

TENDANCE

PARIS, LE 2 JUIN 2014

Cœur de cibles

Entre l'Élysée et Matignon, les réglages continuent, sur fond de sondages encore flatteurs pour le Premier ministre par rapport au Président, ce qui rejaillit sur l'équilibre de l'attelage. Ce contexte inédit se ressent au niveau des équipes. A l'Élysée, des piliers estiment que Matignon serait insuffisamment staffé en pointures et tarderait à délivrer, en ne protégeant pas assez le Président. A Matignon, d'aucuns pestent sur l'interventionnisme présidentiel sur le moindre sujet. Au point que la tendance brouillonne du début du quinquennat semble revenir au galop.

Après l'affront des européennes, le couple exécutif entend frapper fort, chacun sur son terrain. Le chef de l'Etat exposera lui-même, cette semaine, sa nouvelle France territoriale autour de deux projets de loi et du binôme régions-intercommunalités. Après avoir déminé au maximum les risques juridiques de ces textes, le pouvoir espère bénéficier de soutiens à géométrie variable, y compris venant de l'opposition. De son côté, le Premier ministre va continuer à garder le cap sur la diminution des charges des entreprises et ouvrir de nouveaux chantiers, comme la suspension des seuils sociaux. La morosité persistante de la conjoncture, les mauvais indices et les avertissements venant de la Cour des comptes, comme de Bruxelles, lui permettent aussi d'avoir les coudées plus franches.

L'exécutif compte, au Parlement, sur l'esprit de responsabilité des députés socialistes. Il mise également sur la bonne image auprès de ceux-ci du duo **Valérie Rabault-Christian Eckert** pour faire régner, autant que possible, de la cohérence. Autre élément favorable : l'attitude de certains desperados du groupe agace de plus en plus le « marais » des élus, prêts, du coup, à serrer les rangs.

Côté partenaires sociaux, le Medef s'impatiente. Le président de l'une de ses fédérations s'interrogeait, l'autre semaine, sur l'opportunité de participer à la conférence sociale de juillet. L'avenue Bosquet avait même pris une option pour une salle parisienne au cas où il aurait fallu réunir, fin juin, quelques milliers de patrons afin de faire monter la pression. La suspension des seuils sociaux va constituer un chiffon rouge pour les syndicats les plus contestataires. Quant à la CFDT, en congrès cette semaine, elle va multiplier conseils et avertissements au gouvernement.

A l'UMP, l'onde de choc **Bygmalion** augure de déchantements. Chacun a le sentiment que l'enquête va rapidement cerner les vrais responsables. Par ailleurs, le trio **Juppé-Raffarin-Fillon** apparaît d'autant plus provisoire que le sénateur de la Vienne va se positionner pour la présidence du Sénat et que ses deux partenaires risquent de faire du sur-place, impatients de se différencier ensuite dans l'optique de 2017. Le trio aura aussi du mal à se débarrasser de quelques hauts cadres copéistes du siège, faute de pouvoir financer leur départ. La classe politique, toutes tendances confondues, redoute, elle, la publication en juin des premiers rapports de **Jean-Louis Nadal**, président de la Haute autorité pour la transparence la vie publique. Chacun s'attendant à la mise en cause de quelques moutons noirs... ■

■ Oberthur :	
Il franchit une nouvelle étape	3
■ TF1 :	
Offre concurrente de Netflix à l'étude	4
■ Transition énergétique :	
L'UMP à l'offensive	5
■ Espagne :	
« Bad bank » modifiée	7
■ Luc Oursel :	
Il se sépare de Claude Jaouen	8

L'ENQUÊTE

Inde : la nouvelle donne	2
---------------------------------------	---

LA COULISSE

Saint-Barth soigne sa marque	3
---	---

EN PRIVÉ

■ **FRANÇOIS HOLLANDE** se dote d'une nouvelle plume : le journaliste-écrivain Pierre-Louis Basse. Cette ex-figure d'Europe 1 devra donner du souffle à ses discours, notamment sur la culture et sur l'histoire.

■ **UNE ÉQUIPE** de *Cash Investigation*, réalisant un sujet sur le lobbying des fabricants de tabac, a fait irruption, mardi, dans la loge de British American Tobacco au Stade de France, à la fin de France-Norvège. L'émission sera diffusée sur France 2 en septembre.

■ **BOUTADE DE MAURICE LEROY** à Marylise Lebranchu évoquant un plan B sur la réforme territoriale : « J'ai aussi un plan T ! » Le député UDI confie qu'il a, pour le moment, autant de versions au sujet de cette réforme que d'interlocuteurs au sein de l'exécutif.

À NOS LECTRICES ET LECTEURS

En raison du lundi de Pentecôte, la parution du prochain numéro de *La Lettre* est avancée au vendredi 6 juin.

LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN
avec le soutien de
MERCER

Réussir
au féminin • 1/(4)

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

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

INTERNATIONAL Vente du Rafale de Dassault, fourniture d'EPR par Areva, accord de libre-échange entre l'Inde et l'UE : tout va changer avec l'accession au pouvoir du nouveau Premier ministre indien, Narendra Modi.

Inde : nouvelle donne pour les Français

Jours d'angoisse pour les négociateurs français en Inde, où le pouvoir politique vient de basculer après dix ans de règne du parti du Congrès de la dynastie Nehru-Gandhi. Trois dossiers sont sur la table : la vente du Rafale à l'armée de l'air indienne, la vente de centrales nucléaires d'Areva et la conclusion d'un accord de libre-échange entre l'Inde et l'Union européenne. A première vue, les choses devraient bien se présenter : le nouveau Premier ministre nationaliste hindou, Narendra Modi, veut des armes, de l'énergie et des échanges commerciaux pour son pays. Pourtant, une grande incertitude demeure.

Dossier le plus urgent : les Rafale. Ce contrat portant sur 126 chasseurs, pour plus de quinze milliards de dollars, est vital pour Dassault et le budget français de la Défense. Juste avant la campagne électorale, les grandes lignes d'un accord sur la répartition des tâches entre Dassault et le groupe public indien HAL pour la fabrication des chasseurs en Inde ont été trouvées. Les discussions sur la finalisation du contrat, notamment son volet financier, peuvent reprendre du jour au lendemain. L'arrivée aux affaires d'un nationaliste porté sur la défense de la patrie

LAURENT FABIUS BIENTÔT À DELHI ?

Avec de tels enjeux, on comprend que le ministre des Affaires étrangères, Laurent Fabius, dont les compétences en matière de diplomatie économique ont été encore élargies dans l'équipe Valls, souhaite rencontrer rapidement le gouvernement indien. Félicitant Modi pour son élection, François Hollande a annoncé que Fabius irait à Delhi « d'ici fin juin ». Sauf qu'aucune date n'est prévue, sachant que la nouvelle ministre indienne des Affaires étrangères, Sushma Swaraj, a, semble-t-il, d'autres priorités...

incite-t-elle donc les patrons français à l'optimisme? « Les industriels sont fatigués, répond l'un d'eux, à Delhi, nous en avons trop vu ces dernières années pour nous enthousiasmer. »

Personne ne sait ce que le Premier ministre pense du Rafale. Pour les optimistes, boucler rapidement les négociations serait une occasion en or : Modi

pourrait montrer qu'avec lui la nation est protégée et qu'il sait prendre des décisions difficiles, contrairement à son prédécesseur Manmohan Singh. A cela, les prudents rétorquent que la négociation est loin d'être finie. « Si Modi veut montrer sa détermination, il peut plutôt signer tout de suite le contrat de missiles Maitri dans lequel la part de MBDA est de deux milliards de dollars, qui est bouclé depuis plus de deux ans et qui ne s'est toujours pas conclu », affirme un dirigeant français à Delhi.

