



Les Echos

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

FOOTBALL POURQUOI LES CLUBS ESPAGNOLS SONT AU BORD DE LA FAILLITE L'ENQUÊTE PAGE 9



UNE ÉQUIPE FRANÇAISE PARVIENT À RAJEUNIR DES CELLULES HUMAINES PAGE 2

MERCREDI 2 NOVEMBRE 2011

L'ESSENTIEL

Prime dividende : les bons et les mauvais élèves

Les entreprises, qui avaient jusqu'à lundi pour fixer le montant de la prime dividende, ont accordé des avantages à géométrie variable. PAGE 3

Incendies à La Réunion : le temps des controverses

Paris a finalement décidé d'envoyer des bombardiers d'eau à La Réunion, où près de 3.000 hectares de montagne ont brûlé depuis une semaine. PAGE 5

Smartbox, les secrets d'une « success story »



Le numéro un du coffret-cadeau est devenu en dix ans un groupe de presque 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. LE DÉCRYPTAGE DE PHILIPPE ESCANDE PAGE 11

ENTREPRISES & MARCHÉS

GDF Suez : la stratégie nucléaire en question

Le groupe risque de perdre son unique référence d'exploitant de centrale après la décision des six partis qui négocient la formation d'un gouvernement en Belgique de sortir de l'atome à partir de 2015. PAGE 19 ET « CRIBLE » PAGE 34

Nicolas Miguet, nouvel homme fort de Belvédère

Le contrôle du petit groupe en difficulté de vins et spiritueux, connu notamment pour ses marques Marie Brizard et William Peel, vient de changer, en toute discrétion. PAGE 20

La publicité sur Internet en pleine révolution

La vente aux enchères en temps réel des espaces publicitaires se développe rapidement, offrant un meilleur ciblage aux annonceurs. PAGE 21

Credit Suisse coupe à nouveau dans ses effectifs

Le groupe bancaire suisse a annoncé hier des pertes trimestrielles dans la banque d'investissement et compte supprimer environ 1.500 postes. PAGE 25

Les Echos

SUR



DOMINIQUE SEUX DANS « L'ÉDITO ÉCO »

À 7H20 DU LUNDI AU VENDREDI

ISSN 0153-4831 — 103^e ANNÉE
NUMÉRO 21050 34 PAGES

M 00104 - 1102 - F: 1,50 €



Allemagne 2 €, Andorre 2 €, Antilles-Guyane-Réunion 2 €, Belgique 1,80 €, Canada 4,10 CAD, Espagne 2,10 €, Grande-Bretagne 1 £60, Grèce 2,20 €, Italie 2,20 €, Luxembourg 1,80 €, Maroc 16 DH, Suisse 3,20 FS, Tunisie 2,100 TMM, Zone CFA 1.500 CFA

Le coup de théâtre grec fait plonger les marchés

VARIATIONS SUR LA SÉANCE DU 1^{ER} NOVEMBRE, EN %

MILAN
FTSE MIB



PARIS
CAC 40



FRANCFORT
DAX



NEW YORK
DOW JONES



■ Le Premier ministre grec, Georges Papandréou, annonce un référendum sur le plan de sauvetage de son pays ■ Chute généralisée des places financières ■ A la veille du G20, réunion de crise à Cannes avec les dirigeants européens et le FMI ■ Pour Nicolas Sarkozy, le plan européen « est la seule voie possible pour résoudre le problème de la dette grecque »

Georges Papandréou, le Premier ministre grec.

Branle-bas de combat à la veille du G20 de Cannes

La Grèce, qui ne fait pas partie du G20, sera l'invitée surprise du sommet de Cannes de jeudi et vendredi. La décision inattendue de Georges Papandréou met à mal la stratégie anticrise du G20 et gêne le président français, Nicolas Sarkozy, qui comptait jouer les premiers rôles après un sommet européen ayant permis, selon lui, d'éviter la « catastrophe ».

