

Mars
2003
Numéro 26
Prix : 3,25 €

Liens



Ultimatums et grandes manœuvres

**En ces temps bellicistes
qui voient bien peu de
femmes aux premiers
rangs des organes
de décision, en Suède,
terre de négociation
et de consensus, une
femme a pourtant dû
lancer un ultimatum.
Aux hommes.
Et ça marche.**

On l'a assez entendu : l'usage de la force doit seulement être envisagé comme solution de dernier recours, lorsque tous les arguments de la négociation ont été épuisés face à un contrevenant qui persiste dans sa mauvaise volonté patente de s'amender. Ce qui se passe depuis quelques mois en Suède prouve que quelques menaces bien senties peuvent être suivies d'effet.

En décembre dernier, constatant que la majorité des grandes entreprises suédoises cotées en bourse ne comptaient pas une seule femme dans leur conseil d'administration, la vice-premier ministre, **Margareta Winberg**, décidait d'employer les grands moyens pour faire changer les choses.

Dans une salve bien ajustée à l'adresse de l'establishment économique du pays, elle avertit

que la proportion des femmes parmi les administrateurs devait passer à 25 % courant 2004, faute de quoi elle serait imposée par quota.

Personne n'aime les mesures coercitives et l'annonce a provoqué de gros remous dans les rangs du patronat. Elle a aussi créé des réactions ambivalentes chez les femmes qui estiment que le principe du quota rend leur nomination suspecte et relègue leur compétence au second plan. *"Il faut pourtant mettre la pression sur les entreprises, nous ne pouvons pas attendre trois ou quatre générations"* estime **Annika Bolin**, DGA de la banque SEB.

La chasse aux candidates

Résultat : on assiste aujourd'hui en Suède à un remue-ménage sans précédent qui laisse d'ores et déjà présager que la proportion des administratrices doublera en 2003, pour passer de 6 - 7 % à 12 %, voire à 15 %. Et ce ne sont pas les candidates qui manquent. Ni même les candidates formées à cette responsabilité particulière.

Comme en France, diverses organisations - ou doit-on les appeler réseaux ? - qui s'emploient à la formation au management supérieur attirent depuis une dizaine d'années de plus en plus de femmes. Ainsi, la "Dame de Pique", qui en a déjà formé plusieurs centaines et a en quelque sorte constitué un pool de dirigeantes, est très sollicitée aujourd'hui par les chefs d'entreprise en mal d'administratrices. L'"Académie du Conseil d'Administration" en est une autre. **Ewa Ybring**, DG de la filiale

française de Håg, l'un des plus grands fabricants scandinaves de meubles de bureau, a fait partie de la première couvée de l'Académie, il y a dix ans. Pour elle, tout est dans la formation. *"Aujourd'hui, il n'est plus question de faire de la figuration, que l'on soit homme ou femme, il faut être professionnel et même formé spécifiquement pour tel ou tel conseil d'administration"*, dit-elle.

Pendant ce temps, à Paris...

Il y a en France plus de 400 entreprises suédoises. Il y a aussi à Paris un club féminin, "Businet", qui a la particularité de n'accueillir que des managers suédoises travaillant dans des entreprises ou suédoises ou françaises ou encore pour leur propre compte. Ces femmes très actives et très professionnelles représentent un véritable réservoir de compétences. Il leur restait à le faire savoir.

A l'initiative de l'une d'elles, **Margareta de Goys**, elles ont ainsi tout récemment décidé, d'abord de recenser le nombre de femmes dans les conseils d'administration des filiales suédoises en France, puis de constituer une liste détaillée de candidates potentielles précisant pour chacune d'entre elles leur niveau de responsabilité actuel dans leur société. Cette banque est destinée en premier chef à l'usage des dites filiales. Mais ce sont aussi les maisons mères et plus généralement toutes les autres sociétés établies en Suède même que vise Businet. Les petites traînées de poudre font les grandes explosions.

Françoise Nieto

88^{ème} Assemblée Générale de la CCSF, le 2 juin 2003
Invité d'honneur : Monsieur Jacques Delors
qui parlera du "Défi de la construction européenne".

Inscription : www.ccsf.fr

Swiss banking.

Not only for big boys.



Any place is a banking place.

- No minimum deposit
- High interest rates
- Equities on nine markets
- Selected mutual funds
- Major credit cards
- Internet & Phonebanking
- Call +41 44 5678 000



www.skandiabank.ch

 **Skandia Bank**
Switzerland

p.5

interview

Frédéric Kaplan, nouveau conseiller économique et commercial près de l'Ambassade de France à Stockholm

p.6,7,8,9

bloc-notes

- nouveaux membres
- nominations
- carnet d'affaires
- tous azimuts
- culture

p.10,11

reportage

- Réforme des retraites : le modèle suédois séduit la France

p.13,15

entreprises

- Instrum Justitia
- Sodexho

p.16,17

- Activités CCSF

p.18

chronique

Zones de turbulences

Chambre de Commerce Suédoise en France (CCSF), 21 rue de Cléry, 75002 Paris,

téléphone 01 53 40 89 90, fax 01 53 40 82 52,
E-mail : info@ccsf.fr, Site Internet : www.ccsf.fr •

Présidente, Directrice de la publication

Gïta Paterson • Comité de rédaction -

Tomas Fellbom, Anders Fogelström, Britt Norée, Jan Nyberg,

Gïta Paterson, Claes Rasmusson, Håkan Skoglund

• Rédaction Françoise Nieto, Claire Mallet

• Création originale de la maquette -

Dan Hayon • Photogravure et im-

pression - IMPRIMERIE SERVIPLUS, Orly •

Distribution - France-routage •

Administration, Abonnements et

publicité - Tina Darcel et Katarina Löf, CCSF,

tél. 01 53 40 89 90, fax 01 53 40 82 52, e-mail : info@ccsf.fr

* * *

LIENS est imprimé sur Multiart Matt 115 grs, papier couché,
produit par STORAENSO. Pour en savoir plus,

contactez Stora Enso France -

Division Fine Paper,

téléphone 01 53 64 79 00, fax 01 53 64 79 90

* * *

Ce numéro a été distribué à 5000 exemplaires.

* * *

ISSN 1253-3343

S

i les retombées des attentats du 11 septembre 2001 n'ont pas eu l'ampleur redoutée sur l'économie mondiale, la perspective d'un nouveau conflit d'une durée imprévisible au Moyen-Orient a étouffé les quelques petites velléités de reprise qui avaient pu poindre ça et là. La plupart des pays occidentaux ont déjà sérieusement rajusté à la baisse leurs prévisions de croissance, dont la Suède qui a ramené les siennes plus près de zéro que du 1,5 sur lequel certains tablaient encore en début d'année.

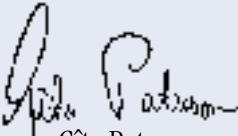
La Suède n'est pas encore membre de l'UME et elle doit se prononcer le 14 septembre prochain sur le sujet par voie référendaire. Or, la fragilité actuelle des perspectives économiques, le climat d'insécurité et la division de l'Union Européenne à la veille de son élargissement sur la question de la solidarité ou non avec Washington, semblent avoir miné la confiance des Suédois dans la monnaie unique, symbole politique de la construction européenne. Positifs avant Noël, les sondages font désormais état d'une désaffection croissante pour le rattachement à l'euro. Mauvais signe.

Pourtant, à la lumière du fossé idéologique qui s'est creusé sur le continent, la construction de l'Europe politique apparaît plus que jamais comme le défi majeur. Ce n'est pas notre invité d'honneur du 2 juin, Jacques Delors, qui nous dira le contraire lors de la conférence qu'il donnera à l'occasion de l'Assemblée Générale de la CCSF.



D'ici là, notre programme du printemps se sera largement concentré sur la gouvernance d'entreprise, une question importante s'il en est au regard de la nouvelle législation française et de ses implications. Notre rôle étant de donner à nos membres la meilleure information possible, nous avons pour cela fait appel à deux personnalités de premier plan que nous recevrons tour à tour. Le 2 avril, Pascal Clément, Président de la Commission des Lois à l'Assemblée Nationale, fera une conférence sur le thème "La gouvernance et le législateur", puis, le 24 avril, Maître Jean-Yves Le Borgne, l'un des plus grands pénalistes français, viendra nous parler de "La responsabilité des dirigeants" et des sanctions auxquelles elle peut exposer.

Un printemps CCSF studieux, donc, et voué à la construction dans la transparence auquel je vous convie à participer nombreux !


Gïta Paterson
Présidente



Vinge is one of the largest law firms in Scandinavia, offering a full range of commercial legal services

Vinge is one of the largest law firms in Scandinavia, offering a full range of commercial legal services. Since Vinge's establishment in 1983 it has undergone dynamic expansion and today the total worldwide staff exceeds 440 of which over 75% are lawyers. In 1991 Vinge entered into Scandinavian Law Alliance together with two other prominent law firms, Krogh & Rasmussen in Denmark and Thomassen Krefting Greve Lund in Norway.

