

TENDANCE

PARIS, LE 28 MARS 2014

Nouveau récit

Effets collatéraux d'un premier tour des municipales en forme de dérouté pour le PS : l'exécutif est prêt à infléchir sa feuille de route en faisant des gestes sonnants et réverbérants en direction des classes moyennes et populaires, et les écologistes sont en position de force. Les résultats du second tour rajouteront deux éléments perturbateurs : la révolte des battus du PS et la curée contre la politique de l'emploi du gouvernement après les mauvais chiffres de février. Autant de facteurs qui viennent se télescoper avec le redressement des indicateurs d'activité observés par l'Insee et par le cabinet **Markit** et que ne devraient pas apprécier le monde des affaires ni les marchés.

Afin d'éviter l'explosion sociale, le prochain gouvernement va devoir passer à un autre récit. Reconnaître l'échec de la combinaison rigueur et hausse des impôts et lui substituer un *policy mix* afin de retrouver plus rapidement de la croissance mais aussi de la confiance. « Il s'agit d'accélérer tout en rassurant et en donnant quelques gages à la gauche », explique un économiste proche du pouvoir. Quitte à dégrader un peu de manière transitoire le chiffre des déficits publics d'une ou deux décimales, d'autant que la France ne pourra pas respecter les 3 % en 2015.

Des proches de **François Hollande** notent que son volontarisme s'est dissous face à la rigueur et à la paralysie des cabinets ministériels. L'action publique s'est enlisée à deux niveaux : parce que l'Etat, contrairement aux années **Mitterrand**, a beaucoup moins de marges de manœuvre par rapport à l'UE, aux marchés et au secteur privé, et du fait de l'appauvrissement qualitatif des équipes ministérielles. « Des conseillers ne cherchent plus qu'à trouver un point de chute à l'extérieur depuis des mois et beaucoup de pressentis pour prendre la suite font la fine bouche, résume un conseiller ministériel. Ces jobs attirent beaucoup moins. »

Nonobstant la déflagration des municipales, le pouvoir souhaitait rebattre les cartes dès la semaine prochaine car il anticipait pour début avril une campagne nostalgique orchestrée par l'opposition sur le thème des belles années **Pompidou** (anniversaire des 40 ans de sa disparition). « Il faut faire du simple dans l'organigramme et du lourd dans chacune des cases », note un ministre à propos du remaniement. Plusieurs points semblent en bonne voie : un ministre unique des Finances ayant autorité sur des secrétaires d'Etat, un grand ministère des Affaires sociales souhaité par **Michel Sapin**, le rapprochement Education-Culture que pourrait incarner **Ségolène Royal**. Les choix du casting (**Ayrault**, **Fabius**, **Valls**, voire un outsider à Matignon) s'imposeront à Hollande du fait des résultats de ce dimanche.

Le suspense reste entier pour de nombreuses villes promises au PS. La vague bleu marine révélera aussi son vrai étiage avec le total de villes engrangées par le FN. Les pronostics concernant les européennes sont d'ores et déjà terribles : **Jean-Vincent Placé** y voit les listes PS à 16 % et celles d'EELV à 8 %. Parallèlement, les grandes manœuvres et les règlements de comptes vont commencer au PS comme à l'UMP pour retrouver une boussole dans ce contexte d'extrêmes tensions. ■

■ Axa :	
Il lance une garantie « e-réputation »	3
■ TF1 :	
Il fait le plein pour le Mondial	4
■ Nouvelle donne :	
Elle veut bousculer le PS	5
■ Corées :	
Vers une réunification	7
■ Christophe Lecourtier :	
Il va rebondir à l'international	8

L'ENQUÊTE

Les enjeux de l'open data municipal 2

LA COULISSE

Meridiam se tourne vers l'Afrique 3

EN PRIVÉ

■ **DISCRÈTES OBSÈQUES** de Marc Blondel. La veuve de l'ex-patron de FO n'avait pas souhaité la présence des chaînes info. Si les dirigeants syndicaux, dont Bernard Thibault, étaient nombreux au Père-Lachaise, ainsi que des dignitaires maçons, les politiques étaient rares hormis Jean-Luc Mélenchon et Jean-Christophe Cambadélis. Autre caractéristique : le faible nombre de jeunes et de personnes de la diversité.

■ **L'OTAN** aurait livré gracieusement à l'Ukraine 300 000 rations de combat, acheminées depuis Ramstein (Allemagne).

■ **« NICE MATIN »** ne devrait finalement pas changer de mains fin mars. La vente par la famille Hersant et Bernard Tapie du groupe de presse à Jean Icart, soutenu par le fonds GXP, est retardée de quinze jours. Raisons : des difficultés à activer l'arrivée des fonds et d'après négociations sur une soulte financière réclamée par la famille Hersant.

LES CAHIERS CAPITAL HUMAIN

avec le soutien de
MERCER

Mettre le capital humain
au cœur de son système
de création de valeur. 4/4

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

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES La mise en ligne des données publiques relatives aux communes devrait améliorer la transparence et la performance des politiques publiques locales. Quitte à parfois pimenter le débat politique.

Les enjeux de l'open data municipal

En septembre 2013, le gouvernement publiait un vademecum sur l'ouverture et le partage des données publiques, rappelant que le droit d'accès s'impose aussi aux collectivités territoriales. En octobre, naissait l'association Opendata France, qui rassemble les villes pionnières en la matière comme Rennes, Nantes, Montpellier et Bordeaux. Début février, l'association non partisane Regards Citoyens, qui milite pour l'open data, lançait le site NosFinancesLocales.fr. Il offre une présentation plus ergonomique des données financières des communes à partir d'indicateurs fournis par Bercy.

Pas de doute, le mouvement en faveur de l'open data municipal s'accélère. En accédant par Internet à une masse considérable de données publiques, les citoyens, associations, entreprises, experts de la gestion publique comme élus de l'opposition pourront peser dans le débat démocratique, voire contribuer à améliorer les politiques publiques. Déjà consultables en mairie, ces données sont souvent publiées dans des formats papier ou informatiques difficilement exploitables, ce à quoi entendent remédier les promoteurs de l'open data. « Si vous souhaitez consulter les marchés publics

conclus par votre mairie, connaître les indemnités perçues par les élus, il faudra passer des jours à éplucher les milliers de délibérations prises par le conseil municipal et décisions du maire », pointe François Massot, l'un des fondateurs de Regards Citoyens, qui milite pour la mise en ligne des données publiques.