Les banques françaises durement sanctionnées

En Bourse, les banques, notamment françaises, ont largement accusé le coup alors que l'hypothèse d'un défaut total de la Grèce est évoquée. La Société Générale a perdu 16,23 % hier, BNP Paribas cède 13,06 % et le Crédit Agricole 12,53 %. Tous les établissements concernés ont réitéré leur soutien au plan du 26 octobre.

Le courtier MF Global victime de la dette européenne

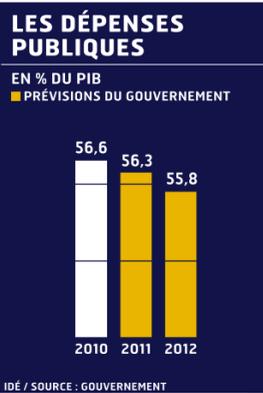
Affaibli par son exposition à la dette européenne, le courtier américain MF Global a déposé le bilan. Les régulateurs ont ouvert une enquête sur un « trou » potentiel de 700 millions de dollars dans les comptes de la société. PAGES 6 & 8 ET 26, L'ÉDITORIAL DE DOMINIQUE SEUX PAGE 14, LE POINT DE VUE PAGE 15 ET « CRIBLE » PAGE 34

BUDGET Le plan annoncé la semaine prochaine

Déficit : la dépense publique dans le viseur

Bercy souhaite que le nouveau plan antidéficit porte en majorité sur la réduction de la dépense publique. De nombreux élus de la majorité jugent également cet axe prioritaire alors que le débat se focalise sur la TVA. Le plan de 6 à 8 milliards d'euros doit être détaillé la semaine prochaine. Un

nouveau coup de rabot sur les dépenses de l'Etat et une moindre croissance des remboursements de l'assurance-maladie sont envisagés, mais l'exécutif recherche aussi des mesures d'économies ciblées. PAGE 3 ET L'ÉDITORIAL DE JEAN-FRANÇOIS PÉCRESSÉ PAGE 14



Philips met fin à sa longue aventure dans le téléviseur

Philips, inventeur du téléviseur, tourne une page de son histoire. Après sept mois de négociations, le néerlandais vient de boucler le transfert de ses téléviseurs vers une coentreprise avec le taïwanais TPV Technologies. Philips doit passer plus de 500 millions d'euros en charges, pertes et autres soultes commerciales. Un aveu d'échec pour sa direction. PAGE 22 ET « CRIBLE » PAGE 34



LES RUBRIQUES

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE PAGE 2 COURT TERME PAGE 17 PIXELS PAGE 21 LONGUE DURÉE PAGE 34

UN AN APRÈS

Le jour où Renault a dévoilé sa volonté d'augmenter sa présence en Russie

« Renault-Nissan prêt à doubler la mise en Russie », indiquait la une des « Echos » du 3 novembre 2010. A l'époque, le groupe de Carlos Ghosn, déjà propriétaire de 25 % du capital d'AvtoVAZ, le constructeur des Lada, envisageait une montée dans le tour de table pouvant aller jusqu'à 50 %. Le sujet avait même été abordé officiellement la veille, à Moscou, lors d'une entrevue entre Vladimir Poutine et le PDG de Renault-Nissan. Pour ce dernier, l'opération aurait permis de renforcer sa position sur un marché russe largement dominé par les marques locales, Lada en tête. Un an après, Renault possède toujours 25 % d'AvtoVAZ... et souhaite toujours doubler sa participation. Le projet reste à l'ordre du jour, mais les discussions avec les autres actionnaires (des banques publiques russes) traînent en longueur pour des questions de prix. Ce qui



n'empêche pas Renault de s'impliquer dans le partenariat, avec la construction d'une ligne de production de sa nouvelle plate-forme Logan au sein de l'usine d'AvtoVAZ à Togliatti (photo), sur la Volga. La semaine dernière, le partenaire russe de Renault a annoncé que ses profits nets avaient plus que doublé au premier semestre.