Les pessimistes ont un scénario noir : « Les achats de l'armée indienne s'effectuent, pour le moment, en dehors de tout cadre de références structuré, souligne un spécialiste français. Il serait logique que le nouveau gouvernement commence par lancer une réflexion sur les priorités stratégiques, les équipements nécessaires et les moyens financiers disponibles. Mais cela repousserait les contrats de deux ans ! »

Le point crucial demeure celui des moyens budgétaires affectés par l'Inde à ses armées. Actuellement, le budget de la Défense ne permet pas d'acheter les Rafale, ni d'autres équipements en souffrance. Conseil d'un analyste indien aux industriels français : « Regardez les crédits de la Défense dans le budget qui sera présenté en juillet. S'ils augmentent fortement, vous pouvez être optimistes. Si ce n'est pas le cas, rapatriez vos équipes à Paris ! »

Pour les EPR d'Areva, le processus est beaucoup moins avancé, et bien plus complexe. Lancées à la suite de l'accord sur le nucléaire civil passé en septem-

bre 2008, les négociations se sont enlisées du fait de la catastrophe de Fukushima, mais aussi à cause « d'un manque complet d'impulsion politique de la part du gouvernement sor-

tant », note un expert impliqué dans les discussions. La nouvelle équipe va devoir se prononcer sur des sujets explosifs comme le régime de responsabilité civile nucléaire. Avec une menace spécifique sur les centrales Areva prévues sur le site de Jaitapur, dans le Maharashtra : le Shiv Sena, parti localement très implanté et allié indéfectible du BJP de Modi, est totalement hostile au projet.

Au niveau multilatéral, enfin, l'accord de libre-échange Inde-Union européenne, en négociation depuis des années, est très important pour la France, notamment pour les vins et spiritueux et pour l'automobile. Les longues discussions ont permis de boucler de nombreux points, mais des arbitrages difficiles restent à rendre, notamment dans ces domaines. Dans les milieux diplomatiques de Delhi, on estime que l'initiative incombe entièrement au gouvernement indien : « S'ils veulent boucler en trois mois, on peut. Mais s'ils demandent à rouvrir les sujets déjà conclus, la Commission européenne ne suivra pas », affirme-t-on. Explication : la Commission est « passée à autre chose et s'occupe désormais des négociations avec les Etats-Unis, bien plus importantes à ses yeux que celles avec l'Inde ». En substance : c'est à prendre ou à laisser. Et ce n'est pas le genre de proposition qui plaît à Narendra Modi... ■

Laurent Cayseau



GRANDES ENTREPRISES

■ **GRUPE CHARLES ANDRÉ**, actionnaire majoritaire de l'opérateur combiné Novatrans, remercie le DG de sa filiale, Alexandre Gallo. En cause, des divergences entre ce dernier et la présidente du groupe, Delphine André, ainsi que le recul du trafic depuis le début de l'année.

■ **IMPERIAL TOBACCO** commence à transférer des productions de son usine de Nantes vers son site de Riom, notamment les Gauloises Light ou Super Light pour le Liban. Beyrouth souhaite que ce type de produits soit fabriqué en France, Nantes devant fermer et transférer sa production en Pologne.

■ **FENWICK** va construire une usine en Pologne. Ce nouvel outil industriel sera spécialisé dans la production de chariots de manutention à bas coûts.

■ **DASSAULT AVIATION** va ouvrir une négociation sur le temps de travail. L'avionneur veut se diriger vers une annulation, car les cadences de production changent de plus en plus fréquemment. Dassault se donne vingt-quatre mois pour aboutir dans ses discussions avec les représentants des salariés.

OBERTHUR : IL FRANCHIT UNE NOUVELLE ÉTAPE

■ Didier Lamouche, PDG du fournisseur de produits et services de sécurité numérique, va renforcer son dispositif en France. Oberthur Technologies compte créer des emplois sur le site de Vitré et y investir 4 millions d'euros à court terme. Le groupe va aussi augmenter ses dépenses de R&D de 2,5 % du chiffre d'affaires en 2013 à 6 % en 2016, et veut doubler la part des services et solutions, qui devraient représenter 40 % de son chiffre d'affaires à moyen terme. Oberthur a enregistré un chiffre d'affaires de 950,1 millions d'euros en 2013, en croissance de 13 % à périmètre et taux de change constant. Après avoir restructuré sa dette en 2013, le groupe français pourrait franchir une nouvelle étape : sa direction réfléchit, pour 2016, à la mise en Bourse d'une partie de son capital, détenu à 100 % depuis 2011 par le fonds Advent International. ■

AMF : LES NOUVEAUX CHANTIERS DE RAMEIX

■ L'Autorité des marchés financiers n'exclut pas le recours à des sanctions contre certains acteurs du trading haute fréquence (THF), sans qu'il soit pour autant nécessaire de changer la législation. Son président, Gérard Rameix, pourrait dénoncer le « front running » pratiqué assez largement. Grâce à des infrastructures surpuissantes, les « praticiens » récupèrent des plateformes, les informations des ordres passés par les clients, et se serviraient de cette information pour s'enrichir illégalement. Autre dossier : celui de la gouvernance à propos duquel l'AMF va lancer une réflexion sur les procédures à suivre lorsqu'une entreprise cotée décide de vendre un actif essentiel. Le temps que ce travail aboutisse – si de nouveaux textes arrivent à l'Assemblée –, il sera en tout cas trop tard concernant les cas SFR ou Alstom. ■

■ **RFF ET TOTAL** sont tombés d'accord pour mettre en place un contournement ferroviaire de la raffinerie de Donges, en Loire-Atlantique. Coût des travaux : 200 millions d'euros.

■ **VIVARTE** négocie pour racheter le magasin Virgin de Toulouse. Vivarte, intéressé par les grandes surfaces disponibles en hypercentre, compte y commercialiser chaussures et prêt-à-porter.

■ **TDA**, la branche armement terrestre de Thales, pourrait annoncer, lors du prochain Salon international de l'armement Eurosatory, la commande d'une cinquantaine de systèmes d'armes 2R2M par l'Arabie Saoudite. 2R2M est un système de mortier de calibre 120 mm adapté à un véhicule blindé.

■ **THALES** réorganise son management à l'occasion du départ de son siège de Neuilly-sur-Seine vers la tour Carpe Diem à la Défense. Anne de Ravaran, directrice juridique des relations humaines du groupe en charge du dialogue social, pourrait quitter l'entreprise.

