

LA REVUE DES AFFAIRES

N°2014 - 3 / 4ème trimestre / 17,90€

VOTRE BUSINESS

Les enjeux de la protection du secret des affaires, la RSE, vos stratégies ...

QUEL AVENIR ?

Rayonnement culturel de la France et « soft power » : doit-on changer de paradigme ? , Pourquoi l'eau s'invitera dans les conseils d'administration ...



Les entreprises
familiales:
la résilience
tranquille face à
la crise?



Découvrez l'univers VA Press
depuis votre mobile



VA Press
16, boulevard de la Reine
78000 Versailles
+33 (0)9 81 82 52 24 / contact@vapress.fr
www.vapress.fr



MEDIA GROUP
DIFFUSEUR DE VALEUR AJOUTÉE

SOMMAIRE

LES INFOS QUI ONT MARQUÉ LA RÉDACTION CE TRIMESTRE

4

ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

6

La guerre anti corruption aura bien lieu

6

*La protection du secret des affaires: quels enjeux
pour les entreprises?*

7

*Rayonnement culturel de la France et « soft power » :
doit-on changer de paradigme ?*

8

STRATÉGIES

11

Bull se voit en fer de lance de la cybersécurité

DES AFFAIRES ET DES HOMMES

13

Identité et cohésion des firmes dans la mondialisation

13

Approche culturelle au Brésil ou "le jeu de la ceinture"

14

« L'instabilité, votre nouvel avantage concurrentiel »

15

*Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique
entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur*

16

DOSSIER:

LES ENTREPRISES FAMILIALES: LA RÉSILIENCE TRANQUILLE FACE À LA CRISE?

17

Les entreprises familiales, entre passion et durabilité

17

*La maison François Cholat, lauréate du trophée
des entreprises familiales*

18

La famille, meilleur mode de transmission d'une entreprise

Entretien avec Christophe Vieillard

19

Entreprises familiales : le prix Léonard de Vinci

expliqué par François Saint Bris

22

*Les entreprises familiales et la Défense : une vieille
histoire française*

24

AU CŒUR DE VOTRE RSE

25

*Dix conseils pour les entreprises publiant leur
premier rapport RSE*

25

Le CAC 40 s'est mis à la RSE

26

L'ANALYSE DE L'EXPERT

27

Pourquoi l'eau s'invitera dans les conseils d'administration

27

Thomas Peaucelle: reconnecter les Hommes

à l'ère du numérique

29

LA POINTE TECHNO

32

EDITORIAL /

Nicolas Menguy



MEDIA GROUP
DIFFUSEUR DE VALEUR AJOUTÉE

Editeur : VA PRESS
N° RCS Evry 537 423 766
Siège social :
16, boulevard de la Reine
78000 Versailles

Directeur de la rédaction :

[Nicolas Menguy](#)

Chef de projet éditorial :

[Roxane Lauley](#)

Relations & Partenariats :

contact@vapress.fr

Couverture et 4^{ème} de Couverture : © Fotolia - jr_casas
Crédit photo autres : CC0 Public Domain / FAQ

LES INFOS QUI ONT MARQUÉ LA RÉDACTION CE TRIMESTRE

08 AOUT

LE VIN FRANÇAIS N'EST PAS TOUCHÉ PAR L'EMBARGO RUSSE

L'embargo sur les produits agro-alimentaires décidé par la Russie pour « punir » les États-Unis et l'Europe aura des répercussions sur l'économie française. La France a ex-

porté pour 11,6 milliards d'euros de produits alimentaires en Russie en 2013; 8% sont donc touchés par un embargo qui a le bon goût de ne pas (encore) concerner le vin français. À elle seule, la France représente 21,7% du marché russe des vins et spiritueux.



12 AOUT

BNP PARIBAS : UNE AMENDE QUI PÈSE SUR LES COMPTES DU PAYS

L'amende infligée par la justice américaine contre BNP Paribas a des répercussions sur les

comptes de la banque évidemment, mais aussi sur la balance des transactions courantes de la France. L'institution bancaire estime que sans l'amende américaine de la BNP, le déficit aurait été stable.

14 AOUT

CROISSANCE NULLE AU DEUXIÈME TRIMESTRE

Un résultat en phase avec les trois premiers mois de l'année, où la croissance avait été mesurée elle aussi à 0% et plus de 500 000 emplois détruits depuis le début de la crise

19 AOUT

ÉCONOMIE MONDIALE : PARIS DANS LE TOP 3 DES VILLES QUI COMPTENT

Paris prend la troisième place du classement annuel Forbes des villes les plus influentes au plan économique derrière la grande rivale Londres et New York.



09 SEPTEMBRE

LA SNCM FORCÉE DE REMBOURSER LES AIDES D'ÉTAT ILLÉGALES

Une bien mauvaise nouvelle pour la compagnie maritime. La justice européenne a confirmé l'annulation des aides d'Etat versées à la

SNCM, jugées illégales. L'entreprise marseillaise va devoir rembourser plus de 200 millions d'euros.

10 SEPTEMBRE

UE : PIERRE MOSCOVICI NOMMÉ COMMISSAIRE AUX AFFAIRES ÉCONOMIQUES

La décision a été validée par le Parlement européen début octobre. L'ancien locataire de Bercy prendra ses fonctions en novembre prochain.



16 SEPTEMBRE

NETFLIX EST ARRIVÉ EN FRANCE.

Netflix chamboule le monde des fournisseurs d'accès à Internet. Le fameux service de

vidéo à la demande est désormais disponible sur vos téléviseurs, et vos appareils connectés. Alors qu'Orange, Bouygues et SFR se sont plus ou moins rapidement déclarés favo-

rables au service de VOD, et vont le proposer sur leurs box, Free fait de la résistance.

19 SEPTEMBRE

ALIBABA, UNE INTRODUCTION EN BOURSE HISTORIQUE

Un exploit pour un groupe chinois tentaculaire qui veut lever plus de 25 milliards de dollars.

25 SEPTEMBRE

AIRBUS TRÈS OPTIMISTE SUR L'AVENIR

Airbus se porte bien. Mieux encore : l'avionneur européen va se porter encore mieux dans les mois qui vien-

nent ! Les prévisions de rentrée se sont confirmées : l'avionneur européen vient de signer un contrat géant avec la compagnie indienne IndiGo portant sur l'achat de 250 Airbus A320neo.



30 SEPTEMBRE

LA DETTE DE LA FRANCE CRÈVE LE PLAFOND DES 2 000 MILLIARDS D'EUROS

La France est officiellement endettée à 95,1 % de son PIB.

02 OCTOBRE

GROS INVESTISSEMENT DE LECLERC POUR RÉSISTER À LA CRISE

Leclerc va investir 1,2 milliard d'euros d'ici la fin de l'année prochaine afin d'améliorer son système Drive, rénover ses hypermarchés et son outil logistique.

06 OCTOBRE

EURODISNEY SAUVÉ PAR SA MAISON MÈRE

Cette dernière a revalorisé EuroDisney à hauteur d'1 milliard d'euros. Disney, qui ne détient que 40% du capital de son site parisien, pourrait craindre une OPA sur EuroDisney, et a évoqué la possibilité d'une sortie de la Bourse de Paris.



07 OCTOBRE

PEUGEOT CÈDE 51% DE SA BRANCHE SCOOTERS AU GROUPE INDIEN MAHINDRA MAHINDRA

L'investissement indien de 15 millions ne saurait suffire à relancer une branche très endettée.

08 OCTOBRE

AIR FRANCE UNE GRÈVE À 500 MILLIONS D'EUROS

C'est en terme d'image d'entreprise que le groupe va avoir le plus de mal à s'en remettre



13 OCTOBRE

LONDRES MET AUX ENCHÈRES SA PARTICIPATION DANS EUROSTAR

Eurostar est détenu à 55% par la SNCF, 5% par la SNCB (la société nationale des chemins de fer belges) et à 40% par le gouvernement britannique. Ce dernier souhaite se séparer de cet actif dans le cadre d'un vaste plan de privatisations en mettant sur le marché des enchères pour cette part appartenant à London & Continental Railways.

14 OCTOBRE

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE : LE PROJET DE LOI LARGEMENT VOTÉ

Le projet de loi sur la transition énergétique comprend plusieurs volets, dont le plus important entérine la décision de réduire à 50% la part du nucléaire dans le mix énergétique français à l'horizon 2025.



ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

LA GUERRE ANTI-CORRUPTION AURA BIEN LIEU

A l'heure de la moralisation des pratiques dans le milieu des affaires, les normes anti-corruption séduisent de plus en plus d'entreprises françaises qui y voient un atout de compétitivité. Détail des enjeux éthiques et économiques.

Une guerre contre un ennemi insaisissable?

Si la lutte anti-corruption n'est pas chose aisée, c'est que l'objet même de cette bataille (et plus particulièrement sa preuve) reste souvent flou. Pots-de vin en tous genres, manque de transparence, clientélisme ou détournement de fonds : la corruption est multifacettes. « Ce sont les directeurs des achats qui reçoivent le plus de propositions de pots-de-vin » précise Francis Dépernet, ancien DRH dans de grands groupes. La lutte se concentre ainsi sur les échanges avec les fournisseurs ou les missions confiées à des consultants et aux gros contrats car, plus il y a d'argent en jeu, plus le risque est élevé. De plus, les activités les plus touchées par la corruption sont celles liées aux matières premières dont l'accès (gaz, pétrole, coltan, uranium) fait l'objet d'une concurrence féroce entre les états et les multinationales qui souhaitent avoir la main mise. Dernièrement BNP Paribas a été épinglé (et suspendu) par Transparency International au titre que « son entité en charge du négoce international de pétrole et gaz a volontairement dissimulé entre 2004 et 2012 des transactions illégales de plusieurs milliards de dollars avec le Soudan, Cuba et l'Iran ».

Autrefois difficilement mesurables, les flux de cette « grosse industrie ». Daniel Kaufman, directeur du programme Gouvernance de la Banque mondiale témoigne : « même en restant conservateur, on arrive à un volume annuel de pots-de-vin à l'échelle mondiale se montant à environ un trillion de dollars (mille milliard de dollars) ». Il précise que « Le volume de la corruption globale dans le monde dépasse celui des seuls pots-de-vin. Le chiffre de mille milliards de dollars ne comprend pas les détournements de fonds publics (budgets nationaux et budgets des collectivités locales), ou des vols (mauvaises utilisations) des biens publics ».

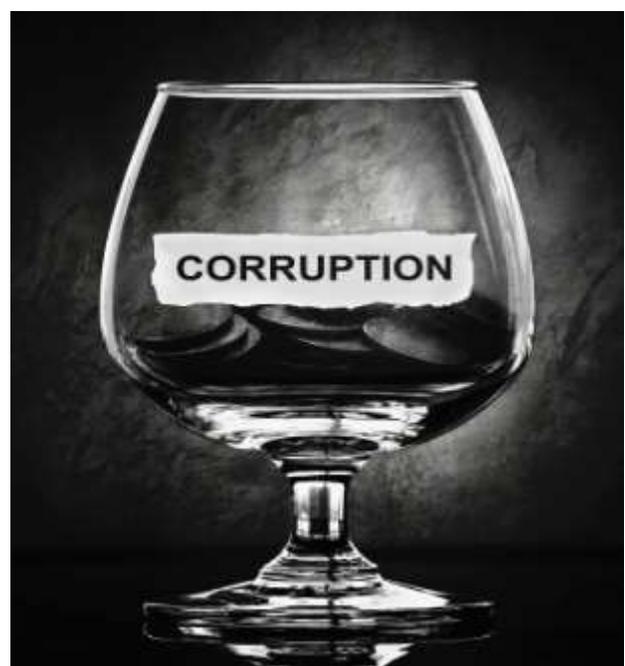
Et cela coûte cher. La Commission européenne évalue à cent vingt milliards d'euros par an, le coût de la corruption qui pèserait sur les Etats européens. La facture est également salée pour les entreprises comme Alcoa qui a payé près de 300 millions d'euros d'amende aux Etats-Unis, faute d'avoir mis en place des contrôles préventifs aux paiements de pots-de-vin payés à Bahreïn par des intermédiaires. Le record est battu par Siemens qui a dû s'acquitter d'1 milliard 176 millions d'euros, payés en 2008. Car pour en finir avec les zones

grises du business, les Etats ont mis en place des arsenaux de plus en plus redoutables.

Un contexte mondial propice à la lutte anti-corruption mais inégal

La lutte anti-corruption, et plus particulièrement la multiplication des normes anti-corruption, s'épanouissent dans un contexte de moralisation des affaires. Cette volonté apparaît comme un symptôme post traumatique au capitalisme débridé des décennies précédentes et aux nombreux scandales. Ainsi, la convention anti-corruption adoptée en 1997 à l'OCDE impose aux 38 pays l'ayant ratifié, des règles strictes en matière de corruption que certaines législations nationales sont venues renforcer. En effet, les USA et le Royaume-Uni amorcent la lutte et développent des normes qui, en l'absence de standards planétaires, leur procurent un avantage stratégique indéniable.

De plus, ce caractère extraterritorial législatif induit un risque d'ingérence économique pour les contrevenants faisant de la lutte anti-corruption une arme de guerre économique. La convention OCDE a d'ailleurs largement été poussée par les américains, qui souhaitent que leurs partenaires commerciaux soit assujettis à une législation stricte, à



Un atout pour la compétitivité des entreprises françaises encore mal exploité

Si la France a ratifié de la convention OCDE, la lutte est encore timide en France, qui pour Transparency International, se place au 22ème rang des plus vertueux en matière de corruption. Dans un rapport de 2012, l'OCDE emploie même les termes d'« immobilisme » de « faible réactivité » ou de « moyens insuffisants » afin de qualifier l'action (l'inaction ?) française. Trop peu de condamnations ou de procédures intentées, voici ce qui est entre autres reproché à la France qui riposte avec le projet de création d'un procureur anti-corruption. Or des juridictions interrégionales spécialisées en matière économique et financière existent déjà, comme le TGI de Paris dispose d'une compétence nationale s'agissant du terrorisme et des infractions boursoières. C'est donc bien la volonté politique qui est pointée du doigt.

En septembre dernier, la condamnation de Safran à 500 000 euros d'amende « pour corruption active » au Nigéria au début des années 2000, (le groupe a fait appel) tranche avec les millions de dollars réclamés par les États-Unis au titre de la lutte anti-corruption. L'entreprise du CAC 40 a depuis été la première à obtenir en 2013, la certi-

fication anticorruption délivrée par l'ADIT. Si les réflexes ne sont pas encore automatiques en France, ils tendent à emboîter le pas des pratiques anglo-saxonnes. En effet, les certifications anti-corruption ont le vent en poupe. L'ADIT et Mazars ont récemment adoubé CGG, spécialiste de l'exploration sismique en vertu du code de bonne conduite des affaires. « Faire vérifier par un tiers extérieur non partie prenante la conformité et la robustesse de nos dispositifs, quitte à identifier des marges de progrès, est un bon signal envers nos clients et nos actionnaires. Avec 85 % de flottant, notre cours, volatil, est exposé au marché » témoigne Jean-Georges Malcor, le CEO de l'entreprise nouvellement certifiée. Au-delà de la dimension éthique, c'est bien la compétitivité des entreprises françaises qui est en jeu. La corruption apparaît comme un risque majeur pour ces dernières qui ne semblent pas encore avoir saisi la mesure des enjeux.

Au-delà des solutions cosmétiques, une restructuration en profondeur semble nécessaire. La dynamique semble en marche si on en croit les programmes dans les écoles de commerce qui propose de former les futurs dirigeants aux méthodes anti-corruption.

R.L

PROTECTION DU SECRET D'AFFAIRE : QUELS ENJEUX POUR LES ENTREPRISES ?



Vol de documents confidentiels, effraction, captation d'informations par intrusion dans les systèmes d'informations : les entreprises redoublent d'effort afin de protéger leurs données sensibles. Car certains secrets mal gardés peuvent avoir de lourdes conséquences économiques ou commerciales. De la PME au grand groupe, toutes les entreprises sont concernées. Petit état des lieux de la législation en vigueur.

LE SECRET DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

En Europe, 20 % de ces dernières déclarent avoir subi une violation de leurs secrets d'affaires ces dix dernières années. La faute à un paysage juridique fragmenté et flou ? La législation varie allègrement d'un pays européen à l'autre. De plus, seuls quelques pays proposent une réglementation spécifique aux secrets d'affaires.. Ainsi,

63 % des entreprises pensent que les secrets d'affaires font l'objet d'une protection trop faible. Derrière la bataille juridique se cache celle de la compétitivité. Car ces informations confidentielles permettent à l'entreprise d'asseoir sa position sur le marché. En effet, le recours au secret constitue un des instrument de la compétitivité de l'entreprise de plus, la flexibilité inhérente au secret d'affaire, a contrario du droit de propriété intellectuelle (formalités de dépôt, coût de maintien en vigueur...), en fait un outil efficace de la protection des actifs immatériels et intellectuels à la portée de chaque entreprise.