LE CHIFFRE

30 MILLIONS

Les Brésiliens aiment Facebook au point d'avoir établi le record mondial de progression du nombre de leurs abonnés (+ 9 % le mois dernier). A 30 millions d'utilisateurs, ils ne sont encore que numéro six, bien loin derrière les Etats-Unis (155 millions d'inscrits). Mais à la différence du numéro un, qui cède régulièrement du terrain (- 0,15 % le mois dernier), le Brésil prend du volume. Ce basculement est étudié par We are social, une agence spécialisée dans les réseaux sociaux. Son credo : la réalité de ce phénomène ne peut plus être ignoré par les entreprises. Le principal pays du cône sud-américain est un cas d'autant plus intéressant qu'un autre réseau, Sonico, draine un nombre au moins équivalent de participants.

DANS LE RADAR

Quand la high-tech détruit les emplois

On ne peut pas soupçonner Erik Rynjolfsson et Andrew McAfee de technophobie : le premier dirige le Center for Digital Business, une émanation du Massachusetts Institute of Technology, où le second est chercheur. Pourtant, ils dressent un constat amer : les nouvelles technologies contribuent à détruire des emplois. Une thèse développée dans leur dernier livre, « Race against the Machine », et à laquelle la « Technology Review » du même MIT vient de consacrer un article. Jusqu'à présent, la plupart des économistes pensaient que la high-tech supprimerait des emplois à court terme, mais en créait sur le long terme



– une vision héritée des précédentes révolutions industrielles. Pour Rynjolfsson et McAfee, ce n'est plus vrai aujourd'hui, car l'informatique peut remplacer l'homme y compris pour des emplois qualifiés, comme le traitement de documents par des juristes. Dans le même temps, la numérisation permet à un petit nombre de personnes (créateurs, patrons de start-up...) de toucher au moindre coût un nombre croissant de clients, ce qui contribue à concentrer les richesses. www.technologyreview.com
« How it costs more jobs than it creates »

À LIRE

ParisTech devient mobile

Les revues ne sont pas forcément hors de prix. Depuis avril 2010, la ParisTech Review propose gratuitement, en anglais et en français, des articles sur les sciences, l'industrie et l'économie provenant de ce regroupement de 11 écoles d'ingénieurs (Arts et Métiers, Polytechnique...) et de HEC, mais aussi de la Harvard Business Review et de la Wharton School (université de Pennsylvanie). Depuis une semaine, la revue est disponible en version iPad, via une application gratuite elle aussi. Au menu des derniers articles : « Quel modèle économique pour le livre numérique ? », « Les nouvelles frontières de la lutte antitabac », « L'avion du futur sera-t-il chinois ? » ou « Les brevets freinent-ils l'innovation ? ». www.paristechreview.com

DÉCRYPTAGE
PAR PHILIPPE ESCANDE

COMMENT PASSER DE ZÉRO À 400 MILLIONS EN DIX ANS

Smartbox, mode d'emploi

Qu'est-ce qu'un entrepreneur ? Ce n'est pas le type qui a la bonne idée au bon moment, ni un héros de conte de fées. Juste un optimiste indéfectible, d'une ténacité hors du commun, à la fois sûr de lui, paranoïaque et capable de vous affirmer avec aplomb où il sera en 2020. Il doit réunir le goût du commerce, celui de l'anticipation et celui de l'action. Pierre-Edouard Stérin est un bon prototype à observer. Créée en 2002, son entreprise Smartbox, numéro un du coffret cadeau, est devenue en dix ans un groupe de presque 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, présent dans 19 pays et employant 1.200 personnes. Il vise le milliard de recettes dans deux ans et vous assure, droit dans les yeux, que son ambition est d'atteindre les 10 milliards en 2020 ! Rencontre en forme de mode d'emploi.

termine un an plus tard par une relaxe. Un coffret cadeau peut s'assimiler à un chèque cadeau car il ne comporte pas de réservation. La jurisprudence sera gravée dans une loi officialisant ce nouveau métier.

