

Décryptages, analyses, repères, chaque jour Aujourd'hui en France - Le Parisien va au-delà de l'information

Vous démontrer pourquoi, grâce à une approche éditoriale différente, nous convainquons chaque jour plus de 500 000 acheteurs et plus de 2 millions de lecteurs : c'est l'objectif de ZOOM. Chaque mois, des personnalités décryptent pour vous, sur un thème d'actualité, le concept éditorial d'Aujourd'hui en France - Le Parisien.

# Spécial Économie

avec **Aujourd'hui en France-Le Parisien Économie**, hebdomadaire économique du lundi.



**Gérard Bonos**  
Directeur de la Rédaction de Radio Classique.

À l'heure où notre époque est aux fameux "cross over", mixité des genres et des approches, l'équipe d'Aujourd'hui en France - Le Parisien Économie peut se prévaloir d'en être une parfaite illustration.

Discipline très longtemps repliée sur elle-même et, de ce fait, réservée à une élite qui ne se sentait aucune obligation de partager son savoir, l'économie est devenue un élément clé de la réflexion de chaque citoyen, conscient des incidences qu'elle peut avoir sur sa vie quotidienne.

L'époque imposait donc de prendre en compte cette nouvelle donne afin d'ouvrir le champ économique au grand public. Avoir une dimension pédagogique mais sans rien perdre des

qualités d'analyse et de décryptage indispensables à l'information économique.

Déjà le journal avait réussi cette double exigence et les pages économiques du quotidien étaient devenues un point de repère important. Le supplément économique du lundi a poussé cette logique à un grand niveau d'excellence.

Notre station, qui a été la première radio, il y a pratiquement vingt ans, à signaler l'importance grandissante de l'économie en faisant de cette actualité le socle principal de sa ligne éditoriale, ne pouvait que s'associer à cette heureuse initiative et nous en sommes toujours très heureux.

# Les "success stories" des entreprises

**LA SAGA DE LA SEMAINE**

## Rhodia : les leçons d'un redressement

Le premier chimiste français, au bord du dépôt de bilan fin 2003, présentera jeudi 3 mai des comptes enfin bénéficiaires. Dirigeants et salariés se sont battus durant ces trois années pour sauver les entreprises. Retour sur ce redressement spectaculaire.



**Résultats nets d'exploitation, en millions d'euros**

Année	Résultat
2002	-4
2003	-1300
2004	-625
2005	-616
2006	+62

**L'adhésion des partenaires sociaux**  
Deuxième « miracle », l'adhésion des syndicats au plan de redressement. « Beaucoup de salariés pensaient que Rhodia était insubmersible et qu'il n'y avait rien à faire », explique Max Matta, directeur des ressources humaines pour la France. Le 25 novembre, un accord est signé entre le comité d'entreprise européen, et le 11 février, un accord de méthode avec l'ensemble des partenaires sociaux. « Pour survivre, l'entreprise doit, bien entendu, continuer à produire, et à innover. Mais comment quand on réduit de près de moitié le nombre de chercheurs ? » En privilégiant les projets qui créent de la valeur, répond Paul-Joël Derrien, directeur de la recherche et du développement. Avec les équipes commerciales et industrielles, on s'est orientés encore plus qu'avant vers les demandes des clients. « Il faut ressortir de la crise en étant sur les rails », insiste Gilles Aulfit.

**Le retour des bénéfices**  
Trois ans plus tard, le pari est tenu, et les résultats 2006 au-dessus des objectifs fixés dans le plan. Certes, à 62 millions d'euros, le résultat net est encore modeste. « Mais c'est notre premier exercice bénéficiaire depuis 2000. Nous avons réussi à reconstruire une dynamique », souligne Jean-Pierre Clamadieu. La crise nous a obligés à transformer le groupe en rendant bien plus forts. Aujourd'hui, nous pouvons regarder plus loin. Nous allons passer de la restriction au développement, en préservant ce que nous avons appris de ces années difficiles. »

**LA SAGA DE LA SEMAINE**

## COMMENT LES SALARIÉS L'ONT VÉCU

« Nous avons appris à moins dépenser »

