

Mars
1998
Numéro 6
Prix : 20 F

Liens



La semaine de 35 heures ou plus de PME ?

Venu à Paris présenter le rapport 1998 du Conseil conjoncturel de SNS, le jeune économiste suédois Stefan Fölster a tiré la sonnette d'alarme : pour sortir de l'ornière de la croissance sans nouveaux emplois dans laquelle est bloquée la quasi totalité de l'Europe, il faut encourager la création de petites entreprises.



ploi nouveaux, cela se vérifie d'un pays à l'autre. Mais ce n'est pas tout. Selon Stefan Fölster, il existe une forte relation entre le nombre d'entrepreneurs installés à leur compte (ceux qui, en dehors du secteur agricole, tirent leurs revenus d'une activité dont ils sont propriétaires) et la création d'emplois. *"En Suède, les nouveaux emplois sont générés parmi les plus modestes des P.M.E. Ce sont les entreprises de un à quatre salariés qui ont créé le plus d'emplois nets"* affirme-t-il, chiffres à l'appui.

Le cas Europe

Or, vu que son environnement - notamment fiscal - ne leur est guère favorable, la Suède manque précisément de petits entrepreneurs. Entre 1973 et 1995, ils

Un bon niveau d'emploi dans le secteur privé constitue certes la base de la prospérité d'une nation - surtout s'il procure des ressources suffisantes à l'Etat. Mais cela ne sert à rien de vouloir s'accrocher à des dogmes révolus, de *"rêver d'une Atlantide engloutie"*. Tel est, en substance, le message de Stefan et de ses collègues. Dans leur rapport, ils proposent plusieurs alternatives aptes à redresser une économie suédoise qui croule littéralement sous les prélèvements obliga-

toires et se montre incapable de résorber son chômage. Parmi celles-ci, une formule originale de charges sociales sous forme de fonds qui permettrait d'accroître le PIB. Testée par le Chili, elle y a dopé épargne et investissements, disent-ils.

L'importance d'être à son compte

Les responsables politiques suédois se voient invités par les auteurs du rapport à formuler des stratégies offensives de nature à accompagner les nouvelles données économiques. Les P.M.E. sont les principales créatrices d'em-

ont représenté de manière quasi stable quelque 6 % de la population active. Un taux peu à peu rejoint par la moyenne européenne en baisse constante dans les grands pays au cours de ces vingt dernières années. En France, la création d'entreprises stagne depuis plusieurs années. Faute d'aides adéquates, la moitié d'entre elles font faillite en moins de cinq ans. Pourtant, en Grande-Bretagne, leur nombre a augmenté de manière spectaculaire durant cette même période, passant de 4,5 à

Suite en page 17.

ACTIVITES

Déjeuners d'affaires de CCSF

Vendredi 3 avril 1998 à 12 h 30, au Cercle Suédois, 42, rue de Rivoli, 75001 Paris.
M. Peter Egardt, Directeur Général de la Chambre de Commerce à Stockholm et ancien Secrétaire d'Etat du gouvernement de Carl Bildt, nous parlera sur le thème "The economic and

political arena in Sweden and the role of the Chamber".

Judi 7 mai 1998 à 12 h 30, également au Cercle Suédois, avec **S.E. l'Ambassadeur Håkan Wilkens**. Représentation Permanente de la Suède auprès du Conseil de l'Europe à Strasbourg. Le thème de son intervention :

"Que fait le Conseil de l'Europe ? La sécurité démocratique est-elle importante pour les entreprises ?"

Pour renseignements et inscriptions veuillez contacter CCSF, Alexandra Jönsson, tél. 01 42 66 05 85, fax 01 42 66 63 04.

p.5

interview

Sonja Martinson Uppman,
Centre Culturel
Suédois à Paris

p.6,7,8

bloc-notes

- carnet d'affaires
- culture
- activités Chambres
- Businet
- nouveaux membres
- nominations

p.10,11

reportage

- Modo

p.14,15

entreprises

- Quand Valeo équipe les moteurs suédois
- Tandem franco-suédois pour l'européen des deux roues

p.18

chronique

Lorsqu'un Britannique nous observe...

Chambre de Commerce Suédoise en France (CCSF), 67 bd Haussmann, 75008 Paris, téléphone 01 42 66 05 85, fax 01 42 66 63 04 • **Président, Directeur de la publication** - Lars V. Skogh • **Directrice de l'édition** - Gïta Paterson-Carlén • **Comité de rédaction** - Boel Evander, Tomas Fellbom, Britt Norée, Gïta Paterson-Carlén, Claes Rasmusson, Lars V. Skogh, Håkan Skoglund • **Rédaction** - Richard Beer, Françoise Nieto, Claire Mallet • **Création originale de la maquette** - Wildell France • **Photogravure et impression** - IMPRIMERIE SERVIPLUS, Orly • **Fichiers de distribution** - Centre Suédois du Commerce Extérieur • **Distribution** - France-routage • **Administration, Abonnements et publicité** - AnnMarie Andersson, CCSF, téléphone 01 42 66 05 85, fax 01 42 66 63 04

* * *

LIENS est imprimé sur G-Print 115 grs, papier couché, produit par STORA. Pour en savoir plus, contactez **Stora Fine Paper France**, téléphone 01 49 06 47 50, fax 01 49 06 47 79

* * *

Ce numéro a été distribué à 6000 exemplaires.

* * *

ISSN 1253-3343

Pour une Chambre plus attrayante...

Nous venons de souffler la première bougie de notre magazine LIENS et nous avons la ferme intention de transformer cet exercice bien sympathique en tradition au fil des années à venir. En effet, l'accueil enthousiaste réservé à nos pages par nos lecteurs chatouille agréablement notre Ego et nous incite fortement à poursuivre dans la voie tracée, avec pour seule devise ces trois mots forts : Servir Mieux Toujours.

Nous devons donc œuvrer pour que notre Chambre devienne plus attrayante et que le nombre de nos adhérents augmente plus rapidement encore.

Notre ambition, je ne le cache pas, est que chaque entreprise concernée par les échanges franco-suédois participe à notre développement.

C'est ainsi qu'un programme d'activités dans ce sens a été approuvé par le Conseil lors de sa réunion du mois de décembre dernier. Il ne reste maintenant qu'à l'appliquer : mais pour que le résultat soit à la mesure de nos ambitions, il me faut le concours de tous pour une Chambre en pleine forme face au défi de l'an 2000.

