



# LETTRES D'EUROPE & ENTREPRISES

juillet 2007 – n°38

## SOMMAIRE

<b>Un été à venir et de nouveaux horizons en perspective</b> Olivier BONED	p. 2
<b>A la recherche d'un nouveau souffle européen</b> Bruno VEVER	p. 3
<b>Brève étude juridique d'arrêts de la Cour de justice (CJCE)</b> Guillaume CHIRON	p. 6
<hr/>	
<b>DOSSIER STATUTS EUROPEENS</b>	
<b>Un statut européen pour les mutuelles : une nécessaire reconnaissance</b> Daniel LENOIR, Directeur général de la Mutualité française	p. 8
<b>Favoriser la convergence des droits des sociétés grâce à la Société européenne</b> Noëlle LENOIR, ancienne ministre des affaires européennes	p. 10
<b>Pourquoi choisir le statut de Société européenne ?</b> Dr. Henning SCHULTE-NOELLE, Président du Conseil de surveillance d'Allianz	p. 14
<hr/>	
<b>“Working with Americans”</b> Conférence débat avec Allyson STEWART-ALLEN	p. 17
<b>Pôles de compétitivité « labellisés » et Clusters d'entreprises. Une alliance nécessaire et équitable</b> Jean-Yves DELAUNE	p. 19
<b>Investir dans l'éducation supérieure : un devoir</b> Valérie GAUTHIER, directeur du MBA HEC	p. 21
<b>Les Français à Bruxelles : un lobbying professionnel à visage découvert ?</b> Autour de l'ouvrage de Stéphane DESSELAS	p. 23
<hr/>	
<b>EN DIRECT D'E&amp;E</b>	p. 25
<b>Un nouveau Conseil d'administration</b>	





---

## Un été à venir et de nouveaux horizons en perspective

Editorial  
Olivier BONED

---

**L**a pause estivale vient nous apporter un peu de temps à nos réflexions diverses. Flâner et inventer, se poser et se projeter. Ce dernier numéro de *Lettres d'Europe & Entreprises* avant les vacances d'été se présente comme une dernière invitation à nous plonger sur nos problématiques européennes avant de leur porter un regard tout neuf de repos consommé.

Vous informer sur les statuts européens, tous les statuts européens, ceux qui sont en place, ceux qui sont encore désirés, a été pour nous une ambition majeure cette année. Ce numéro illustre de nouveau ce thème important. Le Président d'Allianz témoigne sur le statut européen de société anonyme que son entreprise a adopté. Le Directeur général de la Mutualité Française nous fait part, quant à lui, de sa volonté de voir, enfin !, un statut européen accordé aux mutuelles européennes qui couvrent plus de 120 millions d'Européens. Madame Lenoir, ancienne ministre des Affaires européennes, reprend les grandes lignes de son étude sur les statuts européens qui doivent, d'après elle, favoriser la convergence des droits des sociétés.

Découvrir de nouvelles perceptions, des visions différentes est notre projet permanent. Comment travailler avec une culture d'entreprise différente de la nôtre ? Notre invitée Américaine et auteur de l'ouvrage *Working with Americans* nous offre des pistes de lecture. Perceptions culturelles enrichissantes.

Les clusters, ou pôles de compétitivité, font également l'objet d'une réflexion au

sein d'Europe & Entreprises. Innovants, décalés, ouverts sur l'international, ces pôles s'illustrent par une compétitivité, une réactivité et une nouvelle façon de gérer les relations partenariales. Nous vous présentons ici un témoignage de terrain empli de pragmatisme qui met en lumière les freins actuels que rencontre néanmoins cette dynamique.

Une nouvelle équipe prend ses marques au sein du Conseil d'administration autour de Philippe Laurette, son Président.

De nombreuses pistes sont tracées. Une dizaine de thématiques seront abordées lors de conférences en 2007-2008 autour des statuts européens, mais également des brevets, du marché unique, des services publics européens, des partenariats publics privés, ou encore des coopérations transfrontières. Ces thèmes feront l'objet de conférences ouvertes à tous, vous y êtes les bienvenus.

Europe & Entreprises se veut résolument une association où des acteurs européens réfléchissent et apportent une contribution positive, constructive sur les grandes thématiques actuelles et à venir.

Nous aimons nous définir comme un « levier européen » de sujets bien souvent ignorés ou insuffisamment abordés et pourtant fondamentaux. Réflexion libre d'acteurs libres. De la richesse de nos rencontres naissent des initiatives que nous voulons partager le plus largement possible. Alors venez, participez, et avançons.



---

## A la recherche d'un nouveau souffle européen

Bruno VEVER

---

La campagne des élections présidentielles en France est restée très marquée par les ombres et les réminiscences de l'échec du référendum européen deux ans auparavant.

A droite comme à gauche, le tricolore a été largement et presque exclusivement déployé. A l'heure de 2007, l'hexagone est apparu plus insulaire que continental, plus nostalgique que visionnaire, plus défensif que conquérant. On s'est pressé de tous côtés autour de références à Jean Jaurès ou Léon Blum, mais on n'a dit mot de Robert Schuman ou Jean Monnet. Chacun s'est inquiété sur le devenir de l'identité nationale, mais personne sur celui d'une identité européenne. L'Europe ne fut abordée qu'à travers les critiques convergentes d'un euro renchéri par une Banque centrale européenne jugée autiste, de frontières ouvertes à tous les mauvais vents de la globalisation, d'une concurrence fiscale déloyale de nos partenaires, de délocalisations croissantes dictées par une course effrénée au profit.

Ceux qui avaient plaidé pour le oui au référendum n'ont pas laissé un discours si payant aux seuls « nonistes », d'ailleurs réintégrés au sein des grands camps pour le même combat élyséen. Seul François Bayrou prit ses distances avec cette distanciation européenne, mais pour se retrouver lui même nulle part à l'ouverture du second tour.

Toutefois, en dépit de cette remarquable désaffection du débat national pour tout ressenti européen, l'élection nettement

acquise de Nicolas Sarkozy va clore deux années de mise sur la touche de la France en Europe. Elle ouvre enfin de nouvelles perspectives pour sortir les 27 de l'impasse. Quatre axes se dégagent ainsi des intentions qu'il a exprimées très clairement, martelant qu'il ne ménagerait pas ses efforts pour les mettre en œuvre.

Le premier constat est que la France, après tous ses voisins, se résout à prendre le train des réformes économiques et sociales qu'elle avait remis depuis si longtemps sur une voie de garage. Direction : réduction de la dette, réforme de l'Etat et de la fiscalité, desserrement de tous les freins sur le travail, aménagement d'une « flexisécurité ». Pour obtenir rapidement des résultats visibles, on pourra profiter d'une météo économique redevenue favorable chez nos voisins et particulièrement dynamique dans le reste du monde.

Le second constat est que la France va interpeller ses partenaires pour revigorer à l'échelle européenne une gouvernance économique également plus efficace. Mais la pratique sera moins aisée que le verbe. Concernant l'euro, il apparaît illusoire de mettre en cause l'indépendance de la Banque centrale européenne sur laquelle est fondée l'union monétaire et que l'Allemagne ne sera pas seule à défendre becs et ongles. Il sera également bien difficile de réorienter les taux de change face à la puissance des marchés. L'euro fort n'est d'ailleurs pas le handicap monolithique tant dénoncé en France : s'il renchérit nos exportations, il allège aussi la



facture de nos importations, notamment du pétrole et des matières premières ! Pour sa part, l'Allemagne a bien trouvé le moyen de s'en accommoder avec succès. Un enjeu clé pour l'avenir de la zone euro sera surtout de donner l'esprit d'équipe et la cohérence qui manquent encore cruellement à l'Eurogroupe des ministres de l'économie et des finances, à ce jour principalement rivés sur leurs prés carrés nationaux et hors d'état de faire contrepoids à la BCE. Il faudra aussi avancer pas à pas pour arrondir les angles de la compétition fiscale face à une exigence d'unanimité entre 27 Etats. Et il faudra être innovateurs et clairvoyants pour trouver le bon angle d'approche permettant de rénover les fils d'une solidarité européenne trop distendue en matière industrielle, agricole, commerciale, énergétique et environnementale, face aux enjeux de la globalisation et aux agendas de l'OMC.