■ **THYSSENKRUPP** Ascenseurs enregistre un recul de 10 % de son activité depuis le début 2014 comparé à 2013. Un chiffre proche de celui enregistré par les autres ascensoristes opérant en France.

■ **SAFRAN** commence à freiner son très ambitieux programme d'embauche. La raison n'est pas liée à une baisse des plans de charges, mais l'équipementier aéronautique et défense s'estime être parvenu à la limite de sa capacité d'intégration.

LA COULISSE DE LA SEMAINE

SAINT-BARTHÉLEMY : COMMENT L'ÎLE ENTEND RESTER MAÎTRE EN SON DOMAINE

Pas question d'être « Laguiolisée » ni d'être marginalisée par les îles voisines. Saint-Barthélemy, au nord-ouest de la Guadeloupe, n'entend pas subir la mésaventure du village aveyronnais, berceau du fameux couteau en corne : la commune s'est vue dépossédée de son nom, qui peut désormais estampiller n'importe quel objet et des recettes afférentes. Le comité territorial du tourisme, qui regroupe les élus et les professionnels insulaires, s'est donc mobilisé pour protéger ce petit coin de paradis. Saint-Barth est ainsi devenue une marque déposée et protégée à toutes ses déclinaisons sémantiques et à l'usage strictement contrôlé, qu'il s'agisse de merchandising ou de communication. Une charte éthique pourrait même être adoptée afin d'imposer des critères ISR aux licences accordées. Quant au nouveau logo, il se résume aux lettres du nom surmontées d'une aile et abandonne tout blason,

puisqu'à en croire ses promoteurs, il suffit à poser l'attractivité et la notoriété de l'endroit. Car Saint-Barth entend affirmer sa singularité face à Anguilla ou encore Montserrat. Ni ambition de tourisme de masse comme à Saint-Martin ou à la Guadeloupe, ni démarchage des clientèles asiatique et chinoise. Le Brésil, seul, est courtisé pour compenser le poids des riches américains de la côte Est des Etats-Unis (qui représentent plus des deux tiers de la fréquentation) et des Européens. L'île dit non aux paquebots et aux casinos mais souhaite la bienvenue aux mégayachts et à leurs milliardaires. Sauf s'ils sont atteints de folie des grandeurs : Roman Abramovitch a pu y acquérir une villa gigantesque mais sans annexer le voisinage, malgré la construction sur ses deniers d'un stade de football ! Tous sont prévenus : Saint-Barth s'étalonne sur Ramatuelle, plus chic et moins clinquant que Saint-Tropez. ■



« Le Monde » ouvert

Le quotidien du soir pourrait revoir les règles de validation de la nomination du directeur proposé par les actionnaires. La Société des rédacteurs du *Monde* (SRM) estime que le cadre actuel décourage les candidatures de personnalités externes de qualité. Principalement visé : le seuil, jugé trop élevé, de 60 % des votes exprimés, et nécessaire pour que le candidat soit validé. La SRM compte lancer ce chantier à la rentrée et le faire aboutir d'ici à la fin de l'année, terme fixé pour l'intérim assuré à la direction du quotidien par Gilles van Kote. Objectif : la désignation du prochain directeur « selon de nouvelles règles ».

« Nice-Matin » convoité

Placé en redressement judiciaire fin mai, le groupe de presse niçois suscite déjà les convoitises. Parmi les candidats, le belge Rossel (*La Voix du Nord, L'Union*) étudie de nouveau le dossier, avec l'appui d'un fonds. Il aurait le soutien d'Arnaud Montebourg, qui s'est déjà impliqué sur le cas GHM. L'homme d'affaires libanais Iskandar Safa (Constructions mécaniques de Normandie) ferait aussi son retour sur *Nice-Matin* mais, cette fois, conseillé par Charles Villeneuve (ex-TF1). De plus, Bernard Tapie (*La Provence*) reste intéressé par le journal de son ex-associé Philippe Hersant, avec de nouveaux partenaires. Enfin, le patron de presse britannique David Montgomery a pris aussi contact à Nice. ■

■ **LÉON DE BRUXELLES** va mettre en place une stratégie à long terme pour augmenter sa notoriété sur Internet. Première étape : l'enseigne lance, cette semaine, un jeu baptisé « L'exil fiscal n'a plus la frite. Léon rembourse vos impôts ». Elle propose un billet de loterie pour 25 euros dépensés jusqu'au 13 juillet dans ses 74 restaurants en France qui permettent de remporter 2 500 euros, montant moyen des impôts acquittés par les Français.

■ **HUMANIS**, groupe de protection sociale dirigé par Jean-Pierre Menanteau, travaille sur une campagne de communication au second semestre afin d'accroître sa notoriété. Le groupe, qui a effacé en 2013 une grande partie du déficit enregistré en 2012, souhaite développer ainsi une double approche B to B et B to C. Un appel d'offres est en cours.

■ **TIPIAK** a tranché dans sa stratégie de croissance. Plutôt qu'une nouvelle usine dans l'Ouest de la France, le groupe agroalimentaire envisage de procéder à des opérations de croissance externe.

■ **EVIAN** n'arrive pas à retrouver son niveau de production d'avant-crise, soit 1,7 milliard de colis en 2007. Cette année, la filiale du groupe Danone prévoit 1,5 à 1,6 milliard de colis grâce au succès de sa bouteille « Prestige » aux Etats-Unis.

■ **GALETTES SAINT-MICHEL**, après un début d'exercice difficile, se retrouve finalement tiré par ses ventes en France et affiche des volumes en progression de +6 % à mi-exercice. Cette année, Galettes Saint-Michel va distribuer trois millions de madeleines sur le Tour de France.

■ **AAA DATA**, société dirigée par Boris Nikitine, filiale du Comité des constructeurs français d'automobiles, à la tête d'une base de données personnelles de 40 millions de références en France, incite ses clients à une utilisation respectant les règles de protection des individus. Pour cela, elle a décidé de mettre en avant sa formation qui a été labellisée par la Cnil et est dispensée par sa correspondante Informatique et libertés.

■ **« LES ÉCHOS »**, qui lancent une troisième version très ambitieuse de leur site Internet cette semaine, rencontrent des difficultés sur leur plateforme d'annonces légales, qui a été conçue comme un point d'entrée national pour les entreprises diffusant ensuite les annonces au niveau local. De nombreux journaux régionaux ont en effet intenté des procédures judiciaires qui limitent le développement rapide prévu pour ce nouveau service.

■ **EXTERION MEDIA** débauche Philippe Caux, directeur opérationnel Ile-de-France chez JCDecaux. Il occupera la même fonction chez Exterion Media.

■ **LEXEL COSMETICS** prévoit 10 millions d'euros de chiffre d'affaires et un résultat d'exploitation de 1 million cette année, contre respectivement 7,7 millions et 0,7 million en 2013. Spécialisée dans les crèmes anti-âge, l'entreprise de Montpellier lancera, fin 2014, un parfum masculin et féminin : 78 Avenue. A la même époque, Lexel compte s'implanter aux Pays-Bas et en Belgique.