Des villes pionnières en la matière font heureusement bouger les lignes. Montpellier a ainsi mis 120 fichiers en ligne sur la gestion de son environnement, la pollution, le patrimoine de la ville, les équipements culturels et sportifs, et le budget. « Les aspects budgétaires sont présentés sur cinq ans sous forme de tableaux de type Excel pour faciliter toutes sortes de tris et de traitements », précise Jean-Marie Bourgogne, responsable du programme Montpellier territoire numérique.

La publication des données issues de l'open data intéresse aussi de petites entreprises locales qui développent des applications mobiles améliorant la vie quotidienne, en partenariat avec les mairies ou en misant sur la publicité. A Rennes, « l'une des plus populaires permet de connaître l'horaire du prochain bus station par station », explique Bernadette Kessler, responsable du service innovation numérique. A Paris, l'application Paris Moov' calcule votre itinéraire optimal en prenant en compte les données, horaires et disponibilités des différents moyens de transport public (bus, métro, RER, Vélib' et Autolib').

Si l'Etat encourage les collectivités locales à promouvoir l'open data, « l'accent n'est pas véritablement mis sur la dépense publique », regrette Samuel-Frédéric Servièrre de l'Ifrap. Résul-

tat, les données mises en ligne ne rendent pas forcément compte de la qualité de la gestion, alors même que le contexte économique requiert de réduire les gaspil-

Avec l'open data, les administrés vont pouvoir se faire une idée plus précise de la gestion de leur commune par les élus.

lages, liés notamment au nombre excessif de communes. « Il serait intéressant avec l'open data de faire des comparaisons intercommunales sur certains indicateurs pour répondre à des questions

très précises, poursuit Samuel-Frédéric Servièrre. Ma ville est-elle sous ou suréquipée en piscines compte tenu de sa population ? Quel est le nombre de mètres carrés de bureaux par agent ? Comment évolue leur taux d'absentéisme ? Les associations vivent-elles essentiellement des cotisations de leurs adhérents ou bien des subventions de la mairie ? »

Ces données sensibles vont constituer la seconde phase de l'open data et obliger les élus à davantage de transparence. On peut en avoir un avant-goût à Bordeaux où le site datajournalismelab.fr, géré par l'Institut de journalisme Bordeaux Aquitaine, a dressé le palmarès des élus les plus assidus aux séances du conseil municipal durant la mandature. Les Bordelais découvrent que leur maire, Alain Juppé, affiche la meilleure performance avec un taux de présence de 98,18 % et que la lanterne rouge est une conseillère municipale, Sylvie Cazes-Régimbeau, qui affiche un taux de présence de 58,18 % alors qu'elle touche une indemnité de 1273 euros par mois, mentionnée sur la même page. Un absentéisme que l'élue justifie sur le site par ses activités viticoles et relativise. « Je me rends davantage au conseil municipal quand les sujets me concernent, lorsque je peux y apporter une expertise. » C'est ce genre d'informations issues de l'open data qui devraient à l'avenir pimenter les débats locaux et leur donner du sens... Frédéric Brillat

LE CAS DES PETITES MAIRIES

Par souci de transparence et de modernité, les métropoles régionales développent des portails d'open data, les plus en pointe étant Rennes, Bordeaux, Paris, Montpellier, Toulouse et Nantes. Mais qu'en est-il des petites mairies ? Consciente du coût de traitement des données et de maintenance informatique, la mission Etalab, qui gère la plateforme gouvernementale data.gouv.fr, prévoit de proposer un hébergement informatique et des séances de formation aux petites communes afin que l'open data puisse s'étendre à tous les territoires.



GRANDES ENTREPRISES

■ **VEOLIA** promet une assemblée générale agitée le 24 avril prochain. Les grands actionnaires qui veulent le départ d'Antoine Frérot tentent de nouveau de réunir une majorité de votes contre le renouvellement de son mandat d'administrateur.

■ **CETELEM** mise toujours sur le Brésil et la Turquie, malgré les craintes qui pèsent sur ces économies. TEB Cetelem vient de signer deux partenariats exclusifs en Turquie dans le crédit automobile, l'un avec PSA pour les marques Peugeot et Citroën, l'autre avec Hyundai Motor Group pour les marques Hyundai et Kia. Au Brésil, la filiale de crédit à la consommation de Cetelem est en train de négocier un nouveau contrat pour se renforcer dans le crédit à la consommation via Internet. Cetelem est déjà le numéro un brésilien dans le financement du e-commerce grâce au succès de sa coentreprise avec le brésilien Submarino.

■ **RENAULT SPORT** va réaliser une série spéciale de sa dernière Clío RS pour la Chine. La filiale de la marque au losange espère en commercialiser environ 2 000.

AXA : IL LANCE UNE GARANTIE « E-RÉPUTATION »

■ L'assureur lancera le 7 avril une nouvelle garantie « e-réputation », intégrée à ses contrats de protection juridique pour les professionnels (TPE, artisans, professions libérales). Cette offre, qui jouera en cas d'atteinte à la réputation sur Internet (diffamation, dénigrement...), comprendra plusieurs services : recherche de solution amiable, mise en œuvre d'une action judiciaire et « nettoyage » ou « noyage » de l'information en cause sur le Web par un prestataire partenaire. Axa proposait, déjà, dans son contrat Protection familiale intégr@le, une garantie « e-réputation » aux particuliers. Sa nouvelle offre s'accompagnera du lancement, mi-avril, d'un site Web, Mareputation-pro.fr, qui proposera aux pros des conseils pour développer leur activité en ligne et leur permettra gratuitement de surveiller ce qui se dit sur eux sur Internet. Buts : améliorer leur maîtrise d'Internet et leur faire prendre conscience des risques. ■

TELEPERFORMANCE : IL CROÎT EN L'AFRIQUE

■ Le leader mondial des centres d'appels, présidé par Paulo César Salles Vasques, va accélérer ses investissements en Afrique. Teleperformance compte diversifier ses implantations, aujourd'hui concentrées pour l'essentiel en Tunisie, avec près de 6 sites et près de 5 000 salariés. Le groupe français va investir au Maroc où il ne possède pour l'instant qu'un seul centre d'appels dans la banlieue de Rabat. Plusieurs autres centres devraient être créés dès cette année à Rabat, mais également dans d'autres villes. Teleperformance viserait, à terme, à atteindre près de 1 500 salariés dans le pays, contre 600 actuellement. Le groupe compte aussi inaugurer des premiers sites en Afrique subsaharienne (à Abidjan dès cette année). ■

■ **ARCELORMITTAL** Florange affiche déjà, pour le second trimestre, un carnet de commandes plein à 85 % pour sa branche automobile et à 84 % pour son secteur packaging.

■ **MATMUT ASSURANCES** va annoncer un résultat net 2013 triplé grâce aux produits financiers. Celui-ci est passé de 20 à 65 millions d'euros. L'activité production en revanche a été atone.

