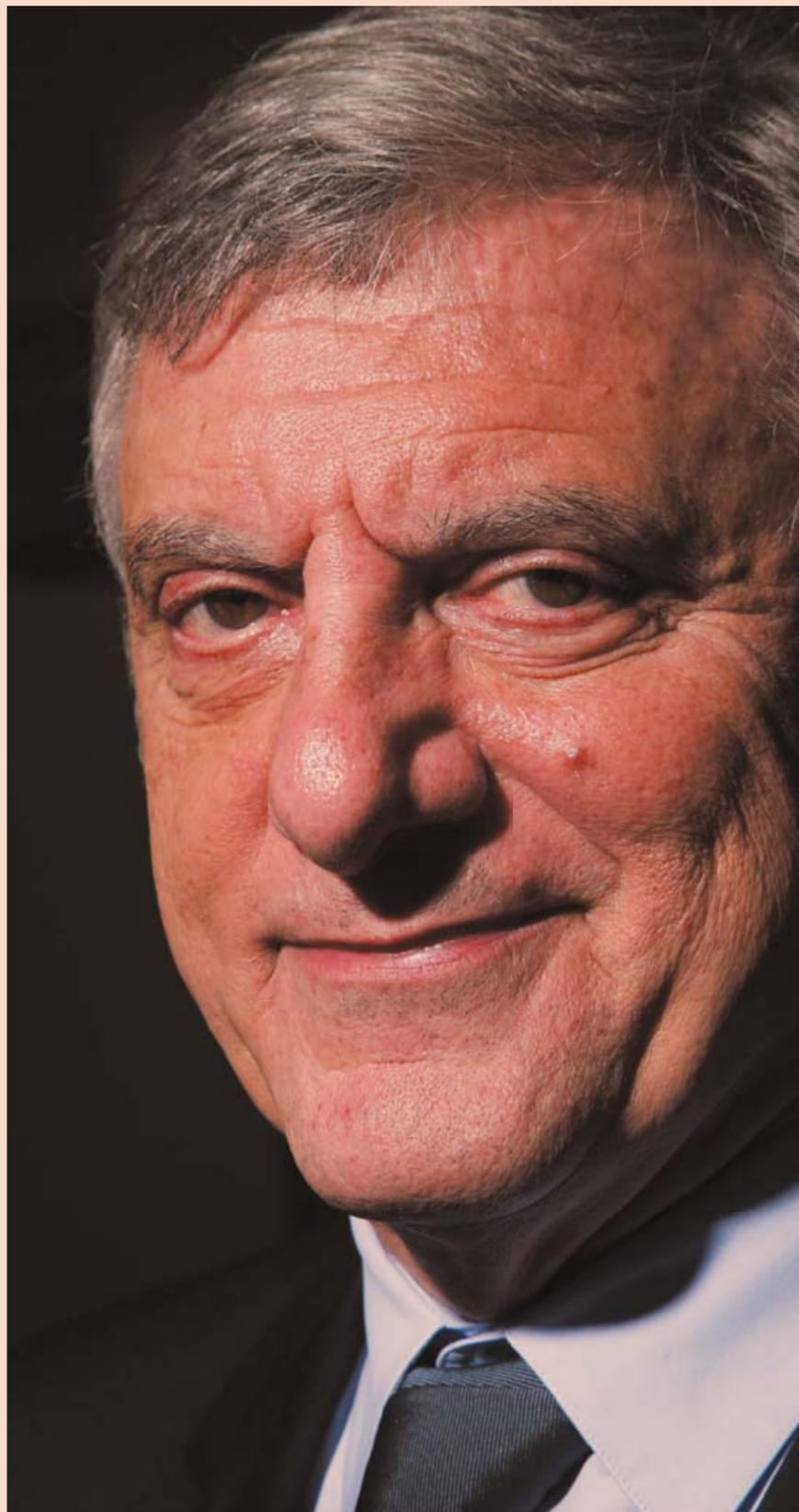
Sidney Toledano raconte des histoires avec esprit et une sorte de paternalisme bienveillant. "Un jour, dans un avion, j'étais assis à côté d'un jeune homme, un trentenaire" m'explique-t-il alors que nous commençons nos entrées: mon filet, qui est extrêmement copieux, parfaitement bleu et posé sur un lit d'asperges au beurre; son bar grillé est servi avec une caponata de légumes. "Dès que nous avons décollé, il a sorti son ordinateur portable. Il ne m'a même pas dit bonjour. Je ne prends jamais de documents avec moi parce que je ne veux pas être espionné. Et je tiens à parler aux gens. Il travaillait dans l'industrie du luxe. Il ne m'a pas regardé du tout. Ce n'est pas qu'il aurait dû me reconnaître. Mais il aurait pu me parler, peut-être aurait-il eu une opportunité d'emploi, aurait appris quelque chose. Vous devez chercher à comprendre, même lorsque vous managez, ce qui se passe dans le monde, ce que les gens sont – ce qu'est l'humeur ambiante"

La stratégie de Sidney Toledano, telle qu'il l'a définie avec Bernard Arnault, est simple. Vous devez penser à long terme, indépendamment d'un effondrement économique asiatique, du Brexit (il est contre), ou des propos racistes d'un styliste de renom mais alcoolique qui s'en prend verbalement à des convives dans un bar. "Dior doit devenir l'une des plus importantes

Syndicated articles from

FINANCIAL TIMES

© The Financial Times Limited [2016]. All Rights Reserved. Not to be redistributed, copied or modified in anyway. Le nouvel Economiste is solely responsible for providing this translated content and the Financial Times Limited does not accept any liability for the accuracy or quality of the translation.



marques mondiales dans la mode dans les 10 prochaines années; peut-être 50. Vous ne pouvez donc rien faire qui puisse mettre en danger le nom de Dior. Protéger la marque, la réputation de la marque. Ils avaient l'habitude de dire dans la mode: 'L'emplacement! l'emplacement! L'emplacement!'. Je dis 'Les gens! Les gens! Les gens!' vous investissez dans les magasins, vous investissez dans des événements, mais l'investissement dans les personnes est le plus important." Ce qui nous amène naturellement au recrutement du nouveau directeur artistique de la haute couture, du prêt-à-porter et des accessoires féminins. A-t-il clairement choisi l'option à long terme sur ce sujet? "Cela ne fait que six mois" rit Sidney Toledano. "Rappelez-vous. Avec John [Galliano], cela avait pris plus d'un an... Les gens à l'intérieur ne sont pas inquiets. Seule la presse est impatiente. Les magasins reçoivent les collections, personne ne demande qui les conçoit. Personne!"

En effet, malgré l'absence d'un créateur attiré, Dior poursuit ses affaires dans son style typiquement emphatique. La semaine prochaine, la maison de couture présentera un défilé unique à Blenheim Palace à Londres, et y inaugurera un magasin phare sur New Bond Street. Le spectacle continue. Mais tout de

même.

Je lui propose de citer des noms et de cligner de l'œil quand je dis le bon. Par exemple, Hedi Slimane est disponible, tout comme Albert Elbaz, l'ancien directeur artistique de Lanvin qui partage la même esthétique ultra-féminine – et le maintien – que le fondateur de Dior.

"Je vais manger mon poisson sans vous regarder dans les yeux" répond Sidney Toledano, qui détourne ensuite la conversation pour me parler de ma carrière et déplorer les normes actuelles des journalistes de mode. "Vous devriez plus parler – si je peux me permettre – de la mode elle-même" conseille-t-il. "De vêtements. Vous parlez trop de l'ensemble, ce qui se passe, la célébrité, les lieux, la stratégie." J'ajoute le monde créatif, tous ces départs et arrivées de designers... Il me coupe: "Vous continuez à revenir à cela. Vous savez, ce restaurant compte de nombreuses entrées et sorties aussi."

Il admet. "Avons-nous besoin d'un directeur artistique? Oui. Plus que quiconque je veux un créateur parce que je connais ma machine, je connais l'organisation. Mais une entreprise est comme un satellite" poursuit-il. "Pour la mettre sur orbite, il faut une grande quantité d'énergie, puis elle se propulsera pendant un certain temps.

Et quand vous désirez changer, vous avez besoin d'une nouvelle énergie et qu'un designer donne une nouvelle vision. Mais cela ne signifie pas qu'il y a urgence lorsque le précédent part. L'impulsion fournie par le designer précédent permettra à l'entreprise d'aller de l'avant – ce qui nous donne le temps de redéfinir le profil de son successeur."

Les plats principaux sont desservis et nous recevons la carte des desserts qui contient des tentations affreusement malsaines. Nous décidons de partager une religieuse, une confiserie impie à base de pâte à choux, de sucre glace et d'une garniture à la crème au caramel salé. Je lui demande si le manque relatif d'autonomie créative chez Dior n'a pas rebuté les candidats potentiels. Sidney Toledano soupire. "Tout d'abord, un créateur doit autant que possible donner une vision. Et plus l'entreprise est petite, plus vous pouvez insuffler d'idées. Mais lorsque la société est grande..." Il secoue la tête. "Pensez-vous que Karl Lagerfeld fait les magasins pour Chanel? Non. M. Peter Marino [l'architecte] fait les magasins de Chanel, tout comme il fait les magasins de Dior."

"Vous ne pouvez pas demander aux designers de s'impliquer dans tous les aspects d'une grande entreprise" ajoute-il. "Ils ne le feront pas. Ils se plaignent déjà qu'ils ont trop de travail. Ils ne peuvent pas se plaindre d'un côté, dire qu'il leur faut plus de temps pour être créatif, puis demander les pleins pouvoirs"

Le départ de Raf Simons est un étrange paradoxe, motivé à la fois par le nombre de collections qu'il devait livrer et le fait qu'il n'avait pas un contrôle total sur la création. Sidney Toledano est assez peu sensible aux pressions que subissent les créateurs modernes.

"Nous avions de nombreux défilés à l'époque de Christian Dior lui-même. Il voyageait beaucoup, défilés à Moscou, à Rio, à Buenos Aires, au Mexique – vous ne pouvez pas imaginer. Il travaillait très dur. Les gens ne savent pas combien c'était difficile. Christian Dior a pris le bateau pour les États-Unis. Il devait se rendre au Texas pour rencontrer Neiman Marcus" raconte Sidney Toledano. Il est intéressant de noter que, dix ans après la fondation de sa maison en 1946, Christian Dior est décédé lors de vacances en Italie. Bien que la cause exacte de sa mort ne soit pas connue (certains évoquent une crise cardiaque pendant un rapport sexuel, d'autres disent qu'il s'est étouffé avec une arête de poisson), il semble que son éthique de travail, vorace, et sa passion pour la bonne chère, aient été encore plus fatales que les frasques de John Galliano soixante ans plus tard. Être un créateur a toujours été un métier dangereux.

Quant à Sidney Toledano, il vit depuis assez longtemps pour savoir survivre au changement, et a une vie familiale bien remplie pour le distraire. Il est marié depuis 1981 à Katia, leurs trois enfants sont maintenant âgés de 33, 29 et 23 ans. Il dit avoir été un parent plutôt indulgent qui a accordé beaucoup de libertés à ses enfants, mais il y avait des règles et elles semblent tout aussi pertinentes que ses conseils de gestion. "Pour respecter et connaître la valeur des choses, ne pas gâcher, ne pas gaspiller et bien se comporter. C'est tout. Vous devez bien vous comporter."

Comment se comporte-il lors des crises? "Nous avons eu des problèmes lorsque John est parti" dit-il. "Mais je devais être calme, être un soutien. Je parlais aux gens, je parlais à mon équipe. Quand une situation est vraiment mauvaise, je pense que je suis très calme. Mais si quelqu'un ne travaille pas correctement sur un détail..." Il montre notre dessert, délicatement coupé en deux et dont le caramel dégouline dans l'assiette. "Disons que nous devons couper ce gâteau et que vous ne le faites pas, juste parce que vous n'avez aucun respect pour ce que nous avons dit, je ne serais donc pas si calme. Mais je n'humilie pas, je déteste ça."

Il est à un âge où il peut raisonnablement envisager prendre sa retraite. Quelques-uns de ses amis proches sont récemment décédés. Sa mère est morte alors qu'il était encore étudiant, mais son père, Boris, toujours actif au Maroc, a 96 ans. Sidney Toledano a-t-il la même santé? Il hausse

“

Ils avaient l'habitude de dire dans la mode: 'L'emplacement! l'emplacement! L'emplacement!'. Je dis 'Les gens! Les gens! Les gens!' vous investissez dans les magasins, vous investissez dans des événements, mais l'investissement dans les personnes est le plus important."

les épaules, "jusqu'ici tout va bien. Mais de temps en temps..." il agite vers la bouchée du gâteau qui reste. "J'aime la vie."

Il dit que ses centres d'intérêt sont symptomatiques de son "sang méditerranéen". Il lit des livres tous les jours, "tous les journaux" et aime les films: il voulait autrefois devenir réalisateur et a vu 'Hiroshima Mon Amour', qu'Alain Resnais tourna en 1959, douze fois, car il "voulait le comprendre". Il aime aussi les voyages, sauf ce vol Air France vers un événement Dior à New York avec sa femme et l'actrice Marion Cotillard qui perdit brusquement 700 mètres d'altitude et dut retourner à Paris, le personnel de cabine ayant été blessé. Il avait déclaré alors que Dior pouvait être amené à réexaminer sa relation extrêmement généreuse avec la compagnie aérienne si son président ne fournissait pas une explication raisonnable pour la gêne occasionnée. Et le président d'Air France a pris son appel. Il est difficile d'imaginer un homme avec une telle influence abandonner le rôle de pater familias de sitôt.

Nous avons parlé plus de deux heures, bu trois verres de vin et deux cafés. Le téléphone de Sidney Toledano sonne "Oui, oui... J'arrive" répond-il. Nous nous saluons et il se dirige tranquillement vers la porte. Un peu comme ceux qui attendent le nom du nouveau directeur artistique de Dior, la personne au bout du fil devra attendre un peu.