Amicalement votre LIEN,



Lars V. Skogh
Lars V. Skogh
Président

“C’est à Stockholm que les choses se passent !”



PHOTO LEF DOMNÉRUS

Sonja Martinson Uppman, directrice du Centre Culturel Suédois à Paris.

Stockholm, capitale culturelle européenne 1998 : plus de mille manifestations, des artistes venus de soixante pays... Alors que le coup d’envoi de cette année foisonnante vient d’être donné, Sonja Martinson Uppman, directrice du Centre Culturel Suédois à Paris, évoque ce que représente à ses yeux cette grande aventure culturelle...

— Pour moi, Stockholm, c’est surtout sa position sur les îles, dans l’eau... Cette clarté, propreté... C’est unique. Et Stockholm, c’est aussi, bien sûr, son architecture. L’une des ambitions de cette année culturelle, c’est donc entre autres de faire redécouvrir tout cela. Sans oublier les nouvelles perles architecturales qui verront le jour cette année — avec, surtout, le nouveau Musée d’art moderne, qui vient d’être

inauguré. Cet édifice dessiné par l’architecte espagnol Rafael Moneo devrait offrir une véritable renaissance à ce musée et à ses collections, qui figurent parmi les plus importantes d’Europe.

Ce nouveau musée, c’est donc l’un des temps forts de Stockholm-98 ?

— Oui, je pense. Mais c’est dans toutes les disciplines qu’une foule de choses vont se produire. Il y a l’embarras du choix ! De nouvelles pièces de théâtre, avec un Bergman très présent... Des opéras, aussi, avec par exemple un spectacle sur Marie-Antoinette : il devrait intéresser le public français et sera d’ailleurs présenté à Paris en juillet. Également au programme, des mises en scènes signées de grands noms tels que Peter Brooks, Robert Wilson, Robert Lepage...

Il y a aussi tous les concerts, l’art des jardins, la photographie, les livres, la danse, les nouvelles technologies... Des œuvres nées de collaborations internationales... Cette dimension internationale n’est pas fortuite : plus de 10 % de la population est d’origine étrangère, ce qui trouve naturellement sa traduction dans la vie culturelle. De plus, il est clair que les échanges culturels entre la Suède et le reste du monde sont intenses. Entre autres avec les pays Baltes : on assiste à des mouvements artistiques communs vraiment très intéressants de part et d’autre de la Baltique.

D’autre part, l’accent est largement mis sur les jeunes artistes. Nombre de musées leur ouvrent exceptionnellement leurs portes cette année : installations, art vivant... Même les vitrines des grands magasins se consacrent aux œuvres d’art ! Et puis il y a par exemple l’immense palais de glace érigé au cœur de la ville, où de très jeunes sculpteurs réalisent des œuvres en neige et glace, emmenées de la Laponie...

Et à Paris, peut-on profiter, de cette année culturelle ?

— Nous avons en effet un rôle d’accompagnement de l’événement... Et un rôle particulier puisque nous sommes le seul Centre Culturel que possède la Suède hors de ses frontières. Il y a évidemment notre vaste exposition Sigrid Hjertén. Un autre reflet ? C’est le Musée d’art moderne de la Ville de Paris et son exposition “Visions du Nord” (voir “Bloc-notes”). Mentionnons aussi “Tristan et Isolde” à l’Opéra Bastille. Ici au Centre, nous laisserons place à l’architecture et au design suédois, puis exposerons Eric Dietman, l’un des artistes suédois les plus connus au monde ! Bref, le programme est particulièrement intense cette année.

Mais il ne s’agit pas d’oublier que c’est bel et bien vers Stockholm que doivent se tourner les regards, que c’est là-bas que les choses se passent ! Ni que cette année a aussi pour objectif de renforcer le rôle de la culture pour les Suédois eux-mêmes : développer davantage encore la vie culturelle, multiplier les infrastructures... Cela va donc bien au-delà de l’année 98 ! Car Stockholm est une ville qui a une offre culturelle très riche chaque année ! Surtout en été, avec beaucoup de musique, avec le Festival de l’Eau au mois d’août, et les multiples possibilités d’organiser des choses en plein air. La Suède n’a certes pas à rougir de sa production artistique ! Notre littérature contemporaine, par exemple est vraiment intéressante... Le cinéma, aussi, est en train de revivre après l’époque de domination de Bergman... Sur tous les fronts, il y a de nouvelles générations très dynamiques. Et puis n’oublions pas que l’un des principaux “articles d’exportation” suédois, c’est la musique pop !

Propos recueillis par Claire Mallet

Pour faire votre choix parmi ces activités exceptionnelles, consultez vite le site WEB : www.stockholm98.se

culture



Edvard Munch (1863-1944) - Cendres, 1894

Les Scandinaves à Paris sont gâtés en matière de nourritures spirituelles ces mois-ci. Au **Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris**, avenue du Président-Wilson, vous ne devez pas manquer l'exposition **"Visions du Nord" (jusqu'au 17 mai)**. Il s'agit d'un panorama de la création artistique de ce siècle, concentré sur quelques grands noms des pays nordiques. Bien sûr, le norvégien **Edvard Munch**, le peintre scandinave le plus connu dans le monde, domine. Vous pouvez

contempler son fameux "le Cri" et un grand nombre de toiles qui ont marqué l'expressionnisme européen. L'exposition offre une série exceptionnelle d'autoportraits de la finlandaise **Helene Schjerfbeck** (1862-1946), ainsi que des œuvres du finlandais **Akseli Gallen-Kallela** (1865-1931), au colorisme fort et adepte du symbolisme. Parmi les suédois, **August Strindberg** fait les honneurs. Aujourd'hui encore, nombreux sont ceux qui ignorent que ce dramaturge et écrivain fut également un peintre pétri de talent, assurément un précurseur de la peinture moderne avec ses marines hantées. **Carl Fredrik Hill** (1849-1911) est l'autre géant suédois présent. Avec l'ambition d'être le plus grand paysagiste de son temps, dans la lignée notamment de Corot, Hill s'enfonça peu à peu dans la folie. Le Musée d'Art Moderne montre une sélection de dessins, parmi les 4000 que l'artiste perturbé créa de 1878 à sa mort. En annexe de l'exposition principale, il y a le volet contemporain intitulé "Nuit blanche".