Le troisième constat est que le nouveau président français rompt avec son prédécesseur sur le dossier de la Turquie, n'hésitant pas à mettre les pieds dans le plat, brisant 27 colonnes de porcelaine. Certes, d'autres parmi les 27 ne seront pas mécontents d'un tel revirement qu'ils n'auraient eux-mêmes guère osé susciter. Mais tout reste à faire pour offrir une alternative réelle à l'adhésion, préservant des liens étroits de coopération avec ce grand pays voisin. Ceci impliquera une approche plus imaginative et plus active de notre voisinage tant à l'est qu'au sud, dont le devenir paraît brouillé malgré des ballons d'essai encore loin d'être transformés comme le partenariat euro-méditerranéen. Un élargissement à la Turquie aurait certes considérablement accru les problèmes internes de l'Union, mais un refus de donner suite aux négociations en cours en pose d'autres aussi.

Last but not least, le quatrième constat est que l'approche « constitutionnelle » de la

rénovation de l'Union a – provisoirement ? - vécu, au profit d'un pragmatisme d'inspiration sans doute plus intergouvernementale – version modernisée bien sûr - que fédérale. Le nouveau président français propose ainsi de dénouer l'imbroglio constitutionnel en adoptant et en ratifiant le plus tôt possible un traité simplifié se limitant aux réformes institutionnelles non contestées lors du débat référendaire. Il s'agit notamment de doter l'Union d'un président plus stable et d'un ministre des affaires étrangères, et de généraliser le vote majoritaire au Conseil – sans infirmer pour autant l'invocation exceptionnelle par un Etat d'un intérêt vital (compromis de Luxembourg) -. Plus besoin donc de revenir devant les électeurs français, le parlement se chargeant de cette ratification. Certes l'Allemagne, qui préside l'Union au cours de ce premier semestre 2007, tenait au départ plus que tout autre Etat membre au traité constitutionnel qu'elle avait été la première à revendiquer et qui a déjà été ratifié par 18 des 27 face aux 2 rejets français et néerlandais. Mais le temps a fait son œuvre et Paris vaut bien une messe. Un tel traité simplifié devrait donc convenir, faute de mieux, pour désembourber l'Europe. Il sera toujours temps, quand l'attelage aura repris vitesse et vigueur, de réfléchir à nouveau à des perspectives plus ambitieuses. L'ensemble des Etats membres, le Royaume-Uni n'étant pas le moindre d'entre eux, auront ainsi bien des raisons de se rallier à un tel « dépannage ».

Cet épilogue permettra sans doute, dans un premier temps, de faire fonctionner un peu moins mal l'Europe à 27. Mais on aurait bien tort de fermer les yeux sur ses limites et sur son coût politique, en premier lieu le boulevard laissé aux anciens « nonistes » pour critiquer une Europe confisquée par les administrations et les marchés. C'est pourquoi il faudra apporter point par point des réponses crédibles aux critiques opposant une « technocratie » européenne sans âme ni visage aux intérêts



économiques et sociaux des nations, des régions et des citoyens.

Il ne faudra donc pas abandonner, parce qu'on se sera rabattu sur un traité simplifié, la perspective à terme d'un nouveau référendum autour d'un projet plus ambitieux pour l'Europe, cette fois mieux préparé. Ce qui impliquera, selon les termes de Ségolène Royal, de « relancer l'Europe par la preuve ». Ce qui supposera aussi de construire une Europe plus participative, corollaire trop négligé de cette France citoyenne tant prônée lors de la campagne présidentielle.

Au-delà d'aménagements des institutions de l'Union, utiles mais non suffisants, il faudra donc que les forces vives économiques et sociales prennent des initiatives européennes significatives. Il faudra que les pouvoirs publics tant nationaux et régionaux qu'européens les y encouragent et leur permettent de réussir. Il faudra que les citoyens y participent plus massivement et plus directement. Et qu'on ne mette plus, notamment en France, son drapeau européen dans sa poche, pour ne pas dire dans un fond de tiroir. Cela aussi serait une « rupture » qui viendrait bien à propos !



# Brève étude juridique d'arrêts de la Cour de justice (CJCE)

Guillaume CHIRON

**H**ors décisions de radiation, la Cour de justice des communautés européennes (CJCE) a rendu quarante cinq décisions pendant la période de référence<sup>1</sup>. Plusieurs thèmes relevant exclusivement ou en partie de la compétence de l'Union européenne se détachent.

## 1. L'environnement et les consommateurs

Sur la période, le thème le plus fréquent concerne l'environnement et les consommateurs.

Sous cette rubrique peuvent être regroupés les décisions concernant :

- la mise sur le marché des produits phytopharmaceutiques<sup>2</sup>, en particulier un produit contenant du chlorothalonil
- le fait de ne pas soumettre les eaux urbaines résiduaires de certains territoires espagnols à un traitement approprié, avant leur rejet dans une zone identifiée comme sensible<sup>3</sup>
- les eaux usées s'échappant d'un réseau de traitement des eaux usées exploité par une entreprise publique de traitement des eaux usées<sup>4</sup>
- les déchets dangereux et la mise en décharge de déchets en Italie<sup>5</sup> ou en Espagne<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Il s'agit de la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2007 et le 31 mai 2007

<sup>2</sup> C-459/06 Ordonnance du 03/04/2007, Vischim / Commission

<sup>3</sup> C-219/05 Arrêt du 19/04/2007, Commission / Espagne

<sup>4</sup> C-252/05 Arrêt du 10/05/2007, Thames Water Utilities

<sup>5</sup> C-135/05 Arrêt du 26/04/2007, Commission / Italie

- l'accès du public à l'information en matière d'environnement en Irlande<sup>7</sup>
- la conservation des habitats naturels ainsi que de la faune et de la flore sauvages en Autriche
- l'évaluation des incidences de certains plans et programmes sur l'environnement au Portugal<sup>8</sup>.

## 2. Le rapprochement des législations des États membres

Sur la même période, quatre décisions concernent ce thème :

- Du fait de l'élargissement de 1995, un règlement concernant la création d'un certificat complémentaire de protection pour les médicaments a été modifié. L'ordonnance<sup>9</sup> énonce que dans l'hypothèse où le brevet de base protège un second usage médical d'un principe actif, cet usage ne fait pas partie intégrante de la définition du produit
- Une directive<sup>10</sup> s'oppose à une réglementation nationale selon laquelle l'assurance obligatoire de la responsabilité civile automobile ne couvre pas la responsabilité des dommages corporels causés aux

<sup>6</sup> C-361/05 Arrêt du 24/05/2007, Commission / Espagne

<sup>7</sup> C-391/06 Arrêt du 03/05/2007, Commission / Irlande

<sup>8</sup> C-376/06 Arrêt du 24/05/2007, Commission / Portugal

<sup>9</sup> C-202/05 Ordonnance du 17/04/2007, Yissum

<sup>10</sup> La troisième directive 90/232/CEE du Conseil, du 14 mai 1990, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives à l'assurance de la responsabilité civile résultant de la circulation des véhicules automoteurs



personnes voyageant dans une partie d'un véhicule automoteur qui n'a été ni conçue ni construite avec des sièges pour passagers<sup>11</sup>

- En matière de publicité trompeuse et de publicité comparative, un arrêt de la CJCE<sup>12</sup> définit ce qui peut constituer une publicité comparative. Il affirme également qu'une publicité qui fait référence à un type de produits sans pour autant identifier un concurrent ou les biens offerts par ce dernier n'est pas illicite et qu'il en est de même de toute comparaison qui, pour des produits n'ayant pas d'appellation d'origine, se rapporte à des produits bénéficiant d'une telle appellation
- Enfin, l'Italie a manqué à ses obligations en ne transposant pas la directive sur le rapprochement des législations des États membres relatives aux mesures contre les émissions de gaz et de particules polluants provenant des moteurs à combustion interne destinés aux engins mobiles non routiers<sup>13</sup>.