L'IMPULSION EUROPÉENNE

Face à ce constat, la Commission européenne a engagé une vaste réflexion relative à la protection des secrets d'affaires. Ainsi, elle a proposé le 28 novembre 2013, une directive sur les

secrets d'affaires dont l'objectif consiste à renforcer la confiance des entreprises dans l'innovation et ce dans tout le marché intérieur, en favorisant l'efficacité de la protection juridique des secrets d'affaires et la convergence des voies de recours nationales de droit civil. A ce titre, elle prévoit une définition commune du secret d'affaires et permet un accès simplifié à la réparation en cas d'appropriation illicite.

LA RÉPONSE FRANÇAISE

Dans un récent communiqué, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Région Paris Île-de-France abonde dans le sens de l'Union européenne et approuve le projet de directive relative à la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites. La CCI salue la définition d'un

cadre solide et harmonisé de la protection des informations confidentielles en Europe. Elle formule néanmoins quelques propositions d'ajustement afin de mieux répondre aux besoins des entreprises. Selon elle, il semble primordial de clarifier l'articulation entre secrets d'affaires et droits de propriété intellectuelle, afin que les secrets d'affaires gardent tout leur intérêt pour les entreprises. Les notions clés de la directive doivent être précisées afin d'éviter le flou juridique ambiant. Les cas d'obtention, de divulgation et d'utilisation licites sont à revoir selon la CCI. De plus, elle propose de rationaliser certaines hypothèses d'obtention et d'utilisation illicites d'un secret d'affaires. Par ailleurs, elle entend définir des procédures simplifiées en matière de preuve afin d'en renforcer l'efficacité

Ce débat intervient dans un contexte marqué par une récente proposition de loi en date du 16 juillet 2014. Elle entend pallier à l'absence de dispositif juridique cohérent et codifié car la France ne possède pas aujourd'hui d'arsenal juridique spécifique s'agissant du secret d'affaire. La loi propose de protéger par le secret d'affaire toute information « non publique en elle-même ou en ce qu'elle procède d'une conjonction d'éléments publics qui, assemblés, revêtent un caractère inédit que l'on souhaite protéger (analyse, traitement des sources ouvertes, stratégie entrepreneuriale...) ». Elle entend également protéger les entreprises françaises en interdisant d'opter pour une loi étran-

gère qui ne sanc-

tionnerait pas une atteinte à leur patrimoine (procédure de Discovery).

Si le projet de loi répond à la double nécessité française de se doter d'outils juridiques efficaces en matière de protection et de se conformer à la mouvance européenne, certaines voix se sont levées. C'est le cas de Charles Morel, avocat spécialisé en droit de la presse qui craint des dérives inquiétantes pour les journalistes, syndicalistes, salariés et tous lanceurs d'alerte. Selon lui, les entreprises pourraient être tentées de détourner l'esprit de la loi afin d'empêcher la publication légitime d'informations dérangeantes comme lors du scandale sur le Mediator. Définition trop large du secret d'affaire, lourdes sanctions pénales (de 3 à 7 ans d'emprisonnement) prévues en cas de fraude en passant, possibilité de demander un huis clos pour les litiges concernant des secrets d'affaires : l'articulation entre préservation de la compétitivité des entreprises et libertés publiques ne semble pas équilibrée. « Comme l'a parfaitement établi la Cour européenne des droits de l'homme, la presse joue un rôle fondamental dans notre vie démocratique, ce texte n'y changera rien », précisent les auteurs de la proposition de loi. Cette dynamique permettrait alors de protéger les entreprises les plus fragiles, les PME par exemple, qui n'ont guère les mêmes moyens à l'égard de leurs données confidentielles que les grands groupes. Ceci encouragerait alors l'innovation, dont les PME sont un moteur actif et

RAYONNEMENT CULTUREL DE LA FRANCE ET « SOFT POWER » : DOIT-ON CHANGER DE PARADIGME ?

Longtemps la France a rayonné à travers le monde par sa langue, sa diplomatie, ses arts et sa culture, renforçant son influence par l'image et l'autorité qu'elle renvoyait aux autres nations. Ce « soft power » qui ne portait alors pas encore ce nom s'est essoufflé avec le temps, bousculé par une mondialisation qui a redistribué les cartes entre grandes puissances. Raison de plus pour ne pas négliger notre « diplomatie culturelle », mais à condition de ne plus l'envisager sous son seul aspect étatique.

Les « diplomaties culturelles » sont mises en place par les Etats pour assurer leur image et promouvoir leurs « valeurs » à travers le monde. En France, cette stratégie d'influence culturelle repose sur une politique universitaire et scientifique et sur les instituts français et les Alliances françaises à l'étranger. Si cette diplomatie culturelle a permis pendant longtemps de maintenir une rela-

tive influence sur le monde, aujourd'hui, à la suite de coupes budgétaires incessantes, l'Etat français n'a assurément plus les moyens de ses ambitions. La seule Agence pour l'enseignement français à l'étranger représente 56,9 % des crédits alloués par l'Etat à la diplomatie culturelle et d'influence (1). Avec une enveloppe budgétaire annuelle d'environ 250 à 300 millions d'euros pour les actions culturelles, il paraît évident que la diplomatie culturelle française ne peut plus briller durablement à l'étranger par les seuls moyens publics.

Faute de financement, la France doit-elle renoncer pour autant à ses ambitions de rayonnement culturel ou est-il temps d'établir de nouveaux réseaux d'influence et de diplomatie culturelle, au-delà du Quai d'Orsay et du ministère de la Culture ? C'est à une véritable révolution culturelle que l'Etat doit accepter de se résoudre. La France reste en effet un des rares pays au monde à avoir - depuis André Malraux - un ministère de la Culture, et à considérer les



Or le succès d'un artiste ou d'un auteur ne saurait dépendre de la seule politique culturelle de l'Etat mais doit pouvoir, s'il veut se confirmer durablement et mondialement, s'appuyer sur des mécènes, des maisons d'éditions, des producteurs, des galeristes ou des salles de vente ayant une portée internationale et capables de le soutenir à l'étranger. Pour mener une telle politique, la France dispose d'ailleurs de solides atouts... dans le secteur privé. Nos compatriotes ignorent par exemple que le deuxième éditeur mondial est le Français Hachette, dirigé par Arnaud Nourry qui en a fait le premier éditeur de Grande-Bretagne et d'Australie, le deuxième d'Espagne et le cinquième des Etats-Unis. Un succès dont l'ensemble du monde francophone de l'édition – écrivains compris – bénéficie très concrètement. Ainsi, lors du bras de fer qui a opposé les éditeurs français à Google après que la société américaine ait décidé de numériser les ouvrages francophones stockés dans les bibliothèques américaines, seule la détermination d'Hachette et sa connaissance du marché américain ont permis d'aboutir à un accord permettant de préserver les intérêts des écrivains et des éditeurs français. Preuve que le secteur privé peut contribuer au rayonnement culturel, Arnaud Nourry a démontré en cette occasion à quel point il était stratégique de préserver l'écosystème de l'édition française et ses auteurs contemporains : « le patrimoine de demain, c'est la création d'aujourd'hui. » (2).

Dès lors, ne serait-il pas grand temps en France de s'affranchir d'une politique culturelle par trop inféodée aux organismes étatiques ? Cela permettrait peut-être de mobiliser les énergies et les vecteurs de rayonnement culturels là où ils se trouvent naturellement : auprès des artistes, des professionnels de l'art, des organismes professionnels, des instituts et des fondations privés. Autant de relais vivants et dynamiques prêts à défendre la « marque France » et l'exception culturelle française à l'international. C'est justement la démarche que poursuit depuis près de 60 ans le Comité Colbert (3), qui fédère 75 maisons de luxe et 13 instituts culturels : œuvrer au rayonnement international de l'art de vivre

français, partie intégrante de la culture française. En mettant en avant le savoir-faire et l'esprit français des grandes maisons qui la composent, cet organisme indépendant participe au rayonnement culturel, et de facto économique de la France de par le monde bien plus efficacement que des instituts qui n'ont que leur légitimité étatique à faire valoir, faute de réels moyens. Enracinés dans un patrimoine, le luxe français porte en lui des valeurs d'esthétisme, d'art de vivre et d'excellence qui transcendent les clivages entre public, privé, lui conférant une légitimité et une force de frappe qui rallie tous les suffrages.

C'est ainsi que le Comité Colbert (4) a initié une collaboration active entre les marques de luxe et les services douaniers, une coopération public-privé exemplaire et efficace pour combattre la contrefaçon endémique qui mine des pans entiers de l'économie française en produisant à bas coût des copies qui détériorent gravement dans le monde l'image de ces entreprises d'excellence.

Hélas, le Comité Colbert demeure encore une exception dans le paysage économique et culturel français et tout reste encore à faire pour que l'ensemble des acteurs qui participent à la création artistique et au rayonnement culturel français, trouvent leur juste place pour influencer et peser durablement au-delà de nos frontières. A part le cas exceptionnel du Musée du Louvre, mondialement connu et capable de capitaliser sur sa « marque » jusqu'au fin fond des sables d'Abu Dabi (5), on constate que la culture française doit rivaliser d'imagination pour peser durablement à l'échelle mondiale. La voie d'avenir serait de s'engager davantage sur des initiatives conjuguant les synergies entre public et privé, organismes étatiques et entreprises marchandes, comme la diplomatie culturelle américaine a d'ailleurs su le faire depuis des décennies, assurant son image en s'appuyant sur des fondations privées puissantes et généreuses.

Pour rayonner à l'étranger, l'art et la création doivent préalablement réussir à s'exprimer et s'épanouir sur leur marché domestique. Or, si la

France possède un patrimoine culturel incomparable, elle est loin d'offrir aux artistes les conditions optimales pour créer et atteindre la notoriété mondiale qu'ils méritent. Lors de la dernière convention nationale organisée le Syndicat national des maisons de ventes volontaires (Symev), George-Philippe Vallois, président du Comité professionnel des galeries d'art relevait combien les acteurs nord-américains du marché de l'art « excellent à réaliser des actions associant musées, auctionneers et galeristes pour promouvoir de nouveaux artistes » (6). Exemple : à New York, il n'est pas rare de voir un musée, une galerie et une maison de vente agir ensemble pour promouvoir le travail d'un créateur et faire découvrir ses œuvres en organisant de concert une rétrospective publique, une exposition privée ainsi qu'une vente aux enchères. Ce type de démarche dynamique de décloisonnement entre public et privé, par les synergies qu'elle développe, porte immédiatement ses fruits et contribue au rayonnement culturel de l'ensemble des acteurs.

Nous en sommes hélas encore loin. L'abandon du projet de fondation d'art contemporain que l'industriel et grand collectionneur François Pinault souhaitait créer dans les anciennes usines Renault de l'île Seguin pour abriter ses collections a démontré les oppositions administratives et politiques que l'initiative privée en matière culturelle pouvait encore provoquer en France. En chassant ainsi son plus zélé et généreux mécène en matière d'art contemporain (7), la France a terni son image dans le monde de l'art et découragé sans doute d'autres initiatives ambitieuses. Le projet de la fondation Pinault était pourtant l'occasion de rééquilibrer le poids mutuel du secteur public et du secteur privé dans le domaine des arts.

De même comment ne pas se désoler des levées de bouclier que provoquent systématiquement les projets visant à permettre aux universités françaises de se rapprocher – et de bénéficier des financements – du monde de l'entreprise ? Une attitude d'autant plus suicidaire que, dans la ba-

taille que se livrent à l'échelle mondiale les grandes écoles et les universités, seules celles qui auront noué des partenariats stratégiques avec des entreprises et des centres de recherches auront demain les moyens financiers et humains leur permettant de prétendre occuper la tête du classement de Shanghai (8). La première université française n'arrive qu'en 37^e position de ce classement dont les campus anglo-américains trustent les 19 premières places. Il serait temps d'en tirer les conclusions qui s'imposent...

Aujourd'hui l'Etat doit comprendre qu'il ne pourra plus assurer le rayonnement culturel français aux quatre coins du monde sans s'engager résolument dans une démarche innovante de complémentarité associant les institutions publiques avec l'ensemble des professionnels et des artistes qui font vivre quotidiennement cette culture à travers leur métiers et leur passion.

C.D.

verbatim

Notes

(1) **Projet de loi de finances pour 2013 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence**, consultable sur <http://www.senat.fr/rap/a12-150-2/a12-150-2.html>

(2) **Voir les auditions de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation du 25/11/09** : <http://www.assemblee-nationale.fr/13/cr-cedu/09-10/c0910016.asp>

(3) **Rapport d'activité Comité Colbert**

(4) **La lutte contre la contrefaçon du Comité Colbert / campagne 2012**

(5) « Abu Dhabi : des chantiers qui mêlent culture et business », *Journal du Net*, 19/12/12

(6) *La Revue du Symev*, n°5 - Spécial "Convention 2012" - novembre-décembre 2012, téléchargeable sur www.symev.org.

(7) « Fondation Pinault, l'art français pénalisé », *Libération*, 13/05/05

(8) Voir www.shanghairanking.com/ARWU2012.html



Retrouvez
l'actualité de
l'économie
chaque jour sur
le Journal de
l'Économie



www.journaldeleconomie.fr

STRATÉGIES

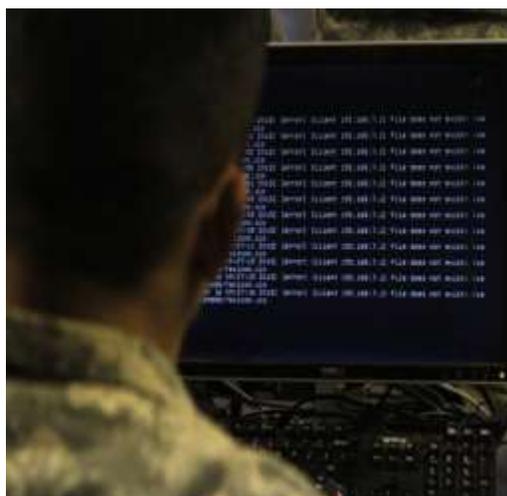
BULL SE VOIT EN FER DE LANCE DE LA CYBERSÉCURITÉ

Des objets connectés aux réseaux d'entreprises, les acteurs de la cybersécurité fourbissent leurs armes pour toujours conserver un coup d'avance. Récemment intégré par Atos, Bull constitue l'un des champions européens de la catégorie. Revue des troupes chez cet opérateur historique des systèmes d'informations, spécialiste du traitement de données devenu leader de la cybersécurité en Europe..

Nouvelle préoccupation en France, nouvelles nécessités en entreprises

« *Les données sont le pétrole du XXI^{ème} siècle* » selon Stefan Gross-Selbeck, dirigeant de Xing, réseau social professionnel. Le postulat est discutable mais un fait demeure, les données sont sans conteste le carburant des économies fondées sur le numérique et la connaissance. Tirant le bilan de l'année dernière, le PDG de Bull, Philippe Vannier explique : « *2013 annonce la révolution de notre rapport aux données numériques. Nous sommes entrés dans l'ère du Big Data, une ère où il faut savoir traiter, analyser, comprendre, stocker, sécuriser et parfois se délester d'énormes volumes de données.* » Les « données », qui portent bien mal leur nom, ne sont pas gratuites, loin de là, et elles vont représenter un intérêt économique et stratégique au moins équivalent à celui du pétrole dans le domaine énergétique. L'accès aux données et leur utilisation sont devenus des intérêts vitaux à protéger, et pour lesquels il faut disposer d'acteurs économiques à même de proposer une offre souveraine de protection. Or, depuis l'apparition des antivirus, les champs d'application de la cybersécurité ont bien évolué.