TF1 : UNE OFFRE CONCURRENTTE DE NETFLIX À L'ÉTUDE

■ Régis Ravanos, directeur général adjoint de TF1 chargé des activités de diversification et du développement, multiplie les chantiers sur le numérique. Il compte aboutir, d'ici à l'été, sur le projet d'offre musicale en streaming par abonnement, le mode de diffusion qui bénéficie actuellement de la plus forte croissance de ses recettes et sur lequel la Fnac s'est lancé en début d'année face à Deezer et à Spotify. Surtout, il relance un projet de vidéo à la demande par abonnement (SVOD) afin de se préparer à l'arrivée en France de Netflix, annoncée pour septembre. Malgré le coût élevé, notamment marketing, de ce projet, TF1 vise une meilleure valorisation de son catalogue de droits. La chaîne se lancerait en solo sur ce créneau, car M6, qui proposait, début 2013, un partenariat à la filiale du groupe Bouygues, ne souhaite plus investir ce segment. ■

CROWE HORWATH : RAPPROCHEMENT DE TROIS CABINETS PARISIENS

■ Le réseau international d'audit, d'expertise comptable et de conseil voit l'émergence en son sein d'un acteur de référence à Paris. Jean-Luc Flabeau, président de Fideliance, va boucler un rapprochement avec un autre membre indépendant de Crowe Horwath, Cabinet Dauge et Associés, ainsi qu'avec Exenco. Ce dernier devrait d'ailleurs rejoindre, cet été, le réseau d'origine américaine. Techniquement, les trois structures vont s'associer dans un holding qui continuera d'opérer les trois marques : Fideliance sur l'audit et l'expertise comptable, l'audit légal et la RSE pour Dauge et la consolidation pour Exenco. Le nouvel ensemble comprendra 200 professionnels et 20 associés réalisant un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros, ce qui le positionne dans les 40 premiers cabinets français. Objectif : bénéficier d'un effet de taille pour dégager des synergies et pour viser, au-delà des TPE et PME, les ETI et le secteur non-marchand. Autre visée : se mettre en capacité d'accompagner les clients internationaux de Crowe Horwath sur le marché français. ■



■ **LES ASSOCIATIONS** travaillant dans les secteurs de l'emploi et de l'urgence font pression sur Matignon et le ministère du Travail pour participer à la conférence sociale des 7 et 8 juillet. Pour l'heure, ces interventions restent sans suite, les syndicats étant très réticents à ouvrir le cénacle au monde associatif.

■ **DOUZE MINISTRES** sont inscrits pour participer, le 19 juin, à Paris, à Planète PME, axé sur le thème : la vitalité des territoires. Manuel Valls y prononcera le discours de clôture. Côté UMP, Xavier Bertrand et Hervé Novelli ont, jusqu'ici, confirmé leur venue.

■ **SUSCEPTIBILITÉS** intragouvernementales. Christiane Taubira, concernant les textes à fort contenu juridique, a tendance à vouloir s'en mêler et à s'afficher au Parlement au banc des ministres. Pour le texte sur la famille, dont la discussion est interrompue à la suite d'un tombereau d'amendements du groupe UMP, Laurence Rossignol a dû s'employer à défendre ses prérogatives.

■ **LES 14^E RENCONTRES** économiques d'Aix-en-Provence invitent 50 start-up, du 4 au 6 juillet, en collaboration avec les 61 partenaires de l'événement et Pays d'Aix Développement. Les entrepreneurs pourront y échanger avec Guillaume Pepy (SNCF), Pierre Nanterme (Accenture), Jean-Dominique Senard (Michelin), Eric Lombard (Generali) ou Bruno Lafont (Lafarge). Marie Ekeland (France Digitale) portera également les couleurs des start-up du numérique le samedi, lors d'une session consacrée à « l'investisseur idéal ».

■ **L'AGENCE FRANCE LOCALE (AFL)**, qui prépare pour la rentrée ses premières émissions d'emprunts pour les collectivités locales, accueillera à son conseil d'administration Alain Juppé, Bertrand Collomb, Martine Aubry, ainsi que Daniel Lebègue qui, par ailleurs, reste président d'honneur de l'IFA.

■ **LA FICIME**, qui regroupe les acteurs internationaux du marché français des biens durables et d'équipements dans la mécanique et l'électronique, met la dernière main à ses propositions aux pouvoirs publics pour améliorer l'attractivité de la France. Parmi les cinq suggestions qui seront présentées le 12 juin : mettre en place un véritable soutien public à une politique nationale de salons professionnels, notamment en finançant les infrastructures de transport et d'accueil.

RÉFORME TERRITORIALE : FRANÇOIS HOLLANDE REND SA COPIE

■ Ce dimanche, le Président a achevé de peaufiner, avec Marylise Lebranchu et ses proches, sa nouvelle carte des régions dont l'objectif est de rester à droit constitutionnel constant. Il aurait suivi un principe simple : fusionner des régions à périmètre maintenu, autrement dit sans dépeçage de régions dont les départements iraient chacun rejoindre des régions distinctes. Dans cet esprit, les deux Normandies, le Nord-Pas-de-Calais et la Picardie pourraient former un grand ensemble, les Pays de la Loire se rapprocher du Centre, et Poitou-Charentes se marier avec l'Aquitaine. De son côté, le projet de loi, qui sera discuté en juillet à l'Assemblée avec en corollaire le report des élections régionales probablement à l'automne 2015, pourrait inclure le principe d'une collectivité unique pour la Bretagne, à l'instar de Mayotte et de Saint-Martin et prochainement de la Guyane et de la Martinique. ■

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE : L'UMP À L'OFFENSIVE

■ Le groupe de travail des députés UMP, animé par Julien Aubert et Daniel Fasquelle, présentera, le 25 juin, en liaison avec des experts du secteur et des représentants d'entreprise, les grands axes d'un projet alternatif au gouvernement en matière de transition énergétique. Il proposera de substituer à l'objectif de réduction de la part de l'énergie nucléaire celui de trouver les voies les plus pertinentes pour faire diminuer les émissions de CO₂. Ceci impliquerait, selon les élus, de privilégier la baisse de la part des énergies fossiles dans la consommation. Autre proposition : intégrer dans la loi les questions de gouvernance et d'organisation des réseaux. ■

RENSEIGNEMENT : NOUVELLE COMMISSION DE CONTRÔLE EN VUE

■ Président de la délégation parlementaire au renseignement, le député PS du Finistère, Jean-Jacques Urvoas, va remettre un document au chef de l'Etat, faisant suite à son rapport d'avril dernier demandant un renforcement des moyens des services de renseignement et l'accroissement de leur contrôle. Il proposera de transformer la CNCIS, Commission nationale de contrôle des interceptions de sécurité (contrôle des écoutes administratives), présidée par Hervé Pelletier, en commission de contrôle des activités du renseignement. La nouvelle instance comprendrait cinq personnes, dont trois magistrats et deux personnalités qualifiées désignées par les présidents de l'Assemblée et du Sénat. Par ailleurs, Jean-Jacques Urvoas se rendra, le 9 juin, à Washington, avec le député UMP Jacques Myard, pour y rencontrer ses homologues sur le renseignement au Congrès ainsi que le Bureau du directeur du renseignement national (DNI). ■

■ **L'AFER**, association d'épargnants présidée par Gérard Bekerman, devrait connaître, le 30 juin, à Bordeaux, une nouvelle assemblée générale tendue. Les mécontents ont changé de tactique : plutôt que de mener une campagne agressive, ils se déploient pour ramasser le maximum de pouvoirs. Particulièrement actif, le nouveau collectif, baptisé « Dans l'intérêt des adhérents », a déposé plusieurs résolutions afin d'améliorer l'information et la transparence. Se présentant comme un groupe d'experts indépendants, il comprend aussi des ex-adversaires virulents de l'équipe en place.