STOCKHOLM: HUSVÄN VINGE 801
2 HULJÄR GULLUN
75008 FARÖ
TEL 08 53 52 20 00
FAX 08 53 52 42 71

STOCKHOLM GÖTEBORGS MÄLMÖ HELLINGSÖRE LUND FÄRÖ ÖRSKÖLD HONGKONG S. ANGELO



www.vinge.se

Des relations et une image à développer

Changement radical pour Frédéric Kaplan, le nouveau conseiller économique et commercial près l'Ambassade de France à Stockholm, qui est passé sans transition de Beyrouth à Stockholm, d'un système culturel à un autre, d'un monde à un autre. Il a abordé ce changement avec un appétit curieux de tout et sa première découverte l'a passablement étonné...



Frédéric Kaplan, nouveau conseiller économique et commercial près l'Ambassade de France à Stockholm.

— Oui, j'ai été surpris de constater que les relations entre la Suède et la France étaient bien plus étroites que je ne l'imaginais. Leurs échanges évoluent en permanence, surtout depuis l'entrée de la Suède dans l'Union Européenne en 1995, et ils se portent bien. Il me semble d'ailleurs qu'on ne souligne pas assez qu'ils ont presque doublé en huit ans et que par rapport aux autres pays de l'Union, c'est la France qui connaît la progression la plus forte avec la Suède. Ceci dit, nous avons encore beaucoup à faire pour accroître le volume de ces échanges.

Quels sont à votre avis les principaux secteurs de progrès ?

— D'abord, ceux de la grande distribution agroalimentaire, de la sous-traitance industrielle et de la gestion déléguée des services publics. Notre part de marché dans les biens de consommation est actuellement insuffisante et nous devons travailler dur pour l'augmenter. Dans la sous-traitance, il y a trois secteurs à exploiter : l'aéronautique,

l'électronique et les transports. Quant aux services publics qui sont pris en charge par les collectivités locales comme l'énergie, l'eau, les transports urbains et l'environnement, nous avons là matière à poursuivre le développement que nous avons entrepris. Il peut également s'agir d'investissements français portant sur des créations pures, ex-nihilo, et il y a beaucoup d'exemples réussis.

Et au-delà ?

— Il me semble tout à fait possible de nouer des partenariats pour attaquer des marchés tiers, en Europe ou plus loin. Nous remarquons en effet le tropisme particulier de la Suède pour les Etats de la région circum-baltique et nous pourrions essayer de nous joindre à cette dynamique, la Suède pouvant être pour nous une excellente plateforme d'expansion vers ces pays. A fortiori dans le cadre de l'élargissement de l'U.E.

Pour mieux coopérer, il faut mieux se connaître...

— Précisément, et c'est à nous de faire comprendre aux entreprises françaises qu'il

s'agit d'être présent et de persévérer, avec obstination et régularité, pour devenir client et fournisseur, car, avec les Suédois, une fois qu'on l'est, c'est pour la vie. Il faut s'inscrire dans la durée.

Vous prévoyez des actions particulières ?

— Notre rôle est de favoriser les rencontres, les réunions, de rapprocher les acteurs. Nous misons également sur des opérations opportunistes, comme la semaine "Provence" que nous organiserons en novembre 2004 à Stockholm avec la Chambre de Commerce Française en Suède, à l'occasion du centenaire du prix Nobel de littérature de Frédéric Mistral. Elle comprendra des activités économiques et commerciales bien sûr, mais aussi culturelles, touristiques et littéraires. La région PACA est en effet celle qui exporte le moins vers la Suède alors qu'elle compte le plus de résidents suédois en France !

Et comment percevez-vous l'image de la France en Suède ?

— Si elle n'a pas toujours été très bonne, je pense que les Suédois portent désormais un intérêt réel à la France, en fait, aux pays "du sud" de l'Europe en général, et qu'ils découvrent que la France est un partenaire économique, industriel et commercial qui peut devenir très important pour la Suède. Mais, pour que nos échanges puissent prendre toute leur ampleur, nous devons encore renforcer notre image. Il faut bien compter une dizaine d'années de travail...

Vous vous plaisez en Suède ?

— Beaucoup. Je m'intéresse aux gens, au fonctionnement de cette société, j'apprends le suédois, je fais même du patin à glace et du ski de fond avec ma famille... En fait, sans être jamais venus ici auparavant, nous nous fondons naturellement dans ce mode de vie, sportif et décontracté. Nous sommes très contents d'être ici.

Propos recueillis
par Françoise Nieto

nouveaux membres

CDC IXIS Asset Management (CDC IAM), l'une des principales filiales de CDC IXIS (banque d'investissement créée par le groupe Caisse des Dépôts et Consignations et le groupe des Caisses d'Epargne) devient membre de la CCSF. Spécialisée dans la gestion d'actifs pour le compte d'investisseurs institutionnels (fonds de pension, compagnies d'assurance, fondations...), elle compte parmi les principaux acteurs européens et mondiaux (actifs sous gestion supérieurs à 300 milliards d'euro) dans son domaine. Son récent développement européen a été marqué par de nombreux succès en Europe du Nord et particulièrement en Suède, où deux prestigieuses institutions ont confié à CDC IAM la gestion d'une partie de leur capitaux investis en Actions Européennes : la Fondation Nobel et le fonds de pension AP7, créé suite à la réforme du système de retraite suédois.

www.cdcixis-am.com



Contact : Guillaume Thomas,
01 42 79 26 45, g.thomas@cdcixis-am.com

Skandia, compagnie d'assurance vie d'origine suédoise fondée il y a plus de 140 ans en Suède, s'est implantée en France en juin 2002. Leader mondial de la sélection de fonds et spécialiste de l'épargne à long terme, Skandia conçoit et gère pour ses clients des produits d'assurances vie individuels et collectifs. Skandia est aujourd'hui le premier assureur en France à commercialiser un produit d'assurance vie, Skandia Archipel, offrant plusieurs fonds en euros sélectionnés parmi les meilleurs du marché et à offrir une large diversité de choix d'arbitrages pour sécuriser ou dynamiser l'épargne. Son équipe en France est constituée de 25 collaborateurs capitalisant des années d'expérience du marché Français de l'assurance vie acquis dans les principaux groupes d'assurances en France. www.skandia.fr



Skandia

Per Kaufmann, Président du directoire de Conforama, vient lui aussi de rejoindre les membres de la CCSF. Ce Suédois de 47 ans marié à une Française a effectué pratiquement toute sa carrière, on le sait, chez Ikea (Ikea International, Ikea Bruxelles, Italie... Puis Ikea France, en tant que P-DG), avant de rejoindre le groupe français Conforama. Avec, entre temps, trois années passées à la tête de France Printemps (groupe Pinault Printemps Redoute, auquel appartient également Conforama). Une figure importante, donc, des milieux d'affaires franco-suédois.



Per Kaufmann.

nomination



Gunilla Ait El Mekki.

Une nouvelle venue parmi les **membres du conseil d'administration de la CCSF** : **Gunilla Ait El Mekki**, Directeur général de **SAS France**. Gunilla Ait El Mekki, Suédoise de 44 ans, diplômée de l'Ecole de Commerce de Stockholm, a démarré son parcours professionnel en tant qu'hôtesse de l'air chez Lufthansa puis Linjeflyg, où elle deviendra ensuite directrice de la restauration. En 1993, elle rejoint SAS et y assurera différents postes à responsabilités aux opérations, ventes et marketing. Cet itinéraire l'amène à devenir Directeur Ventes Passagers du district de Stockholm puis Directeur Général SAS Belgique & Luxembourg, pour finalement prendre la direction de SAS France en septembre 2001.

carnet d'affaires

Bruxelles cède sur la fusion Tetra Laval/Sidel

La Commission européenne a donné le 13 janvier un feu vert conditionnel à la fusion des groupes suédois et français d'emballage pour boissons **Tetra Laval** et **Sidel**, après l'annulation en octobre dernier par la justice européenne du veto opposé à l'opération un an auparavant. Ce revirement - autoriser une fusion après s'y être préalablement opposé - constitue une première dans l'histoire du contrôle européen des concentrations. *"L'opération est autorisée sous réserve que Tetra tienne son engagement de concéder une licence pour sa nouvelle technique d'étirage-soufflage-moulage, Tetra Fast"*, a toutefois précisé la Commission. Rappelons qu'en octobre 2001, les services du commissaire européen à la Concurrence, Mario Monti, avaient mis leur veto au mariage de Tetra Laval (emballages carton pour boisson) et de Sidel (machines de soufflage de bouteilles plastiques). Un an plus tard, le Tribunal de première instance avait désavoué la Commission, estimant qu'elle avait commis des *"erreurs de raisonnement"*. Les services de Mario Monti avaient alors été forcés de procéder à un nouvel examen de l'opération. Tetra Laval a salué la décision de Bruxelles, *"bonne nouvelle pour l'économie européenne dans son ensemble"*. Mais Bruxelles ne s'avoue pas vaincu : le feu vert accordé à la fusion pourrait encore être affecté par le résultat du pourvoi qui vient d'être engagé par le commissaire contre l'annulation de son veto initial.