La cybersécurité, que l'on peut résumer par la protection du patrimoine numérique, privé et public, est devenue incontournable depuis que les usages du numérique se sont répandus d'une part, mais aussi depuis que les impératifs de mobilité se sont imposés. Bien que le papier n'a pas disparu au sein des entreprises ou des administrations, l'essentiel de l'information circule désormais sous format numérique, avec tout ce que cela suppose en termes de facilité de copie et de transport pour l'utilisateur, mais aussi pour le voleur ou le hacker. Pas une semaine sans une affaire de piratage informatique rendu publique. « *Les déconvenues subies par l'opérateur Orange et, plus récemment, par le site de commerce en ligne eBay, qui se sont fait voler les données personnelles de millions de leurs clients, démontrent les besoins pour des solutions toujours plus robustes* » souligne ainsi L'Usine Nouvelle. Le cyberspace est devenu le terrain de jeu de nouvelles formes de criminalités faisant peser des menaces inédites sur l'activité économique. Répondre à ces menaces est l'une des finalités du rapprochement entre Bull et Atos, destinés à fournir un acteur français de classe mondiale en cybersécurité. « *Les défis numériques ouvrent pour demain des exigences inédites en matière de maîtrise de la performance, de sécurité, et*



d'intégration de systèmes complexes » poursuit Philippe Vannier. Et Bull a ses réponses.

Protection des stocks : le Cloud en réponse

Conséquences d'usages de plus en plus mobiles, la protection des données change de forme. Les entreprises et les institutions gèrent désormais un volume de données qui dépasse très largement leur périmètre physique. L'usage exponentiel des smartphones et tablettes connectés aux réseaux d'entreprises (phénomène BYOD - *Bring Your Own Device*) a rendu caduques les anciennes solutions de sécurité informatique. Le Cloud s'est imposé comme une solution à cette mobilité croissante, mais il nécessite bien souvent de repenser l'architecture de sécurité. Sur la base de son expertise historique en matière de Cloud et de Big Data, Bull propose une offre de cybersécurité intégrée et sécurisée complète : de la sécurité des données, avec Primekey et sa filiale Evidian, à celle des réseaux, en partenariat avec OpenTrust. En incluant les offres de protection de l'infrastructure informatique, notamment les applications de certification MetaPKI et Vericert, Bull se fait le tenant d'une « *offre [de cybersécurité] de bout en bout, forte de quelque 2 000 spécialistes en Europe* » explique Thierry Breton, PDG d'Atos. Mais sécuriser les « stocks » de données n'est pas suffisant : encore faut-il en contrôler l'accès.

Sécurité des communications

En ayant massivement recours aux solutions Cloud, les entreprises ont déplacé le problème et le maillon faible de la chaîne SI : maintenant que les informations sont stockées au sein de forteresses digitales organisées autour de data-centers ultra-protégés (bien plus que ne pouvaient l'être les serveurs internes en entreprises), la vulnérabilité se situe au niveau des moyens mobiles de communications et d'accès aux données. La cybersécurité se focalise désormais sur les moyens de communication et en particulier sur les smartphones. « Un téléphone peut être écouté, volé, ou attaqué par des logiciels malveillants. Beaucoup de smartphones sont sécurisés mais ont une porte grande ouverte à cause du système d'exploitation », rappelle le vice-président exécutif de la cybersécurité chez Bull.

Or la sécurité des téléphones mobiles est un terrain quasiment vierge, notamment depuis le déclin de BlackBerry. Fournisseur de matériels de guerre électronique, Bull est la première société à proposer une offre double : téléphone mobile Hoox, et systèmes d'information personnel et mobile Globull. Le premier est un smartphone sécurisé et crypté, le second permet de transporter ses données et sa session sur n'importe quel ordinateur de façon sécurisée. « Tous les éléments qui composent un téléphone classique et qui peuvent servir de support à d'éventuelles menaces ont été restructurés par nos soins », ajoute-t-il. Les deux systèmes, Globull et Hoox, incorporent des puces de cryptage utilisées par la Défense. Bull prend également soin d'indiquer que ce sont des produits 100 % européens, et même 100 % français concernant la conception.

Une place à prendre

Le marché est porteur pour les opérateurs de cybersécurité. « Tous les 18 mois, la quantité de données qu'Atos héberge pour ses clients double », précise Thierry Breton. Et ces données disponibles au sein des entreprises attirent les convoitises. Selon une étude du fournisseur de services informatiques Steria, citée par Industries et Technologies, « en 2012, les attaques ciblées ont augmenté de 42 % dans le monde, portant désormais également atteinte à la compétitivité ou à la réputation des entreprises. On estime à 110 milliards de dollars les pertes financières dues à la cybercriminalité à l'échelle mondiale. » L'affaire des écoutes américaines a rappelé que la menace n'a pas pour unique origine des activistes-hackers ou les milieux mafieux. D'où la nécessité de disposer d'acteurs français, indépendants des agences de renseignement américaines. Atos espère d'ailleurs poursuivre sur la lancée de Bull, en termes de partenariats avec la Défense : « Les compétences de Bull dans la sécurité des systèmes critiques et des sites sensibles sont censés permettre à Atos de se renforcer dans les secteurs public et de la Défense, non seulement en Europe (principalement en France, Espagne et Pologne), mais aussi en Afrique et au Brésil », explique-t-on sur Solutions IT & Logiciels.

La force de Bull tient dans une conception intégrale et intégrée de l'offre de cybersécurité. Plusieurs acteurs se partagent ce marché, mais le nouvel ensemble constitué par le rapprochement de Bull et Atos permet de voir émerger un acteur européen à même de rivaliser avec les géants américains et asiatiques du secteur, de Google à Amazon, en passant par Samsung ou IBM.



DES AFFAIRES ET DES HOMMES

IDENTITÉ ET COHÉSION DES FIRMES DANS LA MONDIALISATION

Thomas Friedman s'est trompé : le monde globalisé n'est pas plat et encore moins uniforme, si bien que les firmes du futur devront conjuguer enracinement et cosmopolitisme. Telle est la thèse défendue, dans un récent article de la prestigieuse Harvard Business Review, par Pankaj Ghemawat, professeur de management stratégique d'origine indienne (1). Une vision que mettent déjà spontanément en œuvre de nombreux dirigeants européens, qui ont peut-être une longueur d'avance sur leurs homologues anglo-saxons.

Le succès global exige des firmes qu'elles prennent en compte la diversité et la distance plutôt que de chercher à les éliminer", écrit Pankaj Ghemawat. De la sorte, cette étoile montante du management stratégique enseignant aussi bien à Harvard qu'à Madrid ou Barcelone prend à revers l'une des croyances managériales les plus ancrées : celle de l'émergence d'un monde dans lequel les individus comme les marchandises s'uniformisent jusqu'à en devenir interchangeables

Voir la mondialisation telle qu'elle est

Pour Pankaj Ghemawat, cette vision de la mondialisation est tout simplement erronée. A rebours des visions utopiques, il entend en effet voir la mondialisation telle qu'elle est et non telle que l'on la souhaite: « une croissance déséquilibrée, grêlée par la détresse financière. La menace du protectionnisme ravivée par la persistance d'un chômage élevé, particulièrement dans les pays développés. Les tensions, dans les nations riches comme dans les pauvres, à propos des différences ethniques, religieuses ou linguistiques, et la crainte d'une nouvelle ère de sécessions et de tribalisme. Voici quelques événements contredisant le discours auquel nous nous avons été habitués : celui décrivant des marchés de plus en plus intégrés se jouant des frontières, des technologies abolissant la distance et des gouvernements nationaux dépassés. » .

Dès lors, pour réussir à l'international, les entreprises et leurs dirigeants ne doivent pas, comme ils le faisaient trop souvent, nier les disparités, les différences et les cultures mais, au contraire, les placer au cœur de leur stratégie. Car, « il n'y a pas que les entreprises qui restent profondément enracinées. C'est également le cas des gens qui sont leurs clients, leurs employés, leurs investisseurs et leurs fournisseurs », souligne Pankaj Ghemawat. De telles réflexions sont bien sûr iconoclastes aux Etats-Unis où l'on croit encore volontiers que



globalisation rime avec uniformisation, voire avec américanisation des cultures. Un sondage réalisé par la Harvard Business Review révélait ainsi que quelque 48 % des managers estiment qu'à l'heure de la mondialisation, « une compagnie véritablement globale n'a pas de port d'attache ». Mais qu'en est-il en Europe? Il semble que, forts de notre histoire, nos dirigeants fassent preuve de davantage de réalisme, y compris lorsqu'ils exercent dans des groupes mondiaux.

L'ancrage historique au territoire à l'épreuve du cosmopolitisme

L'ancrage territorial des entreprises n'est pas une considération anodine pour les dirigeants. Ceux-ci sont également garants de la cohésion de grands ensembles interculturels en quête de sens, et donc de repères. Or, nombreux sont les économistes à désigner l'ancrage territorial des firmes comme une conséquence directe des processus historiques qui ont permis aux multinationales de bâtir leur aire de marché. Parallèlement, les firmes doivent aussi s'insérer dans des environnements socioculturels parfois hétérogènes.

"La mondialisation de l'économie, si elle se manifeste par un élargissement des frontières de positionnement des firmes sur la scène internationale, ne conduit pas nécessairement à un désengagement des territoires locaux", explique Marie Raveyre, chercheur à l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (2). Selon elle, dans le cadre de leurs stratégies de déploiement, les multinationales qui confortent "une dynamique d'échange en réseaux au niveau local, contribueraient à assurer une meilleure articulation des groupes avec leur environnement". C'est en tout cas ce qu'elle tend à

démontrer à travers l'étude poussée de cinq grands groupes français, au terme de laquelle elle observe que "les groupes ne forment pas un ensemble homogène, du fait de leurs caractéristiques productives, sociales, historiques et géographiques, et que les directions des entreprises sont aussi composées de différents types d'acteurs qui n'ont pas les mêmes conceptions des stratégies efficaces." En d'autres termes, le groupe devrait circonscrire un cadre de référence au sein duquel s'exprimeraient des cultures stratégiques diverses. Dans le monde des transports aussi, un certain réalisme français se donne aussi à voir. Alors que ce secteur pourrait aisément tomber dans l'apologie facile d'un monde plat seulement traversés de flux, un patron français exalte au contraire la valeur de l'enracinement territorial.

Les motivations qui guident certaines entreprises dans leur positionnement identitaire, convergent donc vers les

travaux de Pankaj Ghemawat : on parle ici d'une vision de l'entreprise à la fois globale, cosmopolite et fidèle à son histoire. Et si, cette fois, les firmes européennes avaient un coup d'avance sur leurs rivales anglo-saxonnes? Le cosmopolitisme n'est pas la standardisation.

(1) The Cosmopolitan corporation, par Pankaj Ghemawat (site web), in Harvard Business Review, mai 2011.

(2) Mondialisation et ancrage territorial: les nouvelles stratégies des grandes entreprises, par Marie Reveyre, IRES, 2005

(3) L'homme au coeur de l'entreprise, Eric Jacquemet, Editions d'Organisation, avril 2011, 164 p.

(4) Mondialisation et ancrage territorial chez ST Microelectronics, par Sylvie Daviet, Revue Rives Méditerranéennes, Vol. 9 /2001

Nicolas Lochman



Management interculturel

APPROCHE CULTURELLE AU BRÉSIL OU "LE JEU DE LA CEINTURE"

Le Brésil est un pays constitué de plusieurs sous cultures issues de diverses immigrations et sa population a vécu des événements marquants qui ont forgé son histoire et son identité. Si les Brésiliens se revendiquent comme « américains » du fait de leur position géographique et ont une culture a priori latine (optimisme, enthousiasme, spontanéité, accueil chaleureux, liens informels et directs), sur bien des aspects, ils témoignent d'une certaine proximité avec la culture asiatique, qui peut réserver bien des surprises dans le cadre de relations professionnelles.

Très fréquemment, on associe la patience à la culture chinoise par opposition à la culture nord-américaine. Alors que le manager ou le négociateur nord-américain privilégiera la domination et l'agressivité pour parvenir à ses fins, son interlocuteur chinois fera montre de sérénité et de persévérance face à des situations de

tensions ou de crise. Aussi étonnant que cela puisse paraître, les Brésiliens réagissent comme leurs homologues chinois, en considérant la patience comme la première des vertus. En effet, ces derniers aiment échanger, discuter et prendre leurs temps. Et la patience constitue un des critères de différenciation culturelle du Brésil, comme nous l'enseigne un célèbre dicton local : « Patience, le Brésil est grand », à condition de donner du temps au temps et d'avancer pas à pas. Il y a donc chez le peuple brésilien une pointe d'optimisme liée à un passé glorieux, aux potentialités du pays (population, situation géographique, mixité culturelle, ressources naturelles) et à une primauté accordée à l'agilité et à l'adaptation sur la gestion planifiée. Les Brésiliens se révèlent ainsi de redoutables négociateurs qui trouvent certaines similitudes avec la culture asiatique, où le *jeu de la ceinture* (« Jogo de cintura ») n'a rien à envier au *jeu de go*, et contraste fortement avec les

règles formelles et logiques du *jeu d'échecs*. Dans la culture brésilienne, le conflit est à éviter et doit laisser place à une gestion souple et pragmatique de la relation, qui doit conduire à des solutions communes acceptées par tous, sans heurts ni agressivité. Ainsi, à l'instar de la culture asiatique, patience, confiance mais aussi flexibilité et persévérance constituent des valeurs fondamentales de la culture brésilienne qui mise avant tout sur le consensus collectif et les projets de long terme.

Une prise de conscience, qui montre, s'il était encore nécessaire, le besoin d'ouverture culturelle indispensable à tout futur manager pour s'adapter au monde de demain, qui ne peut résolument s'inspirer du seul modèle anglo-saxon, certes encore puissant mais de plus en plus minoritaire à l'échelle de la planète.



Olivier Meier est Directeur de recherche à l'IRG (EA 2354 – CNRS) et responsable de formations. Il enseigne la stratégie et le management au sein des Universités Paris Est et Paris Dauphine. Il est aussi concepteur de programmes d'enseignement pour le CNED en cycles Masters 2 Professionnel. Directeur de Dever Research (OPQCM Stratégie), Il est membre du comité de rédaction de revues scientifiques et visiting Professor au centre européen d'Harvard Business School (HBS).

Auteur de nombreux articles et ouvrages, il a reçu prix et distinctions (Best Paper Awards) pour ses différents travaux en France et à l'étranger. Il est également chroniqueur dans des revues et magazines professionnels, en particulier dans Management (L'œil du chercheur) et la Revue Française du Marketing (Le fait Marketing du mois). Il accompagne depuis plusieurs années les entreprises dans leurs démarches de développement et de changement.

Gestion opérationnelle

« L'INSTABILITÉ, VOTRE NOUVEL AVANTAGE CONCURRENTIEL »



Seth Godin, consultant et auteur nord-américain a récemment déclaré que "l'instabilité est la nouvelle constante" du monde économique. Depuis la fin de la bipolarisation Est-Ouest, avec l'arrivée d'Internet et le développement de la mondialisation, nous (re) découvrons que le futur est incertain. Cette incertitude a toujours été présente ; elle est juste beaucoup plus fortement ressentie du fait d'une concurrence accrue et d'une situation économique beaucoup plus rude qu'autrefois. Les réactions des entreprises face à cette incertitude permanente sont multiples, mais par souci de clarification, on peut les inscrire dans trois grandes catégories.

La première, celle des contrôlantes qui renforcent le reporting. Elles engagent leurs forces vives à consacrer une partie - parfois majeure - de leur temps de travail à compiler et à transmettre des indicateurs aux échelons supérieurs. Cet accès aux données est rassurant, et donne probablement aux dirigeants un sentiment de contrôle. Cette approche a cependant un impact fort sur l'entreprise : elle devient moins réactive, moins souple, et toujours plus avide de données avant de faire des choix ou de décider. Ces délais croissants de prise de décision deviennent problématiques, puisque dans un environnement instable, les données sont par nature changeantes. Plus le temps entre la collecte des informations et la décision est important, plus il y a de chances pour que les informations de départ ne soient plus valables.

La deuxième catégorie est celle des attentistes. Chaussant de belles oeillères, elles poursuivent leur activité comme si rien ne changeait. Elles sont souvent dans des secteurs où la rentabilité est forte : assises sur une rente, elles n'ont pas l'énergie ou l'envie pour anticiper et changer les choses. Un des éléments clés d'une dynamique de changement se situe dans l'insatisfaction ressentie par rapport à la situation vécue. Dans le cas des attentistes, le confort est trop important pour risquer de le perdre. Les opéra-

teurs téléphoniques français face à l'arrivée du quatrième acteur en sont un bon exemple : la date d'arrivée était connue très en avance (plusieurs années), l'approche "agressive" était prévisible compte tenu de la culture marketing du nouvel entrant, et pourtant l'année qui a suivi a vu les opérateurs historiques souffrir, se plaindre, et mettre en place des plans sociaux ou des plans de restructurations importants, en subissant la réalité.