■ **L'OBSERVATOIRE DU LONG TERME**, coprésidé par l'économiste Vincent Champain, publiera d'ici un mois une étude avec Neovia Retraite sur la question des retraites. Trois aspects seront abordés : le financement, les prestations et les possibilités d'investissement en vue de compléments de retraites.

■ **ALAIN JUPPÉ** remettra, le 5 juillet, les insignes de chevalier de la Légion d'honneur à Florence Cathiard, qui dirige le château Smith Haut Lafitte, grand cru classé de Graves.

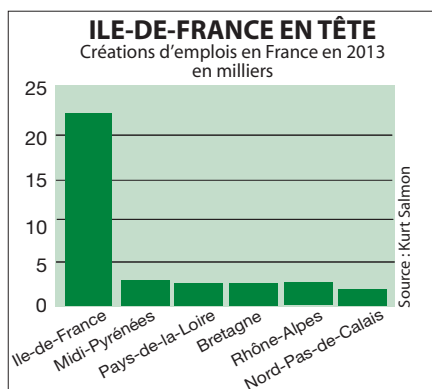
■ **L'IFA** se félicite de disposer d'une trésorerie de plus de 700 000 euros début 2014, dont une bonne partie va servir à financer le programme d'Agnès Touraine. La nouvelle présidente de l'IFA compte réorganiser l'activité de l'institut autour de six pôles (entreprises cotées, publiques, innovantes, PME, coopératives et associations-fondations) et investir une bonne partie du pactole pour développer le digital.

■ **ROLAND LÉAS**, président de l'Association des casinos indépendants français, note une baisse de 12 % à 15 % du chiffre d'affaires de ses adhérents au mois de mai 2014 par rapport à mai 2013. Deux ouvertures de casinos sont prévues cette année dans l'Hexagone.

FRANCE : TROP PEU DE CRÉATIONS D'EMPLOIS POUR COMPENSER LES LICENCIEMENTS

A lors que le nombre de projets créateurs d'emplois diminue depuis 2011, celui des créations d'emplois chute dans les mêmes proportions. C'est ce que révèle la 5^e édition de l'étude « Créations et destructions d'emplois en France en 2013 », réalisée par l'Observatoire F/IE – Kurt Salmon. Si, dans les services, l'emploi se stabilise, dans l'industrie, le nombre de créations de postes a chuté de 39,5 %, soit autant qu'au cœur

de la crise. Les créations d'emplois dans le tertiaire sont loin de compenser le cataclysme industriel. C'est l'Ile-de-France qui reste la région la plus créatrice d'emplois, suivie par Midi-Pyrénées et les Pays de la Loire, tirés par l'industrie aéronautique et l'Education nationale. La région Rhône-Alpes réintègre, en 2013, le top 5 du classement, grâce notamment au projet de Sopra Group (Haute-Savoie). Mais la Franche-Comté, le Languedoc-Roussillon, la Champagne-Ardenne ou l'Auvergne ne parviennent toujours pas à créer de dynamique pour l'emploi.

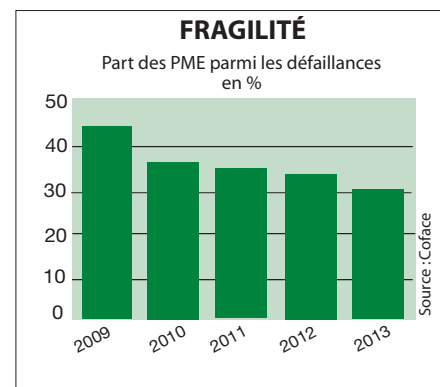


BALKANS : LE COÛT DES INONDATIONS DEVRAIT S'AVÉRER ASSEZ ÉLEVÉ

T héâtre d'une sécheresse exceptionnelle en été 2012, la région (Serbie, Bosnie-Herzégovine et plus marginalement Croatie) est à nouveau victime de conditions climatiques dévastatrices. S'il est encore un peu tôt pour chiffrer les conséquences économiques de cette catastrophe naturelle (les pires inondations depuis plus d'un siècle), en Bosnie, certains analystes estiment le coût des dommages à environ 1 milliard d'euros, soit 7 % du PIB du pays. Ceci inclut la restauration des infrastructures détruites, la réfection de plus de 100 000 logements et les pertes agricoles (récoltes et bétail). En Serbie, les premières estimations des dégâts s'élèvent à 0,65 % du PIB. Toutefois, un chiffrage de 1 milliard d'euros propulserait le montant des dommages à plus de 2 % du PIB. Or, les deux pays sont déjà fragilisés par la crise et connaissent des taux de chômage élevés (40 % en Bosnie et 20 % en Serbie). En tant que candidat officiel à l'UE, la Serbie pourrait toutefois bénéficier d'une aide financière au titre du Fonds de solidarité européen, concluent les experts du Crédit agricole.

ESPAGNE : HORS DE L'EAU

L es PME espagnoles se fragilisent, aversent les experts de la Coface. Les défaillances d'entreprises ont bondi de 30 % en 2013. Pourtant, malgré un endettement élevé (97,9 % du PIB au troisième trimestre 2013), qui les contraint à assainir leur passif au détriment de l'investissement, et les tensions importantes de trésorerie liées à un assèchement du crédit, les PME connaissent une amélioration de leur rentabilité. Le taux de marge avoisine 45 %, bien plus que celui de la France qui affiche la rentabilité la plus faible en Europe (30 %). Autre point positif : pour compenser la morosité de la demande intérieure, les PME espagnoles se sont internationalisées : 25 % d'entre elles sont exportatrices, contre 19 % en France. Sous l'hypothèse d'un léger rebond de la consommation (+1,1 %), d'une progression des exportations (+5,5 %) et d'une stagnation du coût de la main-d'œuvre dans la construction, les défaillances d'entreprises devraient diminuer de 13 % en 2014.