Le Relais Plaza
21 Avenue Montaigne,
75008 Paris

Entrée du jour x 2 48 €
Bar grillé 58 €
Filet de bœuf 58 €
Religieuse 20 €
Espresso x 2 16 €
Evian 12 €
Jus de tomate 12 €
Bordeaux x 3 66 €

Total 290 €

COMMENT NOUS AIDONS LE RETAIL

Achats | Planification

- ✓ Analyse de gammes et reportings
- ✓ Calculs d'espaces
- ✓ Création de gammes de magasins

Merchandising Visuel

- ✓ Création de directives
- ✓ Planogrammes automatisés
- ✓ Communication aux magasins
et retour de conformité

...et bien plus encore.

VisualRetailing
www.visualretailing.fr



Grands centres urbains contre périphérie

La bataille centrifuge

Face aux quartiers d'affaires parisiens les plus prisés, les villes périphériques amorcent la conquête des investisseurs

En témoignent les volumes d'investissement et la dynamique de la demande des investisseurs, l'immobilier d'entreprise se porte bien en France. Mais les besoins évolutifs des entreprises en matière d'immobilier et d'aménagement de lieux de travail collaboratifs incitent les professionnels du secteur à développer des offres adéquates. Si les centres d'affaires implantés dans les grandes métropoles représentent des avantages indéniables en matière de qualité de services, ils peuvent constituer un repoussoir pour certaines entreprises dont la nature de l'activité requiert un emplacement décentralisé. Dans ce contexte, les villes périphériques commencent elles aussi à développer une offre compétitive.

SIPA



NEJIBA BELKADI

Si le marasme économique a frappé de plein fouet plusieurs secteurs de l'économie, l'immobilier d'entreprise semble bénéficier d'un solide pouvoir d'attraction auprès des investisseurs. Il a en effet très vite repris des couleurs. Selon une étude réalisée par le cabinet Cushman et Wakefield en 2012, 9,2 milliards d'euros ont été engagés dans le secteur de l'immobilier cette année-là, contre 23,8 milliards d'euros investis en 2014, soit la troisième meilleure performance après les années noires de 2007 et 2006. Un léger reflux s'est toutefois fait sentir en 2015, dont les 9 premiers mois n'ont vu que 16,5 milliards d'euros injectés dans le secteur. Mais

"L'accessibilité de ces centres d'affaires reste un critère prépondérant. La difficulté d'accès aux centres-villes, notamment liée à la circulation, se compense par la proximité immédiate d'une offre de transports efficace."
William Morelli, Nexity.

si la performance enregistrée en 2014 n'a pas été atteinte l'année dernière, 2015 s'est tout de même placée en seconde position depuis 2007 avec des opérations enregistrées dont la valeur avoisine les 22 milliards d'euros. Par ailleurs, les bureaux restent l'actif privilégié par les investisseurs avec plus de 10 milliards d'euros représentant 63 % des acquisitions effectuées.

Dans ce contexte, toutes les grandes métropoles, Paris en tête, ont développé des centres d'affaires haut de gamme et high-tech proposant, outre une adresse souvent prestigieuse, des services multiples, des espaces élaborés de co-working, des transports en commun au pied de l'immeuble, etc. Mais ces atouts ont un prix – que toutes les entreprises ne peuvent se permettre – et impliquent des contraintes difficiles à

tenir. Les villes périphériques en ont profité pour développer une offre parallèle plus économique et parfois tout aussi élaborée en termes de services, histoire de

Plutôt que le coût, ce sont davantage la nature de l'activité, le besoin de déplacement des salariés selon la zone géographique, ou la réception clients qui constituent les véritables paramètres à étudier pour déterminer le choix de la localisation en centre-ville ou en périphérie

Alexandre Toussaint, fondateur de la société Baltis Capital

La première solution de crowdfunding pour investir dans l'immobilier commercial

L'immobilier reste l'investissement préféré des Français, comme le confirme l'étude 2016 du Cercle de l'épargne sur "Les Français, la retraite et l'épargne" : 65% des personnes interrogées trouvent le placement dans un bien immobilier locatif "intéressant", devant l'assurance-vie. Mais comment passer à l'acte lorsqu'on ne peut pas se lancer dans l'acquisition d'un bien, faute par exemple de pouvoir présenter un apport conséquent ? La société Baltis Capital s'est penchée sur le problème pour déployer une solution à l'attention des investisseurs en herbe : le crowdfunding immobilier. Il s'agit d'une nouvelle application

ingénieuse de cette solution de financement à plusieurs, désormais bien connue, qui permet en l'occurrence d'accéder à un investissement à la fois sécurisé et rentable, avec de surcroît une proximité au bien par rapport à l'investissement via les SCPI. En démocratisant l'accès à l'investissement locatif dans l'immobilier commercial à partir de 5 000 euros, Baltis Capital propose une nouvelle solution de crowdfunding immobilier.

La société Baltis Capital a été créée en mai 2015 par deux entrepreneurs passionnés d'immobilier et de nouvelles technologies, Alexandre Toussaint et Clément Dornier. Le premier est

en charge du développement global tandis que le second présente un profil fiscaliste et comptable. Présentant l'importance de commencer à se constituer un patrimoine sans attendre, en raison notamment des incertitudes liées au système de retraite qui inquiète une majorité de Français, Alexandre Toussaint et Clément Dornier mettent à disposition de tous leurs dix années d'expérience dans l'immobilier. Le siège social de leur start-up Baltis Capital se trouve à Paris, dans le huitième arrondissement au sein de la pépinière du Crédit Agricole "Le Village".

Rencontre avec Alexandre Toussaint.



Alexandre Toussaint, fondateur de la société Baltis Capital

Pourquoi avez-vous décidé de créer Baltis Capital ?

Nous avons fait le constat qu'aujourd'hui nombreux sont les Français à avoir constitué des économies, mais qu'hélas il est difficile de pouvoir les placer sur un support intéressant, à la fois sûr et rentable. En effet, le livret A n'est rémunéré qu'à hauteur de 0,75% tandis que les performances de l'assurance vie sont décevantes. La bourse varie fortement et fait preuve d'un manque de rationalité. L'immobilier locatif, qui a toujours fait partie des placements préférés des Français, n'est malheureusement pas accessible à tous. Nous avons décidé de démocratiser cet accès en permettant à plusieurs personnes d'investir ensemble dans des murs de commerce pour un rendement prévisionnel compris entre 5 et 7% par an. Ces investissements sont par ailleurs éligibles au dispositif de défiscalisation du PEA. Grâce à ses partenaires et à son réseau d'experts, Baltis Capital permet ainsi d'investir dans des actifs immobiliers présentant des garanties importantes, des rendements élevés et une stabilité locative. Nous sommes d'ailleurs co-investisseurs dans chacun des projets proposés sur notre plateforme.

Comment procédez-vous ?

Pour chaque projet, nous créons une société par ac-

tions simplifiée (SAS), indépendante de Baltis Capital. Chaque investisseur est actionnaire de cette société. Le ticket d'entrée a été fixé à 5 000 euros et les actionnaires peuvent augmenter leur apport par tranche de 500 euros jusqu'à 20 000 euros. Nous conseillons à ceux qui seraient prêts à investir une somme supérieure de diversifier leurs investissements. Une fois que le montant est collecté, la SAS achète les murs du commerce déjà loué à un locataire. La SAS redistribue annuellement les loyers au prorata de l'investissement de chacun. Utiliser la forme d'une société par actions simplifiée permet de limiter la responsabilité des investisseurs à la hauteur de leur apport - tandis que dans une SCI, la responsabilité est illimitée. Enfin, cet investissement est proposé "clé en main" car nous nous occupons de tout, de la relation avec le locataire à la conduite d'éventuels travaux. Baltis Capital gère également la tenue de la comptabilité et l'organisation des assemblées générales en ligne. Ce confort plaît beaucoup à nos clients.

Quels sont les risques liés à ces investissements ?

Notre solution ne comporte pas de crédit bancaire. Ainsi, en cas de départ du locataire, nul besoin de s'inquiéter d'un quelconque remboursement de prêt. Le plus grand risque est en réalité que nous mettions du temps à retrouver un nouveau locataire et que pendant quelques mois, la SAS ne perçoive aucun loyer.

Est-ce un placement à court ou long terme ?

Chaque année, les investisseurs votent pour décider ou non de la revente du bien. Nous conseillons un investissement à moyen terme, afin d'amortir notamment les frais d'acquisition. Nos business plans sont faits sur dix ans. Mais la décision est entre les mains des investisseurs,

ce qui opère une différence fondamentale avec les SCPI dans lesquelles le gérant prend toutes les orientations.

La proximité avec l'investissement est-elle également une différence importante ?

Tout à fait, contrairement au principe des fonds d'investissement, avec la solution de Baltis Capital, l'épargnant sait où va son argent. Nous avons mené à bien une première opération près de Lille, avec l'acquisition des murs d'une poissonnerie. Certains actionnaires habitent à côté, les autres connaissent la ville, ils peuvent visiter le bien et estimer sa valeur... Cela répond à une véritable demande de transparence et de concret de la part des investisseurs d'aujourd'hui.

Quels sont les retours de cette première opération ?

L'investissement dans les murs de cette poissonnerie offre un rendement prévisionnel annuel net de 6,5% par an. Trente-quatre personnes ont investi pour un ticket moyen de 5 853 euros et un âge moyen de 37 ans. Les 200 000 euros nécessaires à cet investissement ont été collectés en seulement 8 jours ! D'autres projets sont à l'étude à Lille, Rennes, Nantes, Lyon et Bordeaux. Nous souhaitons à terme couvrir les quinze plus grandes villes de France.

Avez-vous d'autres solutions d'investissement ?

Nous permettons à des groupes d'amis d'investir uniquement entre eux à travers notre seconde solution "Club Deal" qui peut comporter dans ce cas du crédit bancaire. Plusieurs opérations sont en cours.

Quelles valeurs défendez-vous ?

Dans notre développement, nous sommes accompagnés par un Conseil des Sages qui compte 5 profession-

nels reconnus des secteurs de l'immobilier, de la gestion de patrimoine, du droit et de la fiscalité ou encore de l'accompagnement de start-up. C'est un véritable gage de qualité pour nos clients. De mon côté je suis membre de la RICS, Royale Institution of Chartered

organisations au sein de notre pépinière. Enfin, il ne faut pas oublier qu'en choisissant l'immobilier commercial, les investisseurs peuvent devenir propriétaires des murs d'un commerce de leur ville, soutenir un projet concret et utile, participer au dynamisme de



Le Village by Crédit Agricole, Baltis Capital



Poissonnerie près de Lille, Baltis Capital

Surveyors, un organisme professionnel de promotion de la transparence et de la déontologie dans la profession immobilière, qui s'attache à maintenir un niveau d'excellence de ses membres par une formation continue. Troisièmement, nous tenons à rester accessibles : les personnes intéressées par notre démarche peuvent nous rencontrer lors des petits déjeuners mensuels que nous

l'économie réelle. Boulangerie, pharmacie, supermarché, auto-école... L'un des enjeux forts pour nous, aujourd'hui, est de trouver de beaux commerces dans lesquels investir. Il ne faut pas hésiter à venir nous en parler !

Propos recueillis par Solange Brousse



“La contraction des temps de transport donne un caractère périphérique à certaines villes non limitrophes des grands centres urbains. Par exemple, des agglomérations telles qu’Amiens ou Orléans.” Isabelle Monvoisin, Pôle Implantation Entreprises.

capter des entreprises et d’amorcer une dynamique de création d’emplois. Mais en fonction de l’activité de l’entreprise, de la proximité avec les principaux clients, des frais de déménagement, de l’offre de transport en commun et de logement pour les employés, de la nécessité d’une adresse “prestigieuse”, du besoin de services complémentaires (locaux meublés, conciergerie, espaces modulables, etc.), il est possible d’opérer un choix judicieux.

Les atouts indéniables des grandes métropoles

Les professionnels du secteur, bien que reconnaissant les prix parfois inabordables des services proposés par les centres d’affaires implantés dans les grandes

métropoles, s’accordent à souligner les atouts dont ces derniers peuvent se targuer. “La souplesse est le maître mot pour ces centres d’affaires qui modulent leurs offres et leurs prestations en fonction de l’attente de leurs clients, selon la localisation”, explique William Morelli, directeur général adjoint de Nexity en charge des lignes bureaux et corporate solutions. Selon lui, certains centres parisiens se verront dotés de prestations et de services haut de gamme pour représenter l’image d’une entreprise, quand d’autres permettront d’assurer la présence d’un groupe à travers les différentes métropoles. Bien que le coût de la démarche dépasse largement celui proposé par les centres périphériques, “les PME peuvent profiter de ces formules ‘tout compris ou à la carte’ afin de conserver de la souplesse dans le développement de leur business”, souligne-t-il. Le coût financier s’analyse alors en prenant en compte l’ensemble des paramètres dépassant largement le sujet unique du loyer. Les coûts de personnel (secrétariat, accueil, sécurité, etc.), de mobilier, d’aménagement, sont intégrés dans les formules proposées et “cessent de peser dans la trésorerie de l’entreprise au moment du départ, et ce quelle que soit la durée d’engagement”.

Selon lui, plutôt que le coût, ce sont davantage la nature de l’activité, le besoin de déplacement des salariés selon la zone géographique, ou la réception clients qui constituent les véritables paramètres à étudier pour déterminer le choix de la localisation en centre-ville ou en périphérie.

Les contraintes des grandes métropoles

En effet, beaucoup de dirigeants d’entreprise envisagent aujourd’hui facilement des implantations en périphérie, notamment après avoir subi eux-mêmes les contraintes des

centres-villes. “Ils évoquent souvent les problématiques d’accessibilité en transports non collectifs telles que les embouteillages et la question du stationnement pour les salariés venant travailler en voiture ou dont le métier requiert des déplacements fréquents”, explique Isabelle Monvoisin, directrice de Pôle Implantation Entreprises. “Le problème des loyers ou des investissements élevés, et les difficultés relatives à l’accompagnement et au développement de l’entreprise dans des espaces contraints par le manque de place disponible figurent également parmi les difficultés auxquelles sont confrontés les dirigeants d’entreprise”, ajoute-t-elle.

Chez Nexity, on estime que selon le secteur d’activité de l’entreprise, la captation ou la rétention de talents représente un élément très important dans le choix de la localisation des bureaux. La qualité de l’environnement immédiat constitué par les commerces, les espaces de détente et culturels sont en outre des critères devenus primordiaux dans la sélection de certains candidats, tout comme le confort et les services des espaces de travail proposés. “L’accessibilité de ces centres d’affaires reste un critère prépondérant dans le choix des entreprises. La difficulté d’accès aux centres-villes, notamment liée à la circulation, se compense par la proximité immédiate d’une offre de transports efficace”, explique William Morelli.