En 2001, à la fin de ses études de chimie, le jeune chercheur intègre le centre de recherche d'Aubervilliers (Seine-Saint-Denis). « Pour les étudiants, Rhodia est une entreprise vraiment innovante. Sa mission : rechercher de nouveaux produits pour l'industrie cosmétique, un secteur très porteur. En 2003, les rumeurs s'amplifient et donnent le signal des premiers départs. « Quand vous voyez des collègues très pros partir, vous vous inquiétez. Mais le plan annoncé était clair, avec des rendez-vous précis. Les responsables de la recherche se sont déplacés pour nous parler. On a décidé de se concentrer sur notre travail, en essayant de faire le mieux possible. Les chercheurs n'échappent pas aux économies. De 500, leur nombre diminue de moitié à Aubervilliers. » On a appris à faire attention à l'argent dépensé, à réfléchir avant de lancer des essais ou un nouveau projet. C'est un vrai changement de culture, très positif, juge Eric Leroy. Mais je pense que nous ne faisons pas encore de bénéfices suffisants. Personnellement, je préfère que Rhodia achète un concurrent que l'inverse. »

**« Nous étions très soudés »**  
Valérie GOUTHEROT, 37 ans, assistante de communication

**« On s'est sentis impliqués »**  
Stéphane CAZABONNE, 36 ans, responsable de fabrication

**Résultats nets d'exploitation, en millions d'euros**



**L'adhésion des partenaires sociaux**  
Deuxième « miracle », l'adhésion des syndicats au plan de redressement. « Beaucoup de salariés pensaient que Rhodia était insubmersible et qu'il n'y avait rien à faire », explique Max Matta, directeur des ressources humaines pour la France. Le 25 novembre, un accord est signé entre le comité d'entreprise européen, et le 11 février, un accord de méthode avec l'ensemble des partenaires sociaux. « Pour survivre, l'entreprise doit, bien entendu, continuer à produire, et à innover. Mais comment quand on réduit de près de moitié le nombre de chercheurs ? » En privilégiant les projets qui créent de la valeur, répond Paul-Joël Derrien, directeur de la recherche et du développement. Avec les équipes commerciales et industrielles, on s'est orientés encore plus qu'avant vers les demandes des clients. « Il faut ressortir de la crise en étant sur les rails », insiste Gilles Aulfit.

**Le retour des bénéfices**  
Trois ans plus tard, le pari est tenu, et les résultats 2006 au-dessus des objectifs fixés dans le plan. Certes, à 62 millions d'euros, le résultat net est encore modeste. « Mais c'est notre premier exercice bénéficiaire depuis 2000. Nous avons réussi à reconstruire une dynamique », souligne Jean-Pierre Clamadieu. La crise nous a obligés à transformer le groupe en rendant bien plus forts. Aujourd'hui, nous pouvons regarder plus loin. Nous allons passer de la restriction au développement, en préservant ce que nous avons appris de ces années difficiles. »

**COMMENT LES SALARIÉS L'ONT VÉCU**

« Nous avons appris à moins dépenser »

En 2001, à la fin de ses études de chimie, le jeune chercheur intègre le centre de recherche d'Aubervilliers (Seine-Saint-Denis). « Pour les étudiants, Rhodia est une entreprise vraiment innovante. Sa mission : rechercher de nouveaux produits pour l'industrie cosmétique, un secteur très porteur. En 2003, les rumeurs s'amplifient et donnent le signal des premiers départs. « Quand vous voyez des collègues très pros partir, vous vous inquiétez. Mais le plan annoncé était clair, avec des rendez-vous précis. Les responsables de la recherche se sont déplacés pour nous parler. On a décidé de se concentrer sur notre travail, en essayant de faire le mieux possible. Les chercheurs n'échappent pas aux économies. De 500, leur nombre diminue de moitié à Aubervilliers. » On a appris à faire attention à l'argent dépensé, à réfléchir avant de lancer des essais ou un nouveau projet. C'est un vrai changement de culture, très positif, juge Eric Leroy. Mais je pense que nous ne faisons pas encore de bénéfices suffisants. Personnellement, je préfère que Rhodia achète un concurrent que l'inverse. »

**« Nous étions très soudés »**  
Valérie GOUTHEROT, 37 ans, assistante de communication

**« On s'est sentis impliqués »**  
Stéphane CAZABONNE, 36 ans, responsable de fabrication



**Philippe Lentschener**  
Président Publicis France.

Faire d'une aventure du quotidien une saga, un événement, en en tirant le meilleur et en extirpant ce qui se rapporte à une épopée, voilà une marque de fabrique d'Aujourd'hui en France - Le Parisien. Après nous avoir conté les héros du quotidien, voilà ce savoir-faire transposé en économie. Comme notre société veut cette proximité, cela devient très très efficace.

À mi-chemin entre la micro-économie et l'industrie, en intégrant la dimension sociale, la saga de la semaine est instructive et opératoire, car elle nous permet de tirer des leçons.