### 3. La politique sociale

Plusieurs décisions concernant la politique sociale de l'Union ont fait l'objet de recours en manquement principalement pour défaut de transposition :

- contre la Belgique à propos de la directive concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses<sup>14</sup>
- contre l'Autriche à propos de la directive concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé pour

<sup>11</sup> C-356/05 Arrêt du 19/04/2007, Farrell

<sup>12</sup> C-381/05 Arrêt du 19/04/2007, De Landtsheer Emmanuel

<sup>13</sup> C-313/06 Arrêt du 19/04/2007, Commission / Italie

<sup>14</sup> C-407/06 Arrêt du 10/05/2007, Commission / Belgique

l'utilisation par les travailleurs au travail d'équipements de travail<sup>15</sup>

- contre le Luxembourg à propos de la directive relative à l'aménagement du temps de travail des personnes exécutant des activités mobiles de transport routier<sup>16</sup>
- contre le Portugal à propos de la directive concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses<sup>17</sup>.

### 4. La fiscalité

Pendant la période de référence, trois décisions ont été rendues concernant la fiscalité et elles sont relatives :

- à la TVA. La notion de «prise en charge d'engagements» exclut du champ d'application de cette disposition des engagements autres que financiers, tels que l'engagement de rénovation d'un bien immeuble<sup>18</sup>
- à l'harmonisation des structures des droits d'accises sur l'alcool et les boissons alcooliques. Il y a une exonération quand l'alcool est contenu dans des produits à base de chocolat destinés à la consommation directe<sup>19</sup>
- aux franchises fiscales applicables aux importations définitives de biens personnels des particuliers en provenance d'un État membre<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> C-359/06 Arrêt du 24/05/2007, Commission / Autriche

<sup>16</sup> C-364/06 Arrêt du 24/05/2007, Commission / Luxembourg

<sup>17</sup> C-375/06 Arrêt du 24/05/2007, Commission / Portugal

<sup>18</sup> C-455/05 Arrêt du 19/04/2007, Velvet & Steel Immobilien

<sup>19</sup> C-63/06 Arrêt du 19/04/2007, UAB Profisa

<sup>20</sup> C-392/05 Arrêt du 26/04/2007, Alevizos



---

## ENTRETIENS D'E&E

### Un statut européen pour les mutuelles : une nécessaire reconnaissance

**Daniel LENOIR,**  
**Directeur général de la Fédération nationale de la Mutualité française**

---

**C**omme un premier signe européen, Daniel Lenoir sort de l'ENA sous la promotion Jean Monnet.

Depuis 2005, il représente les intérêts de la Mutualité française en tant que Directeur général. Ceci implique un nécessaire engagement en France mais également en Europe où le système mutualiste doit être expliqué aux Institutions européennes avec pédagogie.

**E&E : Quelles sont raisons qui, aujourd'hui, vous poussent à la reconnaissance d'un statut européen pour les mutuelles ?**

**Daniel Lenoir :** Le statut relève en quelque sorte d'une raison existentielle. Si les mutuelles peuvent opérer à travers l'Europe en réalisant de la Libre prestation de services (LPS), elles ne peuvent pas en revanche le faire à travers une société mutualiste européenne. Les mutuelles sont des sociétés de personnes, non de capitaux, où la notion d'engagement d'hommes et de femmes a son importance. Créer des mutuelles sous statut européen permettrait à la forme mutualiste de s'ancrer dans des pays où elle est absente. Ensuite, après les sociétés anonymes et les sociétés coopératives, il paraîtrait logique que les mutuelles disposent également d'un tel outil juridique et économique. L'Europe va continuer de se construire, il faut que les mutuelles soient présentes

dans l'Europe de demain, ce que lui garantirait le statut.

Enfin, les mutuelles sont des organisations où la démocratie et la participation du plus grand nombre sont des réalités fortes. Un tel statut permettrait ainsi à l'Europe de s'appuyer sur un mouvement basé sur l'engagement des citoyens européens. Ces espaces de participation sont bons pour l'Europe.

**E&E : quels sont les obstacles auxquels vous vous confrontez ?**

**Daniel Lenoir :** Le principal obstacle a, finalement, eu un effet positif : il est le fait de la Commission de Barroso. La décision de retirer en bloc une soixantaine de textes en souffrance au sein des Institutions européennes, dont le statut mutualiste, a permis une forte mobilisation et réaction de nos structures.

Les deux raisons habituellement invoquées par les Institutions européennes pour ne pas donner suite à ce statut sont que les réseaux mutualistes défendent généralement des positions différentes et que ce statut n'a, en somme, aucune utilité. Implicitement, surtout, nous ne pouvons que constater une forme de conquête des esprits par un modèle où la société anonyme serait le référent unique. La Commission semble aujourd'hui conquise par ce présupposé.





**E&E : Vous citez la mobilisation et la structuration de vos structures, sur quels réseaux vous appuyez-vous aujourd'hui ?**

**Daniel Lenoir** : Les réseaux sont inséparables des niveaux nationaux et européens. En France, tout d'abord, la branche mutualiste de la Fédération française des sociétés d'assurance (Ffsam), les mutuelles d'assurance (Gema) et la Mutualité française (Fnmf) défendent désormais des positions communes. Ensuite, au niveau européen, les grandes associations mutualistes européennes (Acme, Aisam et Aim) se sont accordées sur les tenants et les aboutissants. Si des nuances existent entre les associations européennes, il n'y a pas de divergences. Le système mutualiste qui, pour nous, relève du monde de la protection sociale doit permettre d'envisager, en Europe, des dispositifs communs. Et pourquoi pas voir apparaître une mutuelle qui favoriserait services et prestations entre des adhérents de deux mutuelles de part et d'autre d'une frontière nationale ?

**E&E : Depuis quand la mutualité est-elle investie sur la thématique du statut européen ?**

**Daniel Lenoir** : Depuis le début des années quatre-vingt dix un texte sur le statut européen est en passe d'aboutir. Vécue de manière propre par chacune des structures mutualistes européennes, la problématique a peut être manqué de concertation et d'un positionnement plus fort. De plus, alors que l'Europe raisonne en nature de l'activité nous avons tendance à traiter ensemble nature de l'activité et forme de la société. Aujourd'hui, une fenêtre est ouverte et le mouvement mutualiste est suffisamment uni pour faire progresser le sujet. De plus, de nombreux acteurs européens, notamment parmi les parlementaires ou les gouvernements sont désormais sensibilisés à l'importance de disposer d'un tel statut. Les enjeux sont saisis, reste, encore, à faire que la Commission européenne le soit tout autant.

Dans un contexte général où l'on accorde une place importante aux citoyens, où l'on souhaite donner du sens, les sociétés de personnes, comme les mutuelles, apportent une réelle différence et plus-value à ce que l'on pourrait appeler la « citoyenneté économique européenne ».



## Favoriser la convergence des droits des sociétés grâce à la Société européenne

### Entretien avec Noëlle LENOIR

Ancienne ministre des Affaires européennes

Entretien réalisé par Euractive

**D**ans cet entretien réalisé par Euractive, [www.euractiv.fr](http://www.euractiv.fr), le nouveau portail d'information sur les politiques européennes en France, Noëlle Lenoir, ancienne ministre des Affaires européennes et avocate chez Debevoise et Plimpton (LLP), présente son rapport sur le statut d'entreprise européenne (SE). La ministre revient sur la lente histoire du statut de la SE et propose des mesures pour améliorer son efficacité.

### **Pourquoi le gouvernement français vous a-t-il confié la rédaction d'un rapport relatif à l'évaluation du statut de la société européenne (SE) ?**

Une première remarque : au moment où l'Europe est en panne, c'est tout à l'honneur de Pascal Clément, le ministre français de la Justice, de marquer l'intérêt de la France pour la SE. Créer des entreprises véritablement européennes capables de se développer dans l'espace européen aussi aisément que sur leur marché domestique, voilà une réalisation européenne ! Toutefois, le statut de la SE issu du règlement du 8 octobre 2001 mérite d'être intégré dans les stratégies des entreprises. Penser global ne veut pas seulement dire se déployer en dehors de l'Europe.

**Se consolider sur le marché européen est aussi intéressant d'autant que ce marché est à l'abri des aléas politiques. Il ne faut pas oublier par ailleurs que la France est à l'origine de l'idée de la SE dans les années 50/60.** La France a également

présidé au compromis politique obtenu au Conseil européen de Nice en décembre 2000 ayant permis – enfin ! - à la SE de naître ...

L'autre raison pour laquelle le ministre de la Justice m'a confié ce rapport a trait à l'enjeu de la modernisation du droit des sociétés. Le gouvernement français l'a beaucoup promu ces dernières années, dans des lois qui concernent par exemple la gouvernance d'entreprise, les droits des actionnaires ou encore la « sauvegarde » des entreprises, fortement inspirée du fameux « Chapter 11 » américain. La SE vient, elle, accompagner les entreprises qui réussissent.