■ **LA POSTE**, qui n'a pas réussi à trouver un accord avec ses syndicats sur les hausses de salaires pour 2014, espère mener à bien trois négociations sociales cette année. Celle consistant à créer un comité de groupe devrait être la moins compliquée. Les discussions sur la remise à plat du système de primes et celles ayant trait à la simplification du système de promotion interne risquent d'être plus sensibles. Car l'entreprise souhaite contenir leurs conséquences sur la masse salariale.

■ **DAMEN**, chantier néerlandais qui semble battu dans le marché de fourniture de six corvettes à la marine égyptienne, ne baisse pas les bras. Il va revoir ses prix à la baisse pour sortir du marché DCNS, qui a annoncé le 20 mars être en discussion exclusive avec Le Caire sur ce contrat.

■ **THALES** va réorganiser son activité Air Traffic Management, localisée à Rungis (350 salariés) et, à Toulouse (80), qui souffre d'un manque de compétitivité. La chaîne des fournisseurs devrait être la première touchée par les mesures d'économies. La filiale australienne de Thales Air Traffic management ne sera pas épargnée par cette réorganisation.

LA COULISSE DE LA SEMAINE

MERIDIAM : ELLE SE TOURNE VERS L'AFRIQUE POUR CONTRER LES CHINOIS

La société d'investissement spécialisée dans les infrastructures publiques met le cap au sud. Cette structure privée, très liée à la BEI, à la Commission de Bruxelles ainsi que l'OCDE, qui gère 3 milliards d'euros d'actifs, compte boucler à la fin de l'année un premier *closing* pour son fonds destiné à l'Afrique. Sur les 300 millions d'euros que pourrait rassembler ce nouvel instrument, une première moitié pourrait être réunie fin 2014. Zones ciblées : l'Afrique subsaharienne, sans exclure le Maroc ou l'Afrique du Sud. Projets visés : des investissements sur une durée de quinze ans, en priorité dans le secteur de l'énergie, mais aussi dans les transports. Meridiam ne cache pas la visée géostratégique de cette démarche : tenter de limiter l'influence chinoise sur le continent africain.

Pas question, cependant, de négliger les secteurs géographiques d'origine que sont l'Amérique du Nord et l'Europe au sens large. Sur le Vieux Continent, avant de lancer un

nouveau fonds, Meridiam dispose encore de quelque 500 millions à investir. Au sein d'un consortium constitué notamment autour de Vinci Concessions, il est par exemple sur les rangs pour le PPP de la future taxe poids lourds belge. Finlande, Pays-Bas (écluses), Slovaquie, Turquie, etc., constituent d'autres champs de développement. Après une forte implication en France, les perspectives y sont plus limitées. S'il possède des antennes à Toronto, à New York, à Luxembourg et à Istanbul, Meridiam (environ 110 personnes dont une majorité d'ingénieurs) reste basée à Paris. La société vient d'ailleurs d'emménager place de l'Opéra dans un siège plus vaste, afin d'accueillir une dizaine de nouveaux collaborateurs. Son président fondateur, Thierry Déau, est convaincu que Paris, étant donné le poids de l'épargne privée en France, « peut devenir une place majeure pour le financement d'infrastructures à long terme. »

TF1 engrange

La chaîne du groupe Bouygues a pratiquement vendu tous les dispositifs publicitaires de son offre numérique spéciale sur la Coupe du monde de football, commercialisée depuis début février. Près de 90 % des espaces disponibles auraient déjà trouvé preneurs sur la vidéo, le mobile, le Web, le « second écran » et la télévision de rattrapage. De nombreuses offres ont été vendues à un annonceur exclusif, tel le dispositif multicaméra qui permettra au téléspectateur de suivre un match en parallèle à la télévision et sur tablette, où il pourra choisir d'autres angles de vue. ■

« Les Echos » mobiles

Francis Morel veut accélérer sur le développement numérique des *Echos*, dont l'audience sur Internet progresse pour approcher les 4 millions de VU par mois. Une nouvelle version des *Echos.fr* devrait voir le jour en mai qui fera une plus large place à la photo et à l'infographie. Objectif : renforcer le confort de lecture pour retenir plus longtemps l'internaute. Surtout, le quotidien économique travaille sur une nouvelle application mobile très innovante qui devrait être lancée avant l'été. Elle favorisera l'information chaude en proposant un fil d'articles réactualisé en permanence, qui associera des informations issues des réseaux sociaux. Une équipe de six personnes sera recrutée pour piloter les mises en page et les flux. ■

■ **COMPAGNIE NATIONALE** du Rhône prévoit d'acquérir des champs d'éoliennes installées en Allemagne en coopération avec des partenaires industriels.

■ **LYSIOS**, cabinet d'affaires publiques, vient de recruter en tant que directeur associé Pierre Bouchacourt, jusqu'ici directeur des relations institutionnelles de la Compagnie de Phalsbourg. Cet ex-collaborateur de DSK et ex-directeur de cabinet à l'agglomération de Cergy-Pontoise sera chargé notamment de développer l'offre d'affaires publiques aux entreprises qui visent les marchés des collectivités locales.

■ **PM-INTERNATIONAL**, société de vente directe spécialisée dans les domaines de la santé et des cosmétiques, va lancer dans l'Hexagone une nouvelle boisson énergisante : Ray Just Energy Drink. A la différence des marques concurrentes, sa composition végétale ne contient pas de taurine. La société mise sur un fort développement à moyen terme de ce marché en France.

■ **NOVADÉM** prévoit de livrer 20 drones en 2014, contre 10 en 2013. La PME, qui va doubler ses effectifs cette année, se donne l'export comme priorité pour cette année. Pays visés : Italie, Suisse et Scandinavie. Novadem compte aussi commercialiser son drone F90 doté de quinze minutes d'autonomie auprès de TF1 et M6.

■ **LUNDIN PETROLEUM**, compagnie suédoise qui opère dans le Bassin parisien, va lancer une campagne d'exploration géophysique dans la région de Châlons-en-Champagne.

■ **EURENCO** va transférer son siège de la rue Joubert, à Paris, près des Galeries Lafayette, vers Massy-Palaiseau. Date du déménagement : octobre 2014.

■ **AIGLE** prévoit un résultat net 2014 de - 4,2 millions d'euros, contre - 5,2 millions en 2013. Le fabricant de vêtements outdoor, qui va ouvrir trois boutiques en France, constate une forte reprise de ses ventes en Allemagne et au Royaume-Uni.