CONSTRUIRE UN MODÈLE
Comment gagner de l'argent avec son idée ? Dans le cas du coffret cadeau, le choix a été simple. Du côté du client utilisateur, comme ce n'est pas lui l'acheteur, il ne s'agit pas de proposer une ristourne mais un choix le plus vaste et sympathique possible. L'astuce consiste donc à négocier un rabais auprès du prestataire, (hôtelier, restaurateur, école de pilotage...) au titre d'apporteur d'affaire, et de garder pour soi le rabais, entre 25 et 30 %. Car certains hôtels peuvent remplir leurs chambres hors saison grâce à ce nouveau canal.

De plus, comme ces derniers sont en moyenne achetés six mois avant leur utilisation, le besoin en fonds de roulement d'une telle activité est négatif, ce qui constitue une autre

Dès la sortie des premières boîtes, l'administration tentera d'interdire le produit.



source de revenu. Enfin, troisième source, moins mise en avant : les coffrets non utilisés. C'est le cas de 5 à 10 % d'entre eux, dix fois plus que pour les titres restaurant. C'est évidemment extrêmement juteux, puisque la société garde la totalité de la somme au lieu de la ristourne, mais aussi très dangereux. L'utilisateur peut choisir de ne pas l'utiliser, comme il jette un cadeau qui ne lui plaît pas, mais il peut aussi échouer à obtenir ce qu'il souhaite, si les hôtels sont complets ou réticents à servir ces clients au rabais en période de pointe. Ce qui peut ruiner la réputation de ce nouveau commerce. C'est ce qui faillit arriver en 2008 quand la concurrence a explosé et que la qualité de la prestation a baissé. D'où la nécessité d'investir dans le suivi des partenaires et le contrôle de la satisfaction des clients.

La solidité de ce modèle économique, qui assure une rentabilité nette de 5 à 10 %, et surtout une trésorerie abondante, a permis à Smartbox d'abord d'auto-financer son développement, puis de trouver un financier, Naxicap (12 % du capital aujourd'hui), afin de racheter son franchiseur belge.

DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE
Le succès aidant, se pose la question de la direction à donner à son développement. D'abord, le concept du coffret cadeau, largement hôtelier, s'est étendu à tous les types d'activités, du saut en parachute à la manucure en plein Paris. En France, ce marché représente déjà 300 millions d'euros, en hausse de 15 % cette année. En Belgique, pays pionnier, la dépense par habitant y est deux fois supérieure, ce qui laisse de la marge.

Pour aller au-delà, il faut définir les limites de son métier. Ce sera l'intermédiation loisirs, en plein bouleversement avec Internet. Le développement se fera suivant trois axes. D'abord la multiplication des canaux de vente de coffrets, notamment du côté des cadeaux d'entreprise et de l'Internet qui ne représentent chacun que 15 % des ventes, le reste s'écoulant en magasins. L'objectif est de doubler la part du Web d'ici à trois ans.

Deuxième axe, la déclinaison des marques. Une pour le haut de gamme, Euphorie, rassemblant des adresses prestigieuses comme Relais & Châteaux ou l'Atelier des Chefs, Smartbox pour le grand public et OhMyBox pour les jeunes. A côté de cela, la société a racheté le guide Gault&Millaut et pris des par-

LES CHIFFRES CLEFS

- Chiffre d'affaires (2010) : 485 millions d'euros
- Rentabilité nette : de 5 à 10 %
- Part de marché : 60 %
- Activités : coffrets cadeaux, réservations, médias (Gault&Millau).
- Effectifs : 1.200 personnes dont 400 en France.

POINTS FORTS

- Marque forte
- La trésorerie finance le développement
- Leader sur ses marchés.

POINTS FAIBLES

- Barrières à l'entrée faibles
- Concurrence de l'Internet
- Coût de l'international.

participations dans des sites Internet comme celui de réservation de restaurants Lafourchette.com. Le dernier axe de développement est l'étranger. Au-delà de la Belgique, le groupe est entré en Europe, notamment en Grande-Bretagne avec le rachat de son concurrent. La firme a posé ses valises en Amérique du Nord, au Brésil, mais a échoué en Chine. D'ores et déjà, près des deux tiers du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger.