**Jean-Hervé Lorenzi**  
Président du Cercle des économistes.

Rhodia c'est, d'abord et avant tout, une histoire d'hommes. La technologie était là, les marchés étaient là, mais une séparation mal pensée avec Rhône-Poulenc conduisit cette entreprise à sa rapide disparition. Et puis le management nouveau est arrivé, respectueux des technologies, des salariés, des clients. En réalité, ce groupe de dirigeants a su redonner à l'économie réelle des produits, la place qui lui revient, la première, bien au-delà de simples considérations financières. La force d'Aujourd'hui en France - Le Parisien Économie est de nous faire entrer dans les entreprises par leur dimension humaine, en nous rappelant que ce sont les femmes et les hommes qui sont et qui font la richesse de toutes les entreprises.

# L'aventure de la mondialisation

## LE FAIT DE LA SEMAINE

### Danone et Nestlé inventent des produits pour les plus pauvres

Les plus pauvres de la planète tardent à s'enrichir. Après les avoir longtemps ignorés, l'industrie agroalimentaire a fini par comprendre qu'ils constituent malgré tout un énorme vivier de consommateurs. A condition de s'adapter à leurs moyens.

**BRESIL** Des goûts différents dans chaque région

**INDIE** Une star de Bollywood en renfort

**AFRIQUE DU SUD** Les Dams-ladies sillonnent les bidonvilles

**AFRIQUE** Chaque jour, 85 millions de cubes Maggi vendus

**INDONESIE** Le laboratoire de Danone

**BANGLADESH** Zidane a inauguré l'usine

## LE FAIT DE LA SEMAINE

### « S'appropriation des marchés d'avenir »

« Nous n'avons pas voulu créer de sous-marque, explique-t-on au siège de Nestlé. Nous nous positionnons comme une marque de prestige à prix abordables. Les revenus des consommateurs pauvres finiront bien par croître. Habités à notre marque, ils nous restitueront fidèles. »

**INDONESIE** Le laboratoire de Danone

**BANGLADESH** Zidane a inauguré l'usine

**ENQUÊTE RÉALISÉE PAR MATHIEU DESJARDINS**

**DANS LE MONDE** de l'agroalimentaire, c'est la semaine des assemblées générales. Jeudi 19 avril, les actionnaires de Nestlé se sont réunis au palais de Beaulieu, à Lausanne. Jeudi 26, les porteurs de titres Danone prennent le relais au Carrousel du Louvre, à Paris. Les deux entreprises bruisent des mots-clés habituels : dividendes, résultats, acquisitions... Mais aussi, au rayon des opportunités, de « produits à prix populaires » (appellation utilisée chez Nestlé) ou « accessibles » (pour Danone) conçus pour les pays en développement.

**Trois milliards de consommateurs potentiels**  
C'est en effet le nouveau terrain de jeu des deux géants. Après avoir saturé les pays les plus riches, après avoir séduit l'élite des pays pauvres, restent à conquérir... tous les autres – au bas mot trois milliards d'individus ? Nestlé a mesuré l'enjeu : « Les personnes qui gagnent moins de 10 dollars par (environ 7 euros) dépensent 510 milliards de dollars (375 milliards d'euros) par an pour se nourrir. Et leur consommation progresse trois fois plus vite que le marché global de l'alimentation. » Un éldorado potentiel. Condition : concocter des produits sur mesure pour couvrir les besoins nutritionnels et pallier certaines carences en vitamines, en fer ou en calcium.

Les gammes de laits maternels que Nestlé propose depuis des décennies s'apparentent à cette démarche. Mais Danone a été le premier à la théoriser. Un peu contraint par les événements.

« En 1995, nous avons lancé en Indonésie les produits les plus simples de la gamme LU. Mais les volumes réalisés étaient extrêmement faibles – et la crise asiatique n'a rien arrangé – car le gros de la population vit avec moins de 4 euros par jour. En 1999, nous avons donc changé de stratégie et décidé de concevoir des produits abordables pour tous », raconte Laurence Toumeric, responsable de ces projets. Ainsi est né Biskuit, un biscuit enrichi en calcium et en vitamines, vendu 1 000 roupies (8 centimes d'euros), aujourd'hui numéro deux sur son marché.

**Un réseau de vente de proximité**  
L'histoire s'est répétée. Les contextes locaux varient mais les ingrédients du succès sont toujours les mêmes. D'abord une « étude consommateurs », en immersion dans les villages, assis à même la terre battue, pour comprendre comment vit réellement la clientèle ciblée. Puis la conception d'un processus de production le moins cher possible. Enfin, le recours aux modes de distribution les plus adaptés : porte-à-porte en Afrique du Sud, vente aux automobilistes coincés dans les bouchons de Mexico... Lorsque le succès est au rendez-vous, l'offre est complétée. En Indonésie, le yaourt Milkuat accompagne désormais Biskuit. Au Brésil, Nestlé a inauguré au début de l'année une usine spécifiquement dédiée à la fabrication de « PPP » (produits à prix populaires). Elle a démarré avec la production de pâtes précuites. Yaourts, céréales, biscuits et soupes devraient suivre.