■ L'héritière nordique de Matisse



Intérieur d'atelier, 1916, 176 x 204, Moderna Museet

Huit cent personnes lors du vernissage et depuis, près de deux cent visiteurs par jour... Un écho considérable dans la presse française... L'exposition **Sigrid Hjertén**, présentée au **Centre Culturel Suédois**, 11, rue Payenne, 75003 Paris, **jusqu'au 29 mars**, fait visiblement figure d'événement. **Sigrid Hjertén**, mariée au peintre Isaac Grunewald, est sans doute l'une des grandes figures de l'art moderne suédois. Son œuvre, inspirée à ses débuts de Matisse et de Cézanne, prend ensuite des marques plus personnelles puis, se fait, au fil des années, le reflet d'une personnalité de plus en plus tourmentée, atteinte d'une schizophrénie grandissante. Mais jusqu'au bout, cette femme peint. Et cette exposition, première rétrospective présentée à l'étranger, se fait généreusement l'écho de cette œuvre souvent en avance sur son temps.

activités chambres

■ Londres mise sur Internet

La Chambre de Commerce Suédoise en Grande-Bretagne vient tout juste de lancer et de voir accepter un vaste projet visant à "lancer" les Chambres de Commerce Suédoises sur un site Internet commun. Ce site permettrait à toutes (tant les Chambres de Commerce de l'étranger que celles en place en Suède), ainsi qu'à tous leurs membres, d'accéder aux mêmes données. Il s'agit donc de mieux diffuser les informations dont chacun dispose. *"Ce sera la première fois que nous seront ainsi réunis. Cela va permettre d'intensifier les échanges. Notre maître mot : la coopération ! Car nous devons offrir sans cesse à nos membres des connaissances pointues, au plus près de la réalité des marchés"* explique **Pia Helena Ormerod**, directrice de la Chambre de Commerce Suédoise à Londres. Certes, la mise en œuvre de ce projet, pour lequel la Commission du crédit à l'exportation (EKN) a doré et déjà apporté son soutien financier, ne sera pas des plus simples : *"certaines Chambres n'ont pas encore d'adresse Internet, et toutes n'utilisent pas le même système"* note **Pia Helena Ormerod**, qui espère néanmoins pouvoir mettre en place le site au cours du printemps, et se dit *"très optimiste"*. Et cette directrice de citer le cas d'une entreprise venant de voir pour une étude de marché sur la vente de matériel de ski en Suède : *"le plus simple serait alors, grâce au réseau, de transmettre la chose à la Chambre de Commerce de la région montagneuse du Jämtland. Nous avons vite compris que pour tout cela, Internet devrait démultiplier les possibilités, nous donner un formidable coup d'accélérateur"*.

Selon la tradition, l'Ambassadeur de Suède Örjan Berner a réuni les membres de la Chambre de Commerce, ainsi que la presse et quelques autres invités de marque, pour un briefing annuel dans sa résidence rue Barbet-de-Jouy. Au cours de la réunion-cocktail, qui a eu lieu le 12 février dernier, il a beaucoup été question d'échanges culturels (dont nous nous faisons les échos dans ce numéro). Les relations politiques franco-suédoises sont, quant à elles, au beau fixe.

Per Kaufmann,
Président du directoire
du Printemps
et Hans-Robert Åkerberg,
Président du Cercle
Suédois et Directeur
Général de MoDocell.



tous azimuts

■ **Businet : le réseau des femmes d'affaires suédoises**



Marie Baillot Sommar,
Présidente de Businet,
conseil en marketing
et communication.
Principal client de sa
société Marketeam : H&M

Le premier lundi de chaque mois, entre vingt et quarante Suédoises se rencontrent au Cercle Suédois à Paris pour échanger conseils, idées, expériences et contacts. Sous le signe, toujours, de la vie professionnelle. Toutes, en effet, travaillent et exercent souvent d'importantes responsabilités.

Lancées en novembre 96 par deux Suédoises inspirées par une expérience déjà mise en place à Londres, ces rencontres ont pris la forme d'une association, baptisée Businet. Avec une volonté : éviter une organisation trop lourde ou rigide. Une fois par mois un dîner ponctué par l'exposé d'une participante ou d'un invité, par un thème de discussion ou une étude de cas.

Le mois dernier, c'est l'"importatrice" en France des boutiques de papeterie Ordning&Reda qui est venue présenter son parcours et son entreprise. Et tout autour de la longue table, on a beaucoup parlé, on s'est échangé des petits "tuyaux", certaines se sont découvert des activités communes et comptent bien tirer parti de leur nouveau contact. Utile et concret, donc, mais aussi convivial.

■ **La Suède sur le Web**

Nous précisons que le site correct de l'ambassade de Suède est le suivant :

www.amb-suede.fr

inauguration

Stralfors, dont nous avons parlé dans notre dernier numéro, a inauguré son imprimerie à Evry fin janvier, en présence de l'ambassadeur Örjan Berner et de la direction de ce groupe familial à vocation internationale. Spécialisé dans les tickets de jeu, le suédois Stralfors est fournisseur du PMU en France et entend également prospecter le marché français des étiquettes pour les industries automobile et pharmaceutique. La nouvelle filiale française, dirigée par **François Orth**, a offert un somptueux buffet suédois orchestré par Astrid Forsell, numéro un des traiteurs suédois à Paris, avant de faire démarrer ses machines. **Mats Blomberg**, directeur international du groupe, a honoré l'événement par un discours brillant et décontracté dans un français impeccable

nouveaux membres 1998

Atlas Copco Applications Industrielles S.A., dirigée par J.-Y. Frin et D. Machetti - **Atlas Copco Compresseurs S.A.**, dirigée par M. Lambert - **Atlas Copco Forage et Démolition S.A.**, dirigée par Ph. Derobert - **Compresseurs Mauguère S.A.**, dirigée par J.-J. Heymans - **Compresseurs Worthington Creyssensac**, dirigée par Ray Löfgren - **Desoutter S.A.**, dirigée par Th. Desaphix - **Francis Grimaud**, Chambre de Commerce et d'Industrie de Rochefort - **H&M Hennes & Mauritz S.A.R.L.**, dirigée par Michael Lemner - **Holmen Papiers**, dirigée par Jean-Louis Moreau - **Iggesund Paperboard**, dirigée par Guy Mallinson - **Jean-Claude Brognaux**, Compagnie Française des Papiers de Presse - **Bengt Karlsson**, Directeur Gérant ScandiProm - **MoDo Paper Coupe Service**, dirigée par Jean-Luc Sarter - **Nestlé France**, dirigée par Lars Olofsson - **Laurent Verdes**, Association Française des Juristes d'Entreprises - **Johan Zetterberg**, PDG de Zet S.A.