Machine à papier PM5, de l'usine de Corbehem.

Stora Enso investit en Suède et en France

Dans le but d'améliorer la performance de sa division papier magazine, le géant fino-suédois du secteur forestier **Stora Enso** s'apprête à réaliser d'importants investissements tant en France qu'en Suède, pour un total de 83 millions d'euros. Côté français, il s'agit de la modernisation de la machine à papier PM5 de l'usine de Corbehem (Nord), qui produit du papier LWC pour l'impression héliogravure. Ce projet, qui représente un investissement de 60 millions d'euros, devrait s'achever début 2004. *"L'objectif de ce projet, qui fait partie de notre programme de restructuration des équipements, est de développer le potentiel du marché de l'héliogravure où il n'y a pas eu d'investissements majeurs récemment"* alors que le développement de ce marché est estimé à + 5% par an jusqu'en 2006, explique-t-on chez Stora Enso. En Suède, c'est à Nymölla, dans le sud du pays, qu'un chantier de modernisation est prévue pour améliorer la production du papier bureautique MultiCopy.

PICHARD & ASSOCIES

Société d'Avocats Français



Privilégiant depuis plus d'un demi-siècle des relations personnalisées et permanentes avec leurs clients Scandinaves.

Vos contacts :

M. Claude STRIFFLING

M. Christophe PICHARD



122, avenue Charles-de-Gaulle
92200 NEUILLY-SUR-SEINE

Tél. 33 (0)1.46.37.11.11

Fax 33 (0)1.46.37.50.83

E-mail : avocats@pichard.com

Site : <http://www.pichard.com>

Cardo rachète SEA B2L

Le groupe suédois **Cardo** a fait l'acquisition du français **SEA B2L**, distributeur de portes de garages pour maisons individuelles. De quoi renforcer sensiblement la présence de Cardo Doors sur ce marché en France et d'élargir son offre actuelle aux systèmes automatiques d'ouverture de portes et grilles.



Portes pour garages individuelles "Diplomat".

Une entreprise de Skellefteå rafle la mise

Encore une entreprise suédoise spécialiste de la sécurité qui fait parler d'elle ! Le convoyeur de fonds **Brinks France** vient de passer une commande de 24 millions de SEK à **SQS Security Qube System AB**, une entreprise de 70 personnes basée dans le grand nord de la Suède, à Skellefteå. SQS Security Qube System AB, apparemment en pleine expansion, a inventé un concept inédit de valise "intelligente" pour le transport de fonds et de biens.



Envac s'implante en France

En 1961, la Suède inventait un système entièrement clos de collecte des déchets sous vide, **sous l'appellation Centralsug** : l'acheminement des déchets (ordures ménagères entre autres) par des conduites, à partir de points de collecte jusqu'à une station centrale. Ce concept des plus innovants, désormais commercialisé sous la marque **Envac**, a déjà séduit des villes du monde entier, que ce soit pour leurs centres historiques (où l'accès des bennes traditionnelles pose problème) ou pour de nouveaux quartiers : Lisbonne, Séville, Copenhague, Hong Kong... Envac est maintenant parti à l'assaut du marché français. Plusieurs grandes villes ou communautés urbaines françaises sont déjà en train d'étudier la possibilité d'utiliser cette technologie nouvelle pour une partie de leur territoire. Boulogne-Billancourt, notamment, pourrait bientôt se prononcer concernant l'installation du système Envac dans le cadre du fameux aménagement des terrains

Renault de l'Ile Seguin.

Une aventure à suivre de près.



tous azimuts

Alcools : clin d'œil appuyé de la Suède à la France

Systembolaget, le monopole suédois de vente des vins et spiritueux, lançait fin 2002 une campagne de communication pressant la France... de copier le système suédois ! Dans une lettre ouverte à l'ambassadeur de France à Stockholm, diffusée à travers la presse suédoise, Systembolaget lui suggère de transmettre au président de la République française *"une proposition qui améliorerait l'économie du pays"* : *"un monopole de la vente d'alcool !"*.



Et l'entreprise d'Etat de détailler les bienfaits d'un tel monopole : baisse de la consommation et des problèmes liés à l'abus d'alcool... D'où d'énormes économies pour le budget national. L'idée de cette campagne surprenante étant évidemment de conforter le bien-fondé de la volonté de la Suède de conserver coûte que coûte son système. *"Un monopole signifierait un peu moins de liberté, mais plus d'égalité et de fraternité. Et de qualité"* conclut le communiqué...

Référendum Euro en Suède le 14 septembre

Le référendum suédois sur l'adoption de l'euro sera organisé le 14 septembre 2003. *"C'est une bonne date"* a estimé le **Premier ministre Göran Persson**, expliquant que les Suédois ont *"une tradition de scrutins après les vacances d'été"* et espérant visiblement que ses compatriotes passant leurs vacances à l'étranger reviendront conquies par les charmes de la monnaie unique. La plupart des sondages d'opinion depuis l'an dernier montrent que les Suédois voteront pour leur entrée dans la zone euro, mais l'écart s'est resserré ces derniers temps, des sondages récents donnant même un avantage au "non", pour la première fois depuis juin 2001. S'ils devaient rejeter l'euro, il n'y aura pas de nouvelle consultation avant la fin de l'actuelle législature en 2006, a précisé le Premier ministre.

LASSUS & ASSOCIÉS

AVOCATS À LA COUR

Björn Palm-Jensen

Paul Lassus

David Gage

Stéphane Caussé

Nathalie Panossian-Richard

Au service des sociétés scandinaves et françaises depuis 1981



8, AVENUE BERTIE ALBRECHT
F-75008 PARIS - FRANCE

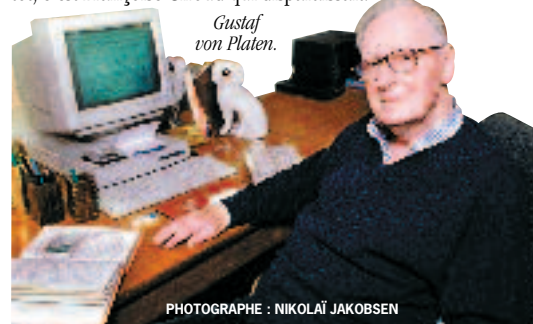
TÉL +33 - (0) 1 53 93 61 61
FAX +33 - (0) 1 42 56 24 39

E-MAIL : lassus.associes@wanadoo.fr

CORRESPONDENTS A :
STOCKHOLM, GÖTEBORG, MALMÖ,
HELSINGBORG, UPPSALA, ÖREBRO,
COPENHAGUE ET OSLO

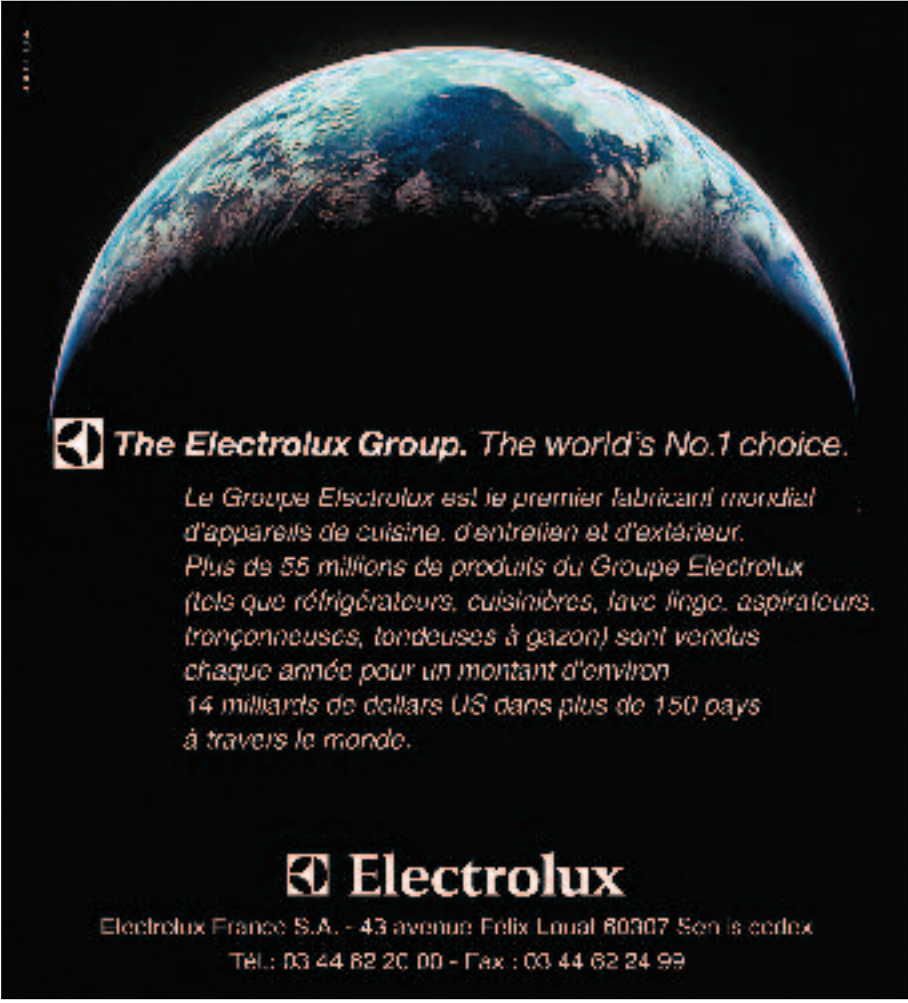
Gustaf von Platen : un grand nom s'est effacé...