La troisième catégorie concerne enfin les entreprises qui ont la conviction que l'innovation (de service, de produit, de marché, de business model...) est vitale pour leur pérennité et leur prospérité. Elles placent donc leur effort dans l'innovation, en structurant, pour les meilleures d'entre elles, un programme d'innovation qui répartit les efforts entre les innovations incrémentales, les innovations adjacentes et les innovations de ruptures. Les premières permettent de garder une avance relative sur son marché, les secondes d'inventer de nouveaux produits sur les marchés existants, les dernières d'inventer de nouveaux marchés, et de porter la croissance à long terme.

Si face à l'incertitude la troisième voie semble la plus prometteuse, elle est aussi risquée, puisqu'il n'y a ni garantie, ni certitude. Et pourtant cette analyse vaut pour les trois options : on est là encore dans les croyances et les freins psychologiques, puisqu'aucune des trois approches ne peut prédire l'avenir.

En revanche, il est une certitude, relevée notamment par Hervé Baculard, Président du Syntec Conseil en Management, dans un document intitulé "L'innovation managériale : avenir de la compétitivité française" : la capacité pour une organisation à bénéficier de l'instabilité constante de notre époque se trouve dans une organisation qui favorise l'émergence de solutions inédites ou alternatives, celles qui vont résoudre des problèmes parfois en apparence insolubles ou insurmontables. Ce type d'organisation s'appuie sur une démarche d'innovation managériale pour "libérer" les salariés selon les termes d'Isaac Getz (Liberté et compagnie). Il existe une littérature émergente autour de ces notions : Gary Hamel (La fin du Management), Vineet Nayar (Les employés d'abord), I. Getz (Liberté et compagnie), Ricardo Semler (Maverick), etc.

L'innovation managériale consiste à mettre en place une démarche de transformation de l'organisation, de sa culture managériale et de son métier, en s'appuyant sur les hommes et les femmes qui la composent. Elle implique naturellement une transformation des pratiques de management, et requiert de mettre la confiance au coeur de l'organisation. Cette approche, libératrice, génère des bénéfices forts : motivation intrinsèque, fidélisation, créativité, innovations (les 3 niveaux), raccourcissement des dé-

lais entre l'idée et la mise sur le marché, augmentation des nouveautés, etc.

Cette approche met également en avant l'impact des hommes dans la performance de l'entreprise. Après des décennies d'amélioration continue de la productivité et des process, chaque gain d'un point requiert un effort et un investissement sans commune mesure. Avec l'innovation managériale, on puise dans un réservoir de productivité et d'efficacité inestimable. Hors industrie, la part de la

valeur des entreprises est pour 60% dans le capital humain. Développez les hommes, et vous développez mécaniquement la valeur de votre entreprise.

Puisque l'instabilité est la nouvelle constante, il est temps de la mettre au coeur de votre organisation, et d'en faire une alliée et un levier de différenciation et de compétitivité.

ImFusio



Cabinet de conseil pionnier dans l'intelligence collective depuis 9 ans, ImFusio conçoit et facilite des démarches collaboratives sur des enjeux de transformation culturelle et métier, de vision et d'innovation au sein d'organisations variées. Ces réalisations

(accompagnement, formation, mobilisations collectives) alimentent une activité reconnue de recherche appliquée en innovation managériale et sociale.
Site internet : www.imfusio.com

Le point recherche

GÉRER LE COÛT DU RISQUE EN ENTREPRISE, UN ENJEU STRATÉGIQUE ENTRE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE ET SAUVEGARDE DE LA VALEUR

Le coût du risque est à intégrer comme faisant partie des effets induits latents associés à toute activité économique. Si la notion de risque a longtemps été étudiée dans les organisations, celle du coût associé à ce dernier est bien souvent réduite à un exercice de quantification voire de modélisation. L'actualité des dernières années et les exemples (quasi-hebdomadaires) de coûts significatifs du risque dans différents secteurs (industrie lourde, agroalimentaire, services financiers) attestent du caractère stratégique d'un tel sujet.



La question de la manière dont les dirigeants doivent apprécier et gérer le coût du risque semble donc plus que jamais cruciale pour répondre à l'enjeu stratégique de pérennité organisationnelle. A la question consistant à savoir si la gestion du coût du risque constitue un enjeu stratégique, nous répondons par l'affirmative, en précisant que cet enjeu est compris entre sauvegarde de la valeur et contrôle budgétaire pour les dirigeants d'entreprises.

Les études de cas menées au sein d'entreprises nous renseignent de la manière suivante :

Le coût du risque peut être rapporté au niveau d'activité de l'entreprise,

donc son chiffre d'affaires. Ce dernier semble usuellement évoluer entre 0,5 % et 5 % du C.A. réalisé. Certaines organisations présentent un coût du risque global de 0,3%, mais les entreprises pour lesquelles le coût du risque dépasse 5%, voire 10% du chiffre d'affaires, ne sont plus là pour en témoigner.

Le second critère d'appréciation d'une mesure comparative du coût du risque peut être réalisé à l'appui du taux de marge de l'entreprise, c'est-à-dire du rapport entre le chiffre d'affaires réalisé et le niveau

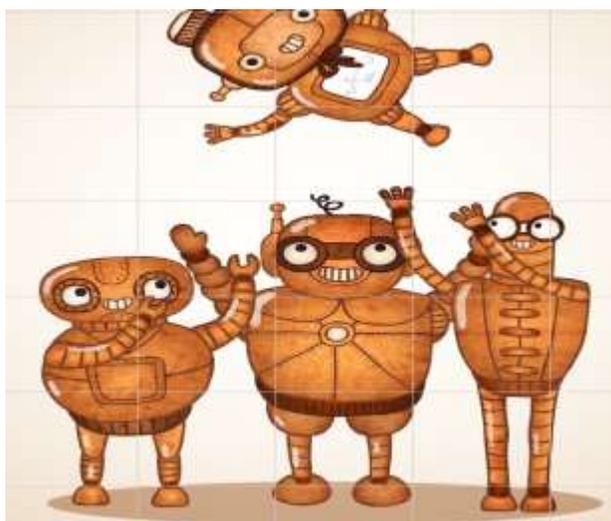
de résultat net produit. Dans cette hypothèse, il peut représenter de 10% à 100 % de la marge nette créée.

Pour approfondir le sujet, consultez la publication de Nicolas Dufour et de Jean-David Darsa sur le site de la Revue de Management et de Stratégie (<http://www.revue-rms.fr>).

Nicolas Dufour, Professeur affilié ESG Management School
Jean-David Darsa, Dirigeant Riskeal
Auteurs de Le coût du risque en entreprise, Ed.Gereso, 2014

DOSSIER:

LES ENTREPRISES FAMILIALES: LA RÉSILIENCE TRANQUILLE FACE À LA CRISE?



Les entreprises familiales, entre passion et durabilité

On pouvait croire le modèle économique de l'entreprise dite « familiale » passé de mode, inadapté aux exigences du siècle. On pouvait imaginer que l'entrepreneuriat moderne ne se fonde que sur des montages financiers ultra-élaborés et des gouvernances anonymisées. Ce serait toutefois ignorer une réalité bien vivace qui est l'un des marqueurs du tissu des PME françaises : jeunes créateurs, repreneurs ou héritiers, la société familiale a plutôt le vent en poupe. Comme si, pour les chefs d'entreprise, la rudesse de la tâche était allégée par la dimension presque affective, en tout cas ressentie comme rassurante, que ce type de société instille.

Travailler en famille c'est, avant tout, travailler en confiance.

Qu'ils soient héritiers ou fondateurs de leurs structures, la valeur « confiance » arrive en tête des motivations des entrepreneurs. Les diri-

geants ont le sentiment de travailler dans un périmètre sécurisé, avec des espaces d'échanges où même les plus vives confrontations n'altèrent pas les liens et ne se transforment à aucun moment en facteur de fragilisation de leur société.

En témoigne par exemple l'aventure chaleureuse des sœurs Fabre, Marie et Julie, qui incarnent la quatrième génération à la tête de la savonnerie Marius Fabre. Après avoir mené leurs chemins professionnels chacune de leur côté, elles ont boosté en quelques années l'entreprise, ont décroché le label « patrimoine vivant », mais surtout ont développé l'export qui représente maintenant un quart du chiffre d'affaire.

Même entente productive chez Bertile Burel et James Blouzard, qui partagent à la ville comme dans la vie les mêmes passions. Tous deux jeunes diplômés, ils se rencontrent au cours d'une soirée qui regroupe des expatriés et se découvrent une

passion commune pour les voyages. Au cours d'un de leur périple, l'idée germe de fonder une entreprise dédiée aux loisirs et au partage de leurs expériences : Wonderbox est née. Une entreprise aujourd'hui leader sur le marché français des coffrets cadeau. Leur duo soudé par l'engagement autour de valeurs communes leur a permis d'assumer la montée en puissance de l'entreprise et de faire au moment opportun les choix stratégiques décisifs, plus clairvoyants, audacieux et co-décidés. « Nous nous répartissons les tâches tout en travaillant ensemble. Nous sommes complètement interchangeables, ce qui offre un vrai avantage : quand un dossier pose difficulté à l'un, il peut le confier à l'autre », observent-ils d'une même voix.

Le lien familial quel qu'il soit permet de franchir plus vite certaines étapes, de s'affranchir de certains blocages. Par capillarité, presque mécaniquement, un certain type de

management s'organise au sein de l'entreprise, à l'image de la cellule familiale : tous les chefs d'entreprises, qu'ils soient héritiers ou fondateurs insistent spontanément sur une certaine particularité d'organisation, sur la priorité accordée à la qualité des relations humaines.

Travailler en couple ou en fratrie, pour des dirigeants de société, c'est aussi se donner une chance supplémentaire de capitaliser sur l'image. L'entreprise familiale a quelque chose de rassurant aux yeux des clients comme aux yeux des partenaires. Elle sous-entend des circuits-courts de communication, un dialogue fluide et une écoute permanente. Elle casse l'image de l'anonymat capitaliste et de l'interchangeabilité des dirigeants. Bref, elle donne un petit supplément d'âme à l'entreprise, dans un période où la quête de sens des travailleurs et des consommateurs se heurte parfois à la dure réalité d'une économie sans visage.

Une analyse que reprend globalement Didier Blaise, fondateur et dirigeant avec ses deux fils du numéro un français de ventes de pneumatiques par Internet, Allo pneus. Il attribue son leadership sur le marché en grande partie à l'image de confiance que véhicule une entreprise montée et valorisée dans un périmètre strictement familial et qui impulse une image de confiance dans un milieu difficile et hyper-concurrentiel.

La dimension familiale rend également moins douloureux des choix parfois audacieux. Quand, à peine installées à la tête de leur savonnerie familiale, Julie et Marie Fabre décident de faire peser leurs efforts sur l'export, la stratégie peut sembler osée pour une entreprise de taille modeste. Il faut l'énergie cumulée de la mère, Marie-Hélène puis de ses filles pour dépasser les inquiétudes et les blocages. Pari gagné haut la main puisque leur société, Marius

Fabre réalise trois plus tard près du quart de son chiffre d'affaire à l'étranger, présent dans une quinzaine de pays. Et la saga Fabre va se poursuivre, portée par le développement des produits bio : « *quand on possède un produit miracle comme le savon, il suffit de revenir à la base pour séduire* », observent le trio de choc.

Dernière vertu – et non des moindres – sur laquelle les entreprises familiales peuvent rebondir utilement en termes d'image : la relation à l'argent, au profit est identifiée de façon plus positive et plus saine par l'ensemble des acteurs du monde économique. Lorsque James Blouzard observe que « *Wonderbox gère sa trésorerie en bon père de famille* », il impulse une vision plus responsable de l'entrepreneuriat, plus efficace que n'importe quel plaidoyer théorique : « *Nous opérons en matière financière avec beaucoup de rigueur, de précaution, et en gardant à l'esprit que l'ar-*

La maison François Cholat, l'auréate du trophée des entreprises familiales

Le prix Les Chênes récompense les entreprises familiales dans différents domaines. Pour son édition 2014, c'est la Maison François Cholat, meunerie pour l'alimentation, qui a été récompensée pour son engagement développement durable.



Le grand prix Les Chênes pour la région centre-est a été remis à la Maison François Cholat pour son engagement dans le domaine du développement durable. Ce prix qui récompense les entreprises familiales, a choisi cette entreprise qui a vu défiler cinq générations de François Cholat à sa tête. « *Pas de doute, François Cholat sait ce que pérennité veut dire. Depuis cent trente-sept ans, tous les Cholat qui dirigent l'entreprise du même nom se prénomment François : François Claude, cinquante-deux ans, l'actuel président, François Christian, cinquante-trois ans, son frère, directeur général. Leur métier depuis plus d'un siècle : la meunerie pour l'alimentation humaine, la collecte et la commercialisation des céréales, mais aussi la nutrition animale et la distribution de produits phytosanitaires* » lit-on

dans Les Echos.

Agriculture et développement durable

Avec près de 200 000 tonnes de céréales collectées chaque année et 10% des parts de marché de la région, la Maison François Cholat n'est pas une petite affaire familiale. Si la société a été récompensée par le grand prix Les Chênes, c'est qu'elle a opéré un véritable positionnement stratégique en faveur du développement durable. « Dans la meunerie, le souci du développement durable s'exprime dans la variété de sa gamme de farines (une centaine), dans l'aide à l'installation de jeunes artisans boulangers, mais aussi et surtout dans la traçabilité des céréales collectées » souligne le quoti-

dien économique. En basant son développement sur le respect des normes environnementales et un développement des filières locales, l'institution familiale a mis l'accent simultanément sur la traçabilité et le développement durable. Cette stratégie s'est accompagnée de l'évolution des consignes en ressources humaines : « là où nous avons des BTS, nous recrutons aujourd'hui des ingénieurs. A la fois conseillers et préconisateurs, ils aident nos clients agriculteurs à utiliser le moins de produits chimiques possibles » explique François Cholat aux Echos. Un pari qui s'est avéré payant par la construction d'une marque distincte, protection contre la concurrence des grands groupes d'agroalimentaire.

J.M

LA FAMILLE, MEILLEUR MODE DE TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE

ENTRETIEN AVEC CHRISTOPHE VIELLARD, LES HÉNOKIENS

L'association des Hénokiens regroupe plusieurs dizaines de sociétés aux caractéristiques très particulières, proposant une autre vision de l'entreprise et des rapports entre l'homme et l'économie. Christophe Viellard, ancien président de l'association, revient pour le Journal de l'Economie sur les spécificités de cette association sans équivalent et sur sa conception hors norme de l'entreprise

POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER L'ORIGINE ET LA VOCATION DES HÉNOKIENS ?

Comme un acquis jalousement transmis de génération en génération pendant des siècles, comme une écriture ou une langue, un grand nombre de métiers et de techniques fidèlement conservées sur un même territoire, par une même famille, auprès d'une même population, sont devenues des cultures d'entreprises qui appartiennent désormais au patrimoine de l'humanité. Ainsi, l'association :

- aide dans nos familles, les générations futures à faire connaître et à faire fructifier les patrimoines immatériels et vivants portés par nos entreprises.
- encourage toutes les autres jeunes entreprises familiales porteuses du même message.
- crédibilise et valorise les principes de gestion et l'image des entreprises familiales auprès des médias comme auprès des responsables économiques et politiques du monde.

Cette association a été créée à l'origine par trois sociétés au tout début des années 1980 : Marie Brizard, Mellerio dits Meller, célèbre joaillier parisien et Hugel, ancien et important viticulteur Alsacien de Riquewihr. La première société à nous rejoindre a été l'italien Beretta. L'association a connu depuis une croissance régulière du nombre de ses adhérents : d'environ 30 membres, lorsque j'ai pris la présidence en 2009, nous sommes aujourd'hui 44.

ON DIT PARFOIS DES HÉNOKIENS QU'IL EST « LE CLUB LE PLUS FERMÉ DU MONDE ». LES CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ SONT-ELLES À CE POINT DRASTIQUES ?

Les conditions d'éligibilité sont assez simples en réalité, mais il faut du temps pour y parvenir : les entreprises doivent avoir au moins 200 ans, être en bonne santé financière et toujours dépendantes de la famille d'origine qui lorsqu'elle n'est plus totalement propriétaire doit en détenir directement ou indirectement la majorité ou le contrôle. Les sociétés Hénokiennes ont généralement à leur tête un descendant du fondateur.