L’attractivité des centres périphériques

Mais chaque entreprise possède des critères d’emplacement différents. Selon certains acteurs du secteur, quelques paramètres de choix sont toutefois fortement récurrents. Un extrait d’une étude Ipsos sur les nouveaux modes de travail réalisée en avril dernier auprès d’un panel de 60 entreprises souligne que les critères de choix des espaces de travail sont multiples.

“L’accessibilité en termes de transport est une donnée essentielle, mais la proximité avec ses prestataires et clients peut l’être aussi”, affirme Isabelle Monvoisin. La possibilité de recruter du personnel qualifié et disponible sur place est également importante (pour un centre d’appel ou une agence web par exemple). La qualité de vie recherchée par les salariés qui résident avec leur famille à proximité de leur lieu de travail pousse de plus en plus les entreprises à faire le choix de la périphérie comme lieu d’implantation. “C’est un élément qui favorise de plus en plus l’installation en périphérie ou dans des villes plus petites”, confirme celle-ci. Par ailleurs, selon l’étude Ipsos, “les espaces de travail devront permettre une grande flexibilité pour 85 % des entreprises interrogées, tout en conservant les éléments incontournables constitués de la localisation et de la proximité des transports en commun pour près de 100 % des sociétés interrogées”. Ce que confirme de son côté William Morelli.

Les changements les plus appréciés à l’issue d’un déménagement tournent autour de l’amélioration du bien-être pour 94 % des

La réflexion entourant le choix de l’implantation des locaux d’entreprise est d’autant plus importante que les nouveaux modes de travail influencent fortement les entreprises à revoir les modèles existants

La qualité de vie recherchée par les salariés qui résident avec leur famille à proximité de leur lieu de travail pousse de plus en plus les entreprises à faire le choix de la périphérie comme lieu d’implantation

OMYAGUE

LE SALON DES MARQUES
DU CADEAU D’AFFAIRES ET DE L’INCENTIVE.

Offrez le cadeau qui vous démarquera

NOUVEAU LIEU

CONFÉRENCES ET MASTER CLASSES INÉDITES

PLUS DE 120 MARQUES SPÉCIALISTES DU BTOB

SOIREE NETWORKING

RENDEZ-VOUS LES
20 & 21 SEPTEMBRE
GRANDE ARCHE DE LA DÉFENSE

Commandez votre badge sur www.omyague.com avec le code **OMY084**

welcome@omyague.com - 0033 (0)5 56 94 43 19 (standard)

ACTION marketing Ecological chef d'entreprise Économiste STRATÉGIES assistance RESEARCH NETWORK

Financé par: Hauts-de-France MEL

Porté par: Made by cdae

ENVIRONORD

15 & 16 JUIN 2016 | LILLE GRAND PALAIS

BÂTIMENT

DÉCHETS

ÉNERGIE

10^e CONGRÈS EUROPÉEN
ÉCO-TECHNOLOGIES POUR LE FUTUR

Avec la présence exceptionnelle
d’Erik Orsenna
Economiste, écrivain, membre de l’Académie Française

VOS RENDEZ-VOUS PROFESSIONNELS DE L’ENVIRONNEMENT

Demande de badge d’accès gratuit sur salon-environord.com CODE **LNE**

INNOVEZ, ANIMEZ, FIDÉLISEZ AVEC PHOTOMATON®

BORNE SELFIE

Animez vos événements de façon ludique, gagnez de la visibilité sur internet grâce au partage des photos sur les réseaux sociaux et constituez un fichier clients avec les emails collectés !



BORNE CARTES CADEAUX

Bénéficiez d'une solution flexible et 100% autonome pour recruter de nouveaux clients et fidéliser votre clientèle.



LES 15 ET 16 JUIN 2016 - PORTE DE VERSAILLES PAVILLON 4
RETROUVEZ NOUS SUR LE STAND C1 !

La qualité de vie recherchée par les salariés qui résident avec leur famille à proximité de leur lieu de travail pousse de plus en plus les entreprises à faire le choix de la périphérie comme lieu d'implantation

établissements sondés. 80 % d'entre eux évoquent les nouveaux modes de travail et l'image de l'entreprise. "La connectivité est devenue un critère incontournable permettant la mobilité 'intra et extra office'", souligne le directeur de Nexity.

Les villes périphériques proposent d'ailleurs aujourd'hui des offres très qualitatives et réellement compétitives par rapport aux centres des métropoles. Selon Isabelle Monvoisin, la seconde couronne parisienne (Essonne et Seine-et-Marne par exemple) a développé des solutions immobilières aussi attractives qu'à Paris, sur des sites directement accessibles en transport en commun depuis la capitale. Disposant de la fibre optique, les locaux d'entreprises sont intégrés dans une offre proposant un accompagnement dédié aux entreprises dans toutes les étapes de leur installation et de leur développement par les organismes publics locaux. Très appréciée

des entreprises (notamment en raison de l'aide au recrutement), la démarche est également attractive en raison des loyers et des coûts à l'achat largement moins élevés. "La contraction des temps de transport donne un caractère périphérique à certaines villes non limitrophes des grands centres urbains. Par exemple, des agglomérations telles qu'Amiens ou Orléans sont si bien connectées par le train et l'autoroute à la capitale, qu'elles en deviennent voisines et accueillent des entreprises qui ont les avantages d'une accessibilité rapide à Paris sans les inconvénients d'une implantation sur place. On retrouve les mêmes situations à Roanne et Saint-Étienne vis-à-vis de Lyon, à Dunkerque vis-à-vis de Lille, Périgueux vis-à-vis de Bordeaux, etc.", remarque la directrice de Pôle Implantation Entreprise.

Des propositions souples et innovantes

La réflexion entourant le choix de l'implantation des locaux d'entreprise est d'autant plus importante que les nouveaux modes de travail influencent fortement les entreprises à revoir les modèles existants. "Au-delà de revoir l'aspect spacio-fonctionnel des surfaces occupées, les entreprises cherchent à offrir à leurs salariés la possibilité de travailler ponctuellement à l'extérieur du bureau grâce à la très forte percée du digital permettant de conserver l'accès à l'ensemble des 'outils métier'" observe William Morelli. Dans cette perspective d'évolution rapide des besoins des entreprises en matière d'immobilier et d'espaces collaboratifs de travail, certains groupes du secteur ont développé des offres alternatives permettant de résoudre les problématiques habituelles liées notamment aux lieux de travail. "Nexity a développé une alternative au télétravail 'Blue Office' permettant de proposer des environnements de travail situés à proximité immédiate des bassins résidentiels", explique-t-on chez Nexity. Des centres ont ainsi été conçus pour proposer aux entreprises des produits dotés de services à la carte. Ce concept permet de proposer une formule économique grâce aux implantations périphériques sélectionnées en centre-ville et à proximité des transports en commun. "Notre dernière étude Ipsos réalisée en avril dernier sur les nouveaux modes de travail nous conforte dans la mise en œuvre de nouveaux concepts pour nos futurs centres Blue Office qui intégreront les influences sur les espaces de bureaux devenant de plus en plus collaboratifs", conclut William Morelli. ■

Chiffres clés

Immobilier d'entreprise, des résultats contrastés

Avec 23,8 Md€ engagés en 2014, le marché français de l'investissement a signé la troisième meilleure performance de son histoire après 2007 et 2006. En augmentation de 57 % par rapport aux volumes enregistrés en 2013, ce résultat contraste néanmoins avec celui du marché locatif. Ainsi, le marché des bureaux d'Ile-de-France ne s'est que timidement redressé en 2014, avec une demande placée en hausse de 15 % par rapport à 2013, mais inférieure de 8 % à la moyenne des dix dernières années.

Source : Cushman & Wakefield France

Julie Valode-Rauber, directrice du Siec
Jean-Michel Silberstein, délégué général
du Conseil national des centres commerciaux

Communiqué

“ Les territoires se sont affranchis des frontières traditionnelles ”

La spécificité du Siec 2016 ?

vernement, avec notamment en juin, la remise du rapport de mission de Martine Pinville dédié à la revitalisation du commerce de centre-ville. En effet, les territoires se sont affranchis des frontières traditionnelles, et penser une politique d'urbanisation nécessite désormais d'avoir "le réflexe commerce" et conduit tous les acteurs à réfléchir de concert. Dans ce contexte, le Siec réunit cette année les acteurs des villes et centres-villes, essentiels dans la démarche, et accueille également le Congrès des managers de centres-villes (CMCV). Notre ambition est plus que jamais de renforcer ces synergies propices à véhiculer ce rôle de lien social que le commerce et la ville incarnent.

Cette année, le Siec met à l'honneur le commerce et la ville, actuellement au cœur des préoccupations du gou-

Les principaux problèmes qui se posent aujourd'hui pour les entreprises en matière d'immobilier ?

Des investissements et énergies se trouvent bloqués en raison de situations structurelles inhérentes à l'immobilier commercial. Une réglementation contraignante inutilement alourdie par des processus qui n'ont pas su prendre le virage de la simplification, notamment la fusion des permis de construire et de l'autorisation d'exploitation commerciale, qui oblige à déposer un dossier complet et coûteux. Une réglementation dont les spécificités françaises relatives à la propriété commerciale freinent les primo commerçants et les porteurs de nouveaux concepts pour s'installer. Des lois qui n'ont su aller au bout de leurs ambitions, en ce qui concerne par exemple les ouvertures dominicales, en créant des points de blocage contre la volonté des salariés, des clients et des investisseurs.

Les nouveautés du salon, en lien avec l'avenir de l'immobilier commercial ?

Un des rôles du Siec est de permettre aux acteurs du secteur de découvrir les tendances émergentes qui façonneront le marché dans les années à venir et de pouvoir y répondre. Nous proposons aux visiteurs de les découvrir au travers de deux espaces. Le Village des nouveaux concepts rassemble 10 enseignes, choisies par un comité de sélection, proposant des concepts innovants qui répondent aux mutations du secteur. Le Siec'LAB est quant à lui dédié aux jeunes étudiants au travers d'un Hackaton, et aux start-up développant un produit ou un service innovant pour le commerce. Cette année, le Village des nouveaux concepts réunit de nouveau 10 nouvelles enseignes, de Mööti, un concept de verre 2-en-1 made in France, à l'Habibliothèque, qui permet d'emprunter des pièces de créateurs, en passant par Matrix 3D Concept, le premier réseau de franchise autour de toutes les solutions de l'impression 3D.

Siec – salon Retail et Immobilier commercial
*15 et 16 juin 2016, Paris, Porte de Versailles
<http://www.siec-online.com/fr/>



“Un des rôles du Siec est de permettre aux acteurs du secteur de découvrir les tendances émergentes qui façonneront le marché dans les années à venir et de pouvoir y répondre.”

Ile-de-France vs province, l'autre match

L'Ile-de-France constitue certes le cœur de l'activité française en matière d'immobilier d'entreprise. Selon une étude réalisée par le cabinet Cushman et Wakefield et publiée en janvier 2015, l'Ile-de-France totalise 71 % de l'ensemble des montants engagés dans l'Hexagone. 17 milliards d'euros y ont été investis en 2014, un montant en hausse de 53 % sur un an. "La présence de très nombreux sièges sociaux et la résistance de son économie, moins touchée par la crise que celle de la plupart des autres régions françaises, expliquent l'attractivité du marché des bureaux d'Ile-de-France" analyse le cabinet. Les bureaux concentrent ainsi 77 % des montants investis en région parisienne en 2014.

Dans ce contexte, la province doit-elle être tenue pour un marché déserté par les investisseurs ? Pas vraiment, car 6,3 milliards d'euros y ont été investis en 2014, soit une augmentation de 58 % par rapport à 2013. Ce volume est même en hausse de 75 % par rapport à la moyenne des dix dernières années. Les grandes transactions et les ventes de portefeuilles ont joué un rôle moteur, dans le secteur des commerces en particulier. Dopés par plusieurs cessions de galeries et de centres commerciaux, les commerces ont ainsi représenté 70 % des montants engagés hors Ile-de-France. Pénalisé par les difficultés du

climat économique, des marchés locatifs souvent atones et une plus grande prudence des investisseurs, le marché des bureaux totalise quant à lui 1,3 milliard d'euros et représente seulement 21 % de l'ensemble des montants engagés en province (26 % en 2013 et 28 % en 2012). La répartition géographique des sommes investies en bureaux est en outre très inégale.

"L'agglomération lyonnaise en concentre près de la moitié (590 millions) grâce notamment à l'acquisition par la Caisse d'Épargne, pour plus de 200 millions, de la Tour Incity, plus grosse transaction unitaire recensée en 2014 hors Ile-de-France", précise le cabinet. ■

6,3 milliards d'euros ont été investis en province en 2014, soit une augmentation de 58 % par rapport à 2013



RETROUVEZ-NOUS SUR LE SIEC 2016
AU STAND DES CCI METROPOLITAINES 14J3

AVEC LA CCI NICE CÔTE D'AZUR,
IMPLANTER ET DEVELOPPER SON COMMERCE
DANS LES ALPES-MARITIMES,

C'EST FACILE !

commerccity06

un service



CCINICE CÔTE D'AZUR

Contact urbaco@cote-azur.cci.fr
Plus sur www.cote-azur.cci.fr
ou appelez
CCI Contacts Entreprises au 0 800 422 222



Objets écologiques, éthiques et made in France

Green branding

(Un peu) plus chers mais meilleurs pour l'image, les cadeaux éthiques ont la faveur des entreprises. Gare toutefois, le greenwashing n'est pas si loin.

La mode est au bio, la mode est au made in France. Le secteur des objets publicitaires n'a pas échappé à cette nouvelle tendance, et la communication des marques se fait aujourd'hui de plus en plus green. Si la fabrication de ce type de produits est encore minoritaire et entraîne des surcoûts, notamment en raison des matériaux utilisés, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à franchir le pas, bien conscientes que leur image a tout à y gagner. Mais, pour ne pas être taxées de greenwashing, les marques se doivent d'inscrire cette démarche dans une politique plus globale de respect de l'environnement. Ce n'est qu'à cette condition que le retour sur investissement sera tangible.