Gustaf von Platen, l'une des plus grandes personnalités de la presse suédoise, est mort le 26 janvier dernier à l'âge de 85 ans. Journaliste, rédacteur en chef, patron de presse, auteur... Cet illustre homme de lettres s'est distingué sur tous les fronts. Les Suédois francophiles se souviendront sans doute plus particulièrement de ses quatorze années passées à Paris, où il fut entre autres le correspondant du quotidien suédois Svenska Dagbladet - un journal dont il avait auparavant été le rédacteur en chef pendant douze ans et auquel il avait donné une seconde vie. *"Sa mort vient une nouvelle fois nous rappeler que le temps des grandes plumes de la presse est révolu"* écrivait dès le lendemain l'un de ses confrères suédois. Ici en France, à peine une semaine plus tôt, c'est Françoise Giroud qui disparaissait.



Gustaf von Platen.

PHOTOGRAPHE : NIKOLAJ JAKOBSEN



The Electrolux Group. The world's No.1 choice.

Le Groupe Electrolux est le premier fabricant mondial d'appareils de cuisine, d'entretien et d'extérieur. Plus de 55 millions de produits du Groupe Electrolux (tels que réfrigérateurs, cuisinières, lave linge, aspirateurs, tronçonneuses, tondeuses à gazon) sont vendus chaque année pour un montant d'environ 14 milliards de dollars US dans plus de 150 pays à travers le monde.

Electrolux

Electrolux France S.A. - 43 avenue Felix Lual 60307 Senlis cedex
Tél.: 03 44 62 20 00 - Fax : 03 44 62 24 99

La France en bref

Pour vous permettre de proposer à vos interlocuteurs étrangers les chiffres clés de la France, l'Insee vient de réaliser, en collaboration avec le ministère français des Affaires étrangères, une plaquette bilingue franco-anglaise **"la France en bref"**, édition 2003. Elle propose une sélection des principaux chiffres de la France dans les domaines suivants : géographie, démographie, conditions de vie, emploi, salaires, prix à la consommation, entreprises, production, recherche et développement, échanges extérieurs, finances, budget (27 pages). Téléchargeable sur le site de l'Insee : www.insee.fr/fr/ffc/enbref.htm

Pour tout renseignement sur la Chambre de Commerce Suédoise en France :

21 rue de Cléry - 75002 Paris
Téléphone +33 (0)1 53 40 89 90
Fax +33 (0)1 53 40 82 52
www.ccsf.fr
E-mail : info@ccsf.fr

Un nouvel outil pour attirer les étudiants étrangers en Suède

La Suède attire chaque année davantage d'étudiants étrangers (voir notre reportage dans Liens n° 24 *"Mais que vont-ils tous chercher là-bas ?"*). Et pourtant, le pays souhaite apparemment faire mieux encore. *"Nous avons besoin de davantage d'étudiants étrangers en Suède"*. C'est le ministre suédois de l'Education lui-même, Thomas Östros, qui le dit. Conscient que ces jeunes étrangers, qu'ils viennent d'Europe ou d'ailleurs, peuvent entre autres représenter pour son pays un futur vivier de recrutements et une nouvelle génération de chercheurs, le ministre poursuit : *"les étudiants étrangers peuvent apporter beaucoup à la Suède et la Suède a beaucoup à leur offrir"*. C'est donc pour mieux faire connaître l'enseignement supérieur suédois aux jeunes du monde entier que l'Institut Suédois a lancé en janvier dernier un tout nouveau site internet, en anglais : www.studyin.sweden.se.

En sachant que le pays dispose de pas moins de 150 formations en anglais susceptibles de déboucher sur un diplôme de niveau maîtrise ou un diplôme d'ingénieur.

Les étudiants scandinaves du Groupe HEC se font connaître

Les Scandinaves préparant le MBA du Groupe HEC ont aujourd'hui fondé **"Le Club Scandinave"**. Leur objectif : établir un réseau professionnel franco-scandinave leur permettant d'enrichir leur cursus à HEC, mais aussi donner la possibilité aux entreprises scandinaves implantées en France d'entrer en contact avec ces futurs managers. Prochain événement organisé par ce Club : une soirée "carrière scandinave", le 18 mars. Contact : Kristin Adamsson Moore, tél. 01 39 67 84 93, adamssnk@hec.fr

Récupérer la TVA à l'étranger : une opération rentable

Pour une entreprise, récupérer la TVA est une opération facile et bien établie lorsqu'il s'agit de dépenses en France. Mais dans le cas de dépenses à l'étranger (frais de déplacement, hébergement, location de stand...), beaucoup d'entreprises reculent devant la longueur et la complexité du processus à suivre : difficulté à identifier la TVA incluse dans une dépense, formulaires de demande de remboursement à remplir dans la langue locale, documents juridiques et règles propres à chaque pays... Or les sommes à récupérer sont souvent importantes. D'où l'intérêt évident de faire appel à un prestataire spécialisé dans cette procédure. De tels spécialistes existent, prêts à venir au sein de l'entreprise pour repérer et décrypter les bonnes factures. Tel est le cas de **TVA Conseil**, société française membre du réseau international d'origine suédoise United Cash Back, leader mondial sur ce créneau et présent dans pas moins de 32 pays. Après tri, contrôle et préparation des documents, TVA Conseil envoie les factures au bureau United Cash Back du pays concerné, soumet la demande aux services fiscaux puis suit le dossier... Jusqu'au remboursement final de l'entreprise. *"TVA Conseil fait tout le travail et ne facture qu'une commission sur la TVA effectivement récupérée. En ce sens, l'entreprise est toujours gagnante"* souligne le Suédois Fredrik Skiöldebrand, gérant de TVA Conseil, spécialiste, donc, de la récupération de la TVA payée à l'étranger mais aussi de la TVA française payée par les entreprises étrangères. fredrik.skioldebrand@tvaconseil.com



Toutes nos félicitations à **Peter Ling-Vannerus**, membre du conseil d'administration de la CCSF et Président directeur général de SEB en France, dont le mariage avec **Daniela Cassmer** a eu lieu le 18 janvier dernier en Suède à Gimo Herrgård, Morkarla Kyrka, Uppland.

culture

■ **Le Centre Culturel Suédois** a placé cette année 2003 sous le signe du design, de la mode, de l'art contemporain et des cultures jeunes. Ainsi, jusqu'au 26 avril, "Catwalk" vous propose un parcours inédit à travers le dessin de mode de ces cinquante dernières années. Vingt des plus grands illustrateurs de mode suédois ont été choisis pour cette exposition. En mai et juin, changement de décor : une partie des œuvres majeures de la collection de Magasin 3, célèbre centre d'art contemporain de Stockholm, seront présentées au Centre culturel. En sachant qu'au même moment, un autre artiste contemporain suédois, Lars Nilsson, sera exposé au Palais de Tokyo. A noter aussi : dans le cadre d'une coopération avec les autres centres culturels étrangers de Paris autour de la littérature européenne, une présentation de la jeune génération d'auteurs suédois est au programme, ainsi qu'une soirée avec Henning Mankell, le désormais célèbre auteur de polars suédois.

■ Les 200 grands noms du design scandinave

Sur le modèle du "Design du 21^{ème} siècle" des mêmes auteurs, Charlotte et Peter Fiell, les éditions Taschen viennent de publier, en français, "Design scandinave". En 700 pages et de très nombreuses photos, l'ouvrage passe en revue les créations scandinaves de 1900 à nos jours (mobiliers, verre, céramique, tissus, bijoux, design industriel...) à travers deux cent designers et entreprises. Des textes viennent en outre identifier les spécificités propres au design de chaque pays, dont la Suède. 30 euros. www.taschen.com



■ Création française pour un opéra contemporain suédois

La création française de l'opéra "Jungfru-arna", "Les Bonnes", adaptation musicale de la célèbre pièce de l'écrivain français Jean Genet, a eu lieu début mars au Grand Théâtre d'Angers, produite par Angers Nantes Opéra. C'est d'ailleurs pour son tout premier rendez-vous avec le public



que cette nouvelle institution lyrique a choisi cet opéra de chambre signé Peter Bengtson, chef de file de l'actuelle génération de compositeurs suédois. "Cette création des Bonnes s'inscrit d'emblée comme un véritable événement sur la scène lyrique française" déclare-t-on sans hésiter à Angers Nantes Opéra. Une reprise du spectacle, mis en scène par Eric Chevalier, est prévue pour février et mars 2004 à Nantes.