Ce critère des 200 ans (six à sept générations) est avant tout, pour l'association, une sécurité. Il est la preuve d'un attachement véritable d'une famille à son patrimoine. Il faut noter que ces « 200 ans » nous ramènent à l'époque révolutionnaire et à l'Empire. Historiquement, la Révolution Française a constitué un tournant majeur dans l'entrepreneuriat. Ce n'est qu'après 1789 que la bourgeoisie a pu s'intéresser à certains secteurs économiques et à certaines entreprises et les faire perdurer dans le temps. Cette évolution sociale, apport de la Révolution Française, a ensuite gagné toute l'Europe.

AUSSI INCROYABLE QUE CELA PUISSE PARAÎTRE, LA FONDATION DE LA PLUS ANCIENNE ENTREPRISE DU CLUB DES HÉNOKIENS REMONTE À L'AN 718 ! COMMENT EXPLIQUER QU'UNE AUBERGE JAPONAISE TRAVERSE AINSI LES ÂGES ?

Cela ne s'explique pas, c'est exceptionnel. Par nature, un « ryokan » est plus porteur d'une culture millénaire qu'une autre entreprise. Il s'apparenterait plus à un « monastère ». Ce qui est extraordinaire c'est qu'il soit toujours resté la propriété d'une même famille ! A travers les siècles, les différents propriétaires n'ont pas transmis des machines, des process ou des



stocks à leurs descendants, mais bien des « valeurs », ce qui correspond parfaitement à l'esprit de l'association des Hénokiens.

Le Japon, du fait d'une culture et d'une histoire multiséculaires, à l'instar de l'Italie ou de la France, sont des territoires particulièrement favorables aux entreprises répondant à

nos critères. L'Italie et la France, pays latins et catholiques, manifestent culturellement une fidélité plus grande à la famille et à ses valeurs. Les pays anglo-saxons donnent moins d'importance à la nécessité de transmettre le « capital social familial » aux générations futures. Or les Hénokiens célèbrent avant tout l'union de la famille et de l'entreprise, raison pour laquelle la proportion de candidats issus de pays anglo-saxons est un peu plus faible.

AU-DELÀ DE CARACTÉRISTIQUES PUREMENT CAPITALISTIQUES, LE MO-DÈLE D'ENTREPRISE FAMILIALE QUE VOUS DÉFENDEZ REPOSE ÉGALEMENT SUR UNE DIMENSION PHILOSOPHIQUE, MORALE ET CULTURELLE. PEUT-ON PARLER D'UNE VISION PATERNALISTE DE L'ENTREPRISE, COMME LE LAISSE PENSER L'ÉTYMOLOGIE DES « HÉNO-KIENS » ?

Le patriarche Hénoch, père de Mathusalem, arrière-grand-père de Noé, est monté au ciel sans passer par la mort. Ce nom n'a donc pas été choisi pour soutenir une image paternaliste ou patriarcale mais à une image d'éternité et de fidélité. La dimension essentielle de la grande majorité des familles et des entreprises hénokiennes, c'est la fidélité. Elle est dans le temps, la seule ou la principale différence entre les entreprises hénokiennes et les millions d'entreprises familiales.

En d'autres termes, une entreprise hénokienne, c'est une entreprise familiale ordinaire qui est restée fidèle pendant au moins 200 ans à des techniques particulières, des méthodes, un produit, une cause, un territoire, une population, un pays, une foi ... un ensemble de valeurs culturelles et traditionnelles, gage de sa pérennité.

A l'instar de l'actuelle « Silicon Valley » californienne dans les industries de pointe, en France, plus particulièrement, dans des régions attachées à un patrimoine industriel ancien comme l'horlogerie ou le décolletage, par exemple, il existait un lien étroit entre les populations et les savoir-faire, qui facilitait l'éclosion de nombreuses sociétés innovantes. Ouvriers et patrons y partageaient la même vision du travail et la même culture de la novation. Plus qu'un village, c'était parfois toute une région qui vivait au rythme de savoir-faire multiséculaires transmis entre générations.

En France, la volonté de centralisation et d'uniformisation cartésienne républicaine relayée dans la formation de notre jeunesse par l'Education Nationale a beaucoup contribué à la perte de ces nobles valeurs novatrices locales et ancestrales.

LES HÉNOKIENS CONSIDÈRENT L'ENTREPRISE FAMILIALE COMME UNE « ALTERNATIVE AUX MULTINATIONALES ». EST-ELLE, SELON VOUS, VECTEUR DE SENS DANS LA CRISE ÉCONOMIQUE QUE TRAVERSENT NOS ÉCONOMIES OCCIDENTALES ? SI OUI, COMMENT L'EXPLIQUEZ-VOUS ?

Je n'aime pas le terme « multinational ». Il me fait trop penser aux entreprises « internationales » qui ont toutes disparues. Toutes les entreprises hénokiennes, de la plus petite à la plus grande, sont « globales » ou encore « mondiales ». Elles ont toutes réussi leur globalisation au cours des siècles, (parfois même sans bien s'en rendre compte...), par une hyper spécialisation, fruit de leur fidélité à un produit particulier.

Mais nous avons aussi un rôle politique de promotion de nos valeurs auprès de certaines instances dirigeantes. Les Hénokiens sont ainsi représentés à Bruxelles au sein de l'European Family Business (EFB), qui essaie de faire évoluer de façon harmonieuse les lois fiscales dans les différents pays de l'Union. Cette association représente plusieurs centaines de milliers d'entreprises familiales. Les Hénokiens européens ne sont qu'une grosse trentaine mais nous disposons malgré cela d'un siège permanent au sein de l'EFB. Malgré notre nombre réduit, l'image que nous portons au-devant du monde politique est très forte. Il véhicule le message que la famille est le meilleur mode de transmission des entreprises. Notre exemple a donc vocation à aider l'ensemble des entreprises familiales

LE CLUB DES HÉNOKIENS DÉCERNE CHAQUE ANNÉE LE « PRIX LÉONARD DE VINCI ». EN QUOI CONSISTE-T-IL ? L'ÉDITION 2014 SERA-T-ELLE PLACÉE SOUS UN SIGNE PARTICULIER ?

Nous considérons que l'industrie a commencé avec Léonard de Vinci, ingénieur-technicien de génie qui donnait la priorité à l'expérience, base de la technologie sur laquelle se fonde la production.



Nous avons décidé de créer ce prix avec François Saint Bris, président de l'Association des Amis de Léonard de Vinci et du « Clos Lucé », dernière demeure de Léonard à Amboise. Il récompense une famille propriétaire et dirigeante d'une entreprise mondiale depuis au moins trois générations, pour sa capacité exceptionnelle à transmettre aux générations futures un ensemble de valeurs et de savoir-faire qui constituent un patrimoine intangible et vivant. La pérennité d'une société est dans sa créativité, ses dessins, ses produits, ses tours de main, etc. Celle d'une famille est dans sa tradition, sa foi, sa fidélité, son attachement à des valeurs humaines éternelles. Le prix Léonard de Vinci célèbre cette alliance de la famille et de l'entreprise, gage de longévité. Ce prix a été décerné à l'entreprise Salvatore Ferragamo, de Florence, en 2011, à Otto Bock Healthcare, de Berlin, en 2012, et à Daher, de Marseille en 2013. L'année 2014 verra une entreprise japonaise être récompensée. Le résultat est encore secret, mais le prix sera remis par des personnalités de la famille de l'Empereur du Japon.

VOUS ÊTES VOUS-MÊME À LA TÊTE DE VIELLARD MIGEON & COMPAGNIE, UNE ENTREPRISE DONT L'ORIGINE REMONTE À 1679. LE GROUPE, PRÉSENT À L'INTERNATIONAL, EMPLOIE AUJOURD'HUI PLUS DE 10.000 SALARIÉS. COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS CETTE LONGÉVITÉ ET CETTE PERFORMANCE ?

Je ne suis que le président non exécutif de ce groupe qui contrôle avec deux autres familles voisines et amies, la famille Kohler et la famille Peugeot, la principale activité d'assemblage automobile et aéronautique dans laquelle nous sommes présents depuis toujours.

Les dirigeants familiaux de notre entreprise sont les héritiers responsables de la pérennité d'une aventure industrielle et financière, plusieurs fois centenaire, débutée à Lepuy Gy, au pied du Ballon d'Alsace, du temps de Mazarin, et qui se perpétue depuis 1796 à quelques kilomètres de là, dans le même département du Territoire de Belfort, dans les villages des Forges de Méziré, de Morvillars et de Grandvillars.

Viellard-Migeon et Cie, VMC, qui a débuté dans la forge et l'étrépage du fil machine, a diversifié ses activités industrielles au cours des siècles et a su durant ces quarante dernières années, se transformer progressivement dans un holding financier qui s'est réinvesti, à des degrés divers, dans les activités d'origine. A côté de la gestion des propriétés immobilières et foncières locales, l'activité de « visserie-boulonnerie » débutée en 1827 dans la tréfilerie de Grandvillars, est aujourd'hui représentée par un total de participations directes et indirectes d'environ 23% dans le groupe LISI, spécialisé dans la fabrication de fixations pour l'automobile et l'aéronautique, coté à Paris, et qui emploie plus de 10 000 personnes dans le monde. L'activité de production d'hameçons, née en 1910, est représentée maintenant par une participation d'environ 35% dans le groupe « Rapala-VMC », coté à la bourse d'Helsinki, et qui emploie 3 000 personnes dans le monde. L'activité de production d'électrodes, créée en 1950, a donné naissance à « FSH Welding Group », filiale de VMC, employant environ 300 personnes et spécialisée dans la fabrication de consommables de soudure.

Notre longévité « hénokienne » s'explique avant tout par notre fidélité à toutes les techniques de transformation de notre produit d'origine - le fil machine - à une population, à une région, à nos villages d'origine dans le Territoire de Belfort ... et à une foi chrétienne comme à un ensemble de

traditions novatrices toujours vivantes, dans la continuité de notre devise familiale, dictée par notre fondateur, qui est de « rester unis ».

Y'A-T-IL, EN FRANCE, DES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU CAPITALISME FAMILIAL SELON VOUS ?

En France, le pouvoir politique ne respecte pas l'entreprise. Entre « cartésianisme » et « volonté centralisatrice », la France a perdu ses cultures locales comme sa culture d'entreprise. La représentation du monde économique dans les instances politiques nationales et régionales et au Parlement, est devenue quasiment inexistante. Ce n'est malheureusement pas nouveau. L'immense majorité des hommes politiques, des fonctionnaires et des médias, ont une bien pauvre culture industrielle.

La formation du personnel confiée à une « Education Nationale » très chère et particulièrement incompétente dans ces domaines, le respect des valeurs régionales, l'apprentissage qui a été sabordé, le temps de travail, le coût du travail et la fiscalité comptent, à mon avis, parmi les principaux freins au développement économique et industriel de la France.

A la différence de l'Allemagne ou de l'Angleterre, nous avons depuis la seconde guerre mondiale progressivement tué notre culture industrielle et entrepreneuriale. Pour tenter de s'en sortir, de nombreux entrepreneurs ont dû transférer leurs activités dans des pays à bas coût de main d'œuvre. Les avantages financiers attendus se sont malheureusement payés par l'abandon de savoir-faire ancrés depuis des siècles dans des cultures industrielles locales autrefois pérennisées dans des écoles d'apprentissage d'entreprise qu'elles ont été forcées d'abandonner. A l'inverse, les sociétés membres des Hénokiens portent un message de fidélité dans la durée. Plus que toutes les autres, elles inscrivent le travail de l'homme dans la durée, avec respect et avec amour.

Après des siècles d'existence, les sociétés membres de notre association "les Hénokiens" sont la preuve toujours vivante que la famille est le meilleur mode de transmission possible d'une culture, d'un savoir, d'une ambition généreuse, d'un attachement fidèle à la terre de ses ancêtres et à ses habitants. Depuis des siècles, ces entreprises modernes qui font partie de notre histoire, sont tournées vers l'avenir et cette capacité unique et fascinante est aussi un secret familial, une culture profonde et respectable. Elles sont ainsi devenues la mémoire vivante de métiers millénaires et de patrimoines industriels d'une grande richesse qu'elles défendent dans l'intérêt général comme dans celui de toutes les sociétés familiales du monde !



Entreprises familiales : le prix Léonard de Vinci expliqué par François Saint Bris

François Saint Bris, co-fondateur du prix Léonard de Vinci avec l'association les Hénokiens, revient pour Carnets du Business sur ses modalités d'attribution au Château du Clos Lucé. Récompensant des sociétés familiales atypiques, ce prix est aussi l'occasion de mettre en avant un modèle d'entreprises et de gouvernance.



LE CHÂTEAU DU CLOS LUCÉ ET L'ASSOCIATION LES HÉNOKIENS DÉCERNENT CHAQUE ANNÉE LE « PRIX LÉONARD DE VINCI », DONT LE LAURÉAT 2013 EST L'ENTREPRISE DAHER. PARLEZ-NOUS DE CE PRIX.

Le Prix Léonard de Vinci a été créé à l'initiative du château du Clos Lucé, entreprise culturelle et dernière demeure de Léonard de Vinci, et de l'association des Hénokiens, qui regroupe des entreprises familiales internationales bicentennaires. Le Château du Clos Lucé appartient à la même famille depuis sept générations.

Avec les Hénokiens, nous nous sommes rejoints autour de ce projet en raison d'une tradition commune de transmission d'un patrimoine immatériel et vivant, qui pour nous est un gage indispensable de succès et de pérennité. Ce patrimoine s'exprime dans la fidélité des entreprises que nous sélectionnons à leurs traditions, à leur métier, à leurs produits ou leurs causes dans le cas d'entreprises de services, à leur mission et, avant tout, à une histoire de famille. La raison d'être du Prix Léonard de Vinci est de récompenser une entreprise familiale ayant fait sienne ces valeurs depuis sa création.

Ces valeurs fondamentales que nous partageons sont pour nous nécessaires à la réussite d'une entreprise patrimoniale qui s'inscrit dans la durée. Ces valeurs liées à l'histoire et la tradition, à l'entreprise et la famille, à la fidélité et l'engagement, à la mémoire et la transmission, et enfin à

l'innovation et la modernité constituent en quelque sorte un prérequis. Ces entreprises doivent également s'inscrire dans leur temps et utiliser notamment l'innovation comme modèle de changement et levier de croissance.

LES ENTREPRISES FAMILIALES NE SONT PAS FORCÉMENT DE GRANDES ENTREPRISES. COMMENT EXPLIQUER LEUR LONGÉVITÉ, TANDIS QUE LA PLUPART DES ANALYSTES ADHÉRENT À L'ADAGE « GRANDIR OU MOURIR » ?

Le panel et le nombre des entreprises familiales sont en effet très larges, de la TPE à l'ETI. On a tendance à l'ignorer, en mettant toujours en avant les entreprises du CAC40, mais le tissu économique substantiel représenté par les TPE et PME familiales est absolument nécessaire au développement économique de notre pays. Ces entreprises sont généralement profondément ancrées dans leur territoire, tout en créant de l'emploi stable et durable. Elles partagent une vision prudente et de long terme pour leurs activités, avec une volonté de transmettre leur savoir-faire. Les entreprises familiales partagent également un certain nombre de valeurs culturelles et humanistes. Ces entreprises inscrivent leurs visions, leurs missions et leurs stratégies dans le temps. Le temps est la matière première de l'entrepreneur familial. Les entreprises uniquement dépendantes d'autres critères comme la rentabilité immédiate, les cours des bourses, la satisfaction des actionnaires, fonctionnent selon des paramètres différents. Or, avec le recul procuré par l'antériorité, les entreprises familiales disposent d'un avantage compétitif indéniable.

DE FAÇON GÉNÉRALE, LES ENTREPRISES FAMILIALES CRÉENT DAVANTAGE D'EMPLOIS ET DE VALEUR AJOUTÉE QUE LES AUTRES. DOIT-ON Y VOIR LA CONSÉQUENCE D'UN MODÈLE DE GOUVERNANCE PARTICULIER ?

La gouvernance est la clef de voûte de la cohésion des entreprises familiales, en plus d'une mission claire et comprise par tous les collaborateurs, et d'une stratégie partagée et mise en œuvre de haut en bas. Les règles de gouvernance qui régissent l'entreprise se doivent d'être transparentes et d'associer toutes les parties prenantes. Cet ensemble permet de gagner du temps productif pour se consacrer uniquement au développement opérationnel de l'entreprise et au développement personnel et professionnel des collaborateurs. La philosophie familiale et les valeurs culturelles et humanistes de ces entreprises se déclinent très concrètement au niveau du management, en mettant l'homme au cœur de l'entreprise. C'est un des moteurs de leur dynamisme, parce que l'entreprise familiale, en tant qu'aventure humaine partagée, a des devoirs envers ses collaborateurs.