■ **JOLICLOUD**, société fondée par Tariq Krim, qui vient de lancer la version finale de sa nouvelle application de gestion centralisée de stockage dans le cloud, réfléchit aux opportunités de nouveaux services liés à l'Internet des objets.

■ **CUSTOM SOLUTIONS**, groupe français de marketing opérationnel présidé par Cédric Reny, devrait poursuivre au printemps une politique active de croissance externe, après la prise de contrôle début mars du groupe de marketing App. Il serait sur le point de boucler une acquisition dans le secteur des agences spécialisées dans les solutions d'opération promotionnelle.

■ **MÉDIAS DU SUD**, groupe de télévisions locales à Montpellier, à Marseille et à Nîmes, a vu son chiffre d'affaires croître de 10 % en 2013 à plus de 5 millions d'euros. L'activité médias est stable : sa croissance est tirée par l'activité de production de « contenus de marque » à l'intention des annonceurs.

DORO : LE SUÉDOIS SE DÉPLOIE EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

■ Présidée par Jérôme Arnaud, la société suédoise spécialisée dans les nouvelles technologies simplifiées à destination des seniors (130 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013) compte s'étendre à l'international. Cible : une douzaine de pays dont un ou deux en Europe (Italie, Espagne), puis l'Europe de l'Est et l'Asie. Pour la première fois, elle participera en juin au Mobile World Congress de Shanghai. Parallèlement, Doro vise un partenariat technologique pour développer des produits liés à la télévision et souhaite se renforcer dans les services. Dans l'Hexagone (22 % du chiffre d'affaires), la société va s'afficher davantage. Outre un sponsoring en avril-mai du jeu télé « Questions pour un champion », elle réfléchit à dupliquer dans d'autres villes son Doro store de la rue Lecourbe à Paris. Pas dans l'optique de créer une chaîne, mais de proposer des lieux permettant aux seniors d'apprivoiser ses produits. ■

GEDEON PROGRAMMES : IL CRÉE UNE FILIALE CORPORATE

■ Le groupe de production audiovisuelle, présidé par Stéphane Millière, prévoit de multiplier les développements cette année. Première marche : la création d'une filiale corporate, sur la base d'un département que le groupe souhaitait relancer. Plus qu'une simple société de production de films pour les entreprises, elle ambitionne de devenir une véritable société de conseil en communication, qui mettra en avant son volet production vidéo et digitale. La direction de la nouvelle filiale Gedeon corporate devrait être confiée à Martin Kouchner, jusqu'à présent producteur chez Capa entreprises (holding Newen détenu par Fabrice Larue). Gedeon programmes compte ainsi bénéficier d'un apport de chiffre d'affaires récurrent alors que le secteur de la production audiovisuelle classique est lui remis en cause à chaque contrat. Il se donne un an pour aboutir à une exploitation viable de cette nouvelle entité. ■



■ **LES ÉTATS-MAJORS** de l'UMP et du PS restent sceptiques sur la capacité du FN à faire élire en septembre des sénateurs. Cette éventualité dépendra bien sûr du nombre de villes qui pourraient basculer vers le FN dimanche dans un même département. Le Vaucluse est cité si Avignon passait au FN.

■ **LE CHOIX** du prochain président du groupe UMP du Conseil de Paris, en cas de défaite des listes NKM dimanche, dépendra de l'ampleur de celle-ci. Plusieurs hypothèses sont évoquées : NKM, si elle limite vraiment les dégâts, un baron du groupe tel le sortant Jean-François Legaret ou un représentant de la nouvelle génération. Brigitte Kuster, maire du XVII^e réélue dès le premier tour, est aussi citée.

■ **LE SIG** peine à faire déboucher ses réunions confrontant des experts à des conseillers ministériels et à des responsables de la communication de ministères sur des recommandations concrètes. Pour preuve : une récente réunion organisée par le directeur du SIG, Philippe Guibert, sociologue, autour d'un autre sociologue, Alain Mergier. Ce dernier s'en est surtout tenu au constat de la complexité à agir pour le gouvernement alors que l'assistance aurait souhaité plus de concret et une marche à suivre.

■ **LE MRC** réfléchit aux modalités de sa présence aux élections européennes. Parmi les hypothèses évoquées figure celle d'un rapprochement avec les eurosceptiques de Debout la République de Nicolas Dupont-Aignan. Problème : ce dernier parti a soutenu Robert Ménard aux municipales à Béziers.

■ **LE PARTI PIRATE**, qui a obtenu dimanche son premier élu aux municipales à Portes-lès-Valence (Drôme), réfléchit à présenter deux ou trois listes aux européennes (Ile-de-France, Sud-Ouest, Ouest ou Est). Peut-être sans bulletins de vote, en raison du coût de fabrication. Par ailleurs, le Parti pirate songe à créer un pool de porte-parole afin de mieux diffuser ses idées, au lieu d'un seul titulaire actuellement.

■ **L'INSTITUT** pour l'amélioration de la sécurité aérienne (Iasa), qui compte des représentants de la DGAC et de l'Armée de l'air devrait interpeller prochainement les pouvoirs publics, son budget enregistrant une baisse en 2014, ce qui pénalise ses missions.

NOUVELLE DONNE : ELLE VEUT BOUSCULER LES LISTES PS

■ Pour son baptême électoral, le nouveau parti à la gauche du PS lancé par Pierre Larroustou, économiste proche de Michel Rocard qui vient de claquer la porte du PS, vise au moins cinq élus au Parlement européen. Il devrait annoncer son dispositif début avril. Il mise sur quelques personnalités, notamment certaines issues de la société civile, comme têtes de liste pour imposer une autre vision à gauche en profitant du retrait de Daniel Cohn-Bendit des Verts et de la déroute annoncée du PS. Nouvelle donne devrait faire aboutir mi-avril un processus interne pour désigner ses têtes de liste : pourraient être désignés Françoise Castex (ex-PS) dans le Sud-Ouest, Larroustou en Ile-de-France ainsi que Pape Diouf, candidat à la mairie de Marseille, et le Vert Eric Piolle, arrivé en tête du premier tour à Grenoble. Créé fin 2012, le nouveau parti compterait près de 8000 adhérents répartis sur 75 comités locaux. Il présentera des listes dans les sept circonscriptions.