Votre Spécialiste de la Récupération de la TVA à l'étranger

TVA CONSEIL

Affilié au réseau United Cash Back
www.tvaconseil.com

Réforme des retraites : le modèle suédois séduit la France



A l'heure où s'engage, en France, la fameuse réforme des retraites, François Fillon, le ministre français des Affaires sociales, s'est rendu en Suède pour étudier de plus près les choix qui y ont été faits dès 1999...

Et semble vouloir s'en inspirer. Certes, la réussite de la formule suédoise reste encore incertaine. Elle dépendra notamment de l'intérêt des entreprises suédoises pour les salariés seniors.

Véritables arlésiennes parmi les réformes pourtant déclarées prioritaires depuis de longues années... La fameuse réforme des retraites en France verra-t-elle le jour en 2003 ? Tel est en tout cas l'objectif du gouvernement Raffarin, qui donnait début janvier le coup d'envoi de consultations auprès des formations politiques et des partenaires sociaux. Les premiers entretiens menés par le gouvernement confirment que malgré les déclarations consensuelles du Premier ministre, l'exercice sera loin d'être simple. La France n'est pas, en la matière, un cas isolé. La plupart des autres pays européens sont confrontés au même défi : assurer l'équilibre du financement des retraites malgré le vieillissement de la population. Mais une bonne partie d'entre eux ont déjà pris les devants et ont engagé une refonte de leur système. Pourquoi, alors, ne pas commencer par aller voir de près les formules qu'ils ont retenues et tirer profit de leur expérience ? C'est précisément ce qu'a fait **François Fillon** en effectuant courant janvier son "tour d'Europe des retraites", accompagné de représentants syndicaux et de parlementaires, et en choisissant de faire escale dans quatre pays : l'Espagne, l'Allemagne, la Finlande... Et la Suède. A son retour, François Fillon s'en expliquait à l'Assemblée nationale : *"Les pays choisis ne l'ont pas été au hasard. Ils ont une forte tradition sociale ; de grandes réformes des régimes de retraite y ont été engagées et réussies ; elles ont été conduites de la façon la plus consensuelle qui soit. Nous ne sommes*

pas partis à la recherche d'un modèle : chaque pays a ses traditions - mais des idées peuvent être retenues, je pense au droit à l'information, concernant les retraites, dès l'âge de 29 ans, en vigueur en Suède".



"Rum för barn" - Le Centre Culturel à Stockholm.

Assouplir l'âge de la retraite

Assistera-t-on en France à une augmentation du montant ou de la durée des cotisations, à une diminution du niveau des pensions, à un report de l'âge de départ à la retraite, à une entrée en scène des fonds de pension ? Difficile d'y répondre. Car hormis le chantier du rapprochement public-privé, le gouvernement s'est pour l'heure bien gardé d'avancer des solutions concrètes.

L'une des pistes étudiées semble toutefois s'inspirer de la réforme menée en Suède : François Fillon voit d'un bon œil choix suédois d'assouplir l'âge de départ à la retraite. En Suède en effet, si l'âge légal est de 65 ans,

la réforme a introduit une plage de départ comprise entre 61 et 70 ans, censée inciter les salariés à prolonger leur activité. Autrement dit, l'ouverture des droits à taux plein reste à 65 ans, mais plus on travaille longtemps, plus la pension perçue sera élevée. L'idée d'avoir des "retraités-salariés" [continuant une activité], *inimaginable il y a quelques années, est de nouveau d'actualité*" aurait déclaré le ministre de retour de Stockholm. Autrement dit, la réforme s'amorçant en France viendra peut-être "offrir davantage de liberté pour celles et ceux qui veulent poursuivre une activité professionnelle, et cela dans un cadre qui pourrait être original et incitatif" a-t-il de même expliqué.

Cet ingrédient de la réforme suédoise semble d'ailleurs aussi avoir séduit Bruxelles qui, on le sait, pousse les Etats membres à pérenniser rapidement leurs systèmes de retraites. Selon l'une des représentantes de la Commission européenne, Bruxelles prône en effet *"un passage souple, et non brutal, de la vie active à la retraite"*... Et cite à ce titre la Suède en exemple : en combinant la solidarité (un montant de pension minimale élevé : 740 euros par mois, financés par l'impôt) et une individualisation des retraites par la stimulation au travail des tra-

vailleurs âgés, le système suédois serait bien *"l'une des réponses jugées positives par l'Union européenne"*.

L'enveloppe orange

"L'ensemble des commentateurs semble se passer le mot : la Suède est le bon élève européen en matière de réforme des retraites" constate ainsi une récente étude de la fondation Robert Schuman sur les systèmes de retraites en Europe. Un élève d'autant plus méritant qu'il connaît une espérance de vie parmi les plus élevées d'Europe (84 ans pour les femmes, 77 ans pour les hommes).

C'est en 1999 (loi de juin 1998) que la Suède a progressivement modifié les modalités d'acquisition et de droits à la retraite, en décidant notamment de conjuguer deux régimes publics obligatoires : un régime par répartition (alimenté par une cotisation sociale au taux de 16 %, partagée à parts égales entre l'employeur et le salarié) et un autre par capitalisation (un compte individuel abondé par une cotisation de 2,5 %, l'assuré choisissant l'organisme de gestion de son compte, dont le montant est placé sur les marchés financiers sous le contrôle d'une agence gouvernementale). Cette expérience d'introduction modérée de compléments de retraites par capitalisation socialement contrôlés pourrait bien, là encore, intéresser la France - un pays où le système par répartition a peu de chances d'être brutalement remis en cause. Par ailleurs, le montant de la retraite des salariés suédois est désormais calculé sur la base de leur revenu moyen durant toute leur vie active, et non plus, comme c'était le cas auparavant, sur leurs quinze meilleures années (sont également prises en compte, mais avec un barème moins favorable, les années consacrées aux études, au service militaire ou à la garde de ses enfants). En sachant que l'ensemble du nouveau système ne s'adresse pour le moment qu'aux personnes nées après 1954, un savant mélange des deux systèmes étant appliqué pour les personnes nées entre 1938 et 1953. Comme il l'indiquait aux députés, l'autre recette suédoise retenue par François Fillon est le *"respect du droit à l'information des*

salariés". Ce droit permet à chaque Suédois, à partir de 29 ans, de piloter lui-même son système de retraite. *"Il reçoit tous les ans une enveloppe orange où il y a sa situation au regard de la retraite nationale, son compte au regard de sa retraite par capitalisation, avec des hypothèses de crois-*



sance et de départ qui lui permettent d'avoir tous les instruments pour faire ces choix", a détaillé le ministre lors d'une rencontre organisée par l'Institut de l'entreprise. *"Je crois que c'est l'une des idées que je vais essayer de défendre dans la réforme"* a-t-il alors confié.

Miracle ou mirage ?

La Suède aurait-elle trouvé l'équation miracle ou les retraités suédois risquent-ils au contraire d'être confrontés à une baisse de leur niveau de vie ? Il est encore trop tôt pour le prédire. Car l'on est bien passé d'un système de prestations définies à un système à cotisations définies. Le niveau de la future retraite de chaque Suédois dépendra à la fois de la croissance, de l'inflation, de l'espérance de vie... De nombreuses variables, donc. *"Même si le système est dessiné de façon à garder son équilibre en cas de vieillissement de la population, celui-ci n'est pas garanti en présence d'autres chocs tels que poussée du chômage ou baisse de la population active"* commente-t-on en outre à l'Observatoire français des conjonctures économiques.

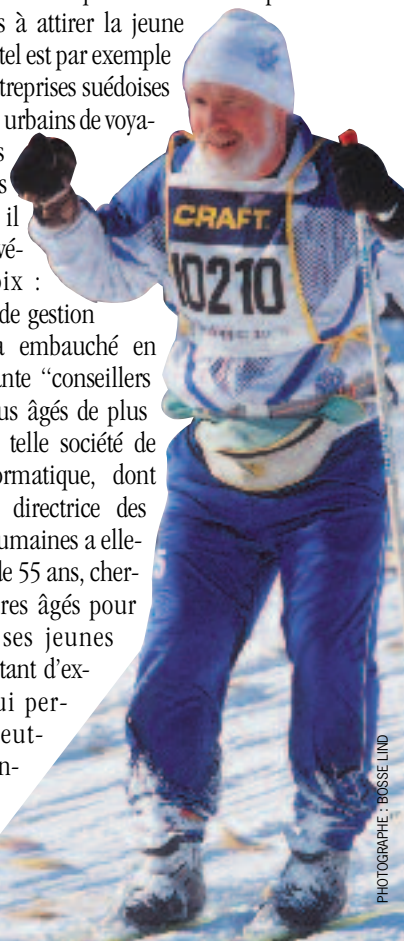
La réussite de ce nouveau modèle suédois dépendra aussi de la rentabilité de la capitalisation... Or on sait qu'à ce niveau là, les choses ont plutôt mal commencé puisque les quelques 450 fonds de pension existants n'ont évidemment pas échappé aux récents déboires boursiers.