### **Elle est surtout utile pour accompagner le mouvement de concentration d'entreprises auquel nous assistons aujourd'hui et qui n'est pas prêt de s'arrêter.**

Enfin, ce rapport, le premier à paraître sur la SE, a pour objet de lancer le débat sur la révision du statut de 2001. Celui-ci doit en effet faire l'objet de propositions de modification de la part de la Commission au lendemain de la présidence française de l'Union du deuxième semestre 2008.

### **Les premières discussions autour du statut de la SE datent des années 50. Pourquoi ce projet a-t-il mis tant de temps à voir le jour ?**

Le projet d'origine apparaîtrait utopique de nos jours... Il partait de l'idée qu'au marché commun devaient correspondre des



sociétés de droit entièrement communautaire. De même qu'avec la CECA, les Européens avaient décidé de mutualiser leurs ressources industrielles – le charbon et l'acier –, de même avec la SE devaient-ils pouvoir mutualiser leurs moyens de production et de commercialisation. Si le projet avait abouti à l'époque, nous aurions un tissu industriel et financier bien plus fort aujourd'hui. Mais la réforme a butté sur le volet social. Quand il s'est agi de compléter le statut commercial de la SE par un volet social, les trois modèles d'implication des travailleurs (codétermination à l'allemande, comité d'entreprise à la française, ou encore toute autre formule définie contractuellement au niveau de chaque SE) étaient placés sur un pied d'égalité. Mais l'Allemagne a craint de voir ses sociétés anonymes (AG) chercher à échapper à travers la SE aux contraintes de la codétermination, la fameuse « *Mitbestimmung*. » Pour venir à bout du veto allemand, les Etats ont accepté de fixer comme règle qu'une SE, résultant notamment d'une fusion entre sociétés d'Etats membres différents, doit en principe appliquer le dispositif d'implication des travailleurs le plus poussé parmi ceux des sociétés participantes (principe « avant/après ».) **Mais on a perdu trente ans et pendant ce temps, les Etats ont détricoté le statut de la SE qui n'est donc plus totalement harmonisé.** Pour ce qui n'est pas traité par le règlement de 2001, la SE est régie par le droit national de l'Etat où elle est immatriculée.

### **Quels sont les principaux avantages offerts par le statut de la SE mis en avant par les sociétés que vous avez rencontrées ?**

Ils sont nombreux et concernent des entreprises de toutes tailles : les grands groupes, pour appuyer leur stratégie de croissance externe et interne, et les PME,

pour faciliter leur implantation au-delà de leurs frontières nationales. La création d'une SE repose nécessairement sur un choix politique et stratégique ; les entreprises optant pour ce statut devant accoler à leur dénomination le sigle « SE. » D'un point de vue pratique, **le premier avantage de la SE est la mobilité**, qu'il s'agisse de la possibilité de transférer son siège d'un Etat à l'autre (Elcoteq SE, société d'informatique d'origine finlandaise, s'installera au Luxembourg à compter de 2008 tout en gardant ses activités en Scandinavie) ou surtout de réaliser des fusions transfrontalières (lesquelles sont en l'état pratiquement impossibles sauf à absorber une filiale détenue à 100%.) Dans le statut de la SE, les fusions sont décidées à la majorité (et non plus à l'unanimité) des actionnaires. Elles bénéficient en outre, en vertu d'une directive de 2005, de la « neutralité fiscale. » En principe, une société perd sa nationalité et donc sa personnalité juridique lorsqu'elle passe la frontière. Traitée comme si elle cessait ses activités, elle devient immédiatement redevable de tous ses impôts (sur les bénéfices, les plus values etc.) Rien de tel si la société s'inscrit dans le cadre du règlement de 2001. Or les fusions transfrontalières sont souvent la clé de la simplification des structures d'une entreprise et de l'allègement corrélatif de ses coûts administratifs. Ainsi Allianz SE entend – comme elle vient de le faire avec sa filiale italienne (RAS) – transformer ses filiales en succursales. Ce qui lui permet du même coup de recentrer la supervision dont elle est l'objet, en tant que compagnie d'assurance, de la part des autorités de contrôle prudentiel. Le statut de SE lui permet d'optimiser l'allocation des fonds propres dont elle a besoin pour sa croissance externe. En sens inverse, un groupe peut souhaiter disposer d'une chaîne de filiales dans les différents pays européens où il est implanté. Il peut désormais le faire sur la base du règlement de 2001 en créant des



filiales SE unipersonnelles. Là encore, l'entreprise aura simplifié ses structures, car ses filiales SE seront régies par des règles de gouvernance en partie harmonisées.

**Parmi les nombreux autres avantages de la SE, j'aimerais citer son intérêt en matière de financement de projets. La SE est, selon moi, la forme à privilégier par les PPP (partenariats publics privés) transfrontaliers.**

Déjà le projet de financement du tunnel sous le Brenner a donné lieu à la création d'une SE immatriculée en Autriche. Je pense que la formule serait utile pour EADS, Airbus ou même Galileo (projet européen de navigation par satellite.)

**Le développement de la SE n'est-il pas anecdotique comparée à l'enjeu que représente pour les entreprises la poursuite de l'harmonisation du droit des sociétés en Europe ?**

Certainement pas. **La SE met fin à l'anomalie qui veut qu'une société commerciale ne puisse se mouvoir dans le marché commun, alors que les citoyens européens, comme d'ailleurs les commerçants individuels, peuvent le faire sans considération des frontières nationales.** La SE est également un véhicule efficace pour favoriser la convergence indispensable des droits. Si les sociétés sont plus mobiles, les Etats auront à cœur de prendre les mesures nécessaires pour rendre leur territoire plus attractif. Le complément indispensable de la SE est l'harmonisation des bases de l'impôt sur les sociétés, à l'étude au niveau de la Commission, et qu'il faut appuyer fortement. Il est illogique que les sociétés soient désormais soumises à des normes comptables harmonisées, alors que les normes fiscales sont fragmentées - et au surplus souvent opaques - avec des bases d'imposition disparates.

**Quelle conclusion générale peut-on tirer de l'utilisation en France du statut de la SE aujourd'hui ?**

Il est trop tôt pour juger des expériences en cours. D'une part, le statut de la SE n'a été définitivement incorporé en droit français qu'en novembre 2006. D'autre part, seulement deux SE – Viel et Compagnie Finances SE (dans le secteur de l'intermédiation bancaire) et Innovatis (dans les services et l'immobilier) – sont immatriculées en France (sur plus de 70 SE au total), le groupe SCOR (réassurance) étant en passe de créer, quant à lui, trois SE. Bien d'autres groupes réfléchissent actuellement avant de franchir le pas. Il faut attendre que d'autres entreprises françaises aussi importantes que la SCOR se constituent en SE et que les praticiens – avocats et banquiers d'affaires – soient familiarisés avec ce statut, pour voir naître d'autres SE.

En tous les cas, **une entreprise française qui veut se déployer en Europe ne peut plus faire l'impasse sur la formule de la SE** comme un des options possibles.

**Quelles sont les principales propositions de votre rapport pour améliorer le statut de la SE ?**

Les deux maîtres mots sont : mobilité et adaptabilité. Les entreprises doivent pouvoir adapter leurs structures et leurs modes d'action aux évolutions du marché unique. C'est pourquoi je propose d'abord que toute société de capitaux (SARL, SAS etc.), et non pas seulement les sociétés anonymes, puissent se transformer en SE ou constituer des SE. Je suggère également d'étendre à toutes formes de rapprochement (non seulement fusions, mais aussi apports partiels d'actifs et scissions) les facilités offertes par le règlement de 2001. Pour éviter, dans ces cas, les difficultés liées à l'application cumulative de différents droits nationaux,



je propose que les sociétés qui se rapprochent puissent choisir d'appliquer l'un de ces droits, sous la réserve de retenir le dispositif le plus favorable à la protection des actionnaires et des créanciers.