LE DESSOUS DES CARTES

EURO : LE SERPENT QUI SE MORD LA QUEUE

Depuis le début de la crise, la zone euro dégage un excédent croissant de sa balance courante qui ne cesse de gonfler depuis que l'Allemagne, la locomotive de la zone, a déplacé ses excédents de la zone euro vers le reste du monde et que les investisseurs non-résidents sont revenus en masse sur le Vieux Continent. Voilà pourquoi la devise européenne continue de s'apprécier en dépit du contexte économique atone. Pourtant, l'euro fort ne devrait-il pas réduire l'excédent courant, compte tenu de la cherté des exportations ? Oui, en théorie, mais pas dans la zone euro, avancent les experts de Natixis. D'abord, parce que les exportations allemandes sont très peu sensibles

au taux de change de l'euro en raison de leur différenciation et de leur sophistication. Ensuite, parce que certains pays de la zone euro, en tête l'Espagne et le Portugal, ont des coûts salariaux très faibles qui compensent l'appréciation de la devise unique. Enfin, parce que les pays périphériques de la zone euro, maintenus à une contrainte extérieure, ont déjà dû ajuster leur demande intérieure à la baisse pour limiter les importations. C'est le cas de l'Italie et de la France. Résultat : le moteur des exportations est bridé alors que celui de l'investissement cale. Difficile de croire que la France se sortira du marasme économique avec, pour seul pilier, la consommation. ■



Espagne : « bad bank » modifiée

Madrid va modifier le business plan de sa « bad bank » pour la seconde fois depuis sa création fin 2012. Objectif : permettre à la structure, chargée de vendre plus de 50 milliards d'actifs immobiliers, d'attirer enfin les investisseurs internationaux, avec de fortes décotes.

Une révision complète du portefeuille d'actifs sera ainsi menée à bien d'ici la fin de l'année. De cette révision découlera le nouveau business plan, qui devrait entériner des pertes pour la structure en 2014 et 2015 mais dégagerait une meilleure rentabilité au-delà. Autre conséquence directe de ce changement de stratégie : l'appel d'offre lancé afin de confier la gestion des actifs à un tiers a pour le moment été gelé.

La décision a fait l'objet d'intenses débats au sein du gouvernement. Celui-ci craignait d'envoyer un signal négatif sur la reprise de l'activité dans le pays et un rebond prochain du marché immobilier. Mais la Banque d'Espagne a brandi la menace d'obliger à un marouflage des actifs selon leur véritable valeur de marché, très en deçà du prix auxquels ils ont été transférés dans la « bad bank » début 2013. De plus, l'activisme du ministre de l'Economie Luis de Guindos l'a finalement emporté face aux dernières réticences au sein de l'exécutif. ■

■ **PLUSIEURS COMMISSAIRES** apportent leur soutien aux chefs d'Etat des Vingt-Huit dans le bras de fer qui les opposent au Parlement concernant la désignation du prochain président de la Commission européenne. Ils estiment que si les eurodéputés obtiennent gain de cause, la Commission perdra son pouvoir dans les négociations interinstitutionnelles.

■ **L'AMBASSADE** d'Allemagne à Paris lance, en septembre, de lourds travaux de rénovation qui vont obliger tous ses services (200 personnes) à déménager rue Marbeau, dans le XVI^e arrondissement, dans les locaux de ses services consulaires. Tout le bâtiment de l'avenue Franklin D. Roosevelt, dans le VIII^e arrondissement, datant des années 60, sera détruit à l'exception de la façade, classée. Les travaux sont prévus pour durer deux ans.

■ **LE MINISTÈRE** britannique de la Défense vient d'accorder à Selex ES (groupe Finmeccanica) un marché de 12 millions d'euros portant sur la fourniture d'un service innovant pour la livraison de pièces de rechange. Il prévoit que le client ne devra plus commander les pièces une à une, mais que le fournisseur procédera en amont à leur livraison grâce à un système de gestion anticipée.

■ **LA COMPAGNIE** des bateaux-mouches a porté plainte devant le Tribunal européen de première instance contre le refus de l'office européen des marques de voir reconnaître l'exclusivité de sa marque dans la catégorie des navires. L'Office des marques et le Tribunal ont déjà, dans le passé, annulé certains dépôts de marques effectués par la compagnie estimant qu'elle ne remplissait pas toutes les conditions.

■ **LE SOMMET** de la francophonie de 2016, qui succédera à celui de novembre prochain à Dakar, se cherche encore une ville d'accueil. Pour l'heure, deux candidatures ont été déposées, celles de Madagascar et de Haïti. Mais elles sont loin de susciter l'enthousiasme tant pour des raisons politiques que d'infrastructures. Le Vietnam, qui n'avait pas été retenu pour cette année, ne devrait pas postuler à nouveau.

■ **KIGALI** s'inquiète de la qualité des infrastructures (aéroports, routes, bâtiments) construites par des entreprises chinoises. Le gouvernement rwandais mandate un nombre croissant d'audits auprès de sociétés spécialisées françaises ou allemandes pour valider la bonne réalisation des travaux. Principale difficulté : obtenir la traduction des plans en anglais auprès des chinois.

QUAI D'ORSAY : NOUVEAUX CHANGEMENTS AU CABINET DE LAURENT FABIUS

■ Après deux ans en exercice, le ministre des Affaires étrangères et du Développement international renouvelle en profondeur son cabinet cet été. François Revardeaux, conseiller stratégie Russie, qui rejoint l'ambassade de France en Israël comme numéro 2, devrait être remplacé par Céline Jurgensen, actuellement adjointe au directeur des affaires stratégiques du ministère de la Défense. Benoît Guidée, conseiller Asie-Amérique, devrait, de son côté, être nommé consul général à Shanghai. Par ailleurs, Anne-Sophie de Gasquet, ex-conseillère culture de Bertrand Delanoë et actuelle DGA de Paris Musées, va être recrutée comme conseillère diplomatie culturelle et d'influence, en remplacement d'Anne Tallineau, nouvelle DG déléguée de l'Institut français. Enfin, Véronique Aulagnon, conseillère G8-G20 à l'ambassade de France à Washington, est recrutée comme conseillère Nations unies, G8, climat, en remplacement de Claire Thuaudet, qui rejoint l'ambassade de France à Tokyo comme conseillère culturelle. ■

BRUXELLES : PROJET DE RÉFORME EN COURS

■ Sous les coups de boutoir des plus eurosceptiques des Vingt-Huit, Londres en tête, mais aussi de certaines capitales qui réclament plus d'efficacité et de responsabilité (Berlin, Rome), José Manuel Barroso a donné pour mission à Catherine Day, secrétaire générale de la Commission, de faire des propositions de réformes. Deux options sont aujourd'hui à l'étude, la plus libérale prévoyant l'allègement du secrétariat général et des services supports (communication, administration, etc.) ainsi que la suppression de certaines DG. L'autre option serait de recentrer la Commission sur ses missions essentielles avec une organisation en cinq grandes DG (économie, affaires extérieures, affaires intérieures, cohésion, affaires sociales). Autre axe : éviter la dispersion des initiatives sur tous les sujets et recentrer la communication. ■

La Lettre de L'Expansion

La Lettre est réalisée chaque semaine sous la responsabilité de Philippe Reiller, RÉDACTEUR EN CHEF (41.63), preiller@lexpansion.com

RÉDACTION :
Emmanuelle Leneuf, GRAND REPORTER (41.64), eleneuf@lexpansion.com,
Marie-Jeanne Pasquette, GRAND REPORTER (42.01), mjpasquette@lexpansion.com,
Thierry Mestayer (42.06), timestayer@lexpansion.com (INTERNATIONAL),
Danièle Licata (40.47), dlicata@lexpansion.com (PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES),
Gilles Noblet, gnoblet@me.com (LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Christophe Barbier.
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT : Eric Matton.
ÉDITEUR : Frank Guillermain.
RELATIONS CLIENTÈLE : Nadia Boufassa (42.99).
RÉDACTION TECHNIQUE :
RÉVISION : Vanessa Fahed.
SECRÉTARIAT DE RÉDACTION :
Dorothee Coelho, Patrick Minet.