Sur ces produits, les logos du français et du suisse s'affichent sans pudeur. « Nous n'avons pas voulu créer de sous-marque, explique-t-on au siège de Nestlé. Nous nous positionnons comme une marque de prestige à prix abordables. Les revenus des consommateurs pauvres finiront bien par croître. Habités à notre marque, ils nous restitueront fidèles. »

Ils peuvent d'ailleurs « habiter à certains « blockbusters », entendez les produits phares de chaque marque. Mais à petite dose : le yaourt Activia est vendu au poids dans des sacs en plastique, les douilles de Nescafé sont proposées à l'unité.

**La rentabilité de cette stratégie pas encore assurée**  
Franck Riboux, le PDG de Danone, en convient : « Cette stratégie n'est pas encore validée en termes de rentabilité. » « Tout ne marche pas tout de suite », reconnaît-on du bout des lèvres chez Nestlé. Sans plus de détails, pour ne pas inquiéter les actionnaires, à qui Peter Brabeck-Letmathe, le patron du groupe, a martelé jeudi dernier qu'il ne s'agissait pas de « charité » mais d'activités « rentables ».

**INDONESIE**  
**Le laboratoire de Danone**

C'est en Indonésie que Danone a fait ses premières armes dans les « produits accessibles pour tous », avec Biskuit, le multinationale a compris qu'elle était condamnée à écouler de très gros volumes pour que l'activité soit rentable et maintenir en permanence ses coûts au plus bas. Et c'est ici qu'elle a été rattrapée par la réalité : parfois, la seule solution est de revoir les prix à la hausse. Si Milkuat vaut toujours 1 000 roupies (8 centimes d'euro), Biskuit est aujourd'hui vendu entre 1 200 et 1 500 roupies (10-12 centimes). Pour l'instant, les consommateurs suivent car le produit, grâce à ses qualités nutritionnelles, est perçu comme absolument essentiel. Mais la manœuvre est périlleuse : la sensibilité au prix est extrême. Pour certains Indonésiens, 1 000 roupies, c'est encore trop cher. Quels produits pourraient-ils acheter ? C'est le prochain challenge des équipes de Danone. Elles viennent de découvrir que dans certains villages, les enfants consomment une boisson à base de poudre mélangée avec une eau plus ou moins propre dans une poche en plastique... Et se sont dit qu'elles pourraient apporter l'hygiène et quelques vitamines.



**Philippe Lentschener**  
Président Publicis France.

Trouver un tel article dans Aujourd'hui en France - Le Parisien Économie est assez exemplaire de ce que la post modernité nous propose. Désormais, c'est dans les interstices de la société que nous trouverons les raisons de progresser, innover, avancer, car c'est dans les paradoxes que la société mosaïque va s'écrire. La créativité se nourrit des contraintes et je pense que bien des produits que l'on nous montre seront demain dans les linéaires de nos distributeurs. Pouvoir connaître ces choses est une documentation à nulle autre valeur.



**Jean-Hervé Lorenzi**  
Président du Cercle des économistes.

Les économistes savent que la plus grande des politiques économiques fut inspirée par Ford. En effet, celui-ci avait décrété que les clients des voitures qu'il fabriquait désormais à la chaîne étaient les ouvriers eux-mêmes. D'où cette idée géniale du « five dollars a day ». C'est la même vision, mais désormais planétaire, que Danone et Nestlé mettent en application : à toute offre doit correspondre une demande stable, solide et adaptée. Aujourd'hui en France - Le Parisien Économie, par un traitement très didactique, nous fait partager cette vision souvent réservée aux experts.

# Les nouveaux rapports à l'argent

**10 VOTRE ARGENT**

## Bourse : mettez de l'éthique dans vos placements

Pour préserver la planète, de plus en plus de Français adoptent des gestes verts : tri des déchets... Il est aussi possible d'avoir une démarche citoyenne pour ses placements grâce aux Sicav éthiques. Sans renoncer aux plus-values, leurs gérants favorisent les sociétés respectant des critères sociaux et environnementaux.