Enfin, **je préconise la création d'un registre européen des sociétés sous la forme d'une agence européenne de régulation.** Dans un premier temps, le registre concernerait les entités juridiques communautaires : le Groupement d'intérêt économique européen (GEIE), la SE, la

Société coopérative européenne (SCE) dont le statut issu d'un règlement de 2003 doit être prochainement adapté au droit français et la Société privée européenne (SPE) dont le projet a été repris à leur compte par les présidences allemande, portugaise et slovène de l'Union européenne (et que la France qui en est l'initiatrice devra promouvoir sous sa présidence à partir de juillet 2008.) Dans un deuxième temps, le registre devra concerner l'ensemble des sociétés en Europe de statut communautaire comme national.



## Pourquoi choisir le statut de Société européenne ?

**Entretien avec le Dr. Henning SCHULTE-NOELLE**

Président du Conseil de surveillance d'Allianz

Entretien réalisé par Lieven TAILLIE

**P**résident du Conseil de surveillance d'Allianz SE, le Dr. Henning Schulte-Noelle explique à Europe & Entreprises pourquoi son entreprise a pris la décision de se donner une identité européenne<sup>1</sup>...

### Qu'est-ce qui vous a incité à poser cet acte ?

Depuis les années 90, nous nous sommes considérés comme une société européenne ayant des racines allemandes et des activités au niveau du globe, ce qui s'est accentué avec la reprise en France, en 1997, d'AGF, 80% de nos activités étant désormais localisées dans l'Union. La raison immédiate pour laquelle nous avons opté pour le statut de société européenne (SE) en 2006 était liée à nos activités en Italie. Nous y avons une grande compagnie d'assurance, RAS, au sein de laquelle nous étions majoritaires mais pas seuls à bord, ce qui rendait difficile la coordination de nos activités en Italie. Quand la chance s'est offerte à nous d'utiliser le statut de SE pour reprendre les parts des minoritaires de RAS et d'arriver à avoir une structure plus flexible pour organiser nos activités au sein de l'Union, nous l'avons saisie. C'était aussi très efficace au niveau des coûts car on n'avait plus à faire une offre publique d'achat selon les modalités nationales italiennes pour acheter les parts des minoritaires en RAS.

### Ces raisons pratiques ne sont-elles pas surtout présentes chez des grandes sociétés allemandes ?

Plusieurs grandes sociétés allemandes se sont européanisées tout comme la nôtre au cours des vingt dernières années, peut-être aussi pour une raison liée au système allemand de gouvernance des entreprises. Pour les grandes entreprises, la loi de co-détermination prescrit d'avoir un conseil de surveillance de vingt membres : dix représentants des actionnaires et dix délégués du personnel. Nous avons trouvé que cela ne permettait pas un fonctionnement adéquat de cet organe et qu'avoir moins de monde à bord serait mieux. Un des avantages du statut de SE est que celle-ci n'est pas sujette à cette loi allemande datant de 1976. Nous disposons maintenant de plus de flexibilité et nous avons ramené le nombre de membres du conseil de surveillance de vingt à douze : six pour le personnel et six pour les actionnaires.

La SE offre l'opportunité d'organiser nos activités européennes plus facilement et nous a permis d'européaniser la représentation du personnel : nous avons maintenant encore quatre Allemands sur six, mais aussi un Français et un Anglais. Ceci reflète à un certain point notre présence : l'Allemagne reste notre premier marché, suivie de la France, du Royaume-Uni et de l'Italie. C'est un pas en avant par rapport à la situation précédente où nous ne pouvions avoir que des représentants allemands des employés alors que plus de la

<sup>1</sup> Article paru dans Eurinfo.



moitié de notre personnel n'est plus allemande ! Les actionnaires, par contre, étaient depuis longtemps représentés en fonction de notre actionnariat international et européen...

### **Comment voyez-vous l'avenir du statut ?**

Il est aujourd'hui particulièrement intéressant pour les compagnies allemandes de prendre le statut de SE pour les raisons que je viens d'expliquer, liées à l'inflexibilité de la loi sur la codétermination. Je suis aussi confiant que les entreprises de pays comme la Belgique, la France ou l'Italie nous suivront dans cette voie : elles vont prendre conscience des avantages en termes de flexibilité que ce statut offre pour répondre aux besoins d'entreprises ayant des activités européennes. Par contre, il est évident qu'une société qui se concentre sur son marché national n'aura pas avantage à prendre ce statut...

### **Pour certains, ce statut vient trop tard et il vaut mieux s'adapter aux solutions que la globalisation offre en délaissant le cadre européen. Ils craignent aussi une concurrence de réglementations entre les pays et régions pour attirer des sièges sociaux de sociétés. Qu'en pensez-vous ?**

Je ne pense pas que ce soient des options appropriées. Allianz est une entreprise globale avec des activités aux Etats-Unis, en Asie et dans la région du Pacifique. Je ne vois pourtant pas quel avantage nous aurions à déplacer notre siège, par exemple à Londres, en raison de nos activités internationales. Il est vrai que la SE amène aussi un certain degré de complexité : on doit instaurer un comité d'entreprise européen, on doit davantage informer et réunir... Mais cela offre aussi un côté positif car on peut ainsi espérer diminuer le risque que les décisions prises par le *top management* – et qui peuvent l'être au

détriment de certains employés dans certains des pays... – rencontrent des résistances dues à des procédures d'information mal au point et à un dialogue social inadapté.

Je crois absolument dans une concurrence non seulement au niveau des produits et des services, mais également des systèmes. Ceci est bénéfique et nécessaire pour l'avenir de l'Europe. Si l'on veut un vrai marché unique, il doit être basé sur la conscience que la concurrence est nécessaire et qu'elle est bénéfique à la longue. En même temps, je crois que nous avons besoin de standards minima pour nous assurer que cette compétition se fasse dans les règles et dans les mêmes conditions pour tous. Je voudrais plaider contre des solutions exotiques qui impliquent de déplacer son siège dans l'une ou l'autre île hors d'Europe pour avoir des avantages fiscaux et réglementaires. On a besoin de standards ! Toutefois, dans le respect de ceux-ci, je voudrais aussi plaider pour que des systèmes différents puissent continuer d'exister et de se concurrencer. Il faut, en somme, une concurrence régie par des normes. Si un système s'avère le meilleur pour l'Union, il doit en devenir le standard, mais si on n'accepte pas la compétition des systèmes au départ, on ne le trouvera pas. Il faut se dire aussi qu'une société qui n'agit que dans le cadre de ses frontières n'a pas besoin d'être suivie par des instances hors de son pays, par exemple par Bruxelles...

### **Si l'on vous parle d'intégration européenne, vous pensez quoi ?**

Je suis très en faveur d'une Europe politiquement intégrée qui n'est pas forcément l'Europe des gouvernements que certains proposent. Je pense que nous avons à intégrer jusqu'à un certain degré. Nos traditions nationales peuvent être maintenues pour autant qu'elles soient vraiment spécifiques : plusieurs d'entre elles sont européennes sans que nous le



réalisations. Nous devons arriver à une structure supranationale qui donne assez d'espace à la façon dont nos citoyens, en Allemagne, en France ou en Belgique, veulent vivre, mais qui permette en même temps de réaliser les objectifs qui sont nécessaires pour intégrer l'Europe, pour créer l'environnement économique d'un marché intégré et pour permettre à l'Europe de peser suffisamment dans le jeu des puissances géopolitiques, domaine où elle reste en- dessous de ses potentialités aujourd'hui.

### **Quelle est, pour vous en tant qu'entrepreneur, l'essence du projet européen ?**

Pour l'homme d'affaires que je suis, le projet européen est fascinant parce qu'il a fourni l'opportunité de créer un marché intérieur en Europe. L'un des points forts des Etats-Unis est d'avoir ce marché intérieur continental offrant les avantages des économies d'échelle, tant aux firmes qu'aux consommateurs. Le grand marché peut aider l'Europe à promouvoir son économie. Il est réalisé jusqu'à un certain point en ce qui concerne les capitaux et les marchandises, mais il ne l'est pas au même niveau pour ce qui est des services financiers et de la libre circulation des travailleurs. Je pense que si nous arrivons à progresser aussi en ces domaines, ce sera quelque chose d'inouï pour nos entreprises et pour les consommateurs ! Et cela, c'est le point de vue de l'entrepreneur, mais aussi celui du citoyen.