ISABELLE TRANCOEN

Des stylos, des carnets, des tapis de souris, des clés USB, des tote bags, des t-shirts ou encore des mugs... Chaque année, en France, les annonceurs investissent 1,323 milliard d'euros dans la publicité par l'objet (source: étude IREP/France Pub 2013). L'offre est aujourd'hui pléthorique (plus de 50000 références), et les acteurs du secteur, nombreux (environ 2500 dans l'Hexagone). Afin de se démarquer, d'étoffer leur offre ou de toucher un nouveau public, certains ont choisi de surfer sur une nouvelle vague: celle de l'objet publicitaire écologique et éthique.

Selon une étude réalisée en 2013 par la Fédération française des professionnels de la communication par l'objet (2FPCO) au sujet des attentes des Français par rapport aux objets publicitaires, il existe "une attente forte en matière d'étiquetage". Dans un secteur où la grande majorité des produits sont fabriqués en Asie, les Français se montrent très intéressés par la provenance – notamment le fameux made in France – et par les critères environnementaux. Ainsi, 87 % des Français affirment vouloir bénéficier plus souvent d'objets publicitaires écologiques.

Une tendance qui s'accélère

"Aujourd'hui, il existe une vraie demande, notamment de la part des grands annonceurs, pour des objets qui affichent des caractéristiques techniques d'écoconception, et on retrouve, en parallèle, une demande éthique qui

se focalise sur les conditions dans lesquelles est réalisé l'objet", confirme Yann Riou, chargé de communication de 2FPCO. Une tendance largement confirmée par les fabricants et les distributeurs. À l'image de Guillaume Gourdon, fondateur du site Vertlapub.fr: "on observe une vraie demande pour les produits recyclés qui s'identifient comme tels, et ce phénomène fait partie d'une démarche de l'entreprise, notamment en termes d'image. Et, à côté de cela, on trouve aussi une demande pour faire du local". Écologique et éthique, voici donc les deux grandes tendances dans le vaste univers de l'objet publicitaire. Ce phénomène s'explique facilement. "Il y a trois ans, on commençait à trouver sur le marché les premiers objets écoconçus, se souvient Yann Riou. Mais à l'époque, c'était encore assez cher par rapport aux produits dits classiques. Les annonceurs n'étaient alors pas forcément prêts à mettre 20 % ou 30 % plus cher. La demande aidant, il y a eu une augmentation des volumes et l'écart de prix s'est resserré, ce qui rend la proposition plus intéressante aujourd'hui pour les annonceurs. En parallèle, les exigences de transparence vis-à-vis du sourcing, c'est-à-dire l'origine des produits et les conditions dans lesquelles ils ont été créés, se sont énormément renforcées. Les annonceurs craignent par-dessus tout que leur image soit associée à un scandale médiatique à cause d'un objet qui vaut quelques centimes, et dont on pourrait démontrer qu'il a été fabriqué par des enfants dans des conditions sordides."

Du naturel et du recyclé

Les critères écologiques sont ainsi de plus en plus recherchés. "Ce que j'entends par écologie, c'est d'abord

l'écologie par la matière de fabrication, précise Guillaume Gourdon. On utilise des matières recyclées ou naturelles." Parmi les matériaux de prédilection, on retrouve le bois, le bambou, le plastique et le papier recyclés. Ils sont utilisés pour confectionner majoritairement des fournitures de bureau, comme des stylos, des carnets, des chargeurs de téléphones portables ou encore des calculatrices solaires. Le coton issu de l'agriculture biologique est, lui, très demandé pour la création de t-shirts ou de tote bags (voir encadré). Pour les objets liés à la bagagerie, comme par exemple les porte-étiquettes, l'utilisation de chutes de cuir recyclées est de plus en plus courante et le résultat plutôt solide et élégant.

Aujourd'hui, il n'y a toutefois aucun label à proprement parler pour certifier des objets publicitaires comme étant écologiques. Les seules indications sont celles apposées sur les objets ou sur les emballages par les fabricants eux-mêmes. Elles indiquent si les matériaux utilisés sont verts ou si c'est de l'écoconception. "C'est important pour le client qu'il y ait une trace ostensible de son caractère écologique, souligne Yann Riou. C'est cela qui fait la valeur du produit."

Privilégier la proximité

Outre l'aspect écologique, un autre critère a le vent en poupe: le volet éthique. Les annonceurs, répondant ainsi à une demande crescendo, sont devenus friands des produits estampillés made in France ou, au moins, confectionnés en Europe. "On trouve qu'il est préférable de s'entourer de nos partenaires européens

"C'est important pour le client qu'il y ait une trace ostensible de son caractère écologique. C'est cela qui fait la valeur du produit"



"Si vous prenez un produit chinois fabriqué en matière recyclée, le transport jusqu'à nous va le rendre nettement moins écologique. Son empreinte carbone sera considérable." Guillaume Gourdon, Vertlapub.fr.

Les exigences de transparence vis-à-vis du sourcing, c'est-à-dire l'origine des produits et les conditions dans lesquelles ils ont été créés, se sont énormément renforcées. Les annonceurs craignent par-dessus tout que leur image soit associée à un scandale médiatique à cause d'un objet qui vaut quelques centimes.



*Il y a nécessairement un Naturalia (ou un BIO) près de chez vous. Bio hors compléments alimentaires.

Retrouvez Naturalia sur naturalia.fr
et sur notre page Facebook

avant d'aller vers l'Asie, même si cette dernière reste un marché incontournable pour ce type de produit, confie Thierry Daude, responsable de l'entreprise Concept & Impression. On est très sensible au fait que certaines associations, comme la Ligue contre le cancer, avec qui nous travaillons depuis de nombreuses années, veulent essentiellement des certificats et des labels européens plutôt qu'asiatiques ou du Moyen-Orient, sachant que la conformité de certains produits venant de ces pays n'est pas toujours bien suivie."

Le made in France est une

tendance assez marquée, notamment depuis que l'ancien ministre du Redressement productif Arnaud Montebourg en a fait en 2015 une cause nationale. "On nous demande de plus en plus dans les appels d'offres d'avoir des produits de ce type", convient-on au sein de la Fédération française des professionnels de la communication par l'objet. "Je mettrais toutefois un petit bémol, affirme Yann Riou. Il est très difficile de trouver des objets 100 % made in France. Très souvent, il n'y a qu'une partie de la conception qui est made in France." Il n'en reste pas moins que les objets produits localement – même pour une partie – sont largement plébiscités. Cet intérêt grandissant pour l'origine des produits permet de mettre l'accent aussi bien sur un facteur environnemental que sociétal. "Si vous prenez un produit chinois fabriqué en matière recyclée, le transport jusqu'à nous va le rendre nettement moins écologique, estime Guillaume Gourdon. Son empreinte carbone sera considérable. Par ailleurs, quand vous faites travailler une entreprise française, vous êtes sûr des conditions, notamment des salariés." Écologique et éthique, voici donc l'équation idéale.

Un surcoût qui vaut le coup

Si la demande pour des objets publicitaires écologiques et éthiques est en augmentation, elle reste une part minoritaire dans le business des goodies. Des fournisseurs, à l'image

de Vertlapub.fr, Cadoetik.com ou encore ecogreenmegastore.com, ont choisi de se concentrer sur ce segment. D'autres, plus majoritaires, ont opté pour une simple gamme au sein d'un catalogue classique. C'est le choix pour lequel a opté le site Concept & Impression, qui a mis en place une rubrique développement durable. "Ce type d'articles a un succès assez important auprès des gros annonceurs, comme par exemple EDF ou Nestlé, confie Thierry Daude. Cela représente aujourd'hui entre 15 et 20 % de notre activité."

La différence de coût entre goodies verts et goodies classiques est souvent perçue comme un frein, notamment dans une période où la communication est souvent sacrifiée sur l'autel de la rentabilité. Toutefois, comme l'explique Yann Riou, "cet écart de prix va en s'amenuisant à mesure que le process industriel de fabrication des objets publicitaires écologiques et éthiques est optimisé". "Chez nous, un produit recyclé ou issu du développement durable est entre 2 et 3 % plus cher, note Thierry Daude. Cette différence de prix, nos clients savent pourquoi ils l'acceptent. Cela part d'une envie de vouloir éviter de gaspiller, de jeter, de polluer."

Même son de cloche chez Vertlapub.fr: "si on cherche du pas cher, du premier prix, on ne va bien évidemment pas choisir des produits écologiques. Mais si on privilégie une plus-value en termes de qualité ou une plus-value environnementale, il devient intéressant de se tourner vers les objets écologiques. Mes clients sont prêts à mettre un peu plus cher pour cette plus-value. Les entreprises se disent qu'elles vont mettre 10 % de plus, mais qu'au final, elles bénéficieront d'une meilleure image. Il ne faut pas oublier que tout ceci est de la communication. Et dans cette optique, il est important de renvoyer une image positive. Si on distribue des objets de moindre qualité, les gens se disent alors que l'entreprise n'est pas sérieuse".

Greenwashing ou véritable stratégie ?

Si les objets publicitaires véhiculent l'image de l'entreprise, il est évident qu'une entreprise qui va laisser une trace durable de sa marque, de ses valeurs à travers un objet, a tout intérêt à ce que ledit objet soit impeccable. Mais encore faut-il que celui-ci ne soit pas un simple outil de greenwashing. "C'est tout le piège, insiste Yann Riou. Cela n'aurait effectivement pas de sens d'être une entreprise à l'activité polluante et, à côté de ça, de fabriquer des tote bags en coton bio pour un salon industriel." Pour un maximum de crédibilité, il faut en effet que la communication aux

LA RSE à la loupe

Communiquer sur ses valeurs à l'aide d'objets publicitaires verts et écoresponsables n'est qu'une toute petite facette d'une politique plus globale pour une entreprise. Si certaines pratiquent copieusement le greenwashing, d'autres s'engagent sincèrement et considèrent qu'en tant qu'acteur économique, elles ont un rôle à jouer, des responsabilités à assumer. En France, depuis le début des années 2000 et suite notamment à la publication du Livre vert de la Commission européenne (2001), cette politique porte un nom: la responsabilité sociale d'entreprise, également connue sous l'appellation RSE.

Il n'existe pas une, mais plusieurs définitions. On peut toutefois définir la RSE comme "la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des impacts



"Entre deux challengers qui font le même métier, peut-être que le consommateur aura envie de donner la priorité à celui qui lui semble un peu plus respectueux de l'environnement." Yann Riou, 2FPCO.

travers d'objets publicitaires écologiques et éthiques s'inscrive dans une politique plus globale, comme la responsabilité sociétale des entreprises (voir encadré sur la RSE). Ce qui est néanmoins sûr, c'est que les marques ont bien compris l'intérêt de se mettre au vert au niveau de leur communication. "Aujourd'hui, quasiment tous les grands groupes français du CAC 40 sont demandeurs d'objets publicitaires plus respectueux de l'environnement que ceux qu'ils utilisent d'habitude", affirme Yann Riou. Le retour sur investissement n'est toutefois pas immédiat. Les spécialistes de la communication le savent bien; il faut du temps pour construire une image de marque ou une réputation. Ce n'est pas quelque chose qui se décrète un lundi matin. C'est un travail d'assez longue haleine qui passe par la mobilisation de toutes les strates de l'entreprise, et pas seulement par le département communication.

Quoi qu'il en soit, opter pour des goodies verts et éthiques reste un moyen de se différencier. Aujourd'hui, il y a une telle tendance à la consommation bio et au retour à des produits plus naturels, couplée à une méfiance envers le 100 % industriel, que cette stratégie peut se révéler intéressante. "Entre deux challengers qui font le même métier, peut-être que le consommateur aura envie de donner la priorité à celui qui lui semble un peu plus respectueux de l'environnement", pense Yann Riou. Sans doute à juste titre. ■

Pour un maximum de crédibilité, et donc de retour sur investissement, il faut que la communication aux travers d'objets publicitaires écologiques et éthiques s'inscrive dans une politique plus globale, comme la responsabilité sociétale des entreprises

"L'écart de prix entre goodies verts et classiques va en s'amenuisant à mesure que le process industriel de fabrication des objets publicitaires écologiques et éthiques est optimisé"

Tote bag, l'écologie en bandoulière

Souple, léger, peu cher et personnalisable, le tote bag est un objet publicitaire qui a le vent en poupe. À l'origine, ce fourre-tout ou cabas en toile n'était rien de plus qu'un accessoire pratique et une alternative écologique au sac en plastique. Mais aujourd'hui, c'est devenu un accessoire de style à part entière. Beaucoup de marques ont d'ailleurs bien compris l'engouement pour cet accessoire et l'utilisent comme un levier de communication en y imprimant leur marque et en laissant ensuite les gens les arborer dans la rue au quotidien.

Afin de renforcer l'aspect écologique et éthique des tote bags, de nombreuses entreprises ont décidé de les choisir en coton biologique. C'est le cas la chaîne de magasins bio Naturalia. "Les premiers sacs en coton bio ont été lancés en 2004 chez Naturalia, explique Sidonie Tagliante, responsable marketing et communication de l'enseigne française. La démarche était simple: apporter à notre clientèle une version de sacs réutilisables respectueux des valeurs du bio. (...) La culture du coton conventionnelle est très polluante. À l'inverse, le coton bio est cultivé sans engrais ni pesticide. Il est sans OGM et la consommation d'eau nécessaire à sa culture est réduite de moitié." Et Sidonie Tagliante d'ajouter: "les sacs que nous vendons bénéficient de labels bio très engagés qui s'assurent d'une fabrication responsable au niveau environnemental, mais aussi au niveau social".