PROTÉGER SES ARRIÈRES

Construire de solides barrières face au déferlement des concurrents, soixante-dix en 2008, est une tâche essentielle, surtout dans un métier aussi fragile que l'intermédiation. Quand on ne produit que de la mise en relation, on court toujours le risque de voir débarquer un Google ou un Amazon qui raffe le marché en quelques années. Smartbox peut compter sur la notoriété de sa marque, s'il investit suffisamment dans le contrôle qualité de sa prestation, sur l'exclusivité accordée par 80 % de ses partenaires, et sur la diversité de son réseau de distribution. Des barrières qui peuvent se consolider par des investissements importants, mais qui ne sont pas infranchissables. Si tous les pays suivent la voie de la Belgique, Pierre-Edouard Stérin rêve d'un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros. Présomptueux ? Probablement, mais son parcours jusqu'à aujourd'hui démontre que parfois les entrepreneurs peuvent aller au bout de leurs rêves. pescande@lesechos.fr

BUSINESS MODEL

Le distributeur Outilacrier responsabilise les achats



Négociant en outillages et fournitures industriels, Outilacrier est un pionnier de l'achat durable. Il sélectionne prioritairement des matériels et fabricants respectueux du développement durable. Sa démarche, initiée il y a une vingtaine d'années, a convaincu plusieurs grands comptes, et la société connaît une croissance à 2 chiffres.

1 L'IDÉE
Petit Poucet dans l'univers du négoce d'outillages et fournitures industriels, l'entreprise lyonnaise joue la carte des achats responsables depuis une vingtaine d'années « pour maintenir des usines dans nos territoires », plaide Pierre-Yves Levy, président. Ingénieur de formation, il a repris en 1985 les rênes de l'entreprise de grossiste-importateur fondée en 1946 par son père, et a voulu modifier les critères d'achats. A l'époque, « on nous regardait avec étonnement. Aujourd'hui, les valeurs que nous défendons s'inscrivent dans une tendance générale confortée par le Grenelle de l'environnement ».

2 LE FINANCEMENT
Acheter français ou européen coûte plus cher que s'approvisionner dans des zones low cost. En conséquence, et parce qu'il se doit de proposer des prix compétitifs dans le cadre des appels d'offres auxquels ils soumissionnent, le négociant rogne sur sa marge brute. « La moyenne dans la profession se situe autour de 35 %. Nous sommes à 20 % », assure-t-il. En parallèle, et pour dégager la rentabilité nécessaire à la poursuite de son développement, il met en avant une productivité bien supérieure. « Nous

atteignons 700.000 euros de chiffre d'affaires par salarié contre 200.000 euros en moyenne chez nos concurrents. » Une économie qui s'explique notamment par le regroupement de la logistique sur un seul site.

3 LA STRATÉGIE
La société est notamment fournisseur de grands comptes comme la SNCF, Areva, Vinci, Eiffage, Cegelec, la ville de Lyon, etc. Et elle s'est organisée pour répondre au mieux à leurs besoins particuliers, car ces achats industriels sont marginaux pour eux. « Nous les incitons à signer avec nous des contrats-cadres en mettant en avant le bien-fondé de notre action. Nous avons fait en sorte que ces achats soient chargés de sens », indique le patron. A l'intention de ces grands clients, « nous avons créé des sites en ligne personnalisés et mis en place tout un système de validation des commandes qui respecte la chaîne hiérarchique », ajoute-t-il. Et la dématérialisation du processus entraîne elle aussi des économies.

4 LES PERSPECTIVES
Le négociant table sur une croissance organique de ses ventes proche de 30 % cette année. « Je dois la pondérer car mon objectif n'est pas de grossir pour grossir », reconnaît Pierre-Yves Levy. Plusieurs fois distingué, il a été lauréat des Trophées des achats de la Compagnie des Achats de France en 2011. Son « business model » intéresse Nicole Notat, présidente de l'agence de notation Viego qui pourrait intégrer « dans sa grille d'évaluation des performances sociales et environnementales des entreprises RSE ». **MARIE-ANNICK DÉPAGNEUX**

PLUS SUR LE WEB
Retrouvez tous les articles de la rubrique sur : lesechos.fr/strategie-leadership