---

## “Working with Americans”

### Conférence débat avec Allyson STEWART-ALLEN

Propos retranscrits par Olivier Boned

---

Allyson Stewart-Allen est une américaine basée en France depuis une vingtaine d'années. Californienne, mais aussi un peu européenne puisqu'elle a passé une partie de son adolescence entre l'Allemagne et l'Angleterre. Aujourd'hui, basée à Los Angeles et à Londres comme consultante, elle dispose d'un poste d'observation entre nos deux continents.

Régulièrement appelée comme experte en marketing à CNN, elle publie dans des magazines tels que Market Leader ou encore Marketing News.

Europe & Entreprises accueillait, le 15 mai 2007, pour une conférence débat de deux heures Allyson autour de son ouvrage « Working with Americans » publié chez Prentice Hall Business. Une vidéo est disponible<sup>22</sup>.

Les Américains fonctionnent sur un principe de base qui est celui de la rapidité. Aller vite, ne pas perdre de temps...l'immédiat a une place vertigineuse dans le comportement. Dès lors, le présent est considéré comme le temps principal. Le temps est un repère, être dans le timing est alors indispensable, ce qui est prévu est prévu, on ne peut dépasser. Le temps est un repère qu'il ne faut pas brouiller.

Trop se baser sur le passé donne immédiatement une dimension « fataliste » à l'interlocuteur. Le présent est quant à lui synonyme de liberté, de mouvement. Dans

un pays où l'espace est immense, les frontières se limitent généralement à celle de New-York quand on est à l'Ouest des Etats-Unis. Au-delà, la géographie devient un élément vague et subjectif...le décalage horaire est envisagé entre New-York et toute autre ville des Etats-Unis mais, bien souvent, les mentalités font que l'on n'envisage pas un décalage pour le reste du monde. Mentalement, pour l'Américain, le monde s'aligne sur les Etats-Unis. Bien que largement ouverts sur le monde, à travers leurs entreprises, les américains voyagent peu. Moins d'un quart de la population dispose d'un Passeport, par exemple. Le caractère « insulaire » des Etats-Unis amène une pensée quelque peu « déterministe », un problème est considéré comme relativement simple, en bref il n'est pas appréhendé dans toute sa complexité. Ceci peut amener à des situations compliquées par manque de connaissance de l'environnement.

Le déterminisme a également sa dimension culturelle. Un immigrant doit abandonner sa culture d'origine, il ne sera pas compris que l'on n'adopte pas la culture américaine, ce qui sera perçu comme un rejet de l'identité du pays d'accueil. La réaction est quasi-épidermique. Le déterminisme a ses forces, un américain ne doutera pas de pouvoir atteindre son objectif. Soit il réussit, et il est pleinement successful, soit il s'entête et la situation peut être franchir des limites au-delà desquelles il est difficile de rétablir la situation.

Un principe de base est également que la « culture », telle que nous l'entendons en France avec ses dimensions politiques,

---

<sup>22</sup> Site de Fenêtre sur l'Europe, <http://www.fenetreurope.com/php/page.php?section=videos&id=0261>

sociales, environnementales, se présente comme une culture du business aux États-Unis. L'économie tend à réguler l'ensemble, la compétition et la sélection sont de réels référents culturels. Les relations individuelles, sont également influencées par cette approche transactionnelle : on est dans la recherche d'une relation économique gagnant-gagnant, certes, mais dans la recherche d'une satisfaction économique. Par exemple, un Américain peut apparaître relativement rustre lors d'un cocktail. Il ne faut pas s'étonner qu'il vous abandonne au milieu d'une phrase attiré par un interlocuteur certainement plus « intéressant », économiquement parlant, bien entendu. Le qualitatif s'efface donc un peu face à l'appel du chiffre. Le raisonnement est quantitatif, donc. Evaluer, chiffrer et agir en conséquence, règle simple. Les relations publiques dans leur acception de création de réseaux, de relations humaines sont gommées derrière celles de relations individuelles, personnelles dans un objectif précis et défini en termes de satisfaction. Pas de quoi s'alarmer, donc, une évaluation de l'interlocuteur se fait sur la base d'une possible collaboration. Car, s'ils sont individualistes ils jouent la relation partenariale, toujours avec l'œil du win-win.

Les codes relationnels sont également importants. Souriants, ouverts, dynamiques. Il ne faut par contre pas parler de tout, du sexe à la politique, les sujets sont à aborder avec prudence. Dans le travail, la dimension déterminée fait que les Américains n'acceptent pas un refus, une remarque trop frontale, qui les amènerait au blocage. « Votre idée est excellente, peut-être pourrions nous la bonifier en y apportant tel ou tel complément » est un meilleur gage de succès que « je ne suis pas d'accord avec vous »...qui sera perçu comme un refus non pas de l'idée énoncée mais de la personne...

Pas si facile de travailler avec des personnes possédant des repères culturels différents, mais se frotter à la différence apporte tant, à commencer par mieux se connaître soi-même.



## Pôles de compétitivité « labellisés » et Clusters d'entreprises Une alliance nécessaire et équitable

Jean-Yves DELAUNE

Après avoir accompagné de manière significative Christian Blanc dans la construction du contenu de son rapport sur « l'Ecosystème de la Croissance », Jean-Yves Delaune a coopéré avec le gouvernement Raffarin pour la mise en place de l'appel à projets sur les pôles de compétitivité. Depuis, il accompagne un certain nombre de pôles labellisés dont deux qu'il a initié : le Pôle Mer PACA et le Pôle Génie Civil Ouest.

Le fonctionnement des pôles de compétitivité « labellisés » ne donne pas satisfaction aujourd'hui : trop « top down », ils ont privilégié le développement de projets de Recherche et Développement dont certains étaient déjà dans les cartons, aux dépens de projets innovants répondant à des enjeux de compétitivité à plus court terme. C'était pourtant l'idée originelle.

Le « label » officiel est devenu, en deux ans, le « passage obligé » pour tout projet coopératif qui demande le soutien de l'Etat et des Collectivités Territoriales.

L'interventionnisme de la part des pouvoirs publics (Etat et collectivités territoriales) se traduit par une discrimination vis-à-vis des projets non labellisés par les pôles ou qui n'entrent pas dans leurs thématiques.

Ceux-ci ont alors beaucoup de mal à avoir accès aux fonds publics qui sont limités. Dans ces conditions, de nombreux projets, souvent émergeant de PME, ne peuvent aboutir, faute d'un soutien public pourtant légitime.

Aujourd'hui, les PME se regroupent en Clusters d'entreprises et développent des projets coopératifs, avec ou sans la recherche, répondant à leurs propres enjeux de marché. Cette démarche correspond au mode de

fonctionnement mondial de l'économie de la connaissance consacrée par le traité de Lisbonne.

Ce nouveau contexte économique induit, pour les acteurs, la nécessité de créer des réseaux de compétences, de mutualiser des moyens, de développer des partenariats de proximité et d'opportunité autour de projets coopératifs. Il s'agit là de la définition originelle des clusters et de leur fonctionnement. Dans le monde, les clusters relèvent d'une démarche "bottom up" : ils sont créés à l'initiative des acteurs, la mise en œuvre des projets leur appartient et leur réussite dépend aussi des conditions de facilitation créées par les pouvoirs publics.

A l'inverse des pôles de compétitivité « labellisés », les règles de bon fonctionnement d'un cluster sont simples : la contractualisation est la règle de base qui permet la gestion de la confidentialité, le respect de la stratégie de chacun des partenaires, la répartition des charges et des ressources à venir. Chaque acteur y apporte sa contribution et n'est pas seulement consommateur. C'est pourquoi les PME y trouvent plus facilement leur compte. Leur succès, leur pérennité et l'émergence des projets en leur sein reposent sur une gestion optimale des ressources humaines, qui passe par la création d'une convivialité « naturelle » entre les membres du cluster, en se servant, si besoin, du ludique, de la culture et de l'esthétique pour la nourrir et en associant nécessairement des juniors et des seniors dans les équipes d'animation pour réunir expérience et culot.

Les clusters devraient être, par nature, des lieux féconds de liens intergénérationnels, au service de la mise en œuvre de projets coopératifs, innovants et durables.

Il y a certainement un champ de coopération possible entre les pôles de compétitivité « labellisés » davantage orientés vers le développement de la R&D (plus long terme), le transfert technologique (moyen terme) et les clusters d'entreprises orientés vers la mise

en œuvre de projets innovants avec un retour sur investissement plus rapide.