Ces arguments écologiques et éthiques sont largement partagés par les entreprises qui ont succombé à la mode du tote bag, que vient largement booster la nouvelle loi qui vise à interdire la distribution de sacs plastiques à usage unique dans les commerces à partir de juillet 2016. Mais aussi par celles qui ont choisi de produire ce type de sac, comme l'explique Nicolas Gille, qui a créé l'entreprise Bagart en 2013: "Bagart est né d'un voyage que j'ai



"Les premiers sacs en coton bio ont été lancés en 2004 chez Naturalia. La démarche était simple: apporter à notre clientèle une version de sacs réutilisables respectueux des valeurs du bio." Sidonie Tagliante, Naturalia.

fait à Berlin. Là-bas, il y avait énormément de gens qui avaient des tote bags. Les Allemands sont en avance sur nous sur les thématiques liées à l'écologie et, du coup, je me suis dit qu'il y avait un truc à faire. D'autant qu'en France, il n'y avait pas de site dédié aux sacs avec une démarche écocitoyenne". Et cette démarche, Bagart l'adopte sans réserve. "On utilise du coton bio avec des impressions à base d'encre à l'eau, sans détergent, souligne Nicolas Gille. Cela nous permet de proposer des sacs 100 % bio."

Aujourd'hui, des entreprises de tous horizons font appel à la jeune entreprise parisienne, qui "travaille aussi bien avec l'industrie du luxe qu'avec des agences ou des grosses marques". ■

Les arguments écologiques et éthiques sont partagés par les entreprises qui ont succombé à la mode du tote bag

Chiffres clés

78 % des personnes sondées déclarent avoir une bonne image de la marque distributrice lorsque l'objet publicitaire offert est de bonne qualité

85 % des personnes sondées expriment clairement leur préférence pour les accessoires informatiques et électroniques

82 % des personnes sondées aimeraient un étiquetage plus détaillé des objets publicitaires, notamment concernant leur provenance

48 % des personnes sondées accordent un caractère prioritaire aux aspects liés au respect de l'environnement des objets publicitaires

Source: étude 2013 de l'Institut d'études Ginger, à la demande de la Fédération française des professionnels de la communication par l'objet

Aujourd'hui, en France, selon l'Insee, "52 % des sociétés de 50 salariés ou plus sont impliquées dans cette démarche"



**Un tote bag, on peut tout mettre dedans.
On peut aussi tout mettre dessus.**

Personnalisez vos sacs sur Bagart.fr



Nouvelles offres et solution de réduction des coûts

Techno-flotte

Des solutions de plus en plus ciselées, connectées et partagées, pour passer l'optimisation des coûts de la flotte d'entreprise à la vitesse supérieure

Dans un marché automobile reparti à la hausse, les flottes d'entreprise connaissent un rebond avec des évolutions à souligner, comme la place accrue de l'essence face au diesel, l'autopartage, la formation à l'écoconduite, le passage aux véhicules électriques, l'adoption d'applications technologiques de gestion. Les vendeurs, les loueurs de véhicules et les prestataires de services ne manquent pas d'idées et de propositions pour offrir non seulement des conseils en la matière, mais aussi des solutions concrètes permettant d'optimiser l'usage des véhicules. Et donc réduire les dépenses de ce poste.



EZZEDINE EL MESTIRI

Le parc automobile est un poste de dépenses majeur pour nombre d'entreprises qui cherchent de plus en plus à professionnaliser la gestion de leur flotte. Rechercher des solutions pour en réduire le coût et optimiser l'usage devient ainsi une indispensable nécessité. "La demande des entreprises pour l'externalisation de leur gestion de flottes est croissante, avec un important besoin sur les services et le conseil. Les loueurs offrent bien sûr des services 'classiques' tels que financement, maintenance, assurance, gestion de flotte... mais également une multitude de 'nouveaux' services allant dans le sens de la mobilité: la télématique, la moyenne durée, l'autopartage, les services digitaux..." observe François-Xavier Castille, président du Syndicat national des loueurs de véhicules en longue durée (SNLVLD). Rappelons que les services proposés par les loueurs représentent un gain de temps important que le SNLVLD

"La demande des entreprises pour l'externalisation de leur gestion de flottes est croissante, avec un important besoin sur les services et le conseil." François-Xavier Castille, SNLVLD.

évalue à 58 heures par an et par véhicule.

"Aujourd'hui, les entreprises se posent la question de l'adaptation de leurs besoins fonctionnels et du respect des enjeux environnementaux. Elles s'interrogent aussi sur la mobilité globale: envisager des solutions alternatives, limiter les déplacements inutiles, ajouter des mesures incitatives de mobilité comme le train, l'autopartage, etc., et optimiser surtout la manière dont les personnes se déplacent. Hormis les véhicules commerciaux et utilitaires, à 80 %, du temps les véhicules d'une flotte ne sont pas utilisés. Les entreprises sont en train de prendre en compte ces données pour une meilleure utilisation des véhicules disponibles sur un parc", constate Amandine Verdasca, responsable pôle conseil auto chez Aficar.

Le facteur carburant

L'Observatoire du véhicule d'entreprise (OVE) rappelle que, si le diesel recule, il domine encore avec plus de 77 % du marché des entreprises. Dans un marché

automobile reparti à la hausse, les flottes connaissent aussi un rebond avec une évolution à souligner, comme la place accrue de l'essence face au diesel. "La part accrue des motorisations essence par rapport aux motorisations

"Aujourd'hui, les entreprises se posent la question de l'adaptation de leurs besoins fonctionnels et du respect des enjeux environnementaux. Elles s'interrogent aussi sur la mobilité globale: envisager des solutions alternatives, limiter les déplacements inutiles, (...) et optimiser surtout la manière dont les personnes se déplacent"

ARVAL ACTIVE LINK

OPTEZ POUR LA TÉLÉMATIQUE EMBARQUÉE



GRÂCE À ARVAL ACTIVE LINK,

vous disposez d'un nouvel outil personnalisable pour gérer votre flotte automobile au quotidien. Suivez jour après jour les consommations de carburant, le kilométrage et l'activité de vos véhicules. Identifiez les besoins de vos conducteurs en éco-conduite et sécurité routière.

arval.fr



ARVAL
BNP PARIBAS GROUP

**We care about cars.
We care about you.***

*Nous prenons soin des voitures comme de vous.

© GraphicObsession



“Malgré le gain sur la consommation, les véhicules électriques coûtent trop cher. Leur usage dans l'entreprise est très ciblé pour des petits trajets ou dans des usines.” Maxime Sartorius, Fleetnote.

diesel est marquée chez les clients particuliers sur nos gammes Audi A1, A3, A4, Q3. Cette tendance est pour l'instant moins marquée chez nos clients société, car le gouvernement n'a pas donné le même avantage fiscal à l'essence qu'au diesel (par exemple, la récupération de 80 % de la TVA sur le diesel)”, indique Luc Deslaurier, chef du service ventes sociétés d'Audi France. Ce changement est en lien avec les annonces de restriction

de circulation pour les véhicules diesel et la prise de conscience qu'un véhicule diesel se justifie peu pour de faibles kilométrages annuels. “Concernant l'augmentation des ventes des motorisations essence, je préciserais qu'en BtoB, cela concerne principalement les petits modèles. Sur les autres modèles de notre gamme, nous constatons aussi une hausse des essence, mais dans une moindre mesure et sur un volume moins important”, précise de son côté Hugues de Laage, directeur de Peugeot Professionnel France.

Un des leviers pour mieux gérer une flotte automobile consiste à axer des efforts sur le comportement des conducteurs et à les former à l'écoconduite pour réduire la facture carburant.

La flotte peut être optimisée en sensibilisant les salariés à l'écoconduite, l'efficacité du dispositif résidant dans une sensibilisation des conducteurs avant et après la formation. Les spécialistes estiment le gain à plus de 10 % sur la consommation du carburant. “De plus en plus d'entreprises forment un intérêt pour la formation à l'écoconduite, censée faire baisser la consommation de carburant. Or, celle-ci a peu d'intérêt sans la mise en place d'un suivi régulier pour examiner les comportements des conducteurs et le niveau de la consommation énergétique. Son impact reste encore à évaluer. Le retour sur investissement est assez difficile à apprécier”, souligne Amandine Verdasca.

Aujourd'hui, de nombreux outils permettent aux gestionnaires de parcs automobiles d'optimiser la

gestion et le suivi des coûts liés à leur flotte. Des prestataires proposent des logiciels de gestion de flotte automobile comme Digiparc, Car Fleet, WinFlotte, GeFA... Ces offres logicielles (suivi des contrats, contrats d'assurance, révisions, consommation de carburant, suivi des infractions...) sont généralement payantes.

FleetNote, disposant d'un accès gratuit, est une application qui s'adresse notamment aux petites entreprises pour leur permettre de mieux piloter leur parc d'automobiles. “Notre outil est innovant et collaboratif. Il y a une partie gratuite et une autre payante qui permet à l'entreprise d'aller plus loin dans l'analyse. Chaque conducteur peut accéder avec son smartphone ou avec un espace web à toutes les informations concernant son véhicule. Cette communication avec le conducteur n'est pas intrusive, il ne s'agit pas de géolocalisation. Nous voulons juste impliquer le conducteur sur les mêmes problématiques que le gestionnaire du parc”, précise Maxime Sartorius, fondateur de FleetNote.

Nouvelles mobilités

Dans d'autres cas, la principale source d'économie pour une flotte d'entreprise résidera dans une meilleure répartition et affectation des véhicules entre les salariés et dans l'adoption d'une solution d'autopartage. “Sur le BtoC, la mobilité partagée est rentrée dans les mœurs. Pour le BtoB, le marché n'est pas mature, mais il est en devenir. Mais

certaines entreprises commencent à intégrer des solutions comme l'accès aux stations publiques de véhicules en libre-service à travers des abonnements pro, la mise à disposition de véhicules partagés sur site, voire l'utilisation du vélo électrique”, note Amandine Verdasca. L'autopartage réduit le temps d'immobilisation des voitures et permet aussi d'abaisser les frais de mobilité hors flotte. Certains loueurs offrent déjà la solution des deux-roues, notamment en milieu urbain. C'est un bon complément de mobilité écologique qui permet de gagner du temps en évitant les embouteillages.

Pour le groupe PSA, la mobilité est au cœur de sa stratégie de développement. Il va investir à hauteur de 100 millions d'euros d'ici 2021, dans des entreprises identifiées comme accélérateurs de mobilité dans un écosystème en pleine mutation.

“Pour le groupe, la mobilité se définit par une offre d'excellentes voitures et par une gamme complète de services liés à la mobilité automobile. Cette gamme inclut notamment des offres de services de mobilité connectée, que pilote la business unit Services connectés et nouvelles mobilités. Cette entité a pour objectif de développer l'offre existante en couvrant quatre domaines : l'autopartage pour les particuliers, la gestion de flotte et l'autopartage pour les professionnels, les smart services et les data services”, indique Hugues de Laage.

Mais le salut viendra-t-il du passage aux véhicules électriques ? Du côté des motorisations alternatives, l'OVE a remarqué une

Aficar

CONSULTING

optimisation et gestion de flottes automobiles

Cabinet de conseil en achats, expert en flottes automobiles d'entreprises

Diminuer le coût de votre parc automobile

AFICAR VOUS ACCOMPAGNE :

- Diagnostic des enjeux et cartographie des dépenses
- Analyses des leviers d'optimisation
- Optimisation des prestations contractuelles et non contractuelles
- Optimisation fiscale
- Optimisation RH, politique véhicule et catalogue

15% d'économies en moyenne sur votre Total Cost of Ownership

Transférer tout ou partie de la gestion de votre flotte

LES PRESTATIONS AFICAR :

- Accompagnement sur la définition des procédures et processus
- Gestion, négociation, suivi des contrats prestataires
- Gestion des prestations complémentaires
- Support conducteurs
- Reporting et suivi des économies
- Contrôle du respect de la politique véhicule

6 à 10% d'économies sur la gestion de votre parc

En savoir plus? Nous contacter au 04.78.83.37.91 ou aficar@aficar.com

www.aficar.com



RENAULT
La vie, avec passion

Nouvelle Renault MEGANE

Activez vos sensations



Design sportif et signature lumineuse identitaire.
Poste de conduite high-tech, avec tablette tactile R-LINK 2* de 8,7".
Plaisir de conduite inédit grâce à la boîte automatique EDC à double embrayage*.

RENAULT, N° 1 DES VENTES AUX ENTREPRISES

Renault, 1^{er} constructeur en France avec 27,98% de part de marché sur le marché flottes Véhicules Particuliers + Véhicules Utilitaires à fin décembre 2015 hors loueurs courte durée, sources AAA Data (Association Auxiliaire de l'Automobile). * Disponible selon version. **Consommations mixtes min/max (l/100 km) : 3,3/6. Émissions CO₂ min/max (g/km) : 86/134. Consommations et émissions homologuées selon réglementation applicable.**

Renault recommande elf

renault.fr

Credit photo : John Higginson.



“Hormis les véhicules commerciaux et utilitaires, 80 % du temps, les véhicules d'une flotte ne sont pas utilisés. Les entreprises sont en train de prendre en compte ces données pour une meilleure utilisation des véhicules disponibles sur un parc.”
Amanda Verdasca, Aficar.

baisse de la part de marché de l'hybride à 3,8 % en 2015. Dans le même temps, l'électrique, quant à lui, est en progrès, mais reste sous le seuil symbolique des 1 %, avec 0,92 % des immatriculations.

“Nous allons vers une énergie motrice électrique. Malgré le gain sur la consommation, les véhicules électriques coûtent trop cher. Leur usage dans l'entreprise est très ciblé pour des petits trajets ou dans des usines. Les freins au développement de l'électrique, ce sont les infrastructures, les loueurs et les entreprises restent frileux parce qu'il n'y a pas de stabilité sur la technologie des véhicules. Les choses évoluent très vite. Un véhicule acheté aujourd'hui sera désuet dans trois ans!”, explique Maxime Sartorius.

Le développement de l'électrique peut cependant être insufflé par les loueurs, qui jouent un rôle important de conseil dans l'évolution de la flotte d'entreprise. Aujourd'hui, le parc auto des loueurs reste très majoritairement diesel car il est plus économique pour les gros rouleurs que sont les clients de LLD. Néanmoins, l'essence arrive sur

les petits modèles et ceux qui effectuent moins de kilomètres.

“Les nouvelles mobilités (véhicules électriques, autopartage) se développent dans les entreprises, mais moins rapidement que chez les particuliers. Cependant, 2016 montre un vrai démarrage de ces offres, et les loueurs notent que leurs clients recherchent un accompagnement sur la mise en service de véhicules électriques, notamment dans le cadre des politiques d'autopartage, qui couvrent plutôt des déplacements sur courte et moyenne distance”, observe François-Xavier Castille.