EN REVANCHE, CES ENTREPRISES FAMILIALES NE CONSTITUENT QUE 30% DES ETI FRANÇAISES. AVEZ-VOUS IDENTIFIÉ DES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU CAPITALISME FAMILIAL DANS NOTRE PAYS ?

Le fameux « plafond de verre » est en effet un thème récur-

rent et handicapant en France, notamment par rapport à nos voisins que sont l'Allemagne et l'Italie. Nous semblons avoir du mal en France à faire émerger des ETI familiales, et même des ETI tout court. Dans notre pays, les entreprises familiales en particulier sont pénalisées au cours de leur vie et particulièrement au moment de leur transmission en raison d'une fiscalité confiscatoire. Des entreprises performantes, créatrices de richesses et d'emploi, porteuses de valeurs et promises à un développement brillant sont ainsi menacées. Combien de vignobles familiaux sont ainsi vendus en France au moment des successions ? Les droits de succession ont atteint un tel niveau que souvent, la propre famille ou les héritiers ne peuvent pas reprendre l'entreprise. C'est un véritable problème législatif en France, et tant que cette difficulté ne sera pas levée, nous allons brider l'énergie de ces patrons-entrepreneurs familiaux qui prennent des risques et souhaiteraient transmettre à leur famille le fruit du travail d'une vie, sans compter l'enjeu de la pérennité de l'emploi de leurs salariés.

LA « RÉSILIENCE » EST-ELLE UN TRAIT DE CARACTÈRE PROPRE AUX ENTREPRISES FAMILIALES, OU SONT-ELLES FINALEMENT AUSSI VULNÉRABLES QUE LES AUTRES FACE À LA CRISE ?

Il a effectivement été statistiquement prouvé que les entreprises familiales sont plus résilientes que la moyenne des entreprises. Cela n'exclut naturellement pas la possibilité pour une entreprise familiale d'être exposée aux crises économiques. Les entreprises familiales fonctionnent différemment des entreprises cotées en bourses : elles maîtrisent leur actionariat et leurs dirigeants ne sont pas focalisés sur le cours de leurs actions. A ces avantages opérationnels s'ajoutent une vision de long terme et une grande prudence des investissements. Aucune entreprise familiale n'est à l'abri, mais nous disposons « d'antidotes » dans notre ADN nous permettant de mieux résister.

Mais la prudence des entreprises familiales ne signifie pas qu'elles sont réfractaires au progrès ou à l'innovation, bien au contraire. Si les entreprises familiales sont devenues pérennes, c'est précisément parce qu'elles ont toujours su rester innovantes. L'innovation n'est pas une spécificité du 21^{ème} siècle. Il fallait être tout aussi innovant et inventif au milieu du 17^{ème} siècle pour concevoir des produits susceptibles de satisfaire des besoins et conquérir un marché. Les conditions techniques de réalisation de l'innovation ont changé mais les principes sont restés les mêmes. La vision de long terme des entreprises familiales imposent justement d'intégrer l'innovation dans la réflexion stratégique et le choix des investissements.

DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE, COMMENT PERÇOIT-ON LE RÔLE DES CADRES QUI N'APPARTIENNENT PAS AU CERCLE FAMILIAL ?

Les entreprises familiales ont toujours été bâties autour d'un projet d'entreprise. Ce projet d'entreprise nécessite de rassembler autour du fondateur ou de ses successeurs les compétences nécessaires à sa réalisation. A ce titre, les relations entre les propriétaires de l'entreprise et leurs collaborateurs ont toujours été cruciales dans leur développement. La fidélité et l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise et réciproquement sont aussi un gage de pérennité de l'entreprise. Une entreprise familiale est généralement fidèle à des savoir-faire et à un territoire, mais aussi aux

femmes et aux hommes qui la font vivre et avancer dans une véritable aventure entrepreneuriale, collective et partagée. Lorsque l'on dirige une entreprise familiale avec une vision partagée, une stratégie claire et une transparence effective, on décuple la motivation et la productivité de ses collaborateurs. L'aventure est d'autant plus intéressante qu'elle est partagée.

SELON LE DERNIER BAROMÈTRE KPMG, 71% DES ENTREPRISES FAMILIALES EUROPÉENNES SE DÉCLARENT « CONFIANTES POUR LES SIX PROCHAINS MOIS », ET IL Y A DE QUOI : SEULEMENT 20% D'ENTRE ELLES DISENT RENCONTRER DES DIFFICULTÉS D'ACCÈS AU FINANCEMENT. EST-CE PARCE « QU'ON NE PRÊTE QU'AUX RICHES » ?

Une entreprise qui dispose d'un bon bilan, qu'elle soit familiale ou non, va rassurer quoi qu'il arrive ses investisseurs et ses banquiers. Par-delà ces faits, les entreprises familiales ont généralement pour point commun une gestion prudente de leurs investissements, en privilégiant le long terme sur le court terme, contrairement à nombre d'entreprises cotées. C'est un élément d'appréciation qui trouve toujours une résonance particulière auprès d'investisseurs potentiels.

PUISQUE L'ON ÉVOQUAIT LÉONARD DE VINCI, VOTRE FAMILLE EST PROPRIÉTAIRE DU CHÂTEAU DU CLOS LUCÉ, OÙ IL VÉCUT LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES DE SA VIE. QUEL SENS ATTRIBUEZ-VOUS AU LIEN ENTRE « RENAISSANCE » ET « ENTREPRENEURIAT » ?

Le Clos Lucé, dernière demeure de Léonard de Vinci, accueille chaque année 350 000 visiteurs. Il s'agit certes d'un monument historique privé ouvert au public, mais c'est également aujourd'hui une entreprise culturelle et touristique, créatrice de valeurs, d'emplois et de richesses. A chaque génération, l'entreprise doit s'adapter, innover et renaitre, pour coller à son époque et ne pas disparaître. Notre famille s'est donnée pour mission de transmettre au Clos Lucé l'héritage, la mémoire et la connaissance de Léonard de Vinci, géant de la Renaissance. A sa manière, il a été un tel précurseur que certaines de ces idées ou inventions se sont concrétisées avec cinq siècles d'avance sur son temps.

A son image, le Clos Lucé se doit d'être un patrimoine immatériel et vivant, résolument tourné vers l'avenir et utilisant toutes les technologies du futur. Nous souhaitons non seulement faire du Clos Lucé un lieu de mémoire et de conservation, mais aussi et surtout un lieu de mise en mouvement. Notre métier a changé : de conservateur et passeur d'un patrimoine, nous mettons en mouvement ce patrimoine. Cela nécessite aujourd'hui de faire appel aux nouvelles technologies : économie digitale, réseaux sociaux, animations 3D... Cela semble un peu curieux a priori de parler d'innovations pour un monument historique, mais, par fidélité justement envers l'héritage visionnaire de Léonard de Vinci, nous nous devons d'innover. A l'instar de la plupart des grands monuments nationaux, nous nous sommes hissés à la pointe des dernières technologies pour transmettre la culture de ce lieu emblématique du génie de Léonard de Vinci et du phénomène civilisateur de la Renaissance. Le Clos Lucé est devenu « un Château pour le futur ».

Les entreprises familiales et la Défense : une vieille histoire française



Les géants américains de l'industrie de défense ou EADS, devenue Airbus Group depuis le 1er janvier 2014, font oublier que les entreprises françaises de l'armement sont bien souvent des structures familiales modestes à leurs débuts. Le secteur de la défense française n'est-il pas juste une histoire de familles ?

Ces familles célèbres et celles et que l'on découvre encore

Parmi les illustres familles françaises de capitaines d'industries, nombreuses sont celles qui se sont aventurées dans le secteur de la défense. La famille Peugeot a notamment livré à l'armée de terre ses célèbres véhicules de liaison P4. Dans le domaine plus prestigieux de l'aéronautique, la famille Dassault n'est plus à présenter. Mais rappelons que le Groupement Industriel Marcel Dassault, du nom du fondateur, est aussi actionnaire à hauteur de 26 % de Thalès, société détenant elle-même 35 % de DCNS. L'emprise familiale sur ces deux autres poids lourds du secteur de la défense français est donc réelle.

Mais d'autres entreprises familiales moins connues du secteur de la défense témoignent de la même polyvalence. La société CNIM, pour Constructions Industrielles de la Méditerranée, produit ainsi aujourd'hui des véhicules de franchissement pour l'armée de terre, mais fournit également des navires amphibies à la Marine Nationale. Historiquement, elle a produit aussi bien des chars durant la Grande Guerre que des frégates et des cuirassés au 19ème siècle. Dirigée par les familles Dmitrieff et Herlicq depuis les années 1960, elle trouve aujourd'hui à sa tête Nicolas Dmitrieff, le jeune dirigeant d'une entreprise familiale impliquée dans le domaine très stratégique de la dissuasion nucléaire. CNIM fournit en effet des éléments des tubes lance-missiles pour SNLE, mais participe à également à la conception du laser Mégajoule, principal outil de simulation pour l'élaboration des futurs vecteurs de la dissuasion. En rachetant Bertin Technologies en 2008, l'entreprise a non seulement intégré le cercle très fermé des producteurs de robots et de drones à usage militaire mais a aussi acquis un savoir

faire de premier plan dans l'électronique de défense et le NRBC. Le rapprochement de ces deux sociétés historiquement liées au monde de la défense s'est fait dans un contexte de restructurations sur ce marché particulier.

Politiques de regroupement familial

Décrié pour sa trop grande fragmentation, préjudiciable à la compétitivité des entreprises françaises face aux mastodontes allemands, anglais ou américains, le secteur français de l'armement a entamé depuis une décennie une lente restructuration. Les entreprises familiales du secteur n'échappent pas à cette tendance. Outre Dassault qui s'est diversifié vers l'électronique de défense en intégrant le capital de Thalès, nombre d'entreprises de taille plus modeste se sont regroupées récemment.

Bien connue des troupes ayant servi en Afrique, et en opérations extérieures de manière générale, sur son célèbre VLRA, ACMAT est une entreprise familiale originaire de Saint-Nazaire. Suite à des difficultés sur un contrat soudanais, l'entreprise dépose le bilan et est rachetée en 2006 par Renault Trucks Defense (RTD), filiale du groupe AB Volvo. En octobre 2012, RTD procédera également au rachat de Panhard, devenant de fait le deuxième acteur de l'armement terrestre derrière Nexter. Panhard est une autre entreprise familiale, appartenant à la famille Cohen. Avant d'investir dans Panhard, la famille Cohen avait fait préalablement l'acquisition en 2005 d'Auverland, lui-même groupe familial spécialisé dans les véhicules tactiques. Fondée par la famille Servanin, cette dernière en est encore actionnaire minoritaire aujourd'hui. Les histoires de famille sont nombreuses dans la défense, peut-être parce que la stratégie des industries de l'armement s'accommode bien de la philosophie générale des entreprises familiales.

Adéquation entre caractéristiques du modèle familiale et industries de défense

Certes, les entreprises familiales de

défense n'échappent pas au travers bien connu des familles riches ou nombreuses : la succession. Chez Dassault, l'actuel dirigeant du conglomerat, Serge Dassault avait eu toutes les peines du monde à prendre la direction de l'entreprise, tant que son père Marcel était vivant. Et l'histoire risque bien de bégayer avec ses fils et sa fille. Les aléas de succession ont également sonné le glas de l'aventure militaire et aéronautique chez les Lagardère.

Mais l'industrie de défense et les entreprises familiales partagent au moins une caractéristique : la place des considérations de long terme. Les programmes d'armement sont systématiquement des projets longs se déroulant sur plusieurs décennies : les premières ébauches du programme Rafale se sont décidées à la fin des années 1970 et l'avion devrait voler au moins jusqu'en 2040. Si le premier Transall a été livré en 1965, les navires de la Marine ont aussi des durées de vie opérationnelle d'au moins 40 ans et l'armée de terre utilise encore des hélicoptères des années 1960 et des véhicules blindés livrés dans les années 1970.

Si les entreprises familiales se prêtent volontiers à cet exercice périlleux de gestion à longues échéances, c'est justement par ce qu'elles se sont construites sur le temps long : l'héritier a certes la charge de continuer à faire prospérer l'affaire familiale, mais il a aussi et surtout le devoir de préparer la transmission aux générations suivantes. Cette vision de long terme, avantage spécifique des entreprises familiales, fait leur force et contribue généralement à leur bonne santé. Ce n'est sans doute pas sans raison que la France est parmi les plus grands exportateurs d'armements, avec dans ses rangs quelques fleurons technologiques, gérés d'une main avisée par des familles soucieuses de préserver ce potentiel. N'ayant plus aucun lien aujourd'hui avec la défense, après la cession des parts de l'entreprise familiale dans l'ex-EADS, un héritier comme Arnaud Lagardère aurait été pourtant bien inspiré de garder ces principes en tête.

AU CŒUR DE VOTRE RSE

— DIX CONSEILS POUR LES ENTREPRISES PUBLIANT LEUR PREMIER RAPPORT RSE



Marion Dupont est en charge du Marketing au sein de la start-up parisienne Wizness, qui propose des outils de publication de rapports RSE en ligne. Elle travaille plus précisément sur les liens entre Développement Durable et réseaux sociaux. En parallèle, elle est bénévole au sein des Climate Leaders de Al Gore et sillonne la France en vélo.

Il y a quelques mois, le Parlement Européen votait une nouvelle directive sur le reporting extra-financier, obligeant les entreprises européennes cotées en Bourse de plus de 500 employés de rendre des comptes sur des thématiques Développement Durable, comme l'environnement, les enjeux sociaux, la lutte contre la corruption ou les droits de l'homme. C'est un message extrêmement positif pour le monde du reporting et pour l'avancée de pratiques d'entreprises plus vertueuses et plus transparentes au sein de l'Europe. Cette régulation s'inspire et renforce notre propre réglementation nationale : en effet, les entreprises françaises de plus de 500 salariés étaient déjà soumises à des obligations similaires de par l'Article 225 de la loi Grenelle II.

Cependant, si les plus grandes entreprises de l'Hexagone ont pris de l'avance, d'autres sont toujours sceptiques à l'idée de publier un rapport non-financier, certaines pouvant même être inquiète de la charge de travail que cela représente ou être frileuses à l'idée de dévoiler pour la première fois des données sur lesquelles elles n'ont pas l'habitude de communiquer. Ce n'est évidemment pas la bonne attitude à adopter. Le reporting RSE peut créer énormément de valeur au sein d'une organisation, d'une meilleure réputation à de nouvelles opportunités de marché, en passant par une meilleure performance, une loyauté plus accrue des employés ou encore l'accès à certains capitaux.

Si vous êtes l'une de ces entreprises devant, ou souhaitant, publier un rap-

port Développement Durable pour la première fois, voici 10 conseils qui pourront vous aider à mettre le pied à l'étrier.

1/ Voyez le bon côté des choses

Vous êtes soumis à une obligation réglementaire et voulez vous débarrasser de cet exercice fastidieux le plus rapidement possible ? Repensez-y à deux fois et changez votre état d'esprit. Le processus de reporting RSE n'est pas aussi contraignant que vous pouvez le penser et peut même devenir une opportunité de vous améliorer en tant qu'entreprise, employeur ou membre de votre communauté. Ne voyez pas le verre à moitié vide mais à moitié plein : réalisez l'opportunité induite dans cette obligation.

2/ Commencez dès que vous le pouvez

Créer un rapport extra-financier n'est pas le genre d'exercice que l'on commence quelques semaines avant la publication. C'est un processus continu qui permettra d'améliorer la performance durable de votre organisation...et communiquer autour de vos réussites. Vous devez par exemple comprendre qui sont vos parties prenantes et les aspects pertinents à traiter dans votre rapport, au travers de sondages, études et analyses. Commencez dès demain si vous voulez vous impliquer sérieusement.

3/ Récoltez le plus de connaissances possible

Vous avez de la chance car le reporting Développement Durable et RSE

est un sujet très documenté sur le net et vous trouverez des dizaines d'articles de médias et de blogueurs sur le sujet. Abonnez-vous aux meilleures newsletters et blogs, lisez régulièrement des articles et tribunes libres que vous trouverez sur Twitter avec les hashtags #RSE ou #DD, et participez à des conférences ou webinars pour augmenter vos connaissances. Voici par exemple la liste de 5 rapports essentiels publiés en 2013 sur le Reporting RSE (en anglais).