Chacune des étapes qu'ils mettent en œuvre nécessite des financements de nature différente, une intervention des pouvoirs publics et des collectivités territoriales adaptée, une ingénierie de projet spécifique et un mode de gouvernance propre à chacun de ces réseaux, respectant et valorisant chaque fois la diversité des acteurs réunis et les objectifs définis.

Il faut souhaiter qu'entre les clusters et les pôles de compétitivité « labellisés », il y ait des accords de coopération facilitant l'émergence de nouveaux projets innovants. Certaines régions l'ont bien compris puisqu'elles soutiennent l'animation de clusters d'entreprises qu'elles considèrent comme être « un marchepied pour amener les PME vers les pôles de compétitivité labellisés ».

Il y a là une nouvelle opportunité de partenariat entre l'Etat et les Régions et un moyen pour pérenniser les pôles de compétitivité « labellisés » au-delà de 2008, en les associant à des univers économiques pourtant structurants pour leurs territoires mais qui, aujourd'hui, sont laissés à l'écart par la mise en œuvre de la labellisation.

Mais les PME ont besoin de ressources et de moyens spécifiques pour consolider leur engagement dans les clusters et le pérenniser.

Plusieurs mesures pourraient les y aider :

- Rendre déductible de l'impôt sur les sociétés au moins 50 % des dépenses engagées au titre de leurs contributions à des projets coopératifs (participation aux frais de fonctionnement de l'équipe d'ingénierie, à la préparation des projets de coopération et à la gouvernance du cluster d'entreprises), en étendant l'assiette de cette mesure aux frais engagés pour le recrutement de jeunes (Bac + 5) sur trois ans et de celui des seniors de plus de 55 ans en recherche d'emploi ou retraités susceptibles de jouer

un rôle de tuteur au sein des entreprises ou d'animateur au sein du cluster.

- Créer un fonds de garantie géré par le groupe Oséo, permettant aux banques d'accorder une caution bancaire de bonne fin, pour faciliter l'accès des PME innovantes aux grands projets et consolider ainsi les rapports de confiance qui doivent s'établir, sur le long terme, dans ce type de démarche contractualisée, entre les PME, les grands groupes et les laboratoires de recherche.
- Encourager les rapprochements entre les pôles « labellisés » et les clusters d'entreprises, sous forme de contrats d'objectifs soutenus par l'Etat et les collectivités territoriales. pour élargir de manière légitime le champ de la labellisation et pour la rendre moins discriminante et injuste.

Les dérives que nous observons par la mise en œuvre de la labellisation des projets coopératifs au sein exclusif des pôles de compétitivité « labellisés » sont de mauvais augure pour que l'économie française décolle et que les PME innovantes émergent et se développent de façon durable, sur l'ensemble du territoire.

La création de plusieurs « clusters d'entreprises », depuis peu, est une réaction saine et dynamique. C'est une des retombées positives de l'appel à projet sur les pôles de compétitivité que des Régions ont décidé d'accompagner, en apportant leur appui aux clusters d'entreprises. C'est un défi à relever pour le Gouvernement que d'accompagner cette démarche dès lors qu'il souhaite « donner au pays les moyens de devenir plus réactif, plus productif, plus compétitif » comme l'écrit Nicolas Sarkozy dans son dernier livre « Ensemble ».

La crédibilité de sa politique économique est en cause, la dynamique de l'économie française est en jeu et les créations d'emplois sont au bout de tout.



---

## Investir dans l'éducation supérieure : un devoir

Valérie GAUTHIER,  
Directeur du MBA HEC

---

**L**e débat actuel sur l'autonomie des universités permet à l'opinion publique de se rendre compte de l'état de l'enseignement supérieur en France.

Depuis une quinzaine d'années nous assistons à une concurrence de plus en plus accrue entre les établissements d'enseignement supérieur. Des classements mondiaux comme ceux du *Financial Times* ou plus récemment de l'Université de Shanghai font aujourd'hui autorité pour comparer avec plus ou moins d'objectivité la qualité des institutions universitaires.

Quelles sont les causes de cette mondialisation de la connaissance ? Parmi d'autres, on peut citer : l'amélioration du niveau de vie de nombreux pays notamment asiatiques, la mondialisation de l'économie, la facilité de déplacements des étudiants, etc.

La mobilité étudiante est devenue un enjeu économique majeur pour l'ensemble des pays industrialisés. En investissant dans l'économie du savoir, les collectivités espèrent attirer les meilleurs « cerveaux », ce qui leur permettra de vitaliser les entreprises locales et donc l'attractivité du territoire.

En Europe, la migration des étudiants s'est fortement développée par le biais de deux faits majeurs : la création du programme Erasmus et la mise en place du processus de Bologne. En aidant, depuis 20 ans, plus de 1,5 million d'étudiants à participer à des échanges universitaires entre pays européens partenaires, le programme

Erasmus a permis de faire entrer la mobilité dans les mœurs.

Le processus de Bologne, de son côté, a accéléré la création d'un espace européen d'enseignement supérieur. En adoptant le système « Licence, Master, Doctorat » les pays européens ont harmonisé leurs années d'étude et favorisé l'échange des étudiants communautaires. C'est ainsi que la reconnaissance du segment européen « Master of Science in Management », distinct du MBA (post expérience) a permis de clarifier les offres de programme de management, créant pour l'Europe un formidable potentiel de développement en matière d'enseignement supérieur du management. On constate, en effet, que les programmes européens rivalisent aujourd'hui avec leurs concurrents américains et attirent de plus en plus d'étudiants du monde entier, et particulièrement d'Asie et d'Inde.

Dans ce contexte, comment la France peut-elle se démarquer et conserver son excellence en matière d'enseignement du management ?

La recherche doit être un des tous premiers chantiers. Gage de visibilité et de reconnaissance, les écoles de commerce ont accentué leurs efforts depuis quelques années. Pourtant, à l'exception d'HEC, aucune Business School n'est aujourd'hui habilitée à délivrer le doctorat d'Etat. Pour contourner les carcans universitaires, de nombreuses écoles de commerce se lancent dans la mise en place de « *PhD* ». La qualité de ce diplôme est garantie par les accréditations internationales obtenues par



ces établissements (AACSB, Equis...) et par leur appartenance à des réseaux de recherche.

En parallèle avec la recherche, l'innovation doit être au cœur du développement des Business School. Comme pour tout marché, il convient de se démarquer et de maintenir un avantage compétitif. Au MBA HEC, par exemple, nous sommes en concurrence avec des établissements aussi prestigieux que Stanford, Harvard ou encore la London Business School. Ces institutions profitent d'un budget de fonctionnement tout à fait remarquable comme Harvard qui jouit d'un budget de 2 milliards de dollars par an ou l'école de commerce de Stanford qui a reçu, en début d'année 2007, un don de 105 millions de dollars de Phil Knight, diplômé de cette école et PDG de Nike.

Face à ces concurrents, nous avons pour devoir d'inventer sans cesse. Outre un projet pédagogique plaçant l'étudiant au cœur des actions du MBA HEC, nous avons développé un partenariat avec Apple. Les participants reçoivent en début d'année un ipod leur permettant d'obtenir des informations de manière interactive et de travailler leurs connaissances et leurs performances en communication grâce aux enregistrements en situation de cours.

Pour inciter les entreprises à investir tant sur les participants qu'au niveau du programme, le MBA HEC anticipe en permanence les attentes du monde économique. En créant un centre de leadership afin de réfléchir aux meilleures pratiques ou en instaurant un programme pédagogique transversal de « positive management », le MBA répond aux préoccupations sociétales et entrepreneuriales.

Le débat sur le monde universitaire a montré que l'enseignement supérieur de qualité a un coût. Les financements publics diminuant d'année en année, de nombreuses écoles de management et d'ingénieurs, tout comme les universités, doivent trouver de nouvelles ressources budgétaires.

Il est important de faire évoluer culturellement les entreprises et de leur faire comprendre qu'en investissant aujourd'hui dans l'économie de la connaissance, elles investissent dans leur main d'œuvre future.

C'est un partenariat gagnant / gagnant !