Le groupe PSA mène auprès de ses 85 Peugeot Professional Centers des actions de formation sur le véhicule électrique, en les équipant de bornes de recharge pour véhicules électriques, ses concessionnaires déployant des actions commerciales pour booster les ventes.

“Concernant les véhicules électriques, nous accompagnons également ce changement avec un accroissement de nos ventes en véhicules utilitaires du Partner Electric depuis le début de l'année. À ce jour, nous avons dépassé les 200 ventes en 2016, ce qui peut paraître un volume encore faible par rapport à nos ventes totales en véhicules utilitaires légers, mais ce résultat représente une forte évolution par rapport à 2015 (125 Partner electric)”, souligne Hugues de Laage. Rappelons l'importance de ce marché pour les constructeurs automobiles, qui réalisent aujourd'hui entre 30 et 55 % de leurs immatriculations globales avec les flottes.

Vers les véhicules autonomes ?

Les solutions de demain seront forcément marquées par l'évolution technologique embarquée et la communication entre véhicule et smartphone. Cette perspective ouvre de nombreuses opportunités à tous ceux qui souhaitent faciliter la vie des conducteurs et des entreprises.

“Avec le véhicule autonome, dès que vous approchez trop d'un autre véhicule sur la route, vous recevez un système d'alerte. Et quand vous roulez trop vite, le véhicule va freiner à votre place. Tous ces systèmes développés par les constructeurs vont mieux assurer la sécurité routière. Quant au véhicule connecté, c'est toute la technologie embarquée. Ce véhicule connecté avec

son environnement permettra au conducteur de communiquer vers l'extérieur pour accomplir des tâches et accéder à des services : réserver sa place sur le parking d'une gare ou d'un centre commercial à partir du GPS”, conclut Maxime Sartorius. ■

Chiffres clés

Les constructeurs français réunis réalisent 46,3 % de leurs immatriculations en flottes (40,95 % pour l'ensemble des marques), atteignant ainsi un taux de pénétration de ce marché de l'ordre de 58,34 %. Au top flotte des marques : Renault, Peugeot et Citroën devant Volkswagen.

Le diesel recule, mais il domine encore avec plus de 77 % du marché des entreprises.

En 2014, le parc LLD s'établissait à 1211635 véhicules, en progression de 3 % par rapport à 2013.

Le fleet management représente 287997 véhicules gérés.

Source : SNLVL et Observatoire des flottes - L'automobile-L'entreprise

Les solutions de demain seront forcément marquées par l'évolution technologique embarquée et la communication entre véhicule et smartphone

L'e-constat, une formalité dématérialisée

Chaque année, 5 millions de constats amiables sont envoyés aux assureurs et aux mutualistes pour décrire les circonstances d'un accident matériel et établir les responsabilités. Et à chaque fois, il faudrait remplir un document papier fastidieux qu'il faut ensuite envoyer sous 5 jours. Or depuis décembre 2014, les assureurs français proposent une application téléchargeable gratuitement pour déclarer un sinistre directement depuis un smartphone ou une tablette. Cet e-constat peut être utilisé comme le constat amiable papier et a surtout la même valeur juridique.

Il suffit de télécharger cette application gratuitement sur les plateformes Apple Store et Google Play. Grâce à l'e-constat, déclarer un accident n'a jamais été aussi simple et rapide. Cette formalité dématérialisée s'effectue en moins de 10 minutes. L'e-constat permet de gagner du temps en autorisant le pré-remplissage de vos informations personnelles et en supprimant les délais de l'envoi postal.

L'application aide au remplissage de la déclaration et à la réalisation du

croquis. Elle permet d'associer des photos des lieux et des dégâts.

La déclaration de l'accident peut être effectuée sur un ou deux smartphones. Par un échange de codes, chaque conducteur contrôle les informations saisies par l'autre conducteur. Avant la signature de l'e-constat, chaque assuré reçoit un récapitulatif des informations saisies. Cette démarche s'effectue idéalement sur un seul smartphone, mais chaque partie peut le faire simultanément sur son smartphone. Dans ce cas, afin de ne remplir qu'un constat unique, un code est envoyé à chacun.

Attention, il est encore nécessaire d'utiliser un constat papier dans certains cas : accident à l'étranger ou avec un véhicule étranger, accident corporel ou lorsque plus de deux véhicules sont impliqués. ■

Cet e-constat peut être utilisé comme le constat amiable papier et a surtout la même valeur juridique

Des nouvelles technologies pour plus de services

Des outils technologiques ne cessent de se développer pour professionnaliser la gestion d'une flotte... Voici un aperçu des dernières nouveautés d'un marché en pleine expansion.

Feu Vert s'est équipé d'un outil de gestion performant censé répondre aux attentes des gestionnaires de flotte en termes de garanties, de confort de pilotage et de maîtrise des coûts.

Pour aider les entreprises à responsabiliser leurs collaborateurs, Arval France vient de lancer une gamme de solutions de gestion des amendes, pour permettre aux responsables de parc de gagner en temps et efficacité et mieux sensibiliser leurs salariés.

Masternaut a développé la première base de données regroupant les chiffres de consommation de carburant des équipementiers automobiles. Cette BDD intéresse les gestionnaires de flotte en accédant en temps réel aux données variables

du véhicule, telles que la consommation de carburant, la distance parcourue ou les alertes diagnostics. Avec son service In & Out, la société CEO propose un pilotage de toutes les opérations nécessaires à la récupération et à la réaffectation des véhicules de parcs.

Le spécialiste de la gestion de flotte Véhiposte vient de lancer sa plateforme extranet qui permet à ses clients d'optimiser les coûts. Elle offre une vision immédiate de l'état du parc : entretien, révision, contrats, kilométrage, etc. Et ce, avec une mise à jour quotidienne des informations. Vega Systems a mis sur le marché des outils de business intelligence pour le fleet management et lance sa plateforme de mobilité : une façon de donner encore plus d'éléments d'information et de souplesse aux utilisateurs, face à la montée des besoins des entreprises en matière d'information et de mobilité. Five Star lance

son service Easy Back pour s'attaquer à la problématique de la restitution des véhicules d'entreprise loués en longue durée.

Autre nouveauté : Locster, qui enrichit son offre grâce aux terminaux embarqués Garmin, est en mesure de proposer aux gestionnaires de véhicules d'entreprise son interface de gestion, associée à des terminaux de navigation et de communication embarqués. ■

Des nouveautés de gestion performantes censées répondre aux attentes des gestionnaires de flotte en termes de confort de pilotage et de maîtrise des coûts

VOLKSWAGEN

GROUP FLEET SOLUTIONS



Pourquoi se disperser
alors que tout peut-être réuni
chez un seul interlocuteur ?

Volkswagen Group Fleet Solutions

Spécialiste du financement et de la gestion de parc automobile, Volkswagen Group Fleet Solutions vous offre la puissance d'innovation de 5 marques (Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, Volkswagen Véhicules Utilitaires) associée à une offre complète de financement, prestations et services : maintenance, pneumatiques, véhicule de remplacement, assurance, outil de reporting...

Bénéficiez de solutions de gestion sur-mesure adaptées à vos besoins, d'interlocuteurs dédiés rompus à l'univers du leasing et de l'expertise réseau de 15 000 spécialistes des véhicules des marques du groupe Volkswagen.

Finalement, pourquoi se disperser ?

VOLKSWAGEN GROUP FLEET SOLUTIONS, division de Volkswagen Bank GmbH - SARL de droit allemand - Capital 318 279 200 Euros - Succursale France : Bâtiment Ellipse, 15 Avenue de la Demi-Lune, 95 700 Roissy en France
RCS Pontoise 451 618 904 - Mandataire d'assurance et mandataire d'intermédiaire d'assurance enregistré à l'ORIAS : 08 040 267 (www.orias.fr).



Logistique du dernier kilomètre

Volontés partagées

Par prise de conscience politique et stratégique, les flottes électriques accélèrent la mue de la livraison en centre-ville

Restrictions de circulation, bouchons, normes environnementales, difficultés de stationnement... jamais la filière de la livraison du dernier kilomètre n'avait dû faire face à de tels défis. Et jamais le contexte n'a été aussi favorable pour ses acteurs, car les citoyens et leurs élus ont désormais pris conscience des enjeux de modes de livraison écologiques. Fort de cette volonté politique, les professionnels trouvent sans cesse de nouvelles façons d'acheminer colis et marchandises dans les centres-villes. Rail, fleuve, parking, et surtout véhicules électriques, tous les moyens sont bons pour livrer le client, tout en respectant l'environnement et la vie citadine.

FABIEN HUMBERT

O n a beaucoup entendu dans les médias que la météo était responsable du pic de pollution du mois de mars dernier. Bien évidemment, la météo n'était pas seule en cause, et elle n'a fait que favoriser la pollution initialement due à l'activité humaine. Premiers responsables: les usines, le chauffage et, bien sûr, les véhicules à moteur thermique, notamment ceux roulant au diesel. C'est dans ce contexte que les responsables de la filière de la livraison du dernier kilomètre réfléchissent jour après jour à réduire leur empreinte écologique et à faire baisser leurs émissions polluantes. Et les défis ne manquent pas pour la filière, car dans des centres-villes bondés, où la circulation et le stationnement sont difficiles, ils doivent rendre de plus en plus de services à leurs clients et de plus en plus vite. Fort heureusement depuis quelques années, leurs préoccupations rejoignent celles des citoyens et de leurs élus, ce qui a permis le développement des véhicules de livraison électriques, d'espaces logistiques originaux, et de solutions intermodales. "Les citoyens des grandes agglomérations françaises ont pris la mesure du problème, analyse Patrick Souhait, le Business Development Manager de l'activité Véhicules Propres chez Gruau. La question du dernier kilomètre est remontée des services techniques aux élus eux-mêmes." La loi

elle-même vient encourager la prise en compte des problèmes rencontrés. "Parmi les nouveautés de la loi de mars 2013 sur l'intercommunalité, l'instauration des autorités de la mobilité durable dans les agglomérations, se réjouit Marc Teyssier-d'Orfeuill, le président du Club des voitures écologiques et du Club du dernier kilomètre. Cela a apporté une cohérence à la réglementation, car avant, la livraison répondait à des règles différentes selon les localités." Et depuis, l'autorité a une vue d'ensemble sur un bassin de population.

Les normes et la réglementation sont primordiales pour le développement d'une filière de livraison verte. Les élus et les pouvoirs publics doivent par exemple faire face à des évolutions des modes de consommation, qui viennent bouleverser les habitudes de la livraison finale. L'augmentation exponentielle de la livraison à domicile liée à l'explosion du e-commerce est un bon exemple de ces nouveaux défis. Car désormais, les livreurs ne doivent plus stationner devant des magasins, mais devant des immeubles d'habitation, ce qui pose des problèmes de stationnement dans des rues le plus souvent dépourvues d'emplacement de livraison. "Nous pouvons imaginer d'inclure dans le cadre des futurs PLU [plan local d'urbanisme, ndlr] une place de livraison lorsqu'il y a plus de 50 logements dans un immeuble, propose Marc Teyssier-d'Orfeuill. En attendant, pourquoi ne pas permettre les livraisons dans des parkings privés d'immeubles? Il faut convaincre les copropriétaires." Mais la véritable révolution de ces dernières années a été l'obligation

d'alimenter des entrepôts situés en centre-ville par le rail, le fleuve et des véhicules électriques.

Des espaces logistiques mixtes et mutualisés

Un des grands enjeux actuels et futurs de la livraison en périmètre urbain est de trouver des espaces logistiques où charger et décharger les marchandises. La plupart des grands pôles sont situés à proximité des agglomérations, comme celui de Fedex, qui se trouve à l'aéroport Charles-de-Gaulle et qui traite toutes les arrivées et les envois pour l'Europe. Mais les professionnels de la livraison ont ensuite besoin d'espaces logistiques plus petits se trouvant au cœur des villes. Car les gros camions qui convoient les marchandises dans les agglomérations ne sont pas calibrés pour faire de la livraison et des arrêts fréquents. De plus, ils utilisent des moteurs thermiques, et sont trop gros pour circuler de façon efficace dans les bouchons. Les professionnels ont donc à rivaliser d'ingéniosité pour trouver des espaces où les marchandises sont accueillies, puis chargées sur des petits véhicules électriques ou hybrides afin d'être livrés à leur destinataire final. Les parkings, qui le plus souvent ne sont pas occupés toute la journée à 100 %, ont été les premiers sollicités. "Nous pourrions très bien utiliser les parkings des grandes surfaces comme ceux d'Auchan ou de Décathlon, qui ne commencent à se remplir qu'à partir de 9h30, imagine Marc Teyssier d'Orfeuill. Ces espaces pourraient se transformer en quais de déchargement qui feraient l'interface

entre les poids lourds et les véhicules de livraison plus légers qui vont vers le centre entre 6 heures et 9 heures." La solution des parkings, déjà mise en œuvre avec succès, pourrait bien faire des émules. Fedex a ainsi noué un partenariat avec Vinci pour utiliser une partie de son parking de Pyramide à Paris et le transformer en quai de déchargement. L'espace est relativement réduit, et peut opérer 5 ou 6 véhicules seulement au lieu de 20 sur espace logistique urbain normal. "Mais il permet de desservir le II^e arrondissement de la capitale, explique Dirk Van Impe, directeur général des opérations de Federal Express International. Ce qui nous permet de réduire l'empreinte écologique, d'être plus flexibles, de faire moins d'aller et retour, et d'optimiser l'utilisation des coursiers." Ici, l'idée est de se réduire au maximum la distance entre le centre de répartition et le client final, afin de limiter le temps d'approche du coursier. Plus généralement, la tendance dans la livraison du dernier kilomètre est résolument à la mutualisation et à l'utilisation d'espaces laissés libres au moins une partie de la journée. "Certaines très grandes entreprises qui possèdent des locaux au cœur de Paris, ont des parkings qui ne sont occupés qu'à 70 %, révèle Marc Teyssier d'Orfeuill. Pourquoi ne pas rationaliser ces places vides et faire de la mutualisation, contre un loyer bien évidemment?" Chez Franprix, qui utilise la voie fluviale pour livrer 80 de ses magasins de la capitale, la mutualisation est aussi à l'étude, car les barges ne sont pas tout à fait remplies lorsqu'elles quittent le port de Bonneuil-

L'augmentation exponentielle de la livraison à domicile liée à l'explosion du e-commerce est un bon exemple des nouveaux défis pour les élus des grandes agglomérations

ELECTRON II

100 % ÉLECTRIQUE ET 100 % CONFIGURABLE MÉTIER

Un véhicule électrique
en prise directe avec vos besoins



Mediaplète Photos - GRUAU, ISTOCK

 **BLUEGREEN**
l'Utile - Terre by Gruau

GruauElectric
www.gruau-electric.com



“Dans les grandes agglomérations, la volonté politique rencontre la volonté industrielle, et ça se met en place aisément.” Patrick Souhait, Groupe Gruau.

sur-Marne. “Nous souhaitons accueillir un partenaire, car notre barge fluviale ne circule pas à 100 %”, confirme Laurent Kamiel, directeur des flux chez Franprix. Qu’elles arrivent au centre-ville via des camions, des péniches ou des tains, les marchandises doivent ensuite être livrées à leurs destinataires finaux, qu’ils soient professionnels ou particuliers. C’est là qu’entre en lice le véhicule électrique.