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

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

■ **FRANÇOIS HOLLANDE** prévoit de confier la fonction de Défenseur des droits, occupée jusqu'à son décès par Dominique Baudis, à un homme politique de droite, par souci d'équilibre. Plusieurs « sages » de l'opposition ont déjà été approchés.

■ **JEAN-FRANÇOIS COPÉ**, qui s'exprimait mardi devant un aréopage plutôt clairsemé de fidèles, a surpris en se projetant dans de futurs combats politiques. Il a assuré qu'« on entendrait parler » (sic) de son club Génération France et qu'il s'intéresserait aux régionales en Ile-de-France. Une pierre dans le jardin de la filloniste Valérie Pécresse, pour l'heure seule candidate à la succession de Jean-Paul Huchon.

■ **JEAN-LOUIS BORLOO** songe à diverses pistes de reconversion autour de ses centres d'intérêt comme, par exemple, la mer et l'Afrique. Sous ses nouveaux habits, il pourrait alors continuer à s'exprimer sur les grands enjeux du pays et influencer à sa manière sur la vie politique et celle du Centre.

■ **MARTINE AUBRY** recrute Christophe Troyaux, responsable du pôle « filières industrielles » à la direction des entreprises et de l'économie internationale au Quai d'Orsay, qui va être nommé directeur international de la ville de Lille. Il épaulera par ailleurs la maire de Lille dans sa mission de représentante spéciale du gouvernement en Chine.

■ **JÉRÔME LAVRILLEUX**, élu dimanche eurodéputé dans la circonscription nord-ouest, pourrait être exclu du groupe PPE auquel appartient l'UMP s'il décidait d'exercer son mandat européen malgré sa mise en cause dans l'affaire Bygmalion. Il se retrouverait alors dans l'hémicycle avec les non-inscrits.

■ **ALAIN ROUSSET**, président de la région Aquitaine, se rendra à Berlin et à Berne vers la mi-juin ou début juillet, pour observer directement les systèmes de lutte contre le chômage déployés dans les deux capitales. Il sera accompagné par une délégation de chômeurs aquitains.

■ **LAURENCE FRANCESCHINI**, directrice générale des médias et des industries culturelles au ministère de la Culture, recrute Ludovic Berthelot en tant que sous-directeur de l'audiovisuel. Il était jusqu'à présent directeur adjoint de l'audiovisuel au Centre national du cinéma et de l'image animée.

■ **STÉPHANE RICHARD** change de directeur de cabinet. Michaël Trabbia, actuel directeur des affaires publiques d'Orange, devrait prendre le poste, en remplacement de Jérémie Dutray appelé à nouvelles responsabilités dans le groupe.

■ **STÉPHANE DUCABLE** vient de prendre les rênes des affaires publiques d'Amazon Web Services pour l'Europe, fonction nouvellement créée. Ancien de Microsoft (dont il a notamment dirigé le bureau de Bruxelles) et d'Alcatel (dont il a été le directeur des affaires publiques), sa mission sera de contribuer aux réflexions sur les politiques publiques européennes touchant au cloud computing dont Amazon Web Services est l'un des champions mondiaux.

LUC OURSEL va se séparer de Claude Jaouen, directeur de l'activité Réacteurs & Service d'Areva. Les relations entre les deux hommes s'étaient largement détériorées, relève-t-on en interne. Entré en 1980 dans une filiale d'Areva, SGN, Claude Jaouen a mené la majeure partie de sa carrière dans le secteur du nucléaire.

■ **MIREILLE FAUGÈRE**, ex-DG de l'AP-HP, qui a quitté le conseil d'administration d'EDF, va avancer la fin de son mandat d'administrateur qui se terminait en 2016, chez Essilor.

■ **JEAN-CLAUDE BURRELIER**, PDG de Bricorama, a rencontré Bruno Lasserre, président de l'Autorité de la concurrence, pour l'alerter sur les conséquences du rachat de Mr Bricolage par Kingfisher. Le groupe britannique, numéro 2 Français avec 33 % en part de marché, a annoncé, début avril, son intention de reprendre le numéro 3 hexagonal qui détient 12 % de part de marché.

■ **PIERRE GATTAZ** sera l'invité, ce mardi, du Grand Orient de France. Il interviendra lors d'une « tenue blanche fermée » sur le thème : « Entreprise et responsabilité ».

■ **CHRISTIANE FÉRAL-SCHUHL**, ex-bâtonnier de l'Ordre des avocats du barreau de Paris, Marie-Charlotte Roques-Bonnet (Cnil), Henri Verdier (SGMAP), mais aussi Edwy Plenel, figurent parmi les noms de personnalités qualifiées proposées par le groupe socialiste de l'Assemblée pour intégrer la Commission sur le droit et les libertés à l'âge du numérique.

■ **ELIO DI RUPO** a transmis à ses partenaires européens le souhait de la Belgique d'obtenir le portefeuille de l'élargissement pour le commissaire belge dans le prochain collège. Objectif : conserver une présence forte sur les grands dossiers diplomatiques. Le Premier ministre roumain a émis le même souhait mais avec moins de chance d'être entendu.

■ **MALIKA BERAK**, ambassadrice pour la coopération méditerranéenne et la coordination interministérielle pour la Libye, devrait être nommée ambassadrice en Tanzanie. Elle succédera à Marcel Escure.

■ **MAHMOUD HOJJATI NAJAF ABADI**, ministre iranien de l'Agriculture, qui vient d'effectuer une visite de quatre jours en France, a rencontré les dirigeants de Lactalis. Le groupe compte s'implanter avec une usine dans le pays, où Danone est déjà présent.

■ **CARLOS GHOSN** estime que le Nigéria dispose d'un énorme potentiel de développement de son marché automobile qui en fera l'équivalent, sur le continent africain, du marché brésilien en Amérique latine. Le groupe français dispose déjà d'un accord de distribution dans le pays mais compte accélerer avec, à terme, un site de production.

■ **STÉPHANE FOUKS**, président exécutif d'Havas Worldwide, sera l'invité, le 17 juin, du Chinese Business Club. Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal, lui succédera le 10 octobre, pour le déjeuner de rentrée de ce club fondé par Harold Parisot.

■ **FRANÇOIS GUILBEAU**, directeur des locales de France 3, a étonné en comité de direction de France Télévisions la semaine dernière en proposant un audit des comptes du *Grand Tour*, émission produite par la société de Patrick de Carolis, mis en cause dans l'affaire Bygmalion. Il avait lui-même lancé cette émission lorsqu'il était directeur de l'antenne et des programmes de la chaîne.