4/ Impliquez votre PDG et vos employés

Vous devez absolument avoir le soutien de votre top management, mais vous ne devez pas non plus oublier vos employés. L'engagement de ces derniers est une préoccupation majeure de la RSE car vos collaborateurs sont l'un de vos groupes de parties prenantes les plus importants...et représentent vos meilleurs ambassadeurs. Ils peuvent vous renseigner de manière très pertinente sur vos enjeux et sont aussi une source d'idées et d'économies incroyable si vous savez comment les impliquer.

5/ Recrutez un Responsable RSE

Si vous avez de la chance, vous avez peut-être déjà dans vos rangs un Responsable QHSE ou Ressources Humaines qui a une passion pour le Développement Durable, et qui serait prêt à s'occuper de ce projet. Ce serait la meilleure option car cette personne connaîtrait déjà votre entreprise, ses processus internes, ses forces mais aussi ses faiblesses. Si vous n'avez pas

un tel candidat dans vos effectifs, le meilleur moyen est de le recruter en externe auprès de votre réseau ou de LinkedIn. Des cabinets spécialisés se sont même perfectionnés dans la recherche de ces perles rares, comme Birdéo ou Orientation Durable. Souvenez-vous cependant que le candidat parfait n'existe pas, mais que les qualités nécessaires sont une passion pour le Développement Durable, une excellente organisation et une connaissance approfondie de votre industrie.

6/ Choisissez le bon cadre de reporting

Vous avez le choix entre plusieurs grands cadres de reporting qui vous guideront dans la réalisation de votre rapport : le GRI G4, le CDP, le Global Compact des Nations-Unies ou encore l'ISO 26 000. Pour connaître celui qui correspond le mieux à votre organisation, consultez leurs sites internet et instruisez-vous sur leurs méthodologies et les indicateurs qu'ils proposent. Identifiez s'ils fournissent des compléments sectoriels couvrant votre industrie, ou une traduction en français. Si vous ne savez toujours pas lequel choisir, optez pour le choix le plus sûr et le plus complet : le GRI G4.

7/ Calculez votre pertinence

La "pertinence" ou "matérialité" est le concept prôné par le GRI G4, mais vous pouvez le retrouver dans

d'autres cadres de reporting, notamment le Reporting Intégré. Définir (ou calculer) votre pertinence est une méthodologie vous permettant de découvrir les sujets pertinents pour votre entreprise et vos parties prenantes, c'est à dire toutes les personnes et organisations positivement ou négativement impactées par vos activités. Connaître vos parties prenantes et les sujets qui les préoccupent, et qui peuvent impacter votre performance, est une étape majeure dans la définition des sujets à aborder dans votre rapport RSE.

8/ Utilisez les bons outils

La collection de vos données extra-financières peut vite devenir un cauchemar si vous utilisez de simples feuillets Excel, surtout si vous avez plusieurs filiales ou usines réparties à travers le monde. N'hésitez pas à consulter les sites internet d'analystes indépendants comme Verdantix : ils pourront vous fournir une liste des meilleures solutions logicielles qui pourront grandement faciliter la collection de vos données.

9/ Passez au digital

Dans le monde d'aujourd'hui, publier votre rapport Développement Durable au format PDF n'est plus vraiment une option acceptable. Vous devez transformer votre obligation réglementaire en opportunité de communication : publiez votre rapport au format web

pour augmenter votre audience, mieux mettre en valeur vos réussites et améliorer votre réputation. Fournissez à vos parties prenantes un support plus engageant et interactif qu'une simple liseuse PDF : donnez-leur la chance de partager leurs points de vue et opinions directement dans votre rapport et sur les réseaux sociaux. En d'autres mots : soyez transparent !

10/ Mesurez votre ROI

N'hésitez pas à identifier des indicateurs clefs pour mesurer le retour sur investissement de votre reporting RSE. Avez-vous remarqué davantage de candidats aux offres d'emploi que vous proposez, car ils ont apprécié votre culture d'entreprise ? Avez-vous renforcé vos relations avec vos partenaires ou fournisseurs car ils se sont sentis plus impliqués dans vos prises de décisions ? Ou avez-vous amélioré votre image de marque car vous avez enfin répondu aux attentes de vos consommateurs sur des sujets sensibles ? Essayer d'évaluer la valeur générée par votre rapport est une tâche très gratifiante après tout ce travail, ne la négligez pas !

Enfin, mon dernier conseil serait de profiter au maximum de ce que votre rapport a à offrir à votre entreprise. Le chemin vers une entreprise plus responsable est passionnant et vous avez la chance d'en faire partie !

LE CAC 40 S'EST MIS À LA RSE

« Une contrainte légale peut devenir un atout stratégique, et les sociétés du CAC40 l'ont bien compris : elles s'engagent de plus en plus dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE) » selon Les Echos qui présente un classement des grandes sociétés cotées en fonction de leur engagement dans le domaine de la responsabilité.

Réalisé avec l'Institut RSE, le palmarès des grands groupes est une preuve par l'analyse que le sujet est au centre des stratégies des entreprises. Le volet coercitif ou législatif et la grandissante popularité de la thématique poussent inexorablement les entreprises à mettre la responsabilité et les données extra

financières au centre de leur stratégie de communication.

« Un tiers du bonus des managers de Danone dépend d'objectifs sociaux et environnementaux. Kering n'utilise plus de métaux pour tanner le cuir des sacs Gucci. Unibail-Rodamco sélectionne l'implantation de ses centres commerciaux en fonction de leur potentiel d'intégration à un réseau de transports publics. Autant de témoignages de la montée en puissance de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans la stratégie des entreprises, sous la pression conjuguée de la réglementation, des investisseurs, des acheteurs et de l'opinion publique » résume le quotidien en préambule des résultats.

Plus de la moitié des sociétés du CAC40 – Airbus, Lafarge, Schneider Electric et Carrefour en tête – sont fortement engagées dans une démarche RSE » continue Les Echos.

Disponible en ligne, les conclusions du classement montrent que malgré la popularité croissante du thème très générale de la RSE, certains thèmes sont plus populaires dans les entreprises que d'autres. Ainsi, la transparence, le développement durable et la publication d'informations non financières sont très répandues alors que la gouvernance a plus de mal à entrer dans les habitudes.

L'ANALYSE DE L'EXPERT

POURQUOI L'EAU S'INVITERA DANS L'AGENDA DES CONSEILS D'ADMINISTRATION



Jérôme Coutant, Directeur Finance Transformation & Organisation de Veolia, précédemment Directeur financier & Secrétaire général de Veolia

L'eau s'affirme comme un des enjeux et des risques majeurs de notre XXIème siècle. Comment les administrateurs doivent-ils l'intégrer ?

Des enjeux majeurs

L'eau, qui nous est si familière, est une ressource globalement rare, toujours locale, et partagée entre utilisateurs concurrents.

L'eau est une ressource rare car, des 1,4 milliards de kilomètres cubes présents sur notre planète, seuls 200 000 km³ d'eau douce sont directement disponibles pour les écosystèmes et l'humanité (le reste, soit 99,8% du total, se composant essentiellement des océans et des calottes glaciaires). L'eau est une ressource locale, car sa disponibilité relève essentiellement de variables géographiques spécifiques et plus précisément des bassins hydrographiques. Elle n'est pas accessible uniformément. Enfin, son usage harmonieux implique la concertation locale entre les différentes parties prenantes : collectivités locales, monde agricole, acteurs industriels et des services (respectivement 10%, 70% et 20% des consommations totales au niveau mondial).

Car il faut insister sur cette dimension particulière de l'eau, l'omniprésence de son usage, indispensable aux besoins élémentaires de chaque indivi-

du, incontournable dans la production agricole mais également condition sine qua non de toute activité industrielle. Quelques exemples parmi d'autres en donnent la dimension : 960 litres pour un téléphone mobile, 15.000 litres pour un kg de viande de bœuf, 10.000 litres pour un kg de coton. Dans le monde industriel, notamment, les activités les plus fortement consommatrices d'eau sont la production d'énergie, l'alimentation, la production et le raffinage du gaz et du pétrole, l'industrie papetière, la pharmacie, les mines et la micro-électronique.

Le renforcement des enjeux et des tensions

Dès aujourd'hui, la problématique de l'eau est une problématique de risques et de tensions.

36% de la population mondiale et 22% du PNB mondial sont soumis au stress hydrique. La question de l'approvisionnement en eau pour de nombreux acteurs économiques est donc déjà quotidienne. Elle est également renforcée par l'accroissement, en occurrence comme en impact, des phénomènes climatiques extrêmes (tempêtes, inondations, sécheresses) affectant sur des durées longues la qualité et l'accessibilité à la ressource. Ces aléas peuvent avoir un coût considérable et il n'est donc pas surprenant que le World Economic Forum ait identifié en 2014 le risque de « *water crisis* » parmi les trois risques les plus importants (derrière la crise financière des économies majeures et la récurrence d'un taux de chômage élevé).

Les enjeux de réputation et de coûts, de surcroît, poussent les groupes chaque jour plus loin dans l'optimisa-

tion de leur empreinte « eau » sur la totalité de leurs sites à travers le monde. C'est un processus largement engagé par de grands groupes de cosmétiques (L'Oréal), d'alimentation (Danone) et de pharmacie (Sanofi) mais aussi par de grands acteurs dans le domaine minier, par exemple. Les organismes internationaux (reconnaissance par l'assemblée des Nations Unies en 2010 d'un droit universel à l'eau), les régulateurs nationaux et locaux, ainsi que l'approche de nombre d'ONG au registre du développement durable concourent à renforcer la dimension et la pression sur ce sujet.

Les enjeux et les tensions se renforceront mécaniquement dans les décennies qui viennent, par l'action combinée de trois facteurs : la croissance démographique, la croissance économique générale de la planète et l'amélioration des modes de vie qui en découle, le changement climatique. Une étude réalisée par Veolia et l'International Food Policy Research Institute indique qu'à l'horizon 2050 un tiers à la moitié du PNB mondial sera soumis au stress hydrique. L'eau est bien un enjeu et un risque majeur, économique et sociétal, du XXIème siècle.

Une prise de conscience des Conseils ?

Il faut, en premier lieu, rappeler que, « sous le contrôle de l'assemblée générale, le conseil impulse la démarche de surveillance des risques dans l'entreprise. Il suit les risques les plus significatifs, apprécie l'exposition aux risques de l'entreprise au regard de la stratégie et s'assure de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques. » De fait, l'attention générale portée à la gouvernance des risques s'est largement renforcée depuis la crise de

2008. En France, l'ordonnance de 2008, en rendant obligatoire les Comités d'audit dans les sociétés cotées a fait rentrer cette gouvernance dans la pratique puisque ceux-ci sont notamment chargés d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société. Avec le Dodd-Frank Wallstreet Reform américain (2010) puis l'application des règles Solvabilité II en Europe, la création de Comités des risques dédiés s'est de surcroît répandue au sein des institutions financières. Certains groupes non-financiers, comme GE, ont embrayé le pas, notamment en Amérique du Nord. Une telle démarche se justifie par l'appréciation du Conseil, pouvant juger nécessaire d'accroître l'attention sur la gouvernance des risques compte tenu notamment de la complexité du marché, d'un environnement réglementaire multiforme, d'une évolution rapide de l'environnement technologique et concurrentiel, etc.

Directement ou par le biais d'un de ses Comités, le Conseil est donc pleinement dans son rôle en se souciant du risque « eau ». Qu'en est-il dans la pratique ?

Une étude réalisée par le cabinet Deloitte pour Carbon Disclosure Project en 2012 auprès de 500 groupes mondiaux majeurs apporte une réponse mitigée puisque seulement 60% des groupes ont répondu à cette enquête sur leurs enjeux « eau ». Parmi les réponses reçues, seulement 58% des conseils d'administration se sont penchés sur la question au cours de l'année et le niveau de détail apparait limité puisque seulement 55% des groupes ont défini des plans d'action considérés comme concrets. La sécurisation des chaînes d'approvisionnement ainsi que la mise en place d'ac-

tions concertées avec les autres parties prenantes locales (collectivités, notamment) ont fait l'objet d'une attention plus forte que la moyenne. Même si la tendance générale est à une plus forte attention portée aux risques, le suivi spécifique du risque « eau », pourtant objectivement reconnu comme crucial pour de nombreuses activités et dans de nombreuses géographies, reste donc encore parcellaire. Les investisseurs ont pris conscience de la situation et poussent les sociétés à clarifier leur analyse et leur stratégie sur le sujet.

Renforcer la gouvernance du risque eau pour renforcer l'entreprise

Comme le font remarquer Carol Beaumier et Jim Deloach, quelle que soit la forme prise pour la supervision des risques (le Conseil en réunion plénière ou l'un de ses Comités dédiés), l'importance grandissante du sujet requiert aujourd'hui la présence d'administrateurs qualifiés. Aguerriés à la gestion des risques et disposant d'une connaissance approfondie de l'activité de la société leur permettant d'en apprécier les expositions les plus significatives. Cette remarque s'applique évidemment aux enjeux de l'eau.

Le cabinet Deloitte suggère aux administrateurs de poser les questions suivantes afin d'engager le diagnostic :

Quelle est la dépendance de la société à l'eau ? Quels sont ses impacts financiers anticipables (compte de résultat, cash-flow, investissements, capacité d'endettement) ? La société a-t-elle défini une stratégie globale « eau », est-elle chiffrée et intégrée dans un plan à terme ? Y a-t-il des objectifs spécifiques « eau » par produit, etc. ? Quel est l'implication du management

dans la protection de la ressource « eau » locale ?

Dans ce cadre d'attention renforcée, les groupes experts dans la gestion et les technologies de l'eau, notamment en milieu industriel, devraient devenir des interlocuteurs réguliers des instances des Conseils traitant des risques. Apportant un diagnostic sur les enjeux et des propositions sur les moyens de les circonvier (voies d'optimisation de l'empreinte eau et de son coût, sécurisation des actifs, sécurisation de la chaîne d'approvisionnement, sécurisation de la ressource locale avec les parties prenantes, scénarios de sensibilité au risque « eau », etc.) qui viendraient renforcer les travaux souvent plus généraux de la Direction des risques.

Les bénéfices d'une approche systématique et raisonnée des risques, et de ceux liés à la dimension « eau » en particulier sont nombreux et pratiques.

Tout d'abord, une économie financière immédiate. Celle-ci est liée à la diminution mécanique de l'empreinte eau (eau consommée par unité produite) ainsi qu'à la limitation des incidents. L'étude réalisée auprès de 500 groupes internationaux par Carbon Disclosure Project (cf. ci-dessus) indique que 53% des interviewés en 2012 ont été impactés par des problèmes liés à l'eau : dommages aux actifs, interruptions de production, avec des coûts pour certaines sociétés excédant 200MUSD. Dans le même ordre d'idée, les inondations de 2011 dans le Queensland, qui ont provoqué la fermeture des mines de charbon, auraient généré un manque à gagner de 2 milliards de dollars australiens.

Par ailleurs, force est de constater que ces incidents ne sont pas nécessaire-



ment bien couverts par les régimes d'assurance, qu'il s'agisse des cas de catastrophes naturelles ou plus progressifs de raréfaction de la ressource. L'occurrence et l'impact financier de ces situations se renforçant, leur coût d'assurance tend à croître. Les compagnies, de surcroît, se font nécessairement plus pointilleuses dans leurs exigences de bonne gouvernance des risques par leurs clients. Une société démontrant une solide gestion de son risque « eau » obtiendra nécessairement des conditions plus avantageuses de son assureur. Ici aussi, les groupes experts dans la gestion et les technologies de l'eau peuvent jouer un rôle de partenaire et conseiller efficace auprès des organes dédiés des Conseils d'administration (puis des directions techniques et opérationnelles) en permettant de limiter le coût d'assurance du risque.

Ce renforcement de la gouvernance des risques, notamment environnementaux, sera également salué par les agences de notation environnementale dont l'audience s'est fortement accrue depuis l'avènement du nouveau millénaire. Citons, par exemple, Carbon Disclosure Project, Novethic, Vigeo, qui fournissent des notations sur la gestion de ces risques. Une collectivité, un industriel, un projet pourront recevoir une notation. Une bonne notation pourra, par exemple, faciliter l'obtention de financements plus compétitifs. Rappelons, dans ce même ordre d'idée, les principes Equateur de financement responsable des projets, engagement volontaire et unilatéral des principales banques mondiales de procéder à l'analyse des aspects sociaux et environnementaux de chaque nouveau projet sur la base des critères SFI. Les financements Equateur représentent aujourd'hui 80% des financements de grands projets dans le monde. Les notations et le respect des critères Equateur sont aujourd'hui l'objet de l'attention forte des ONG qui y voient un moyen efficace de faire pression sur les parties prenantes, industriels et clients. La bonne gouvernance du risque « eau » relève également d'un souci de croissance opérationnelle (éviter le blocage de projets par non-respect de critères de développement durable) et d'optimisation financière (obtention des financements à moindre coût).