Enfin, le marché du travail lui-même sera-t-il capable de s'adapter à cette nouvelle

donne ? Autrement dit, les personnes de plus de 61 ans pourront-elles effectivement conserver ou trouver un emploi ? Là encore, rien n'est joué. Certes, des plans de formation destinés aux actifs de 40-50 ans ont été mis en place pour permettre aux travailleurs âgés de rester en poste. Mais *"même si le thème du vieillissement actif, à savoir le maintien ou la réinsertion des travailleurs âgés sur le marché du travail, est devenu une préoccupation majeure du gouvernement, les entreprises n'intègrent pas ou peu cette donnée dans leur management des ressources humaines et anticipent peu à ce sujet"* estime le cabinet Bernard Brunhes Consultants, qui a réalisé une enquête dans cinq pays, dont la Suède, intitulée *"Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ?"*. *"Il n'y a pas encore vraiment d'engouement ni même d'effort spécifique des entreprises suédoises vis-à-vis des travailleurs âgés, que ce soit en terme de formation, de rémunération ou d'évolution de carrières"* constatent en effet les auteurs de l'enquête.

Bien sûr, des exceptions existent. On les trouvera du côté des entreprises confrontées à une pénurie de main d'œuvre, notamment lorsque les métiers qu'elles offrent ne parviennent pas à attirer la jeune génération (tel est par exemple le cas des entreprises suédoises de transports urbains de voyageurs). Mais pour d'autres entreprises, il s'agit d'un véritable choix : telle société de gestion financière a embauché en un an soixante "conseillers seniors" (tous âgés de plus de 55 ans), telle société de conseil informatique, dont la nouvelle directrice des ressources humaines a elle-même plus de 55 ans, cherche des cadres âgés pour "coacher" ses jeunes équipes... Autant d'exceptions qui permettent peut-être d'annoncer une évolution.

Claire Mallet



PHOTOGRAPHIE : BOSSE LIND



VOLVO XC70 **LA RÉFÉRENCE AVEC UN GRAND AIR.**

ON NE PEUT PAS PENSER À BREAK SANS VOLVO. VOLVO EST LA 1^{RE} MARQUE À AVOIR PENSÉ ET CONÇU LE BREAK COMME UNE VOITURE À PART ENTIÈRE. ALORS AUJOURD'HUI, QUAND IL S'AGIT D'ASSOCIER LA SÉCURITÉ, L'ESPACE, LE DESIGN ET LA TECHNOLOGIE DANS UN BREAK HAUT DE GAMME, À QUI PENSEZ-VOUS ? **L'ÉVOLUTION CONTINUE SUR VOLVOCARS.FR**

CONSOMMATIONS NORME CEE 93-116 EN L/100KM, 5,4/6,4 CYCLE ROUTIER ; 8,9/11,2 CYCLE URBAIN ; 6,7/8,1 EUROMIX ; CO2 REJETÉ (G/KM) : 177/215. VOLVO FOR LIFE EST UNE MARQUE DÉPOSÉE.

VOLVO
for life

Actena
Automobiles



PARIS 16 - 01 44 30 82 20
56, avenue de Versailles

92 NEUILLY - 01 46 43 14 40
58, avenue Charles de Gaulle

92 LA GARENNE - 01 56 47 06 60
86, avenue de l'Europe

78 PORT-MARLY - 01 39 17 12 00
8, Route de Saint-Germain

78 VERSAILLES - 01 39 20 17 17
45/47, rue des chantiers

Intrum Justitia :

l'art et les manières de faire rentrer l'argent dû

Numéro un européen et français de la Gestion de Créances, le groupe suédois Intrum Justitia a très vite compris que la prise en compte des différences culturelles était un facteur clé de réussite. En particulier dans les questions d'argent...



La plate-forme téléphonique d'Intrum Justitia en France comprend plus de 80 positions.

Tout, dans l'approche et le traitement du recouvrement de créances différencie Scandinaves et Latins, exemple, nos deux pays. La Suède a adopté depuis longtemps une législation "préventive" avec la mise en place de fichiers débiteurs accessibles à chacun qui compliquent la vie lors d'une demande de crédit. La France, elle, avec une législation "curative", privilégie le recouvrement judiciaire qui est malheureusement souvent plus coûteux. Les délais moyens de paiement sont de 40 jours en Suède contre 90 et plus en France. En Suède, le recouvrement est à la charge du débiteur. En France, il est à celle du créancier. *"En Suède, le métier est plus mature qu'en France où il a une image moins dynamique, moins valorisante. On parle encore d'officines, de cabinets de recouvrement. Si en France, ce n'est pas le métier le plus noble, en Suède, il est considéré comme un véritable service"* explique **Pascal Labrue, Directeur général de Intrum Justitia France.**

Entre Scandinaves luthériens et Latins plus ou moins catholiques, le rapport à l'argent n'est visiblement pas le même. Transparence et traitement froid chez les uns, opacité et arrangements chez les autres. Ce qu'Intrum Justitia a parfaitement saisi, c'est qu'il ne fallait pas essayer d'imposer sa morale nordique du paiement en s'installant en France, mais de se développer en

s'appuyant, justement, sur la spécificité locale. A travers des collaborateurs qui connaissaient parfaitement la langue, la culture, les us et les coutumes. Donc, des locaux. *"C'est le concept de base : être du pays pour être le plus efficace possible dans les opérations de recouvrement"* souligne Pascal Labrue. Combien de Suédois travaillent avec lui ? *"Aucun"*.

intrum  justitia

Force de frappe et réactivité

En 1988, l'implantation française du groupe se réduisait à une antenne du recouvrement international, sans autre activité. Le développement commence avec l'acquisition, en 1992, de Eureco, une société strasbourgeoise, puis, en 1997, de GRC à Lyon (devenu siège d'Intrum Justitia France). Un grand pas est franchi en 2001 avec le rachat du pôle européen de gestion de créances du groupe Dun & Bradstreet. En janvier 2003, le suédois finalisait le rachat de deux sociétés majeures, Cofreco et Jean Riou Contentieux du groupe Fininfo, prenant ainsi la première place sur le marché français. Leader européen, Intrum Justitia emploie aujourd'hui 2700 personnes dans 22 pays (dont 280 dans les 5 villes de France où il est implanté) et compte plus de 82 000 clients. Forte autonomie et responsabilisation des

filiales mais reporting suédois et mode d'organisation opérationnelle très inspiré du modèle de la maison mère. Trois secteurs d'activité : créances civiles, commerciales et internationales. Idée maîtresse : expertise et automatisation des tâches répétitives à faible valeur ajoutée (une entité à part effectue la saisie des règlements en back-office pour les trois secteurs) de façon à se concentrer sur les autres. La valeur ajoutée ? *"La force de frappe et la réactivité"* dit Pascal Labrue, pour assurer volumétrie et capacité de traitement, soit le résultat d'une gestion conséquente des RH (recrutement, management, formation), appuyée aussi par la puissance croissante de l'outil informatique.

Lente harmonisation des pratiques

Intrum Justitia France doit maintenant consolider son leadership par une politique de croissance externe soutenue, exploiter les synergies et créer une culture commune avec Cofreco / Riou. Mais aussi, développer deux nouveaux produits stratégiques : le recouvrement effectué sous le nom du créancier *"pour éviter au débiteur final la rupture psychologique"* et la *debt surveillance* ou réactivation des pertes et profits *"lorsque le débiteur connaît un retour à meilleure fortune"*, une innovation scandinave - la détection de ce "retour" impliquant le concours de sociétés spécialisées dans la recherche de personnes physiques.

Ne va-t-on pas pourtant dans le sens d'une harmonisation européenne dans ce domaine ? *"Bruxelles fait d'importants efforts pour modifier les habitudes de paiement, mais il faudra du temps pour y parvenir"* estime Pascal Labrue.

On devrait pouvoir compter sur les Suédois pour tenter de forcer le pas.

Françoise Nieto

Handelsbanken | Capital Markets

Enregistrée en France au 2585841 HANDELSBANKEN SA

CONSEIL EN FUSIONS-ACQUISITIONS ET AUTRES SERVICES BANCAIRES AUX ENTREPRISES

Opérations entre l'Europe Continentale et les Pays nordiques

Handelsbanken Capital Markets est l'un des principaux groupes bancaires et financiers de la zone nordique englobant la Suède, la Norvège, le Danemark et la Finlande.

Ses succursales en France, spécialisées dans la Banque d'investissement et le Financement, aux entreprises, offre les compétences d'une équipe d'experts en finance maîtrisant les aspects culturels nordiques.

Elle propose un service personnalisé à forte valeur ajoutée, assuré en étroite collaboration avec le groupe entier.

- ┐ Conseil en Fusions-Acquisitions auprès des entreprises françaises et nordiques : détection des opportunités et stratégies, évaluation des entreprises, négociation d'accords, transactions, conception et mise en place de financements.
- ┐ Financements et autres services bancaires auprès des sociétés nordiques en France ou sociétés françaises avec filiales nordiques.

En 18 ans de présence en France, Handelsbanken Capital Markets s'est positionné comme un interlocuteur privilégié dans les relations d'affaires entre la France et les Pays nordiques.