Véhicules électriques, l’intérêt stratégique

Selon l’Organisation mondiale de la santé (OMS), 7 millions de personnes sont décédées en 2012 à cause de la pollution atmosphérique. Et les fréquents pics de pollution enregistrés chaque année démontrent, s’il en était encore besoin, l’obsolescence du véhicule thermique dans la livraison au dernier kilomètre. Tout simplement parce que dans le cas où la circulation alternée est mise en place, seule la moitié des véhicules fonctionnant à l’essence ou au diesel peuvent travailler. Les véhicules dits propres, c’est-à-dire fonctionnant à l’électricité, au GPL, ou bénéficiant d’un moteur hybride, pouvaient quant à eux circuler normalement. Les entreprises de logistique du dernier kilomètre ne sont toutefois pas trop touchées par ces restrictions, car la plupart sont déjà dotées, pour tout ou partie, d’une flotte de véhicules verts. “Désormais, tous les grands groupes qui interviennent dans la livraison investissent dans les véhicules électriques, se félicite Patrick Souhait. Dans les grandes agglomérations, la volonté politique rencontre la volonté industrielle, et ça se met en place aisément.” Le groupe Fedex utilise environ 500 véhicules à énergie alternative dans le monde, dont 120 véhicules électriques, avec une crois-

sance de 20 % ces dernières années. “À Paris, Fedex livre ainsi 60 % des codes postaux avec des véhicules de livraison alternatifs, révèle Dirk Van Impe. La France est pour nous un pays pilote en termes de livraison verte.”

La France en avance sur l’Allemagne ou la Hollande sur ce créneau ? Pas si étonnant quand on sait qu’une entreprise publique comme La Poste peut s’enorgueillir de posséder le premier parc de voitures électriques au monde, avec plus de 5000 Kangoo à fin 2015. L’objectif : 10000 à l’horizon 2020. Une flotte à laquelle il faut ajouter 2500 quads électriques et 18500 vélos à assistance électrique, ainsi que des chariots électriques pour les facteurs qui effectuent leurs tournées à pied. Les postiers parcourraient ainsi chaque jour 5 fois le tour de la terre en véhicule électrique. “Nous avons un véritable intérêt stratégique à utiliser l’électricité pour être capables d’accéder partout et à tout moment, notamment aux centres urbains, explique Karim Elouattassi, directeur industriel du courrier (par intérim) de La Poste. On va vers une inévitable limitation de la circulation des véhicules thermiques dans un futur proche.”

L’intérêt de la filière pour l’électrique est donc tout sauf cosmétique. Outre une plus grande facilité de circulation, son usage présente d’autres avantages pour les acteurs de la filière. “Les véhicules électriques font moins de bruit, attirent la sympathie des passants et la fierté des facteurs, assure Karim Elouattassi. Nous attendons d’avoir plus de recul pour l’affirmer, mais a priori, les véhicules électriques génèrent aussi moins d’accidents, car leur conduite est plus sereine.” En matière de stationnement, les véhicules électriques ont aussi l’avantage, car lorsqu’ils sont bien conçus, ils ont une

empreinte au sol plus réduite que les véhicules thermiques du même tonneau. “Nos véhicules peuvent de plus entrer dans des parkings souterrains, là où ce n’est pas possible pour les autres camionnettes”, assure Patrick Souhait. De quoi faire oublier son prix un peu plus élevé, à l’achat comme à la location, la plupart des acteurs optant pour la location longue durée. “Le budget en fin de mois qui est attribué à un véhicule thermique de type camionnette plus le gasoil, revient à peine à 5 % moins cher que le budget consacré à un véhicule électrique auquel vous rajoutez l’électricité pour faire la tournée”, explique Patrick Souhait. La filière semble bien avoir véritablement opté pour l’électrique, mais des obstacles subsistent encore sur le chemin de son développement.

La viabilité encore en suspens

Si les entreprises de la livraison du dernier kilomètre, au premier rang desquels La Poste avec 4000 unités, utilisent de plus en plus le véhicule électrique, ce dernier présente des limites qui freinent pour l’instant sa conquête des professionnels à grande échelle. En effet, il n’existe pas à ce jour de modèles de grands camions électriques qui seraient capables d’acheminer les marchandises sur plusieurs centaines de kilomètres vers les entrepôts des professionnels ou vers le centre des grandes agglomérations. Ainsi, si Fedex utilise bien des véhicules électriques dans le centre de Paris, ce sont des camions à moteurs thermiques qui transportent les colis de l’aéroport Charles-de-Gaulle jusqu’aux centres de répartition parisiens. De même, chez Franprix, si c’est bien une barge fluviale, puis des véhicules électriques qui transportent les marchandises jusqu’au cœur de Paris, ce sont encore



“À Paris, Fedex livre 60 % des codes postaux avec des véhicules de livraisons alternatifs. La France est pour nous un pays pilote en termes de livraison verte.” Dirk Van Impe, Federal Express International.

des poids lourds traditionnels qui les convoient entre l’entrepôt de Chênevières et le port de Bonneuil. Des pans entiers de la livraison échappent donc encore à l’électrique. Et malgré le formidable appel d’air que donne la filière aux fabricants de véhicules électriques, des doutes subsistent encore sur sa viabilité. Ainsi les particuliers, qui pourraient faire basculer la France dans l’ère du tout-électrique, n’ont pas encore été séduits.

Les raisons de cette défiance ? D’abord, le manque de bornes de rechargement. Et lorsqu’elles existent, les bornes n’acceptent pas toutes les mêmes branchements électriques. Dans le même ordre d’idée, l’autonomie de ces véhicules est mise en cause. Pour faire un trajet de 1000 km, une voiture électrique devra s’arrêter dix fois, soit pour se recharger, soit pour changer sa batterie. Et pour le moment, aucune innovation technologique n’est prévue à court ou moyen terme pour atténuer cette limitation. Autre signe de faiblesse de la filière, la faillite d’Heuliez, qui a laissé certains de ses clients dans l’embarras. “Nous avons été trop précurseurs sur le sujet de l’électrique, explique Laurent Kamiel. Nous avons acheté des voitures Heuliez, puis le constructeur a fait faillite. Depuis, nous avons de gros soucis de maintenance, de matériel et de batteries.”

Fort heureusement, le marché donne aussi des signes de bonne santé. Il est porté par un constructeur de taille mondiale, Renault-Nissan, qui possède à lui seul 79 % du marché en France. Par ailleurs, les limitations d’usage liées à l’autonomie réduite des véhicules électrique ne sont pas pertinentes dans le cadre de la livraison de proximité. Les véhicules font en effet de fréquents allers-retours à leur pôle logistique, où ils peuvent soit se recharger, soit changer leur batterie. “Le véhicule électrique a sa pertinence dans le cadre de trajets courts et répétés, et dans la mesure où on va garer son véhicule toujours au même endroit près d’une borne, analyse Thibaut Frank, le responsable marketing valorisations du groupe Argus. Ils sont donc particulièrement adaptés à la livraison au dernier kilomètre, et nous devrions continuer de voir se multiplier dans nos rues des triporteurs, des voitures, des camionnettes et des voitures électriques.” ■

Intermodalité - Franprix entre en Seine

La chaîne logistique mise en place par Franprix pour acheminer ses produits “secs” (boissons, aliments, shampoings,...) au cœur de la capitale est un bon exemple d’une nouvelle approche de la logistique intermodale. Car l’enseigne de grande distribution possède 350 de ses 900 magasins hexagonaux, à Paris. L’option d’avoir un entrepôt dans la banlieue proche de la capitale a un moment été envisagée, mais très vite repoussée. Car les embouteillages à Paris ne se trouvent pas dans le centre, mais dans les zones d’approche comme les autoroutes et le périphérique. “Les camions auraient perdu le plus de temps, d’efficacité et de fiabilité, explique Laurent Kamiel, directeur des flux chez Franprix. De plus, dans le futur, l’accès à Paris pourrait très bien se voir limité par la mise en place d’un péage, comme à Londres.” Il fallait donc anticiper. Il était de même impossible d’installer un grand pôle de déchargement en cœur de ville, du fait du manque de place et de la cherté du bâti. La solution du rail fut elle aussi examinée, d’autant qu’elle avait été utilisée avec succès par Monoprix avec son pôle logistique de la gare de Bercy. “En région parisienne, le train est surtout utilisé pour le transport de personnes. Et lorsque ce n’est pas le cas, les espaces sont utilisés pour de la maintenance, analyse Laurent Kamiel. Il y avait donc peu de créneaux disponibles pour le rail.” C’est alors que la solution du fleuve fut trouvée.

Aujourd’hui, les marchandises sont convoyées par camion sur 5 km, depuis l’entrepôt Franprix de

Chennevières-sur-Marne vers le port de Bonneuil-sur-Marne. Là, elles sont chargées sur une immense barge, qui parcourt 20 km sur la Seine avant de s’arrêter en plein cœur de Paris, au quai de la Bourdonnais... Aux pieds de la Tour Eiffel ! 26 conteneurs, soit 450 palettes, sont ainsi transportés chaque jour par voie fluviale. “Concrètement, la commande d’un magasin arrive le jour 1 à 18 heures à l’entrepôt, elle est préparée le jour 2 au matin, puis la barge la transporte jusqu’à Paris l’après-midi où elle passe la nuit, explique Laurent Kamiel. Les conteneurs sont ensuite livrés le lendemain entre 6 heures et 11h30 dans la matinée, et la barge repart pour faire un cycle de 24 heures.” Histoire de ne pas perturber la vie des Parisiens, après le déchargement au petit matin, le quai est rendu aux badauds et aux touristes, montrant ainsi qu’un même espace peut servir autant l’activité économique que l’activité de loisir.

Les marchandises sont convoyées sur 5 km depuis l’entrepôt de Chennevières-sur-Marne, vers le port de Bonneuil-sur-Marne. Là, elles sont chargées sur une immense barge qui parcourt 20 km sur la Seine avant de s’arrêter en plein cœur de Paris

Catherine Benhammou

directrice de GL Events Exhibitions Lille, organisatrice du salon Environord*

Communiqué

“ Un déchet doit être considéré comme une matière première que l’on peut valoriser ”

Quelles sont les particularités de ce salon ?

Le salon Environord est le salon de l’environnement et de la réduction de la consommation énergétique, soit des

éco-activités. Il est axé cette année sur la transition énergétique et l’économie circulaire avec le Congrès européen des écotechnologies du futur. Il a un rayonnement dans le nord de la France et jusque dans le nord de l’Europe en Belgique avec près de 3 000 visiteurs. On compte 100 exposants et entre 60 et 80 conférences et ateliers pratiques. Le salon propose des solutions commerciales respectant l’environnement, par le biais d’innovations techniques, de cas concrets. C’est le point de rencontre des professionnels, des industriels et des collectivités. Il couvre divers secteurs, avec notamment l’énergie et les problématiques autour des énergies renouvelables, le bâtiment et travaux publics en intégrant les écoquartiers, les espaces verts et la biodiversité, les déchets et le recyclage, ainsi que la gestion de l’eau.

Quelles sont les nouveautés de cette édition ?

Pour la première fois cette année, un événement est entièrement dédié aux technologies autour de l’eau. Il s’agit d’Aquacity, un salon à part entière traitant de cette matière première de plus en plus rare et donc précieuse. Il traitera à la fois de l’analyse, du forage, du pompage et de la distribution de l’eau, tout en allant plus loin jusqu’à la surveillance et au contrôle des réseaux. Dans la région du Nord-Pas-de-Calais, 22 % de volume d’eau se perd dans les réseaux de distribution. Un volet sera également consacré à l’assainissement et au traitement des eaux usées et des eaux pluviales pour les utiliser en tant que ressources.

Comment est traitée la problématique déchets sur le salon ?

Le déchet est traité dans sa dimension classique de collecte et de tri, mais également en termes de recyclage et de valorisation. Nous introduisons la notion d’approche environnementale vertueuse et de modèle économique viable en évoquant le financement et la rentabilité des projets, dans le sens où écologie rime avec économie. Ainsi, le déchet et les sédiments ne doivent pas seulement être considérés comme des contraintes de la vie économique mais comme des matières premières que l’on peut réemployer, commercialiser et valoriser.

Salon Environord 2016
15 et 16 juin 2016, Lille Grand Palais
<http://www.salon-environord.com>

CRÉEZ VOTRE APP
EN QUELQUES CLICS

CRÉEZ FACILEMENT DES APPLICATIONS POUR VOUS ET VOS CLIENTS SANS ENGAGEMENT !

my app[®]

myappclub myappimmobilier myapphotel myappcity myappinfos myappmoto myappauto myappboat myappshop myappcycle

my app

Actualités

Gala 2014
Gala 2014 Le 11 juin 2014 à ...
Lire la suite...

Lancement de l'appli...
Retrouvez toutes les infos
Lire la suite...

Nouveau cours
Nouveau cours de danse cl...
Lire la suite...