Enfin, n'oublions pas, plus généralement, que le traitement approprié de ce facteur de risque croissant qu'est l'eau est un vecteur de sécurisation du point de vue de l'investisseur. Il ne s'agit pas exclusivement du regard porté par les fonds ISR (qui salueront l'intérêt porté aux dimensions de développement durable), mais de l'intérêt bien compris de

tout investisseur pour une société dont le Conseil adresse les enjeux clés au travers d'une gouvernance solide.

1- Selon la définition de la Fao, disponibilité annuelle par habitant inférieure à 1.700m³.

2- Mentionnons en particulier la « Déclaration de Stockholm », formulée dans la foulée du sommet de Rio+20, qui presse les participants au sommet (gouvernements nationaux et administrations locales, groupes privés, etc.) à améliorer de 20% d'ici à 2030 l'efficacité de l'eau en agriculture, dans la production d'énergie et dans son recyclage général.

3- « Le rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques », Institut Français des Administrateurs en collaboration avec PriceWaterhouse et Landwell.

4- « Collective Responses to Rising Water Challenges », Carbon Disclosure Project (CDP) est une organisation basée au Royaume-Uni travaillant pour les investisseurs et les groupes sur les sujets environnementaux, en premier lieu les émissions de gaz à effet de serre.

5- « Risk Oversight : Should Your Board Have a separate Risk Committee ? », Director Notes, January 2012

6- « The Role of the Board in Water Risk », by Valérie Chort and David Greenall/Deloitte, Institute of Corporate Directors, March 2012.

7- Veolia propose, par exemple, un outil de quantification, « True Cost of Water » qui mesure localement, pour chaque installation, le vrai coût de l'eau en fonction de la disponibilité de la ressource, de sa qualité, de son poids dans la production, de la réglementation locale et de l'acceptabilité par les populations.

8- SFI est une émanation de la Banque mondiale chargée des opérations avec le secteur privé. Les critères Equateur sont nés en 2003. 80 institutions bancaires majeures ont adhéré à ces principes de financement responsable de projets.

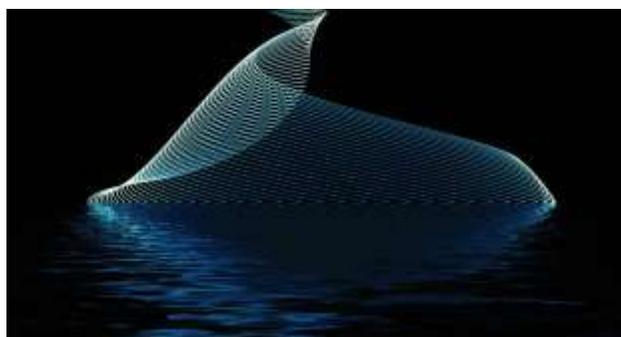
9- La Société Générale, par exemple, a dû se retirer en 2009 du financement du barrage d'Ilisu, en Turquie, à la suite d'une campagne internationale d'ONG.

« LE TRAITEMENT APPROPRIÉ DE CE FACTEUR DE RISQUE CROISSANT QU'EST L'EAU EST UN VECTEUR DE SÉCURISATION DU POINT DE VUE DE L'INVESTISSEUR »

THOMAS PEAUCELLE : (RE-)CONNECTER LES HOMMES À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Aussi complexe à mettre en œuvre que la transition énergétique, la transition numérique constitue l'un des chantiers phares du gouvernement actuel. Cofely Ineo, le spé-

cialiste français de l'ingénierie des réseaux, nous livre son approche du sujet par la voix de son directeur général délégué, Thomas Peaucelle.





Entretien avec Thomas Peaucelle
Directeur général délégué de Cofely Ineo, filiale de
GDF Suez

LES TÉLÉCOMMUNICATIONS ET, PLUS PARTICULIÈREMENT, LES RÉSEAUX DE TRÈS HAUT DÉBIT (THD) SONT L'UN DE VOS DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE. COMMENT SITUEZ-VOUS LE NIVEAU D'ÉQUIPEMENT DES VILLES FRANÇAISES PAR RAPPORT AU RESTE DU MONDE ?

La France n'a pas à rougir de son niveau par rapport à nos voisins ou aux pays particulièrement innovants en la matière comme les pays Baltes ou Scandinaves. La France se situe par exemple au 8ème rang européen en termes d'accès des ménages à internet, mais au 6ème rang en termes de liaison haut débit parmi les 30 pays de l'OCDE, devant l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis. En revanche, s'il est inapproprié de parler de retard concernant la France, nous ne pouvons pas non plus nous déclarer en avance ou à la pointe des développements numériques, particulièrement en ce qui concerne les réseaux de fibre optique.

C'est la raison pour laquelle a été lancé le Plan France Très Haut Débit, considéré comme le plus grand chantier d'infrastructures du gouvernement : son objectif est d'atteindre 100 % de connexions THD (au-delà de 30 mégabits par seconde pour les particuliers) en France en 2022, dont 80 % de fibre optique (contre 3 % aujourd'hui). C'est aussi pour cela que la France s'est dotée depuis 2012 du

Conseil national du numérique (CNNum), dont la mission est l'évaluation et le conseil en matière d'impact du numérique sur l'économie et la société. Compte tenu de l'intérêt grandissant pour tous les usages numériques et en particulier celui du Cloud Computing, les réseaux THD sont des moyens d'amélioration de la compétitivité des entreprises, en plus d'être directement créateurs d'emploi.

EN QUOI CETTE « TRANSITION NUMÉRIQUE » EST-ELLE CRUCIALE POUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE ?

Il ne s'agit pas uniquement de donner aux entreprises ou aux particuliers des moyens d'accès à l'information, il s'agit aussi de préparer le futur des moyens de communication, que l'on parle d'internet, de réseaux d'entreprises, de Cloud, d'objets connectés ou de Smart Grid. Les réseaux tels que nous les concevons aujourd'hui s'intègrent progressivement en « réseaux de réseaux ». Il nous faut anticiper ces changements et nous y préparer. Tout cela signifie aussi éclaircir certains points des futures politiques numériques : le volet numérique du projet de partenariat transatlantique, la fiscalité du numérique, la neutralité d'internet, la sécurité physique et logicielle des réseaux... Ce ne sont là que quelques questions auxquelles nous devrions trouver des réponses concrètes.

QU'EST-CE QUI EXPLIQUE AUJOURD'HUI LA FRACTURE NUMÉRIQUE ENTRE LES TERRITOIRES ? OUTRE LES MOYENS FINANCIERS, Y'A-T-IL DES FREINS TECHNIQUES À L'ADOPTION DU TRÈS HAUT DÉBIT ?

Les moyens financiers sont en effet une des réponses à ces difficultés, mais ils sont généralement corrélés aux besoins en infrastructures, très différents selon les régions de France dont il est question. Nous venons d'ailleurs d'assister au lancement des premières « obligations de projets », ou Project Bonds, destinées au financement d'infrastructures numériques. Cette émission obligataire réalisée sous l'égide de la Banque Européenne d'Investissement, a notamment pour but de financer le déploiement de la fibre optique dans les zones faiblement peuplées, celles qui justement disposent a priori de peu de moyens financiers. Donc, des solutions financières existent même pour les régions les plus désavantagées.

La difficulté de la France, à l'instar d'autres pays de l'OCDE, vient de l'obligation de superposer aux réseaux existants de nouveaux réseaux, et donc parfois de déconstruire ou reconstruire l'existant pour faire de la place aux nouvelles infrastructures. La France n'a qu'un seul défaut en réalité : la qualité et la densité des infrastructures déjà existantes. En ville, lieu où des réseaux bas et moyen débit anciens sont installés et fonctionnent avec efficacité depuis longtemps, les autorités locales hésitent souvent à engager de contraignants travaux d'aménagement pour poser, par exemple, des liaisons THD en fibre optique. Même si rien n'est impossible, il est toujours plus aisé de concevoir les réseaux THD dans des villes nouvelles ou dans des infrastructures récemment connectées aux réseaux, car nous partons d'une page blanche.

ON PARLE BEAUCOUP EN CE MOMENT DE « MOOC », ET PLUS ENCORE DE « CLOUD ». POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DU PROJET UNIVCLOUD PORTÉ PAR COFELY INEO ET L'UNIVERSITÉ NUMÉRIQUE PARIS ÎLE-DE-FRANCE ?

UnivCloud est un projet de Cloud Computing, mené conjointement par Cofely Ineo et l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, établissement porteur de l'Université Numérique Paris Ile-de-France (UNPIdF). Ce projet, qui est entré dans sa phase opérationnelle cette année, vise à mettre à disposition des étudiants, enseignants et chercheurs des universités partenaires le plus de contenus possible en ligne. Ressources, applications et services sont accessibles de n'importe où et en permanence. Cofely Ineo est à la fois intégrateur des systèmes et concepteur des différents sous-ensembles qui composent l'architecture ouverte de ce Cloud, en plus d'en avoir imaginé les solutions de sécurité.

Une fois passée la phase d'expérimentation, nous avons démontré la validité d'un Cloud interuniversitaire de grande envergure. Il s'agit fondamentalement d'une question d'équité, en rendant les ressources numériques accessibles à tous. Mais cela nous permet également d'encourager l'innovation dans les usages numériques là où ils peuvent être les plus utiles. N'oublions pas que les réseaux interuniversitaires sont à l'origine d'Internet ! Nous espérons bien continuer à encourager de même l'innovation et créativité en facilitant la vie des étudiants et des organismes de recherche.

COFELY INEO EST TRÈS ENGAGÉ DANS LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ÉGALEMENT. COMMENT LE NUMÉRIQUE PEUT-IL CONTRIBUER À CETTE TRANSITION ?

Le numérique sera un instrument incontournable de la transition énergétique. Cette dernière sera fondée sur la décentralisation des

sources de production d'énergies et sur l'optimisation des consommations au niveau de l'utilisateur final. Le numérique permettra dans un premier temps le recueil de données de consommation, et donc l'ajustement de la fourniture d'énergies aux besoins précis. Un exemple simple relevant de la domotique : associer un capteur de présence à son système de chauffage permet d'ajuster la température de la maison en fonction des usages. Ajoutez à cela une application mobile et vous pouvez d'ores et déjà déclencher à distance la remise en marche du système. Le numérique permettra aussi de diagnostiquer rapidement les déperditions d'énergies (mauvaises isolations thermiques, défauts d'installation électriques...) et donc d'intervenir en priorité sur les sources de gaspillage d'énergie.

Tout cela est déjà techniquement possible. Il ne reste qu'à raccorder les réseaux entre eux pour généraliser un pilotage décentralisé des réseaux électriques. La philosophie générale est simple : mettre en adéquation offres et demandes d'énergies à un instant donné en un point particulier du réseau de distribution. Associé à des capacités de stockages d'énergies de plus en plus répandues et à des moyens de production d'énergie renouvelable, le numérique permettra de lisser et faire diminuer la courbe de notre consommation énergétique globale. Les compteurs Linky dont ERDF vient de lancer la production, s'inscrivent dans cette démarche et constituent les premières pierres de l'édifice. À l'autre extrémité, des Smart Grids comme celui auquel nous participons en Vendée, permettent de confirmer nos choix en termes d'architecture des réseaux et d'efficacité des systèmes.

Nous venons également d'inaugurer à Toulouse « Smart Grid Expérience ». Il s'agit d'un smart grid à l'échelle d'une zone d'activités associant de la production d'énergie renouvelable éolienne et photovoltaïque, du stockage d'électricité par batteries et par volant d'inertie, selon une conception qui constitue une première mondiale, et enfin une gestion intelligente de consommation avec système prédictif.

QUELS SONT LES PROJETS PHARES ET LES PROCHAINES GRANDES RÉALISATIONS DE COFELY INEO DANS LE DOMAINE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS ?

De manière générale, Cofely Ineo a pour ambition de demeurer un élément moteur de la transition énergétique et numérique. Nos projets phares concernent l'extension et la généralisation des réseaux, que l'on parle de réseaux de communication ou de gestion de l'énergie. Très concrètement, cela signifie pour nous poursuivre l'installation de la fibre et des réseaux THD, à l'image de ce que nous sommes en train de réaliser de la Haute-Marne à l'Afrique, concernant la sécurité aérienne pour cette dernière. Cela signifie rester leader en matière d'installation, de suivi de disponibilité et de sécurisation des réseaux de communication et de distribution d'énergie. Nous entendons par ailleurs poursuivre notre rôle de précurseur sur les solutions de Cloud Computing et d'usages numériques, aussi bien dans le domaine de la santé que dans celui de l'éducation, avec UnivCloud. Nous souhaitons rester force de proposition en termes de solution de gestion, de pilotage et d'optimisation des réseaux existants et à venir. Enfin nous pilotons l'offre Cit'Ease de GDF SUEZ en matière de « Smart City ».

LA POINTE TECHNO

LANCEMENT DE L'APPLE WATCH, LES CODES DU LUXE INTÉGRÉS

Avec sa montre connectée, Apple se lance dans le domaine des wearable electronics, les accessoires intelligents qui se portent. Surtout, l'Apple Watch ne se cantonne plus au secteur des hautes technologies, elle passe directement dans le monde du luxe. Dès l'année prochaine, cette dernière innovation sera commercialisée. L'Apple Watch est appelée à dépasser les

objets simplement high-tech pour s'immerger dans l'univers de la mode. Parce que l'Apple Watch est au croisement des deux univers : la technologie et l'ergonomie, certes, mais la mode aussi. Et ça, c'est nouveau. Le personnel d'Apple a présenté à des personnalités influentes du milieu, la montre connectée. Cette dernière est assurée de son écho dans

des publications poids-lourds. Apple tisse ainsi sa toile entre haute technologie et style. L'esprit initial de la marque à la pomme – haut de gamme – perdure et les codes flirtent avec ceux du luxe : distribution sélective, qualité plutôt que quantité.



BLACKBERRY : UN PASSPORT VERS LE SUCCÈS ?



BlackBerry joue-t-il sa dernière carte ? Le fabricant persiste et signe en lançant son dernier modèle, le Passport. Ce téléphone au design intrigant (il fait la même taille qu'un passeport) affiche en effet un écran parfaitement carré de 4,5 pouces, à rebours des écrans 16/9e et autres ratios exotiques de la concurrence. Outre cette particularité originale, le Passport intègre en sus un « vrai » clavier physique que l'on peut aussi utiliser comme une surface tactile. Le

format étonnant du Passport lui offrirait, d'après BlackBerry, de l'espace supplémentaire afin d'afficher plus de contenu, qu'il s'agisse de son agenda ou de feuilles de calcul. Car le constructeur vise encore une fois et très clairement les utilisateurs professionnels (les « power pro » comme ils sont appelés). Le design original pourrait effectivement convaincre certains utilisateurs, mais BlackBerry pêche par un écosystème logiciel très limité par rapport à la concurrence.

LES FRANÇAIS ET LEURS PORTABLES

Dis-moi comment tu utilises ton portable, je te dirais qui tu es. Une étude menée par le cabinet Deloitte, décrypte l'utilisation que font les Français de leurs téléphones portables.. À peine réveillé, un Français sur 5 s'empare de son téléphone portable.

Plus précisément, ce Français sur cinq, ne peut pas attendre plus de cinq minutes une fois réveillé, avant d'attraper son portable. Accroc donc, le Français ! Le matin, pour 17% de la population, le téléphone est devenu une priorité, avant même de se pré-

parer un café ou de se doucher. Par ailleurs, 7% déclare l'utiliser dans la demi-heure qui suit leur lever et 60% dans l'heure. Accrocs, oui, mais moins que les britanniques : 84% d'entre eux le consultent dans l'heure suivant leur réveil.







MEDIA GROUP
DIFFUSEUR DE VALEUR OUTÉE

PROTECTION DU SECRET D'AFFAIRE : QUELS ENJEUX POUR LES ENTREPRISES ?

stimulerait une croissance, dont la recette semble aujourd'hui être le seul secret très bien gardé

R. L.

THOMAS PEAUCELLE : (RE-)CONNECTER LES HOMMES À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

PRÈS DE LA MOITIÉ DES ACTIFS FRANÇAIS SONT VICTIMES D'INCIVILITÉS AU TRAVAIL