nominations

■ **Un Suédois dirige Nestlé en France**

Lars Olofsson, un Suédois de 46 ans qui a commencé sa carrière chez Nestlé Suède, et a dirigé les activités de la multinationale suisse dans les pays nordiques, vient de prendre en main Nestlé France. Il ne risque pourtant pas de chocs culturels : de 1981 à 1986, il a travaillé chez France Glaces Findus, où il était d'abord directeur du marketing et ensuite chargé de la division produits laitiers et diététiques chez Sopad Nestlé. **Lars Olofsson** a également été le patron du suédois Procordia pendant 18 mois.

Harald Friberg, directeur du Cercle Suédois depuis douze ans, a quitté son poste début mars, pour se consacrer à de nouvelles activités. Harald, qui est aussi conseil en communication, continue à présider l'association artistique suédoise et à représenter Bukowski, la première salle de vente d'antiquités et arts en Suède. Il est remplacé par **Pia Nordström**, qui gère sa propre société depuis 1982 dans le domaine de la mode et des prestations de service.

LASSUS & ASSOCIÉS

AVOCATS À LA COUR

Björn Palm-Jensen
Paul Lassus
David Gage

Stéphane Caussé
Raphaëlle Pecqueraux
Isabella Soares Micali

Au service des sociétés suédoises et françaises depuis 1981

8, AVENUE BERTIE ALBRECHT
F-75008 PARIS

TÉL +33 - (0) 1 53 93 61 61
FAX +33 - (0) 1 42 56 24 39
E-MAIL : lassus.associes@wanadoo.fr

■ **Nils**

C'est le nom de notre premier fast-food ethnique à Paris. Ouvert il y a peu par les frères Eric et Stefan Peters (dont le père a travaillé pour la Chambre de Commerce à une époque !), **Nils** est sis 36, rue Montorgueil, dans le quartier des Halles. Sa spécialité : les smörrebröd (ou smörgås comme nous disons en Suède). Pain de seigle ou froment, saumon, sauce à l'aneth, harengs... Au brunch du dimanche, à 50 francs, vous pouvez notamment essayer le Varpolaren (galette chaude au renne fumé de Laponie, pommes de terre, sauce au raifort) ou alors le Mörrum (pain au cumin, saumon mariné maison, sauce à l'aneth, salade de pommes de terre). Le jus d'orange est pressé frais. Les nostalgiques pourront aussi prendre un "fika" en milieu de journée, en goûtant aux *kamelbullar* et *mazariner* avec le café !



PHOTO
AGENCE SDL
SYLVIE DE
LAVEAUCOUPET

Le bastion normand du suédois MoDo

Pour MoDo, le troisième des grands papetiers suédois, une page difficile de son histoire récente vient d'être définitivement tournée... en Normandie.

Grâce au démarrage, fin 97, d'une ligne ultramoderne de coupe de ramettes A4 dans son site près de Rouen, le groupe ambitionne de devenir, d'ici l'an 2002, leader européen du papier bureautique.

MoDo fait partie du quatuor du secteur forestier suédois qui réunit SCA, Stora et AssiDomän et regroupe 85 % de l'or vert du pays. Si le Royaume-Uni et l'Allemagne occupent les deux premières places pour ses ventes à l'étranger, le groupe MoDo a pourtant privilégié la France pour ce qui est de la production. En 1968, déjà, MoDo absorbe une unité de papier fin à Pont-Sainte-Maxence. En 1991, il franchit un pas supplémentaire, en rachetant la totalité des parts d'un producteur français de pâte à papier et de papier fin, Alicel/Alipap.

Ce pari ambitieux a nécessité l'arrivée de l'un de ses principaux dirigeants à Alizay, le nouveau site non loin de Rouen. La mission, prévue pour quelques mois, s'est prolongée pendant

quatre ans : *"Un service commandé de quasiment 24 heures par jour, sept jours par semaine, avec, en prime, l'acquisition de toutes les subtilités de la langue française"*, selon l'intéressé lui-même !

Succession de surprises

En effet, depuis le rachat d'Alicel/Alipap et de son site normand, jugé l'un des plus performants en Europe, rien n'allait plus. Une belle affaire en théorie. A l'époque, les coûts de production y étaient bien moindres qu'en Suède, avec un approvisionnement en bois local bon marché. Pourtant l'installation d'une nouvelle machine centrale "clef en mains" s'est avérée une mauvaise surprise. En soi une prouesse de rapidité et de capacité, alliant électronique et automatismes, cette belle mécanique de conception américaine démon-

trait de sérieuses faiblesses initiales. De surcroît, elle n'était pas adaptée aux normes en usage au sein du groupe. Il fallait renégocier pas à pas et faire preuve d'une extrême diplomatie. En même temps, la récession s'est installée en France, la couronne suédoise s'est dépréciée et les concurrents finlandais se sont livrés à une guerre des prix. Et la note finale grimait, grimait...

L'investissement français fut cependant stra-



Le site d'Alizay.

tégique. Il a permis au "petit" MoDo (près de 17 milliards de francs de CA en 1997) d'avoir un pied plus solide au cœur du marché européen et de dominer à terme le segment du papier bureautique. Une position qui fait dire aujourd'hui à Fredrik Lundberg, dont la société est l'actionnaire principal de MoDo et l'un des hommes d'affaires suédois les plus admirés, qu'il n'y a nul besoin de relever le défi des géants papetiers mondiaux - finlandais, américains ou nippons.