**LES PERFORMANCES DE 8 FONDS**

Fonds	Sur 1 an	Sur 3 ans	Sur 5 ans	Valeur de la part	Code Iris*
AGF A&F valeurs durables	15,65 %	59,41 %	néant	507,26 €	FR000017329
Axa Axa euro valeurs responsables	17,06 %	53,40 %	néant	33,35 €	FR0000982761
Caisse d'Épargne Escarail 1,2,3 futur	17,37 %	57,38 %	29,15 %	53,94 €	FR0010091116
Crédit agricole - LCL Dynamis Développement durable	18,16 %	57,92 %	néant	166,86 €	FR0000989006
La Banque postale LBPAM actions développement durable	16,79 %	55,08 %	néant	131,80 €	FR0000008963
Macif Macif croissance durable Europe	15,92 %	52,40 %	23,76 %	88,33 €	FR0000971160
Petercam PAM Equities Europe Ethical	18,35 %	73,43 %	néant	180,44 €	BE0940002729
Sarasin expertise Sarasin Euro Mid Caps expansion durable	12,21 %	92,48 %	67,30 %	110 €	FR0007049093

\* Code permettant l'achat du fonds.

**« Un marché très dynamique »**

« Jean-François SICARD, président du Cercle des économistes »

**P**LUS de 500 000 personnes ont adhéré au Défi pour la Terre lancé par Nicolas Hulot et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe). 73 % des Français affirment trier leurs déchets et préférer la douche au bain... Petit à petit, les gestes verts gagnent du terrain. En matière de placement aussi, grâce aux Sicav éthiques, également appelées développement durable ou investissement socialement responsable. Leur caractéristique ? Pour sélectionner les sociétés, les gérants ne s'appuient pas uniquement sur les critères financiers classiques. Ils prennent également en compte la politique de l'entreprise dans les domaines de l'environnement (émission de CO<sub>2</sub>...) mais aussi des droits humains (travail des enfants...), des ressources humaines (salaires...), des relations avec les clients et les fournisseurs (qualité des produits...), du gouvernement d'entreprise (pouvoir des actionnaires...) et de l'engagement sociétal (mécénat...).

Contrairement à une idée reçue, les performances de ces Sicav éthiques sont proches de celles des fonds gérés traditionnellement. Par exemple, les Sicav éthiques investies en actions européennes gagnent en moyenne 14,95 % sur un an et 55,75 % sur trois ans, contre 13,76 % et 59,42 % pour les autres fonds, selon la société de notation financière Standard and Poor's.

Pour évaluer les sociétés sur ces différents critères, les professionnels multiplient les sources d'informations : agences de notation (Vigéo, Innovest...), études internes, rencontres avec les dirigeants, les syndicats, les ONG... Chaque société

**LES PERFORMANCES DE 8 FONDS**

Fonds	Sur 1 an	Sur 3 ans	Sur 5 ans	Valeur de la part	Code Iris*
AGF A&F valeurs durables	15,65 %	59,41 %	néant	507,26 €	FR000017329
Axa Axa euro valeurs responsables	17,06 %	53,40 %	néant	33,35 €	FR0000982761
Caisse d'Épargne Escarail 1,2,3 futur	17,37 %	57,38 %	29,15 %	53,94 €	FR0010091116
Crédit agricole - LCL Dynamis Développement durable	18,16 %	57,92 %	néant	166,86 €	FR0000989006
La Banque postale LBPAM actions développement durable	16,79 %	55,08 %	néant	131,80 €	FR0000008963
Macif Macif croissance durable Europe	15,92 %	52,40 %	23,76 %	88,33 €	FR0000971160
Petercam PAM Equities Europe Ethical	18,35 %	73,43 %	néant	180,44 €	BE0940002729
Sarasin expertise Sarasin Euro Mid Caps expansion durable	12,21 %	92,48 %	67,30 %	110 €	FR0007049093

\* Code permettant l'achat du fonds.

**C'est en investissant sur trois ans et en actions européennes que les fonds éthiques s'avèrent les plus rentables.**

reçoit une note. Naturellement, la plupart des gérants privilégient les meilleures de la classe. Ainsi, dans l'industrie automobile, Renault a la faveur de Najib Susseno, cogérant de LBPAM actions développement

### Des performances tout à fait respectables

durable (la Banque postale). Motif : le constructeur améliore en permanence sa technologie pour produire des véhicules peu polluants, la diversité de ses voitures permet de satisfaire une clientèle variée... Dans la grande distribution, Ronald Petitjean, qui pilote Sarasin Euro Mid Caps expansion durable (Sarasin expertise) privilégie Carrefour qui favorise la formation et l'évolution de carrière des employés, s'engage sur le traite-