INNOTECHMED : ELLE SOUHAITE AMÉLIORER LE DÉCRET FORFAIT INNOVATION

■ L'association présidée par André-Michel Ballester (Sorin), qui regroupe des industriels du secteur des technologies médicales de pointe implantés dans l'Hexagone, s'active pour obtenir des aménagements au projet de décret sur le « forfait innovation », que prépare Marisol Touraine. Dans sa rédaction actuelle, la procédure proposée resterait très compliquée, reposant sur l'évaluation. Innotechmed, qui avait reçu des assurances du cabinet d'Arnaud Montebourg, souhaiterait des simplifications, sans écarter l'idée d'un système de remboursement provisoire. Autre cheval de bataille de l'association : l'ouverture des commandes publiques à des dispositifs médicaux innovants provenant notamment de PME-ETI et l'accès de ceux-ci aux hôpitaux. Plus globalement, Innotechmed voudrait que sa filière puisse être mieux soutenue afin que l'Hexagone, pour l'heure au cinquième rang mondial, accède au trio de tête.

■ **FONDATION EDF** souhaite, compte tenu de la crise, orienter de plus en plus ses actions sur ses axes fondamentaux (solidarité, autonomie et intervention humanitaire). Ses prochaines manifestations culturelles seront marquées par ce souci. Avec, notamment, une exposition sur le *street art* à la rentrée de septembre.

■ **ALAIN ROUSSET**, président de la région Aquitaine, va lancer une étude pour évaluer la capacité de la sous-traitance régionale en cas de choix de l'usine Getrag Ford Transmissions de Blanquefort pour la construction d'une nouvelle boîte 5-6 vitesses. Si ce site est choisi, la région doit en effet être en mesure de fournir dix ans de pièces détachées.

■ **JACQUES COLLET**, spécialiste des religions, prépare un livre consacré aux récents papes, notamment au pape François, et à la signification de leurs élections par rapport à leur époque et à la géopolitique du moment.

■ **CATHERINE DAMESIN**, présidente de Vulcania, prévoit une progression de 5 % du chiffre d'affaires 2014 avec une hausse du ticket moyen de 6 %. Vulcania veut attirer cette année des visiteurs chinois et russes.

■ **LE SYNDICAT VITICOLE** de Pessac-Léognan va réaliser, après la période estivale 2014, et pour la première fois, une campagne marketing aux Etats-Unis en vue de percer sur le marché américain.

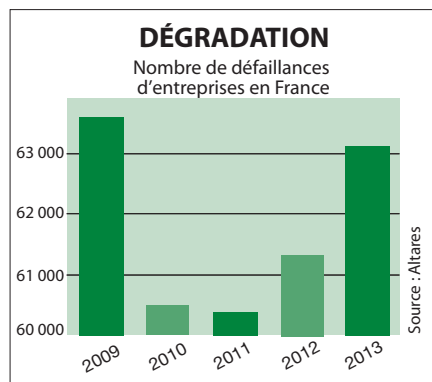
■ **BNIA**, l'interprofessionnelle de l'armagnac, qui réunit son assemblée générale fin avril, annoncera un recul de 10 % des exportations vers la Chine. Compte tenu de ce contexte, le BNIA pourrait aménager son plan stratégique 2013-2016 et augmenter ses efforts commerciaux sur le marché français.

■ **SCIENCES PO GRENOBLE** travaille avec Grenoble école de management sur la création d'un double diplôme innovant et différenciant par rapport à ce qu'il se fait actuellement dans l'enseignement supérieur. En parallèle, l'école de commerce va lancer plusieurs nouvelles chaires de recherche.

■ **LE CHEF DE L'ETAT** a aussi l'œil rivé sur les futures régionales. Alors que Rhône-Alpes et la région Paca pourraient basculer à droite, le sort de la Bretagne lui paraît primordial dans l'optique de 2017. Or, le PS n'a pour l'heure pas d'autre leader pour conserver la région que... Jean-Yves Le Drian.

DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES : 2014 SERA TENDUE EN FRANCE

L'année 2013 a connu un nombre record de défaillances d'entreprises, quasiment équivalent à celui de 2009 au plus haut de la crise. Tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprises sont touchés, ce qui n'était pas le cas en 2009, où seules certaines industries, comme l'automobile, avaient subi de plein fouet la baisse des commandes. Cette tendance se confirme sur les premiers mois de 2014, note une étude de Deloitte et Altares. En janvier et février, les défaillances ont été supérieures de 3,7 % à celles de l'an passé. « Ceci est le reflet d'un certain épuisement au bout de cinq ans de crise », analyse Guillaume Bouchier, associé chez Deloitte, qui en conclut que le retournement ne sera pas rapide, d'autant que la croissance s'annonce très faible. Le cabinet de conseil pointe néanmoins des aspects positifs qui pourraient limiter la casse : la reprise attendue de l'investissement, la restauration progressive de la confiance des chefs d'entreprise et le train de réformes prévues par le gouvernement.

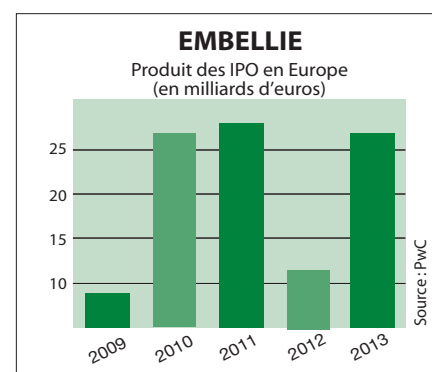


LITUANIE : PLUS VITE DANS L'EURO ?

Une escalade des sanctions imposées par l'Union européenne à la Russie, dans le cadre de la crise en Ukraine, pourrait accélérer l'adoption de l'euro en Lituanie, dont la date butoir est fixée au 1^{er} janvier 2015, selon les experts du Crédit agricole. Le petit pays balte de trois millions d'habitants possède des liens économiques étroits avec la Russie, qui représente 20 % de ses exportations et la quasi-totalité de ses importations de gaz. Une intégration à la zone euro permettrait de limiter l'influence politique de la Russie sur le pays et la contagion économique, en renforçant le commerce avec l'UE et en lui donnant l'accès potentiel à des aides financières. La Lituanie, qui a enregistré une croissance de 3,2 % en 2013 (3,4 % prévue en 2014), respecte les critères de Maastricht. Son déficit budgétaire est inférieur à 3 % du PIB, la dette plafonne à 40 % du PIB et l'inflation s'élève à 1 %. Le pays se remet doucement de la crise financière, ayant ramené son taux de chômage de 20 à 12 %. En 2006, il avait tenté pour la première fois d'entrer dans l'union monétaire, mais sans succès.