■ **CHRISTOPHER BALDELLI** n'a pas été au terme de son projet de nouvelle matinale pour RTL. Il devrait finalement maintenir Marc-Olivier Fogiel, qui était candidat à la succession de Laurent Bazin, sur la tranche du soir de la station. L'hypothèse de confier la matinale à Yves Calvi est toujours à l'étude tandis que Laurent Bazin reste candidat pour assurer la prochaine saison.

LA LETTRE
DE
L'Expansion

Cahiers thématiques

CAPITAL HUMAIN

Avec le soutien de  **MERCER**

Réussir au féminin • 1/(4)

La mixité hommes-femmes doit se battre contre les stéréotypes

Les stéréotypes, qui imprègnent nos comportements de façon souvent inconsciente, sont le frein principal à la mixité et à la reconnaissance des talents féminins dans les entreprises.

Explorer le terrain de la mixité

Changer les regards et dépasser le principe de l'égalité hommes-femmes pour explorer le terrain de la mixité des métiers et des emplois, telle était l'ambition de Visions Plurielles qui s'est déroulé le 11 mars 2014 à Reims. Nathalie Jacquet, directrice du campus euroaméricain de Sciences Po depuis 2010, s'est retrouvée à 24 ans, au début de sa carrière, à manager des équipes avec des hommes plus âgés : « Ça n'a pas été facile et j'ai dû lutter contre les stéréotypes... » Elle note que ces stéréotypes sont fortement véhiculés par la société et internalisés par les femmes qui se mettent à s'autocensurer dès le plus jeune âge de façon souvent inconsciente. « C'est très insidieux et c'est véhiculé par les gens qui font l'orientation. Je le vois avec mes étudiantes et j'essaie de les déciller. A leur âge, elles pensent que ce n'est pas un problème mais elles s'en rendent compte plus tard. » Nathalie Jacquet dit ressentir comme ses collègues

femmes l'impression de devoir toujours être parfaite, de donner satisfaction, de bien faire le boulot. « Nous sommes conditionnées à ne pas se laisser le droit à l'erreur. On veut pouvoir cocher toutes les cases et qu'il n'y ait rien à nous redire. »

Profiter de tous les talents disponibles

Chez Renault, les femmes représentent 17,3 % des effectifs. Leur promotion passe par Women@Renault, le plus grand réseau social interne à l'entreprise avec plus de 3 500 membres. Pour renforcer la mixité au sein des équipes, des mesures concrètes ont été prises, comme recruter 30 % de femmes sur les postes techniques et 50 % sur les postes commerciaux, ou encore s'assurer qu'il y a au moins une femme parmi les trois collaborateurs inscrits dans chaque plan de succession pour les postes de managers.

Pour Carmen Munoz-Dormoy, ingénieure de formation, directrice régionale d'ERDF Champagne-Ardenne, il ne faut pas passer à côté des talents au féminin : « Les meilleurs doivent pouvoir être recrutés sans considération de sexe. En tant qu'employeur, je veux pouvoir profiter de tous les talents disponibles et avoir le choix. Notre dernière recrue est une femme. Mais, pour la recruter, j'ai dû titiller le cabinet de recrutement qui ne m'avait envoyé que des candidatures masculines. » Après un recadrage, elle a reçu le CV d'une femme major dans son option à Supélec. Pourquoi ne m'avait-il pas été envoyé la première fois? Je l'ai choisie uniquement parce qu'elle était la meilleure. »

Tout comme Nathalie Jacquet, elle pense que, sur l'orientation, il y a du travail à faire : « Ma fille, âgée de 13 ans, a les idées claires et veut devenir ingénieure. Dans son collège, elle a formulé son souhait. Sa professeure a monté des groupes de travail et l'a mise d'office dans le groupe "technicienne de laboratoire". Je n'ai pas eu le temps d'aller la voir pour avoir une explication sérieuse. Mais j'ai trouvé cela inacceptable. J'ai une fille blonde très mignonne. On la voit faire autre chose, mais pas ingénieure. Ce sont des stéréotypes à l'état pur et ils sont aussi véhiculés par des femmes... »

Casser le stéréotype de l'ingénieur

Chaque année, depuis 2011, la CDEFI (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs) organise, à l'initiative de ses écoles membres, l'opération « Ingénieuses », visant à célébrer les femmes ingénieures. L'objectif est de sensibiliser les jeunes filles à la pluralité des métiers de l'ingénierie, considéré souvent à tort comme un bastion masculin. « Nos écoles savent que tout se joue au moment de l'orientation. Et pour la plupart d'entre elles les projets égalité font désormais partie intégrante de la vie de l'établissement », souligne Christian Lermieux, président de la CDEFI. En 2014, 43 projets sont présentés et les meilleurs seront récompensés le 12 juin dans les locaux d'AgroParisTech. Marie-Sophie Pawlak, la marraine d'Ingénieuses 14, qui est aussi présidente de l'association Elles bougent, constate qu'en terminale la parité est bel et bien là. « C'est après que les jeunes filles choisissent d'autres filières. Or, le manque d'information est à la source du problème : le métier d'ingénieur est difficile à se représenter et certains secteurs industriels ne font tout simplement pas partie du paysage des choix d'orientation des filles [...] Il faut donc leur donner la possibilité de "goûter" à ces secteurs, ne serait-ce que le temps d'une journée, et multiplier les possibilités de rencontre avec des femmes en poste. »

L'ambition de Elles bougent est donc de montrer qu'être ingénieure et féminine n'est absolument pas contradictoire. L'association s'appuie sur des marraines en activité chez les entreprises partenaires. « Ce sont des *role models* qui parlent aux jeunes filles, parce que ce sont des femmes comme les autres, pas des *wonder women* et qu'elles leur ressemblent. Beaucoup sont assez jeunes parce que nous souhaitons que les jeunes filles se retrouvent et puissent aussi se projeter dans ces modèles, cassant ainsi le stéréotype de l'ingénieur "blouse blanche et/ou casque de chantier." » ■

Gilles Noblet

Le point de vue de MERCER ROMAIN BUREAU, (Senior partner)

La mixité se joue entre les secteurs d'activité, au sein de chaque secteur et de chaque entreprise par niveau d'emploi, et en qualité de l'emploi :

- 50 % des femmes travaillent dans une dizaine de familles professionnelles sur 86 (Dares) ;

- 28 % des cadres supérieurs en France sont des femmes (40 % en Russie et 23 % au Maroc, enquête Mercer 2013) ;

- 82 % des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes (Dares).

Il reste du chemin.

Les pistes d'évolution sont certes culturelles (changer les représentations des hommes, mais aussi des femmes); cela suppose aussi de modifier la GRH (critères de classification des fonctions, de recrutement, de promotion) et de fixer des références chiffrées (si la mesure n'est pas une condition suffisante du progrès, elle en est une condition nécessaire, y compris vis-à-vis des actionnaires).

La femme est l'avenir de l'homme, allons-y.

La semaine prochaine

CAHIER n° 4 Les femmes à l'assaut des conseils d'administration

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

lalettredelexpansion.com