ment des déchets... Pour les télécommunications, Patrick Savadoux, à la tête de 1,2,3 Futur (Caisse d'épargne), favorise Nokia qui crée de nombreux emplois, s'assure que ses standards éthiques soient aussi appliqués par ses fournisseurs et s'implique dans la société via des actions éducatives. Evidemment, les sociétés proposant des solutions pour réduire les consommations d'énergie sont examinées à la loupe. « Je mise sur Kingspan dont les matériaux permettant d'isoler les bâtiments limitent les dépenses de chauffage », souligne Jean-Marc Maringe, gérant d'Axa eurovaleurs responsables (Axa). Pour autant, la composition des fonds peut dérouter les épargnants ! Comme les gérants investissent généralement dans tous les secteurs, ils peuvent inclure dans leur

sélection des entreprises dont l'aspect éthique est plus difficile à percevoir, comme Total. « L'objectif est d'inciter les sociétés, et surtout celles dont l'activité est délicate, à améliorer la situation. Car rares sont ceux qui veulent aujourd'hui se passer de pétrole, donc de voiture ou de voyages... », explique Thierry Wiedemann-Gotran, gérant de Macif croissance durable (Macif). En outre, une entreprise peut avoir des efforts à faire sur le plan de l'environnement mais se montrer exemplaire sur le plan des ressources humaines, d'où une bonne note globale. Certains produits s'adressent à ceux qui refusent malgré tout d'investir sur des secteurs jugés insuffisamment éthiques. Par exemple 1,2,3 Futur (Caisse d'Épargne) bannit tabac et armement. Sous la pression des épargnants, la Banque postale a également retiré des sociétés trop impliquées dans l'armement comme EADS et Thales de la composition de sa Sicav LBPAM actions développement durable. L'éventail des produits proposés, en tout cas, est suffisamment large pour satisfaire à toutes les exigences.



**Philippe Lentschener**  
Président Publicis France.

L'impératif environnemental est catégorique. Comme les rapports annuels ont une section développement durable, ils auront un jour une section éthique, le mouvement est inarrêtable.

Là encore, au lieu de faire l'article que tout journal ou magazine ferait, c'est à une vision différente que le journal nous appelle. Un regard pragmatique, basé sur ce qui nous intéresse. En marketing, nous appelons cela les sujets orphelins. Ceux dont on sait qu'ils sont là, mais dont on ne sait pas parler, qu'on étouffe. A chaque fois que l'on s'en empare en politique, en publicité ou en journalisme, on polarise l'attention.



**Jean-Hervé Lorenzi**  
Président du Cercle des économistes.

L'idée du développement durable est peut-être la plus puissante que la fin du XX<sup>e</sup> siècle ait produite et pourtant elle est simple : faire que la production, à un moment donné, ne détruise pas les espoirs d'une production équivalente plus tard. Ceci suppose : de la solidarité à l'échelle mondiale, du respect de toutes les catégories de femmes et d'hommes dans leur développement. En un mot, de l'éthique. Tout cela, il faut le financer et ces placements sont un tout premier élément. Le journal développe ici un discours à la fois technique, pragmatique et citoyen afin que ses lecteurs soient les mieux placés pour en profiter.

# Les visages de la réussite



**SOPHIE GIRAUD**  
fondatrice  
et directrice éditoriale de Naïve Livres depuis 2004

Mettre le pouvoir au service d'un projet

## « J'exerce avec un certain esprit »

« QUAND on m'a confié la création d'une maison d'édition, j'ai pensé : c'est fou ! Parce que c'est passionnant, mais c'est aussi beaucoup de pressions et de risques », se souvient Sophie Giraud. D'un côté, il y avait la maison de disques Naïve, fondée il y a huit ans par Patrick Zelnik, l'ancien PDG de Virgin. De l'autre, Sophie Giraud, qui travaillait alors chez Albin Michel. Le premier rêvait de créer Naïve Livres. La seconde, de livres qui lui tiendraient à cœur. Le projet : « Illustrer les liens entre les différentes expressions artistiques, montrer que la littérature se nourrit aussi de musique. Mais on publie aussi des romans, des beaux livres, des livres jeunesse... » En octobre 2004 sort le

premier livre Naïve. Dix livres en 2004, vingt en 2005 et trente cette année ! Sophie Giraud suit l'ouvrage de la première ligne du manuscrit à la mise en place dans les librairies. Elle monte le catalogue, reprend les textes, se charge des auteurs. A elle aussi, la charte graphique, le plan marketing, et les relations avec le diffuseur, Actes Sud. « J'aime travailler en équipe, avec mes trois collaboratrices, et Alexandre Civico, directeur de collection externe. Cependant, je gère seule le face-à-face avec la direction.



Mais le pouvoir n'a pas d'intérêt en soi. Il me permet surtout d'exercer le métier d'éditeur dans un certain esprit. D'être cohérente. « Cette nouvelle activité est très prenante. Alors, pour être attentive à ses deux enfants, Sophie Giraud a déménagé : « Mon appartement est tout près du bureau. Et je ne travaille pas le mercredi après-midi. » Elle sourit : « On a toujours l'impression de ne pas bien faire... Pourtant, ça roule quand même ! » N.R.