Accueil Actualités Programme Localiser Autres

TESTEZ SUR **myapp.net**

Disponible sur
App Store

DISPONIBLE SUR
Google play



OLDIES BUT GOLDIES

Un sénateur a



Enlever un sénateur, vous en avez rêvé, à défaut de supprimer le Sénat. Alphonse de Beauchamp l'a fait en 1825 dans son 'Récit de l'enlèvement du sénateur Clément de Ris'

LE sénateur Clément-de-Ris, ancien valet-de-chambre de la Reine, était de la Basse-Bretagne, et neveu de Clément de Mallerand, professeur de droit français, homme généralement estimé. Dès le commencement de la révolution il a été l'ami intime de Sieyès; il possédait aux environs de Tours une terre nommée Beauvais-sur-le-Cher, dans la commune de Bléré. Son influence dans le pays, les places qu'il avait occupées au département, ses relations avec l'un des chefs révolutionnaires, lui avaient servi à exalter au dernier point l'esprit patriotique dans toutes les communes environnantes, et même à Tours. On croit pouvoir affirmer que ce n'est pas précisément à Clément-de-Ris qu'en voulaient les Chouans qui l'ont enlevé en 1800. Charles G... m'a dit que lui et ses camarades avaient mis dans un chapeau les noms de cinq ou six patriotes les plus famés dans le pays, et que le sien était sorti: le fait est que leur but était d'obtenir cinquante mille francs pour se procurer des moyens de recommencer une guerre alors imminente. Ses associés furent Renard, ex-officier chouan, N*** Gaudin, major d'une division de Frotté, Mauduisson et Couchy, qui avaient servi dans la division de Charles N***. Ils allèrent cacher des fusils dans des espèces de

carrières qui sont auprès de Beauvais, et vinrent, deux jours avant l'exécution de leur entreprise, se baigner dans le Cher pour reconnaître le terrain; ils partirent de Tours sur de mauvais chevaux, et, dans la prairie de Saint-Avertin, en ayant trouvé d'autres qui paisaient au vert, ils les prirent; les paysans à qui ces chevaux appartenaient coururent après eux, mais ils les écartèrent à coups de fusil; et c'est d'une manière aussi étourdie que publique qu'ils commencèrent leur expédition. Dans un petit bois voisin de Beauvais ils revêtirent des uniformes de chasseurs. Leur travestissement à peine achevé, il passa un cabriolet qui revenait de Tours, où il avait conduit madame Clément-de-Ris et son fils aîné, qui étaient allés au bal que donnait Graam, le préfet, pour la fête du 1er vendémiaire. Ce cabriolet ramenait madame Brûlé, et avait pour conducteur le postillon de Clément-de-Ris. Charles arrêta la voiture et demanda où ils allaient; sur la réponse que c'était à Beauvais, il dit qu'il voulait les escorter. Clément-de-Ris était sur le seuil de sa porte pour attendre madame Brûlé. Charles laisse deux hommes en faction à la grille, et court sur-le-champ à Clément-de-Ris, qu'il somme, au nom de la loi, de déclarer combien il a de monde dans sa maison; sur sa

Alors je lui représentai qu'il ne fallait pas commettre un crime inutile et de sang-froid. Il m'assura qu'il se contenterait de l'argent, et me demanda en même temps de le mettre lui-même dans un lieu sûr jusqu'à ce qu'il sût la tournure que la chose prendrait

demande Clément-de-Ris lui déclare quatorze ou quinze personnes. Il les rassemble sur-le-champ et les enferme. Il ordonne à Clément-de-Ris de le mener dans son cabinet, et de lui apporter sur-le-champ son argenterie, qu'il fait placer dans le cabriolet, avec défense au postillon de dételer; il met ensuite la main sur un coffre d'acajou dont il demande la clef; Charles a dit qu'il avait toujours soupçonné ce coffre de contenir la correspondance révolutionnaire de Clément-de-Ris. Celui-ci lui ayant répondu sur-le-champ qu'il contenait le cœur embaumé de sa fille, Charles assure qu'il n'eut pas le courage d'exiger qu'on ouvrît le coffre, et il n'en parla plus. On mit un bandeau sur les yeux de Clément-de-Ris; on le fit monter en voiture sans chapeau, et l'on donna l'ordre au postillon de partir. Clément-de-Ris croit avoir fait beaucoup de chemin; on voulait seulement éviter les communes d'Azé et de Bléré, et après beaucoup de tours et de détours on le conduisit au Portail, ferme auprès de Loche, appartenant à M. Delacroix, espèce d'idiot, que Charles connaissait beaucoup moins que sa femme, assez belle personne, avec qui il était lié. On fit descendre Clément-de-Ris dans une espèce de souterrain voûté qui se fermait par une pierre et servait

à cacher des prêtres. Charles et les autres ravisseurs s'encavèrent avec leur prisonnier. Pendant ce temps-là le bruit de son enlèvement mit sur pied tout le pays; toute la force armée de Tours battit la campagne. Charles voulant aller reconnaître les choses par lui-même, sortit avec un fusil à deux coups et un chien, comme pour chasser. Il rencontra des détachements de paysans auxquels il dit qu'ils feraient bien mieux de rester chez eux, et dont il trouva l'appareil si peu menaçant, qu'il fut tenté d'aller chercher ses camarades, de monter à cheval et de les charger. Quand il vit que le tocsin ne sonnait plus, il retourna au souterrain, et déclara au sénateur qu'il n'en voulait pas à sa vie, mais qu'il fallait qu'il souscrivît sur-le-champ un billet à ordre de cinquante mille francs. Il conduisit tous ses camarades à Orléans, et revint me trouver et me raconter les détails ci-dessus, en me demandant ce qu'il ferait du captif. Je lui dis qu'il n'aurait pas dû faire un esclandre; et c'est alors qu'il me parla des noms tirés au sort. Je lui demandai comment était l'homme et de quelle manière il soutenait sa position. "Sans montrer trop de faiblesse", me répondit-il. Alors je lui représentai qu'il ne fallait pas commettre un crime inutile et de sang-froid. Il m'assura qu'il se contenterait de l'argent, et me

disparu



demanda en même temps de le mettre lui-même dans un lieu sûr jusqu'à ce qu'il sût la tournure que la chose prendrait. Madame Clément-de-Ris et madame Brûlé vinrent à Blois apporter l'argent; mais Charles n'avait point donné une indication assez directe; son intention était qu'on allât jusqu'à Chartres, et il ne l'aurait même reçu que dans la forêt de Rambouillet. Les choses changèrent de face; le gouvernement jeta feu et flamme, et déclara à M. de Bourmont qu'il fallait qu'il fût retrouvé le sénateur, puisqu'il était probable que c'étaient des gens de son parti qui l'avaient enlevé, attendu qu'on ne découvrirait pas que ce fussent des jacobins. On avait fait courir le bruit que Clément-de-Ris, assez mauvais parent, avait des discussions d'intérêt avec des neveux à lui, qui s'étaient emparés de sa personne pour parvenir à être dédommés. M. de Bourmont, au lieu de décliner l'influence qu'on lui supposait, s'engagea en quelque sorte à envoyer des ordres. Carlos vient de sa part s'informer si on savait où était Charles, sans avoir de certitude qu'il fût l'auteur de l'enlèvement, mais seulement des soupçons assez vagues; on me demanda si je connaissais le lieu de sa retraite. Je m'enquis d'abord de ce qu'on en voulait faire; et l'on me dit que s'il était possible de ravoir le sénateur, la confiance du gouvernement, sa reconnaissance, sa bienveillance pour tout ce qui était royaliste, en serait le résultat assuré. Je fus rendre compte de cette ouverture à

Charles, qui me répondit qu'il voulait savoir quelles conditions on faisait. Carlos voyant que la reddition du sénateur ne tenait qu'à cela, court à Paris et revient en vingt-quatre heures avec les promesses verbales les plus étendues, et so-disant les plus authentiques. Charles alors se montra; et c'est là ce qui me fait dire que son caractère est beaucoup plus beau que sa réputation. Il déclara sur-le-champ à Carlos qu'il allait partir avec lui, et que, puisque M. de Bourmont pouvait être compromis, il allait se mettre entre les mains du ministre de la police, et tout rendre, depuis le sénateur jusqu'à l'argenterie et le billet. Il y fut. Voici quelles furent les propositions du ministre (j'observe que Charles, en passant à Orléans, avait demandé à ses camarades s'ils acceptaient ce que Carlos était venu offrir): Rendre le sénateur, recevoir les cinquante mille francs, ne dire le nom de personne, et qu'alors s'ils étaient pris, il ne répondait de rien; que si, au contraire, ils voulaient se nommer, ne rien recevoir et rendre le sénateur, il les prenait sous sa protection spéciale, s'engageait à leur rendre l'aisance et l'existence qu'ils pouvaient avoir eues avant la révolution. Les camarades de Charles consentirent à être nommés; Charles insista principalement sur ce qu'on rendit les biens à MM. de Mauduison et de Couchy. Tout cela fut promis verbalement. Charles donna un billet pour Gaudin, qui, seul, gardait le sénateur dans le souterrain. Il est bon de remarquer que, comme il était borgne et que la

Rendre le sénateur, recevoir les cinquante mille francs, ne dire le nom de personne, et qu'alors s'ils étaient pris, il ne répondait de rien; que si, au contraire, ils voulaient se nommer, ne rien recevoir et rendre le sénateur, il les prenait sous sa protection spéciale, s'engageait à leur rendre l'aisance et l'existence qu'ils pouvaient avoir eues avant la révolution

pierre du caveau n'était jamais fermée, que tout au plus la nuit, Gaudin paraissait devant lui en marquis. On ne se fait pas d'idée de la pusillanimité du captif vis-à-vis de son gardien; il lui disait qu'il espérait bien que quand il serait parti de là il n'aurait pas d'autre maison que la sienne; l'autre lui répondait en haussant les épaules. Au reste s'il ne s'est pas enfui, c'est qu'il n'a pas voulu. Vu sa haute taille, il était aussi haut que le souterrain. Gaudin restait couché dans la ferme jusqu'à onze heures du matin, et il était si sûr que son ombre suffirait pour garder le sénateur, qu'il ne s'en inquiétait pas autrement; d'ailleurs, il avait tout le soin possible de Clément-de-Ris, le nourrissant de tout ce qui pouvait lui convenir; madame Lacroix envoyait des volailles; du vin et des fruits; mais le sénateur osait à peine manger, de crainte d'être empoisonné; et, au milieu de ses protestations, il se servait de la liberté qu'on lui laissait pour observer dans son caveau les objets qui pouvaient l'aider à le reconnaître en temps et lieu. Il retenait le nom des valets, des servantes de la ferme, le nom des chevaux et des vaches, le nom des enfants. Charles remit le billet à Arthur. Comme par hasard il était descendu chez moi et était venu me conter toute cette opération, je craignais de me trouver compromis dans des recherches; et, quoiqu'il n'y eût pas grand mérite ni grand honneur à jouer un rôle dans cette tragi-comédie, je voulus figurer parmi les libérateurs. C'est ici que commencerait

ce qu'on pourrait bien appeler une parade, si le dénouement n'en avait pas été si atroce. Nous partîmes au nombre de cinq, et nous arrivâmes sur les huit heures du soir: la première maison où nous passâmes à Beaulieu, fut celle du sous-préfet, qui rentrait chez lui avec le lieutenant de la garde nationale; ils s'étaient mis à la porte en entendant le bruit des chevaux. Je vis encore le lieutenant qui nous demanda fièrement: "Qui êtes-vous?" On répondit qu'on demandait le sous-préfet; cet homme répond que c'est là. Carlos lui présente un papier. Cet homme, qui nous supposait beaucoup, mit des lunettes sur son grand nez, et il n'eut pas plus tôt vu le firman qui avait en tête: Ministère de la police générale, qu'il pensa faire comme les Turcs quand le calife leur dit: Il Bondo Cadi. Arthur avec Robert se séparèrent de nous, et furent porter l'ordre de Charles à Gaudin, qui leur dit: "Je ne vous demande rien de plus; je me fie à votre parole d'honneur." Gaudin monte à cheval avec Bernard, le frère de Carlos, et retourne sur la route que nous avions suivie. Carlos et moi nous repartîmes de Loches vers une heure du matin. Arrivés à la pyramide de Chemillé, au milieu de la forêt de Loches, nous allions au pas, et nous apercevons le sénateur, les yeux bandés, étendu au pied d'un arbre comme un sac de blé, n'ayant pas la plus petite envie de bouger. (...)

La suite sur lenouveleconomiste.fr



**CONSEIL &
TRANSACTION**



UN EXPERT EN IMMOBILIER FRANÇAIS D'ENTREPRISE ?

ÇA FAIT UN BAIL QU'ON N'A PAS VU ÇA !

PARCE QUE FAIRE PARTIE DU 1^{ER} GROUPE IMMOBILIER FRANÇAIS, C'EST VOUS FAIRE BÉNÉFICIER D'EXPERTISES ET DE CONNAISSANCES APPROFONDIES DU TERRITOIRE FRANÇAIS ET DE SES ACTIFS IMMOBILIERS.

ANTICIPER VOS ENJEUX ET VOS BESOINS TOUT AU LONG DE LA VIE DE VOS PROJETS IMMOBILIERS : UN CONSEIL SUR-MESURE ADAPTÉ À VOS EXIGENCES ET UN ACCOMPAGNEMENT DANS VOS TRANSACTIONS SOURCES DE VALEUR AJOUTÉE ET DE RÉUSSITE PARTAGÉE, TELLE EST NOTRE AMBITION.

BUREAUX

LOCAUX D'ACTIVITÉ ET LOGISTIQUE

COMMERCES

INVESTISSEMENT



NEXITY CONSEIL ET TRANSACTION (anciennement dénommée KEOPS) - CONSEIL EN IMMOBILIER D'ENTREPRISE
Société par actions simplifiée au capital de 8 209 357,50 € - RCS Paris 8 431 315 159 - SIRET : 431 315 159 00191
Siège Social : 43-47 avenue de la Grande Armée - CS 61714 - 75782 Paris cedex 16 - Caisse de Garantie GALIAN 89 rue de La Boétie 75008 Paris
Carte professionnelle «Transactions sur Immeubles et Fonds de Commerce» n° T 11559 délivrée par la Préfecture de Paris

> CT.NEXITY.FR

Member of **GVA** Worldwide