Fer de lance régional

Selon Lundberg, qui a la réputation de rarement se tromper en affaires, il suffit d'être le meilleur dans un segment croissant à marge élevée, avec l'Europe pour marché principal. Dans cette optique, Alizay constitue le fer de lance du groupe. En parallèle, l'actuelle capacité de son site suédois à Husum et celle du second site français du groupe à Pont-Sainte-Maxence vont augmenter considérablement. Au total, MoDo prévoit ainsi de passer de 200 000 à 500 000 tonnes de papier bureautique dans les cinq ans à venir.

Effectivement, la consommation de ramettes s'envole au fur et à mesure qu'appareils fax et imprimantes jet d'encre/laser deviennent de moins en moins chers. La gamme DataCopy de MoDo, "le papier sans problème", a été spécialement conçue pour ces applications particulières. En l'espace de dix-huit ans, le marché européen de papier bureautique a triplé, passant de un à trois millions de tonnes. La croissance est actuellement de 5-6 % par an. Les "SoHo" - Small offices/Home offices - y jouent un rôle de premier plan.

Örjan Berner, ambassadeur de Suède en France et Bengt Pettersson (à droite) président de MoDo et du Groupe, ont démarré la production de papier bureautique à Alizay en appuyant ensemble sur le bouton de mise en marche de la ligne. A gauche, Jean-Luc Sarter, directeur général du site d'Alizay.



Les Suédois bien placés en Europe



près de Rouen.

La meilleure capacité

L'évolution accélérée vers le papier de bureau a donc incité MoDo à réorienter sa production de papier fin en bobine vers davantage de papier en format coupé A3/A4. Implantée dans un bâtiment de 3 600 mètres carrés, la ligne de ramettes qui a commencé à produire à l'automne dernier à Alizay est l'une des plus grandes au monde, avec une capacité de 80 000 tonnes annuelles. C'est aussi la seule avec trois lignes de conditionnement A3 et A4. Elle représente un investissement de 80 millions de francs. A terme, sa capacité pourra être doublée.

Mais si l'on considère la totalité du site d'Alizay, sa capacité de production est de 250 000 tonnes de papier fin par an.

MoDo semble donc bien armé pour répondre à sa vocation de "puissance régionale" sur un segment principal. Avec 10 000 salariés, le papier fin représente environ 35 % des ventes aujourd'hui. Le groupe produit également du carton d'emballage de luxe, du papier journal, du papier magazine et de la pâte à papier.

En 1997, pourtant, les bénéfices avant impôt du groupe ont fléchi de 30 %, dû à une forte chute du prix de la pâte, des ventes en nette baisse en Asie et d'un dollar renforcé.

Raison de plus de se concentrer rapidement sur le papier bureautique en Europe ?

— *Vous savez, MoDo se défend quand même bien. Nous sommes l'entreprise forestière suédoise la plus rentable*, nuance Hans-Robert Åkerberg, qui dirige Modocell SA, l'une des filiales françaises.

Richard Beer

C'est l'Europe (UE et l'Est) qui enregistre la plus forte hausse de la demande de papier et de carton, en tout cas si l'on en croit les prévisions des spécialistes : au total il s'agirait, entre 1988 et 2005, de 51 millions de tonnes supplémentaires. Cette hausse européenne correspondrait, d'ici sept ans, à plus que l'ensemble de la nouvelle demande aux Etats-Unis, en Amérique latine et en Asie !

Et c'est en Europe également que les papiers suédois sont les plus présents : plus d'un quotidien sur cinq de l'Union européenne est imprimé sur du papier suédois, et plus d'un carton sur deux pour conditionnement liquide (lait, jus) provient d'une entreprise suédoise.

SCA et Stora sont les deux premiers groupes suédois du secteur, et ils sont de taille égale. En 1990, ces deux géants se sont disputés l'acquisition de l'allemand Feldmühle, premier fabricant de la Communauté européenne d'alors. C'est Stora qui a finalement emporté le morceau, consolidant ainsi son emprise sur le continent. Ce groupe, dont les origines industrielles remontent à 1288, possède des unités de production dans douze pays au total. Mais l'appétit européen de SCA a été à tout point comparable : à la fin des années 80, le groupe a notamment racheté le français Peaudouce, à travers sa filiale spécialisée Mölnlycke.

Un constat : pas de français, ni de britanniques, ni d'allemands parmi les grands groupes européens, car les entreprises papières de ces pays sont restées familiales, et ne se sont pas regroupées à temps. Ils ont donc fini, dans leur majorité, par tomber dans le giron des nordiques.

Huit unités en France

MoDo s'est implanté en France dans les années 50. Aujourd'hui, le groupe compte quatre filiales commerciales sur place :

MoDocell SA, pour la pâte à papier ; MoDo Papier, pour le papier fin ; Iggesund pour les emballages de luxe (parfums, alcools) ; enfin, Holmen, qui s'occupe exclusivement de papier journal et papier magazine. En incluant deux petites sociétés de distribution et les sites de production à Alizay et Pont-Sainte-Maxence, le numéro trois des groupes forestiers suédois peut se targuer de réunir pas moins de huit unités en France, avec 1 000 salariés.



Pourtant, avec les megafusions globales de ces dernières années, les Suédois ne font plus partie des acteurs dominants et le numéro un européen est le finlandais UPM-Kymmene. Les trois premières places mondiales sont prises par les américains et la quatrième, par un groupe japonais...

Richard Beer

Quand Valeo équipe les moteurs suédois

Il y a neuf ans, l'équipementier français Valeo rachetait deux usines en Suède. Depuis, il ne cesse d'y développer son activité "thermique moteur". Surtout, et c'est clair, sur le front des poids-lourds : Volvo et Scania ne sont pas loin !

L'histoire de Valeo en Suède remonte à 1989, lorsque l'équipementier rachète deux usines, dont l'une appartenait au groupe américain Blackstone. Depuis, Valeo a fait de la Suède l'une des nouvelles bases de sa branche Thermique Moteur. Une base loin d'être négligeable puisqu'elle représente, avec un chiffre d'affaires de 890 millions de couronnes, plus de 10 % de l'activité de la branche au niveau mondial. Non négligeable, aussi, parce que ce chiffre d'affaires a pratiquement doublé en l'espace de cinq ans ! L'objectif est d'ailleurs d'atteindre le milliard dès l'année prochaine. Il faut dire que Valeo y a mis les moyens nécessaires : pas moins de 480 millions de couronnes investis depuis l'acquisition des deux sites, et un programme actuel d'investissement dépassant les 100 millions. L'un de ces deux sites se trouve à Linköping et compte 150 salariés. L'autre est implanté à Mjällby, près de Sölvesborg dans la région de Blekinge, dans le sud-est du pays, et emploie pas moins de 650 personnes.