Handelsbanken | Capital Markets

20-21, rue Saint Augustin 75002 Paris
Téléphone : 01 47 06 00 80 - Fax : 01 47 06 06 12
Email : FSD01@handelsbanken.se

Nouvelle Saab 9-3 Diesel. 389 €/mois sans apport initial.



Offre véhicule Saab 9-3 2.2 T.D. Liner pack en location longue durée pour 389 €/mois pendant 48 mois et 80 000 km. Offre valable jusqu'au 31 mars 2003 chez nos concessionnaires partenaires se trouvant sur terrain Saab 9-3 essence ou diesel (4000cc et 2000cc) au 01 50 00 01. Conditions de location, taxes, assurances (vol, incendie). Offre réservée à la clientèle professionnelle et adaptée pour les particuliers, sous réserve d'acceptation du dossier par Saab Leasing - Groupa. Matricule : 21 bis, rue Dargu, 92100 Boulogne. Modèle présenté Saab 9-3 2.2 T.D. Version avec climatisation et 25 750 €. Nouvelle Saab 9-3 disponible à partir de 25 500 €.

www.saab.fr ou 02 61 12 12 12 0 655 00 00 00



5 étoiles et meilleure note aux tests EuroNcap 2002.
La voiture la plus sûre jamais testée.



**Filiale
Saab France**

Saab Rive Gauche

76 bis, av. de Suffren 75015 Paris - 01 53 58 56 00
saab-rive-gauche@saabfrance.fr

Un géant bien discret

En 1995, le groupe français plante son drapeau en Suède en rachetant Partena, vend les branches qui n'entrent pas dans son cœur d'activités et, en 2001, fusionne les quatre qui restent en une seule sous le nom de Sodexho AB, filiale détenue à 100 % par Sodexho Alliance, la maison mère à Paris.

Face à une concurrence nourrie, le britannique Compass, le danois ISS, le finlandais Amica et une myriade de petites entreprises locales, Sodexho est aujourd'hui leader de la restauration des collectivités publiques et privées en Suède et se classe en deuxième position pour l'entretien (nettoyage de parkings, bureaux, sites industriels, stérilisation de matériel chirurgical en milieu hospitalier...). Malgré les restructurations en série qui affectent fortement ce type d'activités de sous-traitance, Sodexho a réalisé 3 milliards de SEK de chiffre d'affaires en 2002, noté une amélioration *"très sensible"* de ses résultats, dit Lars Sjölander, son Directeur Général pour la Suède, et a crû de 4 % en volume.

La Suède : un cas unique dans le groupe

Avec 2 600 clients répartis sur 500 sites et plus de 50 antennes de Ystad, à la pointe sud du pays, à Kiruna, dans l'extrême nord, la société emploie 9 000 personnes, dont la moitié dans le secteur de l'entretien, 40 % dans la restauration et les 10 % restants dans la gestion des services généraux (accueil, standard téléphonique, maintenance technique, locaux de conférences, réceptions...). Ce rapport singularise la Suède dans le groupe où c'est précisément la restauration qui absorbe le plus de personnel. Sodexho AB gère ceci dit quelque 350 restaurants d'entreprise ou d'administration, dont ceux de 19 des 20 plus grands groupes suédois, ceux du Parlement, du CHU Karolinska à Stockholm et bien d'autres. Et de la même manière que Sodexho nourrit le Corps des Marines aux Etats-Unis, les mess de la Défense suédoise sont ses clients. *"Mais nous n'entrons jamais dans le cœur d'activités des entre-*



prises ou des administrations pour lesquelles nous travaillons. Notre rôle se limite à assurer les fonctions support" explique Lars Sjölander.

Mix des méthodes de management

Dans ce vaste groupe, la lingua franca est l'anglais et le style de management est international. Au siège de la filiale à Stockholm, les membres du comité exécutif sont suédois, français, finlandais, et le conseil d'administration est, lui aussi, multinational. *"Les Français sont plus directs et les Suédois plus consensuels, la conception de la gestion d'entreprise et la façon de motiver les équipes sont très différentes, mais les deux approches donnent des possibilités et se complètent"* dit Lars Sjölander. Il est familiarisé de longue date avec la culture et les méthodes managériales françaises et, avant de

rejoindre Sodexho, il dirigeait la chaîne des Scandic Hotels. Il se félicite en particulier de la dynamique d'un management multiculturel, de l'échange permanent des meilleures pratiques avec les autres filiales, bref, de l'ouverture enrichissante sur le monde qu'apporte un groupe de cette taille.



**Numéro un mondial
de la restauration
et des services
pour les entreprises et
les administrations avec
quelque 315 000 employés
dans 74 pays,
coté à la fois à Euronext
et au NYSE, Sodexho est
aussi le premier employeur
français de Suède.**



Une certaine exemplarité...

Enfin, sur le plan de la place réservée aux femmes dans l'entreprise, la filiale suédoise se montre excellente élève.

Evidemment, qui dit services dit large proportion d'emplois féminins. Chez Sodexho AB, non seulement elles représentent 64 % des effectifs des 500 unités à travers le pays, mais elles occupent de plus en plus de fonctions managériales et ce, jusqu'aux niveaux les plus élevés, puisqu'on en trouve déjà deux au comité exécutif. Quant à la composition du conseil d'administration, elle a de quoi satisfaire la vice-premier ministre, Margareta Winberg : trois fauteuils sur huit sont occupés par des femmes. C'est bien plus près de 40 % que des 25 %, excessifs pour certains, qu'elle exige aujourd'hui.

Françoise Nieto

■ **La CCSF invitée de l'Ambassadeur de Suède. En 2002**, la passation des pouvoirs entre les ambassadeurs **Örjan Berner** et **Frank Belfrage**, son successeur, n'avait pas permis la tenue de la traditionnelle réception offerte à la CCSF. En 2003, les choses sont rentrées dans l'ordre et les nombreux invités ont pu écouter Frank Belfrage dresser le tableau des relations entre la Suède et la France. Toujours *"sans nuages"*, comme le lui avait dit le Président français en le recevant à son arrivée à Paris, il y a un an. A la fois sur le plan bilatéral, dans le cadre de la construction européenne et dans celui de l'élargissement de l'UE, l'ambassadeur s'est félicité de la concordance de vues entre nos deux pays et de l'élan positif qu'ils ont su imprimer à leur coopération. En ce qui concerne la menace d'un déclenchement des hostilités par Washington en Irak, l'ambassadeur a rappelé le profond attachement de la



De gauche à droite, Torbjörn Folkebrant, P-DG Ericsson France, et Frank Belfrage, Ambassadeur de Suède à Paris. À droite, Gita Paterson, Présidente de la CCSF.

Suède à l'ONU, *"organisme de paix"*, attachement illustré par la démarche patiente et obstinée de **Hans Blix**, chef de la commission d'inspection de l'ONU pour le désarmement de l'Irak et ancien ministre suédois des affaires étrangères.

■ **"Comment un groupe français peut-il aider à transformer une administration locale suédoise en entreprise compétitive ?"** C'est à cette question que **Félix Mayer, Président du groupe Dalkia pour les pays nordiques**, était invité à répondre le 6 février dernier lors d'un déjeuner d'affaires organisé par la CCSF. En cinq ans de présence en Suède, cette filiale de Vivendi Environnement a remporté d'importants marchés dans un métier parfois mal connu : la maintenance technique des bâtiments (énergie, fluides...). Avec pour premiers clients de grands hôpitaux suédois et un certain nombre de communes (maintenance de bibliothèques, piscines...). Dalkia, qui travaille également pour de grandes entreprises suédoises,



De gauche à droite : Claes Rasmusson, France International Expatria ; Marie Sommar, Markeleam ; Félix Mayer, Dalkia et Anders Åberg, Cabinet Vingé.

compte aujourd'hui un millier de salariés dans le royaume. La recette du groupe Française est apparemment très liée à sa gestion des ressources humaines. *"On reprend les équipes existantes, on les intègre et on leur apporte un nouveau savoir-faire"* a résumé Félix Mayer.

Un savoir-faire technique, mais aussi opérationnel et organisationnel. *"Les équipes existantes manquaient généralement de ressources et de compétences en termes de management et de gestion"* a-t-il poursuivi, expliquant que Dalkia réussit ainsi à la fois à *"tirer les prix vers le bas et la qualité vers le haut"*.

■ **"L'expérience culturelle d'une fusion pan-nordique"**. Tel était le thème choisi pour le déjeuner-débat organisé le 27 février dernier par la CCSF, la Chambre de Commerce Franco-Finlandaise, la Chambre de Commerce Franco-Norvégienne et le Business Club Franco-Danois. Près d'une centaine de personnes étaient au rendez-vous. La fusion en question est éloquente : celle de

...our

STEEL

...high-strength, abrasion resistant, excellent formability, in continuous progression for new applications. A world leader.

We create added value in co-operation with our customers.