**ISABELLE HUISSEAU**  
Directrice d'opérations et de services clients

## « Pas de décision au sommet »

« Je n'ai jamais eu de décision au sommet. C'est toujours au quotidien que se prennent les décisions. C'est un plaisir de travailler avec des équipes qui ont des idées et qui sont capables de les mettre en œuvre. » Isabelle Huisseau, directrice d'opérations et de services clients chez Orange, est une femme d'action. Elle a travaillé pendant dix ans chez Orange, où elle a occupé différents postes de responsabilité. Elle a été directrice régionale, puis directrice nationale des opérations. Elle a également travaillé pour la Banque Paribas et la Banque de France. Elle est mariée et a deux enfants.



**DOROTHEE HAMANT**  
Directrice générale de la filiale française de la banque suédoise

## « Que les gens qui souffrent osent parler »

« Je suis convaincue que les gens qui souffrent ont besoin de parler. C'est une question de dignité. » Dorothee Hamant, directrice générale de la filiale française de la banque suédoise, est une femme engagée. Elle a travaillé pendant dix ans chez Volvo France, où elle a occupé différents postes de responsabilité. Elle a été directrice régionale, puis directrice nationale des opérations. Elle est mariée et a deux enfants.

**MARIA STENSTRÖM**  
directrice générale de Volvo France

Mieux organiser l'ensemble de la société

## « Miser avant tout sur ses compétences »

LORSQUE cette Suédoise entre chez le constructeur automobile, il y a vingt-deux ans, elle est la « seule... jeune... femme », insiste-t-elle en séparant bien les mots. Dans un milieu masculin, Maria Stenström devient responsable des marchés d'Europe du Sud : France, Portugal, Espagne, Italie, Grèce... Le machisme ? « Je n'en ai jamais souffert, affirme-t-elle. On est différentes, parce que nous ne sommes pas nombreuses. Mais on est toujours perçues en fonction de notre professionnalisme. Il faut revendiquer ses compétences, pas son statut de femme. » Dans l'entreprise, Maria Stenström reconnaît que les femmes ont quelques atouts : « Les relations sont plus simples, il y a moins de rivalité, on tire moins la couverture à soi, et nous avons une qualité d'écoute supérieure. » Chez Volvo France, qu'elle dirige depuis décembre 2003, le directeur général estime avoir renforcé l'esprit d'équipe,



malgré une exigence terrible, grâce à ces atouts. « Les femmes bâtissent davantage, elles posent les fondements qui leur subsistent... car on part toutes un jour. » Même avec les concessionnaires, elle a réussi à instaurer un vrai dialogue au travers de rencontres régulières, d'une plus grande proximité, et d'une véritable transparence des informations. Ce haut cadre dirigeant n'hésite pas à prendre six à huit semaines de vacances en Suède, l'été, avec ses deux enfants. « Il faut utiliser les outils du télétravail pour équilibrer sa vie de famille et sa carrière. L'ascension des femmes n'est pas seulement une question de culture d'entreprise. C'est une ouverture d'esprit qui ne peut être favorisée que par une société qui aide la famille à s'organiser : partage des tâches familiales, ouverture des écoles le mercredi... » F.A.G.



**Philippe Lentschener**  
Président Publicis France.

La société bouge et s'intéresse à ce qui intéressait Aujourd'hui en France - Le Parisien. Aujourd'hui en France - Le Parisien, de son côté, chaque jour met plus d'exigence dans ses écrits. Cet article synthétise ce chemin croisé. De tous temps, Aujourd'hui en France - Le Parisien s'est intéressé aux gens, aujourd'hui ce sont ces gens qui font bouger les choses. Aujourd'hui en France - Le Parisien Économie est un endroit où on peut se rendre compte de la trajectoire des entreprises, à travers la trajectoire des gens. Ces femmes sont formidables, ensuite on connaît ma position, je crois plus au genre humain qu'aux femmes parce qu'elles seraient femmes, ou aux hommes parce qu'ils seraient hommes.



**Jean-Hervé Lorenzi**  
Président du Cercle des économistes.

Ce qui est évident aujourd'hui, c'est le fait que les femmes ont largement investi, à tous les niveaux, les différents territoires de la fonction publique y compris, mais encore malheureusement de manière marginale, la politique. Tout ceci se fait actuellement sans la moindre réticence de la part de l'autre sexe. Il y a, aujourd'hui, encore peu de chefs d'entreprises femmes et on peut craindre que la parité, plus difficile là qu'ailleurs à obtenir, ne prenne encore quelques années à se mettre en place. En nous faisant découvrir ces portraits d'entrepreneuses, la rédaction participe de façon positive à cette prise de conscience et incite à prendre des initiatives.