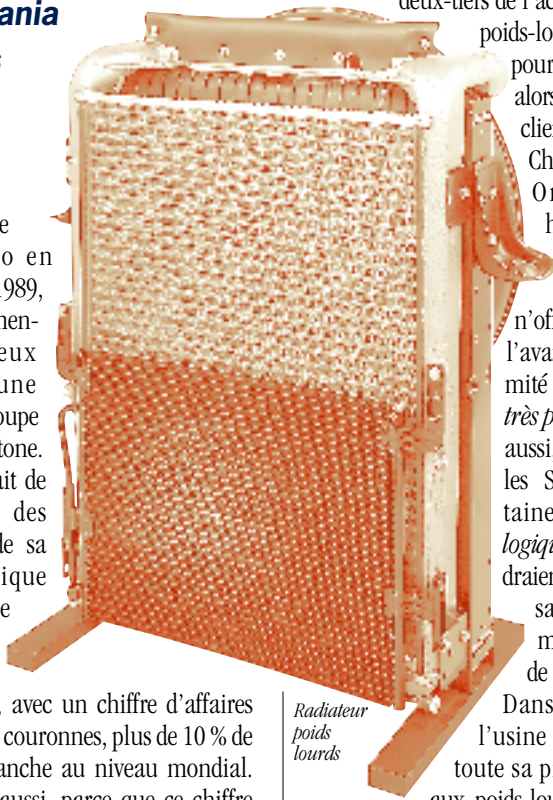
Avance technologique

Mais pourquoi avoir décidé d'aller fabriquer là-bas des modules et systèmes de refroidissement, à savoir notamment des échangeurs thermiques ? Les raisons sont assez simples. Si les deux usines suédoises sont présentes sur le marché de l'automobile, leur activité est pleinement marquée par le marché poids-lourds. Donc, évidemment, par Volvo et Scania. Sans oublier, néanmoins, d'autres constructeurs tels que Renault V.I. et Iveco. Ainsi, à Mjällby, les deux-tiers de l'activité concernent les

poids-lourds, contre un tiers pour l'automobile (avec alors pour principaux clients, Volvo, Saab, Fiat, Chrysler, Audi...).

Or cette présence historique en Suède des "Rolls Royce" des poids-lourds n'offre pas uniquement l'avantage de la proximité et d'un "marché très porteur". Elle aurait aussi, nous dit-on, doté les Suédois d'une certaine "avance technologique", à laquelle viendraient s'ajouter d'autres savoir-faire, notamment dans le domaine de la métallurgie.

Radiateur poids lourds



Dans le même temps, l'usine de Reims arrêterait toute sa production destinée aux poids-lourds. On peut donc dire qu'"une partie de l'activité française de Valeo a été transférée en Suède" confirme Lennart Murvall, directeur commercial à Mjällby. Et aujourd'hui, la division suédoise assure non seulement sa propre R&D, mais fait même figure de "centre européen de développement" pour les échangeurs thermiques poids-lourds, alors chargée d'exporter sa technologie vers les pays qui en auraient besoin.

Produit d'avenir

De même, la Suède ne travaille évidemment pas que pour le marché suédois. Le site de

Mjällby, en tout cas, est largement tourné vers l'international. Car les clients de Valeo travaillent bien sûr eux aussi à l'échelle mondiale : "n'oubliez pas que Scania, par exemple, est bien implanté au Brésil !" note Lennart Murvall, soulignant que c'est donc à ce niveau-là que se joue la concurrence. Du côté de Linköping, si les conquêtes à l'étranger sont encore limitées, ce site se distingue en revanche par le développement des refroidisseurs EGR (Exhaust Gas Circulation) – un produit visiblement plein d'avenir puisqu'il répond aux nouvelles normes européennes concernant les émissions polluantes des véhicules diesel. La France en assure la production pour les voitures... Et Linköping, donc, pour les poids-lourds.

Plus globalement, l'avenir, c'est "renforcer notre présence chez nos principaux clients européens, mais aussi se tourner vers ceux qui offrent de nouveaux potentiels" rappelle Lennart Murvall, qui tient à souligner que cela passe avant tout par une offre différente. Il s'agirait en effet désormais d'offrir aux constructeurs, non pas uniquement des composants, mais des "systèmes complets". L'avenir est là, et les Suédois s'y sentent prêts. Les Suédois... Et les Français, Allemands ou Américains qui travaillent avec eux en Suède – mais, rappelle-on, en contact avec la France "vingt-quatre heures sur vingt quatre" !

Claire Mallet

VALEO EN BREF

Le groupe Valeo version 1997, c'est un chiffre d'affaires de 34 milliards de francs, soit une variation de 17 % par rapport à l'année précédente – en sachant que près des trois quarts de ce chiffre d'affaires est réalisé au niveau international. Valeo, c'est une présence dans 19 pays, 105 sites de production et 24 centres R&D, 36 100 collaborateurs. C'est enfin un ensemble de neuf branches industrielles : Thermique Moteur, Embrayages et Transmissions, Matériaux de friction, Thermique Habitacle, Eclairage Signalisation, Systèmes Electriques, Systèmes d'essuyage, Sécurité Habitacle, Electronique, ainsi qu'une branche Distribution.

Tandem franco-suédois pour l'européen des deux roues

Peut-on devenir global en fabriquant des vélos ? Les gros ont mordu la poussière, car les consommateurs ont des préférences locales. Or voilà qu'une paire improbable - un Français reprenneur de P.M.E. sous contrôle espagnol et un homme d'affaires suédois aux origines italiennes - tente le tour de force. Cycleurope Aktiebolag est le nom de cette nouvelle multinationale des deux roues.