IPO EN EUROPE : L'ÉCLAIRCIE

Sur les places européennes, les montants levés en Bourse ont plus que doublé l'année dernière pour atteindre 26,5 milliards d'euros. C'est le tiers du produit des IPO enregistré en 2007, mais, selon PwC, la reprise est bien en marche. Le cabinet s'attend cette année à des opérations issues de privatisations dans les secteurs de l'énergie, du transport, de la santé, des postes et des banques. Le cabinet de conseil anticipe par ailleurs des introductions de sociétés privées dans la technologie, ainsi que la distribution et l'e-commerce. Une tendance déjà entamée en 2013 (Pets at Home, Lenta, Boohoo.com...). L'introduction en Bourse devrait être la porte de sortie privilégiée par les fonds de capital-risque, dont les IPO ont surperformé le marché l'an passé. Dans ce contexte, Paris est bien placé pour accueillir des opérations nationales et internationales. Même si Londres mène toujours la danse avec 14,4 milliards levés en 2013, contre 3 milliards pour Euronext (+188 % sur un an).



LE DESSOUS DES CARTES

COMMENT L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI INFLUENCE LA NATURE DE LA REPRISÉ AMÉRICAINÉ

Le taux de chômage est actuellement au cœur des réflexions de la Fed, qui vient d'abandonner le seuil de 6,5 % comme déclencheur d'une remontée de ses taux au profit d'autres indicateurs plus qualitatifs. Le recul du taux de chômage, qui vient d'atteindre ce seuil, l'avait rendu caduc. Pour 2015, il est désormais projeté entre 5,6 et 5,9 %. En fait, le chômage s'est réduit plus vite que prévu, mais le taux de temps partiel subi (5 % de la population active) atteint un record, le taux d'activité a plongé (à 63 %) et le nombre de chômeurs de longue durée est anormalement élevé. Les économistes d'Aurel BGC ont

observé que, dans le détail, l'amélioration de l'emploi n'était ni classique ni homogène. Les plus de 55 ans sont plus nombreux à travailler et les moins de 25 ans entrent plus tard sur le marché du travail. Les premiers épargnent toujours, les seconds consomment moins qu'avant. L'emploi profitant à des ménages plus âgés, la consommation est plus dynamique dans la santé, les loisirs et l'automobile, et moins dans l'immobilier et l'équipement du logement. La reprise s'en trouve atypique par rapport aux cycles précédents. Un éclairage utile pour comprendre le sens d'indicateurs parfois contradictoires. ■



Corée du Sud : vers une réunification

La présidente coréenne, Park Geun-hye, veut marquer sa différence par rapport au gouvernement conservateur qui l'a précédée. Elle va proposer à Pyongyang un nouveau projet d'unification progressive des deux Corées avec pour ambition d'en faire un géant économique en Asie. Réunifiée, la Corée serait la huitième puissance mondiale.

Le nouveau plan préparé à la demande du gouvernement par le think tank Korea Institute for National Unification propose une union confédérale à partir de 2018, ouvrant la porte à un rapprochement progressif jusqu'à l'horizon 2035. Dans l'intervalle, la frontière le long du 38^e parallèle serait maintenue, mais le sud investirait massivement ses capitaux pour moderniser l'économie socialiste, avec l'appui des conglomérats Samsung ou Hyundai. En échange, des travailleurs nord-coréens viendraient en nombre limité se former au sud.

Cette formule progressive est aux antipodes du modèle allemand de réunification, impopulaire auprès de la population sud-coréenne, qui redoute la facture fiscale. Elle vise à séduire Kim Jong-un, qui a fait du décollage économique une priorité. Mais le dictateur sait que cette option débouchera à terme sur l'absorption de son pays et donc la fin programmée de son régime. ■

■ **NABUCCO** pourrait être relancé par Bruxelles, afin de conserver un projet de diversification de l'approvisionnement européen en gaz après le déclenchement de la crise avec la Russie. Pour le rentabiliser, la Commission a indiqué qu'elle comptait l'ouvrir au gaz iranien. Washington ne s'y est pas opposé sur le principe, tout en rappelant que cette ouverture devait se faire progressivement selon les progrès des négociations entre l'Iran et l'AIEA sur le nucléaire.

■ **L'UPM** devrait adopter, en mai à Athènes, lors d'une réunion ministérielle, une position euro-méditerranéenne sur la lutte contre le changement climatique. Paris vise des objectifs communs ambitieux, en vue d'être en position de force lors de l'ouverture de la réunion internationale Cop 21 en décembre 2015. Une déclaration sur la dépollution de la Méditerranée devrait être également adoptée.

■ **VODAFONE** se donne moins d'un an pour racheter les câblo-opérateurs régionaux espagnols R, Telecable et Euskaltel et ainsi compléter le réseau d'Ono qu'il est en passe d'acquérir. Le britannique juge que ces rachats, dont le montant total ne dépasserait pas le milliard d'euros, sont essentiels afin de constituer une véritable offre concurrente à Telefonica sur le quadruple play.

■ **ARINC TECHNOLOGIES**, spécialisée dans les dispositifs de brouillage et de neutralisation des engins explosifs improvisés, pourrait décrocher un contrat avec l'Irak pour la fourniture de robots de déminage et de systèmes de brouillage électroniques.

■ **MARBELLA PARIS**, société de production de bijoux dermo-adhésifs, va accélérer son développement à l'export vers les pays du Moyen-Orient et du Golfe. Un contrat de distribution sous son nom propre devrait être signé.

■ **LA FRANCE** a obtenu un poste d'observateur auprès de l'OCI. Il permet aux entreprises françaises de participer aux événements économiques organisés par l'institution et par les organismes qui en dépendent (Banque islamique de développement).

■ **EUROSTAT** devrait publier ce lundi une première estimation de la hausse des prix à la consommation (CPI) indiquant une nouvelle baisse à 0,6 % par rapport à février (0,7 %). Cette indication pèsera sur la décision de la BCE d'ajouter ou non de la liquidité sur les marchés, alors que les deux LTRO (510 milliards d'euros) doivent être remboursés d'ici à un an par les banques.

■ **VINCENT FLOREANI**, porte-parole adjoint du Quai d'Orsay, va être nommé consul général à Chicago, où il succédera à Graham Paul. C'est Alexandre Giorgini, sous-directeur de la presse, qui reprendra ses fonctions.