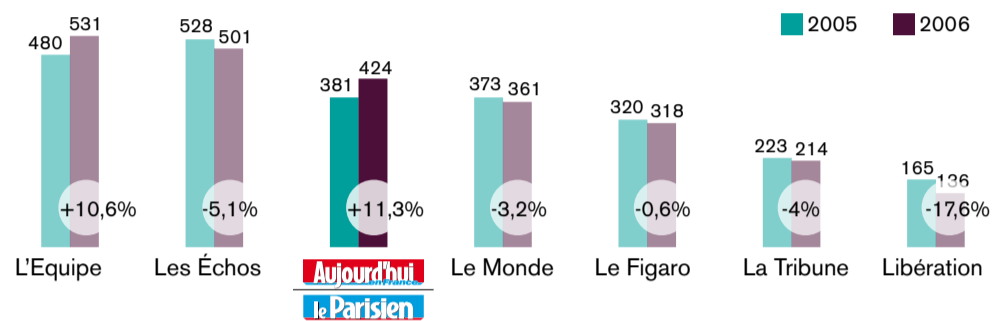
## CHAQUE LUNDI, UN HEBDOMADAIRE QUI DÉCODE L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE ET DONNE ENVIE D'AGIR



- Plus de **530 000 exemplaires** diffusés chaque lundi.

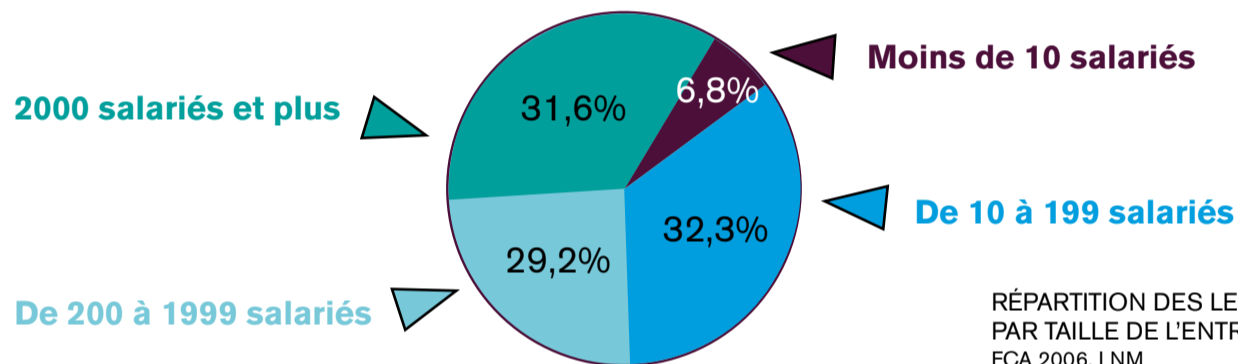
Diffusion du lundi, janvier - février 2007, source éditeur.

- **La meilleure progression** sur les **cadres en entreprise**.



FCA 05 et FCA 06, LNM (000), cadres en entreprise, univers presse quotidienne payante.

- Des lecteurs cadres issus aussi bien des **PME** que des **grandes entreprises**.



RÉPARTITION DES LECTEURS CADRES PAR TAILLE DE L'ENTREPRISE (%).  
FCA 2006, LNM

## LES GRANDS RENDEZ-VOUS DE 2007

- 29 janvier : **numéro spécial "Entreprendre"** en partenariat avec le Salon des Entrepreneurs (sur-diffusion de 10 000 ex. sur le salon).
- 25 juin : **numéro spécial "Les Français et l'économie"**.  
Un sondage CSA exclusif sur le rapport des Français à l'économie : leur regard, leurs attentes.
- 1<sup>er</sup> octobre : **numéro spécial "Technologies et mobilité professionnelle"** en partenariat avec le salon Mobile Office (sur-diffusion de 10 000 ex. sur le salon).
- 22 octobre : **numéro spécial "PME"** en partenariat avec le salon Planète PME (sur-diffusion de 10 000 ex. sur le salon).
- 5 novembre : **numéro spécial "Placements"**.  
Les conseils de la rédaction pour profiter des meilleurs placements en toute sécurité.

Directeur de la publicité : Emmanuelle Astruc - 01 40 10 53 44 - eastruc@manchettepub.fr



Manchette publicité

Marianne Siproudhis - 25 avenue Michelet - 93400 Saint-Ouen - Tél: 01 40 10 53 35