Le métier d'Alain Goetzman est celui de "reprenneur d'entreprises". Il a fait ses armes dans le secteur agro-alimentaire. C'est au début des années 80 que l'occasion se présente : la reprise d'une "boîte" faisant 50 millions de francs de chiffre d'affaires... et autant de millions de pertes. Goetzman emprunte 100 000 francs et restructure avec succès. Deux ans plus tard, Renault souhaite céder sa filiale vélos, comprenant les marques Micmo et Gitane. Goetzman n'hésite pas. La facturation est de 120 millions, les salariés sont une bonne centaine. Mais les pertes ne sont "que" de 30 millions ! Alain Goetzman devra pourtant attendre 1988 avant que les comptes ne redeviennent positifs. Les ventes s'approchent alors des 250 millions.



Alain Goetzman,
Président de
Cycleurope
AB.

Sans fonds propres

Avec Cycleurope SA, Alain Goetzman ambitionne la constitution d'un véritable groupe européen. Hélas, les fonds propres font cruellement défaut. D'où l'idée de devenir l'associé d'un collègue espagnol, en s'appuyant sur le groupe diversifié de ce dernier. Huit ans plus tard, l'ami décédé, les relations avec les héritiers s'avèrent difficiles. C'est ici que Salvatore Grimaldi entre en scène. Malgré un nom typiquement italien puisque fils d'immigrés, il est citoyen suédois. Une personnalité audacieuse, démontrant une intuition inouïe en affaires. C'est un brasseur d'affaires tous azimuts, comptant dans son groupe des tondeuses à gazon, des équipements sportifs, une concession de motos japonaises. Et des vélos.

Prestigieux, mais...

Lorsqu'en 1995 il reprend Monark, une marque de vélo prestigieuse mais qui périclète, Salvatore fait la une des journaux suédois. Les observateurs sont perplexes. Chacun sait qu'il y a aujourd'hui peu ou pas de rentabilité dans une affaire de vélos ! Il y a belle lurette que les consommateurs ne vont plus acheter leurs "bécanes" chez un marchand de quartier : ce sont désormais les grandes enseignes qui font la pluie et le beau temps, qui dictent les conditions et les marges, imposent leurs marques maison. Et puis il y a les aléas de la mode, changeante et volatile, exigeant de gros investissements en marketing. Un vélo, ce n'est pas un engin de locomotion, mais bien un produit d'identification, de *lifestyle*. Les préférences nationales varient aussi énormément. La France et le sud de l'Europe adorent les VTT et les vélos de course. En Europe du Nord, les consommateurs sont plutôt attirés par les bicyclettes de ville.

800 000 vélos sur un plateau

Mais, Salvatore y croit dur comme fer. Le secret, ce sont les marques. Il les collectionne : Crescent et Monark en Suède, Kildemoes au Danemark, DBS en Norvège. Quand, en 1996, les Espagnols veulent se séparer de Cycleurope SA, leur division bicyclettes, ils offrent sur un plateau 800 000 vélos par an, avec les marques Peugeot, Micmo et Gitane. 20 % du

marché français et d'excellentes parts de marché en Espagne. Le récent roi suédois des deux roues flaire une excellente affaire, complémentaire à la sienne.

Monark-Stiga AB absorbe donc Cycleurope SA. La stratégie, c'est la domination totale du marché européen, sous des marques locales, avec la centralisation des achats, des livraisons en juste à temps et quelques sites de production performants. C'est d'ailleurs une



vision qu'Alain Goetzman partage avec Salvatore Grimaldi. En réalité, le nouveau propriétaire suédois et l'entrepreneur français s'entendent à merveille. L'activité vélos, sous la nouvelle appellation *Cycleurope AB*, a son siège à Varberg, un petit port au sud-ouest de la Suède, sous la présidence de Salvatore. Alain Goetzman coiffe, lui, la direction opérationnelle en restant à Neuilly-sur-Seine.

Les rachats continuent

Les rachats se poursuivent à cadence forcée. En 1997, c'est l'italien Bianchi qui est tombé dans l'escarcelle de Cycleurope AB. Le marché allemand a maintenant la priorité. Reste le gros morceau, c'est-à-dire les pays anglo-saxons, ainsi que les pays de l'Est. Mais Cycleurope, qui a produit 1,4 million de vélos haut-de-gamme en 1997, est *de facto* le numéro un mondial de la spécialité.

Il n'y a que la marge bénéficiaire, de 2 à 3 % environ, qui reste encore faible.

"Elle va rapidement s'améliorer, ceci n'est qu'un début", promettent, en chœur, Alain Goetzman et Salvatore Grimaldi.

Richard Beer

(suite de la page 1)

La semaine de 35 heures ou plus de PME ?

8,5 %, tandis que le chômage déclinait dans les mêmes proportions. A l'échelle mondiale, c'est la Nouvelle-Zélande qui coiffe la liste des champions de la P.M.E. avec plus de 10 % de petits patrons à la tête de leur propre activité. Une progression en flèche ces dix dernières années.

Exploiter les gisements d'emplois

Stefan Fölster estime qu'il est faux de dire qu'il n'y a pas assez de travail. En Suède, si l'on compte celui qui est effectué dans les foyers (achats, ménage, bricolage, réparations etc.), on obtient un volume d'heures travaillées deux fois plus élevé au moins que ce qui ressort des chiffres officiels. Et encore, on ne compte pas le travail au noir, considérable - et pour cause !

Il y a donc là des gisements d'emplois dans le secteur des services qui sont inexploités, faute d'allègement du système. Si seulement 10 % du gisement du travail au foyer était exploité,

cela suffirait par exemple à éradiquer totalement le chômage en Suède. Notre économiste est formel : c'est la reconstitution intelligente et souple du tissu des toutes petites entreprises qui redonnera au pays une véritable santé économique. A condition de leur permettre de décoller et à se maintenir au lieu de les écraser de charges.

Partage ou aménagement du travail ?

Stefan Fölster qualifie par ailleurs de "balivernes" l'idée de partage du travail qui fait son chemin en Europe. Les grandes entreprises, elles, sont plus que sceptiques. Même devant l'exemple de Volkswagen qui affirme avoir "sauvé" 30 000 emplois en passant à 28,8 heures. Plutôt que de

partager le travail, synonyme pour elles d'augmentation des coûts et de baisse de leur compétitivité, elles préfèrent, selon leur secteur d'activités, privilégier une plus grande mobilité de l'emploi en aménageant la durée de travail en fonction de la demande commerciale. C'est ce que font SKF et Scania : en période de basse conjoncture, on travaille moins pour le même salaire et quand les commandes affluent, les opérateurs s'engagent à faire des heures supplémentaires avec une prime. Système adopté par l'importante filiale de Scania à Angers. Bref, en misant sur la flexibilité et en tenant compte des différences entre entreprises et catégories de salariés, un éventail de solutions négociables est possible. Cela suppose une certaine liberté d'action.