UNION INTERNATIONALE DU GAZ : ELLE VEUT RAYONNER DAVANTAGE

■ Sous la houlette de son président Jérôme Ferrier, l'Union internationale du gaz (UIG) s'est fixé trois priorités pour renforcer la promotion du gaz naturel d'ici au prochain congrès mondial, qui devrait réunir, en juin 2015 à Paris, quelque 5 000 personnes en présence de François Hollande. Elle souhaite d'abord convaincre les jeunes générations mais aussi les femmes de se tourner davantage vers le gaz : un partenariat est en vue à ce sujet avec l'Unesco. Autre axe : renforcer le lobbying auprès des leaders d'opinion, qui débutera en avril, avec l'appui de l'agence Ketchum. Des sponsors (Total, Shell...) devraient s'y impliquer. Enfin, l'UIG souhaite développer ses relations avec l'Onudi (Organisation des Nations unies pour le développement industriel), la Banque mondiale, mais aussi Greenpeace. ■

UE : UN PROJET DE PROTECTION DE LA JEUNESSE SUR INTERNET EN PRÉPARATION

■ La présidence grecque de l'UE veut imposer à l'agenda des Vingt-Huit un projet concernant la protection des jeunes face aux contenus dangereux sur Internet. Le projet doit être présenté mi-avril lors d'une réunion ministérielle à Athènes. Deux options sont à l'étude. Athènes propose par ailleurs que l'accès soit contrôlé par un système de carte sécurisée élaborée par les FAI. Elle serait couplée aux informations comprises sur la carte d'identité. Mais plusieurs pays attachés à un haut niveau de libertés publiques, comme le Royaume-Uni, la Suède ou la Finlande, y seraient opposés. Athènes propose aussi un filtre inclus dans les navigateurs ainsi qu'une signalétique. La Grèce compte aboutir à un cadre législatif dans les 18 mois. ■

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 : Karim Maamar.

SECRETARIAT DE RÉDACTION :

Patrick Minet, Rachel Teyssandier.

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

■ **GÉRARD LONGUET** estime que la réforme du mode de scrutin sénatorial qui assure une plus forte représentation des territoires urbains va se retourner contre la gauche avec la vague bleue enregistrée dans beaucoup de petites et moyennes villes. La Seine-Saint-Denis, par exemple, pourrait, lors du renouvellement de 2017, passer de deux à trois sièges pour la droite.

■ **JEAN-VINCENT PLACÉ**, président du groupe EELV au Sénat, avait choisi de se rendre, durant la campagne des municipales, dans les fédérations de petits départements où les leaders viennent moins souvent. Une stratégie de déplacements que lui a soufflée, entre autres, Edouard Courtial, délégué général chargé des fédérations à l'UMP.

■ **IAN BROSSAT**, président du groupe communiste au conseil de Paris, porte-parole adjoint de la campagne d'Anne Hidalgo, pourrait récupérer un poste d'adjoint dans le futur exécutif municipal si celle-ci est élue maire. Il préside jusqu'ici une importante SEM de Paris.

■ **PATRICE MARTIN-LALANDE**, député UMP du Loir-et-Cher et président de la mission d'information sur la Chine a convaincu Chambord de participer à la célébration du cinquantenaire de l'établissement des relations diplomatiques entre les deux pays avec deux expositions de prestige. Chambord vise à quintupler le nombre de visiteurs chinois à 150 000 touristes par an d'ici à 2020.

■ **FRÉDÉRIC PÉCHENARD**, candidat sur la liste NKM dans le XVII^e arrondissement de Paris, qui vise le poste d'adjoint à la sécurité en cas de victoire de NKM, devrait, de toute façon, être chargé du conseil de quartier de la rue de Lévis, un secteur qu'il connaît bien.

■ **NICOLAS MAYER-ROSSIGNOL**, président PS de la région Haute-Normandie, tranche avec son prédécesseur, Alain Le Vern, qui était en froid avec Alain Rousset. Il s'implique régulièrement dans les travaux de l'ARF présidée par ce dernier.

■ **ROMANE SARFATI**, conseillère au cabinet d'Aurélié Filippetti chargée des arts plastiques, de l'architecture, du design et de la mode, est favorite pour prendre la direction de l'établissement public Sèvres - Cité de la céramique. Elle devrait succéder à David Caméo, parti diriger les Arts décoratifs.

■ **GILLES DE DUMAST** et Alexandre Gelbard, fondateurs de Frontiers Capital, la boutique de *merchant banking* spécialisée dans le conseil et l'investissement sur les marchés émergents, veulent étendre leur champ et étoffer leurs équipes. Un ancien d'UBS va rejoindre la structure en avril pour ouvrir le bureau de Dubai. Déjà présent en Mongolie, en Birmanie et en Tanzanie, Frontiers Capital compte sur son implantation à Dubai pour couvrir les pays sensibles au Moyen-Orient ainsi que l'Afrique de l'Est.

■ **XAVIER SPENDER**, président de L'Equipe 21, va reprendre en direct la direction générale de la chaîne à la suite du départ du DG actuel, Pierre Robert, pour divergences stratégiques.

CHRISTOPHE LECOURTIER, ex-DG d'Ubifrance, pourrait être nommé prochainement représentant français au conseil d'administration de la Berd, à Londres. Mais il vise surtout un poste d'ambassadeur chargé de la diplomatie économique auprès du ministre des Affaires étrangères, chargé de la coordination de l'ensemble des structures existantes (Ubifrance, Afi, CCI, ambassadeurs en régions...).

■ **DOMINIQUE THIRY**, président de Château Dauzac, ex-DG de la Maif, qui relance ce cinquième cru classé margaux, réfléchit, dans un deuxième temps, à une rénovation importante du bâtiment historique pour y accueillir des événements culturels. A terme, il pourrait rejoindre l'association Les Grands Crus musicaux, qui organise chaque été un festival.

■ **FRANCK LOUVRIER**, président de Publicis Events, a remporté auprès de la Chambre de commerce américaine l'organisation du Forum de la liberté et de la solidarité, qui réunira patrons et chefs d'Etat, le 5 juin à Caen, lors du 70^e anniversaire du débarquement de Normandie. Le groupe veut poursuivre son positionnement sur le segment des débats à haut niveau, sur lequel il est déjà présent au travers du Forum économique mondial de Davos, de l'e-G8 ou du Women's Forum.

■ **JEAN-CLAUDE JEANNERET** ne va pas demander le renouvellement, en juin, de son mandat à la direction générale de l'Institut Mines-Télécom, qui regroupe une dizaine d'écoles d'ingénieurs. Un recrutement est en cours pour lui trouver un successeur.

■ **BARACK OBAMA** a indiqué qu'il ne voyait plus d'accord sur le traité transatlantique avant 2015, alors que la Commission comptait boucler le dossier cette année. Il estime que les élections de *midterms* ne lui seront pas favorables et qu'un tiers des démocrates au Congrès y restent opposés.

■ **ANGELA MERKEL** a pesé pour que Jens Weidmann, président de la Bundesbank, ne s'oppose plus à des rachats d'actifs par la BCE pour soutenir l'économie européenne. Elle lui aurait relayé les inquiétudes du patronat outre-Rhin, qui s'inquiète de la baisse des commandes industrielles de la part des Brics et de l'effet négatif de la crise ukrainienne sur les exportations vers la Russie.