## Les Français à Bruxelles : un lobbying professionnel à visage découvert ?

Autour de l'ouvrage de Stéphane DESSELAS

Stéphane DESSELAS, avocat de formation et maître de conférences à l'IEP de Paris, dirige un cabinet de lobbying européen (Athenora Consulting) qu'il a créé. Actif depuis une quinzaine d'années à Bruxelles, il est un des premiers représentants actifs de l'hexagone dans la capitale européenne.

Il témoigne de son expérience dans cet ouvrage qui vient de paraître *Les Français à Bruxelles : un lobbying professionnel à visage découvert?* aux Editions du Palio.

Le lobbying est en France à la fois mal connu et mal compris, ce qui explique qu'il a bien souvent mauvaise presse. Cette méfiance trouve notamment ses racines dans une culture politico-sociale assimilant Etat et intérêt général. L'influence existe en France, mais elle prend une forme largement institutionnalisée, quand elle ne passe pas par la voie des réseaux politiques et administratifs. Ces spécificités sont pour beaucoup dans le choc culturel auquel sont bien souvent confrontés les Français dans la capitale européenne. Pour autant, les signes de l'émergence d'une nouvelle culture européenne au sein de la communauté des Français à Bruxelles sont perceptibles. Néanmoins, les lobbyistes français ne pourront être pleinement performants que si l'importance de leur métier est comprise au niveau national.

### **Vous avez dit lobbying ?**

En vingt ans, Bruxelles s'est en effet imposée comme la capitale européenne des lobbies. On y recense près de 15 000 lobbyistes parmi lesquels des consultants, des délégués d'entreprises, des salariés de fédérations professionnelles ou d'ONG.

### **Une France encore rétive au lobbying**

Si le lobbying heurte la sensibilité française, c'est d'abord parce que l'influence des pouvoirs publics par des acteurs qui leur sont extérieurs reste en soi suspecte. La difficulté gît dans une conception où intérêt général et Etat ne font qu'un, légitimant du même coup le second par le premier<sup>1</sup>.

Doit-on en conclure pour autant que la France ignore toute forme d'influence ? En France, la consultation est traditionnellement organisée sur une base corporatiste et institutionnelle. Surtout, une grande partie du lobbying reste extérieure à ce circuit institutionnel. Il est le fait de réseaux de solidarité, essentiellement ceux des Grandes Ecoles et des grands corps administratifs et techniques auxquels elles donnent accès.

### **Bruxelles – Paris : le choc des cultures politiques**

#### **La dilution des réseaux**

Les réseaux nationaux eux-mêmes se voient progressivement remis en cause par les élargissements successifs de l'Union et l'affaiblissement du poids respectif des

---

<sup>1</sup> Sur « l'idéologie de l'intérêt général », voir notamment l'ouvrage de Jacques Chevalier, *Éléments d'analyse politique*, PUF, 1985, p. 9-48, ainsi que les analyses de Laurent Cohen-Tanugi, *Le Droit sans l'Etat*, Quadrige, 1992.



différents Etats membres, même des plus importants numériquement. Le poids croissant des régions à Bruxelles contribue également à affaiblir cette logique nationale.

La rotation relativement rapide des personnes en place contribue à priver de pérennité les réseaux personnels.

C'est pourquoi à Bruxelles, la logique de la compétence prime sur la logique de réseaux. Bien souvent, il s'agit moins de connaître tel ou tel camarade de promotion que d'identifier la personne en charge du dossier pertinent. La même règle s'applique au Parlement européen : il est plus recommandé d'aller voir le rapporteur d'un texte en discussion que de faire jouer les amitiés politiques.

### **De la rhétorique française à la rhétorique bruxelloise**

De nombreuses expressions ont tout simplement besoin d'une « traduction » : intérêt communautaire pour intérêt général, service d'intérêt général pour service public, protection du consommateur pour protection sociale, cohésion pour aménagement du territoire...

### **Une moindre logique du secret**

Le poids des informations confidentielles est néanmoins largement contrebalancé par l'extraordinaire effort de publicité et d'information accompli par les institutions communautaires<sup>2</sup>. Ainsi la Commission publie-t-elle de nombreux livres verts, livres blancs et communications, tandis que ses initiatives font suite à des consultations ouvertes à tous. L'apparition d'Internet a évidemment contribué à concrétiser ces efforts de transparence. Donc pas de secret absolu à Bruxelles, ou peu, par la force des choses : trop de décideurs, trop d'Etats membres consultés pour que l'information reste longtemps confidentielle. Dès lors, le travail des

<sup>2</sup> Sur ces questions, voir le Livre blanc de la Commission sur la Gouvernance européenne, COM(2001)428 final.

lobbyistes consiste essentiellement à traiter la masse d'informations disponibles, à la rendre intelligible et à en tirer des conséquences pratiques pertinentes en termes d'actions d'influence.

### **Concertation versus confrontation**

A la logique de confrontation souvent présente en France, du fait en partie de la faible organisation de la société civile et d'une certaine fermeture des pouvoirs publics, les Institutions communautaires vont souvent préférer une logique de concertation.

C'est pourquoi, il est important à Bruxelles de faire valoir ses arguments très tôt dans le processus et de ne pas compter comme encore trop souvent en France sur l'intervention de dernière minute d'un Ministre français.

### **Vers une professionnalisation du lobbying**

N'est pas lobbyiste européen qui veut : le lobbying est une profession à part entière, avec ses règles et ses savoir-faire.

### **L'europanisation du lobbying français**

Face à ce constat d'une relativement faible euro-compatibilité de la culture politique française, un discours trop alarmiste n'est cependant pas de mise. En effet, des signes de changement se font globalement sentir.

Cette évolution sensible est le fruit des efforts de chacun pour mieux comprendre les règles du jeu bruxellois. Plusieurs écoles et Instituts de formation ont d'ailleurs intégré à leur offre de formation une filière Europe ou lobbying. Un effort de formation continue commence aussi à se mettre en place à Bruxelles.

Le problème est que ces évolutions passent bien souvent inaperçues. Aujourd'hui, le véritable enjeu n'est pas seulement d'accroître le professionnalisme des Français à Bruxelles : il faut encore faire comprendre la logique européenne en France, en particulier à Paris.





## EN DIRECT D'E&E

### Un nouveau Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 14 juin a élu un nouveau Conseil d'administration :

Philippe Laurette (Président), Bruno Vever (Secrétaire général), Armelle Brault, Olivier Boned et Claude Vincent (Vice-présidents), Dominique Bobillon (trésorier), François-Xavier Bellest, Jean-Michel Floch'lay, Pascal Gaudron, François Koch-Chevalier, Jean-Pierre Lecouf, Cyril Meunier, Pierre Schreiner et Hans Willert.

### Quelques événements d'E&E

- Rencontre de Daniel Lenoir, Directeur général de la Mutualité française (9 juillet 2007).
- Assemblée générale d'E&E (14 juin 2007).
- Conférence-débat avec Allyson Stewart-Allen, « Working with Americans » (15 mai 2007).
- France Inter, invitation de Philippe Laurette à l'émission "rue des entrepreneurs" (samedi 24 mars 2007).
- 24H Chrono de l'international, une émission vidéo de 24H durant laquelle 24 villes du monde sont traversées : Vidéo de Philippe Laurette sur <http://www.mondissimo.com/24H00/index.asp?theme=Bruxelles> (13 mars 2007).

### EUROPE & ENTREPRISES

Association loi 1901  
BIPE Immeuble le Vivaldi  
11, rue René Jacques  
F - 92138 Issy-les-Moulineaux cedex  
Tel: + 33 (0)1 70 37 23 23  
Fax: + 33 (0)1 70 37 23 00  
Mail : [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)  
Site web: [www.europe-entreprises.com](http://www.europe-entreprises.com)

Pour recevoir un dossier sur Europe & Entreprises, contactez le secrétariat de l'association en envoyant votre carte de visite au siège de l'association, en téléphonant au 01 70 37 23 23 ou en envoyant un mail à [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)

**Président, Directeur de la Publication :**  
Philippe Laurette  
**Rédaction :** [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)  
**Rédacteur en chef :** Olivier Boned  
([boned.olivier@neuf.fr](mailto:boned.olivier@neuf.fr))  
**Editorialiste :** Bruno Vever  
**Production :** Europe & Entreprises  
**Numéro ISSN :** 1638-6094

**Europe & Entreprises est un lieu de rencontre, d'information et de débats sans tabous sur l'Europe.**