Stefan Fölster

Richard Beer

Lorsqu'un Britannique nous observe...

On le sait. Le Français est systématiquement en retard, respecte pieusement la hiérarchie, aime bien vivre, a un pool entier de secrétaires pour être le plus difficilement joignable possible... Le Suédois est efficace mais pas franchement jovial, est un champion des langues étrangères, fuit les conflits comme la peste... Tel serait, à peu de choses près, le portrait-robot du Français vu par un Suédois – et réciproquement. Certains clichés sont tenaces !

Mais au beau milieu de ces caricatures, il se pourrait bien qu'il y ait *"un peu de vrai"* constate Mark Ellison, Directeur général adjoint de Reynolds European. Et Mark Ellison est bien placé pour en parler ! Ce Britannique travaille en effet depuis longtemps en France et donc avec des Français... Et désormais avec des Suédois puisque Reynolds, société spécialisée dans le négoce de demi-produits industriels, était rachetée en 1990 par le groupe suédois Trelleborg. La deuxième casquette de Mark Ellison, celle de P-DG de la holding supervisant l'ensemble des filiales de Trelleborg en France, lui donne elle aussi un point de vue privilégié sur la façon dont ces nordiques et latins "cohabitent". Enfin, parce qu'il y a eu rachat et que *"toute intégration de ce type est difficile"*, Mark Ellison a vu ce qui se passe lorsqu'on est subitement obligé de s'acclimater très vite aux us et coutumes des uns et des autres !

Premier souvenir de ce rapprochement : les équipes suédoises débarquant ici connaissaient visiblement mal la France et les Français. *"Ils imaginaient un pays latin, où il fait bon vivre mais où les gens manquent de sérieux, d'efficacité, de fiabilité... D'où, au départ, un manque de confiance. D'ailleurs, pour moi, le fait d'être anglais a été un avantage : ils avaient moins d'a priori à mon égard !"*

Et au départ, il y a aussi eu tous ces petits décalages. Avec, pour commencer, la langue : non seulement les Français ne brillaient pas forcément par leur maîtrise de l'anglais, mais en plus, Français et Suédois *"ne parlaient pas le même anglais"* ! Evidemment, ça n'a pas facilité les choses... Et puis un Suédois, c'est *"très direct"*, ça va *"droit au but"* : *"cela simplifie les relations, permet la*

transparence" estime Mark Ellison. Le problème, c'est que *"les Français n'avaient pas l'habitude de ça. Ici, on n'est pas prêt à parler de tout tout de suite, il faut y mettre les formes..."*. De même, *"les Suédois avaient du mal à comprendre qu'il faille insister pour faire aboutir un contact téléphonique"*. Et le Français qui, appelant en Suède, tombait directement sur son interlocuteur suédois, sans le fameux barrage de la secrétaire, était carrément déconcerté : si la per-

remis en cause avec la crise. Dirigeants et cadres suédois sont devenus plus directifs : ils se sont rendus compte qu'on n'a pas toujours le temps ni les moyens de parvenir à un consensus... Les Suédois sont désormais plus proches de la réalité des choses. D'ailleurs, il faut dire qu'ils font preuve d'une remarquable capacité de redressement. Entre autres parce qu'ils parlent facilement de leur réussites... Mais aussi de leurs échecs, ce que les Français ont plus de mal à faire...". Et Mark Ellison de réfuter une réputation qui semble pourtant coller à la peau des Suédois – celle d'une uniformité frisant le conformisme : *"j'ai trouvé beaucoup de diversité chez eux ! Il y a même moins de pensée unique qu'ici !"*. Pas question, pour autant, d'oublier que *"la France offre une joie de vivre, une fantaisie, qu'on ne trouve sans doute pas en Suède, et qui attire les Suédois. Une fois ici, les Suédois ont voulu travailler à la française !"*. Un exemple : lors de l'arrivée des Suédois, les Français avaient prévu des déjeuners "à la suédoise". Sandwich et bière, vite expédié. Il ne fallait pas trop les dépayser ! Sans compter qu'il n'y avait pas de temps à perdre : le planning était serré. Mais du côté suédois, quelle déception ! On ne venait quand-même pas à Paris pour manger comme chez soi ! Alors chez Reynolds, on *"a senti qu'ils attendaient autre chose"* et on s'est vite remis au traditionnel déjeuner-restaurant-qui-dure-deux-bonnes-heures. Tellement contents les Suédois ! *"A partir de ce moment-là, tout s'est passé beaucoup mieux !"* Là où on ne changera personne, c'est dans la perception du temps. *"Les Suédois ont une approche monochronique : on ne fait qu'une chose à la fois. Dans une approche polychronique, on fait plusieurs choses à la fois, d'où davantage d'imprévus"*. Du coup, *"il est normal qu'un Français arrive un bon quart-d'heure en retard à un rendez-vous"*. Ou bien arrive le plus tranquillement du monde vers 19 h 30 à un cocktail suédois démarrant à 18 h 30. Manque de chance, le discours officiel a déjà été prononcé. Il n'y a plus qu'à se faire briefer par les Suédois qui eux, évidemment, étaient tous là à temps.

Claire Mallet



sonne était facilement joignable, c'est qu'elle n'était pas si importante que ça ! Quant au célèbre modèle du consensus à la suédoise (vous savez, être prêt à passer des heures en réunion jusqu'à ce que tout le monde se mette d'accord !), y a-t-on eu droit chez Reynolds ? *"Oui, même si ce modèle semble avoir un peu été*

- ✱ Je souhaite devenir membre de la Chambre de Commerce Suédoise en France.
- ✱ Je souhaite connaître les modalités d'abonnement à LIENS.
- ✱ Je souhaite plus d'information sur la Chambre de Commerce Suédoise en France.

Société Nom

Fonction/Profession

Adresse

..... Téléphone Fax

Chambre de Commerce Suédoise en France, 67 bd Haussmann, 75008 Paris, téléphone 01 42 66 05 85, fax 01 42 66 63 04