■ **LUIS DE GUINDOS**, ministre espagnol de l'Economie, pourrait être nommé président, désormais permanent, de l'Eurogroupe, à l'occasion de la mise en place du nouvel exécutif européen en juin. Il bénéficie du soutien de Berlin, qui estime qu'il peut représenter avec intérêt les efforts réalisés pour améliorer la compétitivité espagnole.

■ **ERKKI TUOMIOJA** pourrait être le candidat finlandais à la Commission européenne, en remplacement d'Olli Rehn, et viserait le portefeuille du Développement. Ministre des Affaires étrangères, il est connu pour être membre d'Attac et ses positions pacifistes. En cas d'échec, Helsinki proposerait Alexander Stubb, ministre des Affaires européennes.

■ **MICHEL BARRAULT**, nouveau PDG de BHR Aircraft Corporation, le fabricant d'hélicoptères légers pyrénéen, et ses partenaires du Pays basque espagnol, vont réinjecter 1 million d'euros dans la trésorerie de l'entreprise. Celle-ci pourrait décrocher un important marché d'hélicoptères avec la Chine.

■ **CHRISTOPHE VINSONNEAU**, PDG de Hæmmerlin CDH Group, qui a réalisé 85 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, va s'installer en Afrique du Sud, commercialement puis en y implantant une usine de montage.

■ **JULIE CARRÈRE**, déléguée générale de l'Association pour la promotion de l'audiovisuel, va lancer la semaine prochaine un site participatif sur les sujets qui animent le secteur en partenariat avec *Le Huffington Post*. Baptisé Action!, il compte déjà une dizaine de contributeurs.

Cahiers thématiques

CAPITAL HUMAIN

Avec le soutien de  MERCER

Mettre le capital humain au cœur de son système de création de valeur • 4 / (4)

Pour créer de la valeur ajoutée, une organisation doit évaluer son capital humain. Reste à trouver le mode d'emploi!

L'usage que l'on désire faire de la notion de capital humain joue un rôle prépondérant dans la façon de l'expliquer : est-ce pour donner une image plus fidèle de la valeur de l'entreprise? Pour bâtir un nouveau modèle de management? Pour maximiser le retour sur investissement des dépenses de RH? Pour redonner une place centrale à l'individu face à la structure? Chacun doit se questionner sur ce qu'il attend prioritairement d'une démarche de mesure et de développement du capital humain de son entreprise. « La façon de le définir et de le mesurer en sera évidemment influencée, mais ce seront au final les efforts déployés par l'entreprise pour mobiliser et développer cette richesse qui feront la différence », souligne Catherine Kettner, consultante associée à la chaire de recherche sur le pilotage du capital humain et de la performance globale de la Fondation Bordeaux Université.

Le bilan social et les tableaux de bord

Soirée du CJD (Centre des jeunes dirigeants) fin février, à Bordeaux. Trois questions sont posées : Pour vous, c'est quoi, le capital humain? Cela sert à quoi? Comment le gérer? Tous les dirigeants présents évoquent la notion de compétence. Mais seule la moitié d'entre eux parlent des attitudes et de la créativité produites ou organisationnelles. De la créativité, Arnaud Barde, fondateur de Handi-Force, président de l'antenne locale du CJD, en a pourtant à revendre. Il a installé des *paperboards* un peu partout dans l'entreprise pour favoriser un dialogue continu entre dirigeants et employés. Le dispositif permet à chacun de donner son avis et de proposer des solutions pour améliorer le travail en équipe. Comme les autres membres du CJD, Arnaud Barde déplore que les bilans comptables ne prennent pas en compte les compétences de l'ensemble des collaborateurs : « Cela nous aiderait lorsque l'on doit racheter une entreprise. »

Le bilan social et les tableaux de bord pourraient être les outils de la valorisation opérationnelle du capital humain. Mais ce bilan social reste confidentiel et mal exploité. L'entreprise pourrait le renseigner et s'appuyer sur celui-ci pour construire des tableaux de bord intégrant aussi des indicateurs plus qualifiés.

La qualité des processus

L'OSI (Observatoire social international), groupe de réflexion parrainé par GDF-Suez, a pour adhérents une quinzaine d'entreprises (Total, Casino...). Il a vu que les politiques de développement humain sont peu reconnues comme des éléments stratégiques au même titre que les politiques financières, industrielles ou commerciales. « Il existe pourtant une différence entre les politiques de RH classiques, qui veulent réduire les risques, et les politiques de développement du capital humain, centrées sur la performance à travers la qualité des processus mis en œuvre », souligne Marc Deluzet, délégué général de l'OSI. Il s'étonne, par exemple, que la formation ne soit évaluée qu'en nombre d'heures programmées : « Ce qui compte est de savoir si elle permet au salarié d'évoluer dans son parcours. »

Elaborer un référentiel

Ce serait un grand pas d'arriver à créer un référentiel du capital humain. Mais jusqu'ici aucune méthode n'est allée assez loin. Pour le docteur Jac Fitz Enz, le capital humain est la combinaison de trois facteurs : les compétences et aptitudes qu'apportent les personnes à leur emploi, leur capacité à évoluer, leur motivation à coopérer. C'est cette méthode qui a la préférence de Catherine Kettner : « Elle me paraît la plus attractive par la prise en compte des aspects qualitatifs. Et elle mesure le retour sur investissement, comme celui sur la formation, jamais pris en compte. Jac Fitz Enz, dont le livre n'a pas été traduit en français, a fondé le Saratoga Institute de Santa Clara, en Californie. L'institut, lié à Pricewaterhouse-Coopers, a fait de ce retour sur investissement son cheval de bataille. Et il propose des *benchmarks* des meilleures pratiques en matière de RH.

Analyser le potentiel d'une affaire

En France, la méthode Thésaurus, développée par Alain Fustec et Didier Dumont, au sein de Goodwill Management, a été adoubée par Bercy. Thésaurus Bercy est devenu le référentiel français de mesure de la valeur extrafinancière et financière du capital immatériel des entreprises. Cet outil part du constat qu'il est pertinent de se focaliser sur les sources de création de richesse, plutôt que de mesurer la richesse accumulée dans le passé (analyse du bilan), en partant du principe que les facteurs de production de richesses d'hier sont intacts pour produire celles de demain. Il apporte une nouvelle grille de lecture réaliste des ressources et des potentialités dont dispose une entreprise pour créer de la valeur. Et pour Alain Fustec, il répond à une question simple : « D'où vient la rentabilité future ? » ■

Gilles Noblet

La semaine prochaine

CAHIER N° 2 Le pouvoir sous-estimé des émotions

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