SSAB

www.ssab.se

JOE BRIGANT / SWE



S.E.M. l'Ambassadeur de Suède Frank Belfrage et l'invité d'honneur Søren Aarup, Directeur du Département des Relations Internationales Nordea.

quatre banques nordiques (Nordbanken pour la Suède et Merita Bank pour la Finlande, puis Unidanmark pour le Danemark et Christiania Bank og Kreditkasse pour la Norvège), qui a donné naissance au **groupe bancaire Nordea**. **Søren Aarup**, Directeur du Département des Relations Internationales Nordea, a témoigné de la force d'une telle stratégie transnationale... Sans masquer les difficultés d'un tel défi. Le groupe doit gérer quatre pays avec non seulement *"leurs propres lois et réglementations"*, mais aussi leurs propres structures, pratiques et mentalités ! *"Il s'agit de pays frères qui, comme tous les frères, s'adorent et se détestent à la fois !"* s'est amusé Søren Aarup, citant plusieurs exemples de décalages et quipro-

quos entre, par exemple, un Finlandais plutôt introverti et un Danois ne cessant de poser des questions. Autre exemple : *"L'un de nos collaborateurs disait : la seule différence entre Danois et Suédois, c'est la langue. Six mois plus tard, il rectifiait : la seule similarité entre eux, c'est la langue !"*. *"Dans une structure telle que Nordea, il faut savoir garder son sens de l'humour !"* a-t-il assuré. Le défi est toutefois relevé, puisque Nordea n'est autre que la toute première institution financière de la zone nordique.

A VOS AGENDAS !

A ne pas manquer : la **CCSF** organise **le 2 avril** un déjeuner d'affaires avec **Pascal Clément**, Président de la commission des Lois de l'Assemblée nationale sur le thème *"La gouvernance et le législateur"*. **Le 24 avril**, c'est autour de **Maître Jean-Yves Le Borgne** qu'un déjeuner d'affaires consacré aux *"Responsabilités des dirigeants"* aura lieu. Et **le 6 mai**, un déjeuner d'affaires en coopération avec le Cercle Suédois et SWEA vous permettra de rencontrer **Karl Gustaf Scherman**, ancien Directeur Général du "National Social Insurance Board" en Suède et président honoraire de l'Association internationale de la sécurité sociale.

du côté de SNS

Pour un monde plus juste...

SNS a profité, fin janvier, de la présence à Paris de **Göran Rosenberg**, journaliste et essayiste politique suédois, pour l'inviter à parler de l'ouvrage qu'il venait d'achever (Paris lui semblant le lieu idéal pour travailler de façon concentrée). *"Pourquoi agissons-nous comme nous le faisons ? Réflexions sur les manières d'améliorer le monde"* : le thème de sa conférence, articulé autour des concepts "morale du profit" et "morale du devoir", a effectivement donné à réfléchir à l'assistance et envie de lire l'ouvrage qui sera publié prochainement. Pour faire connaissance avec l'auteur : "Israël, l'utopie perdue - une histoire personnelle" (Editions Denoël, traduction française de Christine Hammarstrand).



Göran Rosenberg et Anders Fogelström, France Ouverture.



L'esprit scandinave

L'esprit scandinave, chez SAS, c'est vous proposer de nombreux vols vers Stockholm et 15 destinations à l'intérieur de la Suède, au départ de Paris et de Nice, et vous faire bénéficier de toute une gamme de services personnalisés.

www.scandinavian.net



Zones de turbulences

Depuis deux ans, les grandes compagnies aériennes sont confrontées à des difficultés jusqu'ici inédites. Morosité économique, 11 septembre... Tout y a contribué. Sans oublier les nouveaux besoins de la clientèle affaires ni l'envolée des "low-costs". Certains, à l'instar de SAS, ont su réagir en adoptant une nouvelle stratégie.

“

C'est très difficile pour tout le monde". **Gunilla Ait El Mekki**,

directeur général de **SAS France**, ne s'en cache pas : toutes les grandes compagnies aériennes sont confrontées à des bouleversements sans précédent, qu'elles se doivent de surmonter rapidement. Une question de vie ou de mort.

Tout a commencé à l'été 2001, avec la vague de faillites que l'on a connu un peu partout, notamment parmi les sociétés tout droit sorties de la fameuse bulle Internet, dont les dirigeants et consultants avaient pris l'habitude de sillonner le monde en classe affaires. "Nous avons alors vu les chiffres tomber, surtout vers les Etats-Unis", se souvient-on chez SAS. Puis il y a eu, bien sûr, le gouffre du 11 septembre, qui a "bouleversé tout le ciel". "Certains se sont dit : plus jamais l'avion"

confirme Gunilla Ait El Mekki. Résultat : SAS, comme bien d'autres compagnies, a coupé certaines lignes, augmenté quelques prix pour tenir bon... Et, surtout, s'est engagé dans "une réorganisation totale de la structure du groupe". Ainsi, depuis l'été dernier, chaque unité du groupe SAS "gère



PHOTO : SAS / TED FAHN

son propre business". Principal avantage : "cela permet de réagir plus vite".

Lignes, plannings, utilisation des appareils... Chez SAS, tout a été passé au crible. L'objectif étant d'économiser 6,4 milliards de SEK d'ici fin 2004. Un objectif qui devrait être atteint puisque fin 2002, 4,8 milliards de SEK avaient déjà été épargnés.

Flexibilité

Comme d'autres, SAS a dû revoir ses offres et sa politique tarifaire. Notamment pour reconquérir la clientèle affaires. Encore un nouveau défi : "même dans les grandes entreprises, on ne prend presque plus la classe affaires pour un vol de moins de trois ou quatre heures - la différence de prix est trop importante". Il s'agit apparemment d'un changement profond d'habitudes qui devrait être tenace. "Désormais, il faut proposer une structure tarifaire plus simple et des prix plus souples pour remplir les avions" reconnaît Gunilla Ait El Mekki. Du coup, SAS vient de lancer son "European concept" : basé sur la flexibilité des prix pour sa clientèle affaires voyageant entre la Scandinavie et le reste de l'Europe, il s'agit d'offrir des vols en classe économique sans en imposer les contraintes (par exemple celle d'inclure un dimanche entre l'aller et le retour). Du côté de la clientèle loisir, le challenge est connu : résister à l'envolée des compagnies à bas-coûts. Pour le seul ciel français, le trafic réalisé par les "low-costs" étrangères a progressé de 85 % l'an dernier. Parmi les nouveaux venus se trouvait le Suédois Goodjet et ses vols reliant Paris et Nice à Stockholm et

Göteborg. Depuis janvier dernier, Goodjet, c'est fini. "Nous savions que Goodjet ne tiendrait pas, ses prix étaient trop bas" déclare Gunilla Ait El Mekki. L'aventure fut donc brève : neuf mois à peine. Elle a pourtant suffi à créer l'événement dans le paysage des liaisons entre les deux pays.

"Scandinavian Light"

Aujourd'hui, c'est **Ryanair** qui entre en scène, en faisant de Stockholm (Skavsta) sa nouvelle base pour assurer dès le mois d'avril des liaisons vers six nouvelles villes européennes, dont Paris (Beauvais). La compagnie irlandaise prévoit de transporter 200.000 passagers sur cette ligne dès la première année... Et annonce à son tour des tarifs "défiant toute concurrence". Un nouveau coup dur pour SAS et Air France ?

"Il est clair que ces nouveaux acteurs changent la donne. Nous allons devoir faire avec. A terme, 25 % du marché européen reviendra à ce type de compagnies" analyse Gunilla Ait El Mekki. Selon elle, les low-costs captent certes une partie de la clientèle des compagnies traditionnelles, mais attirent surtout une nouvelle clientèle - et créent ainsi un nouveau marché. "En ce sens, c'est très positif, même pour nous". Elle fustige toutefois leurs stratégies marketing agressives frisant parfois la publicité mensongère qui "finissent par faire croire que prendre l'avion ne coûte rien ou presque".

La riposte de SAS est déjà prête : lancer dès avril, pour les vols de cet été, "un produit semblable au leur" (réservation par internet, service restreint avec repas à bord payant...), baptisé "Scandinavian Light". Dans un premier temps, les villes d'Europe du Sud seront privilégiées. Nice en fera partie. "Nous serons ainsi présents sur ce créneau là aussi" se réjouit déjà la directrice de SAS France, qui conclut : "Le transport aérien était une industrie très traditionnelle, qui avait peu évolué depuis vingt ans... La nouvelle concurrence nous oblige à changer. Au final, cela a donc du bon." Reste à savoir si la situation internationale ne viendra pas à nouveau tout bousculer.

Claire Mallet



PHOTO : SAS / TED FAHN

SVENSKA SKOLAN I PARIS

grundad 1878

från förskola till gymnasium



För närmare information kontakta rektor Carola Almqvist

ECOLE SUEDOISE DE PARIS

9, rue Médéric - 75017 PARIS

telefon: 01 46 22 31 05 - fax: 01 46 22 31 61

e-mail: svenska.skolan.paris@wanadoo.fr

hemsida: www.svenskaskolanparis.com

EN INTERNATIONELL SKOLA MED SVENSK UNDERVISNING

Lycée International är den perfekta skolan för dig som vill ha undervisning både på franska och svenska i en verkligt mångkulturell miljö.

Vi har undervisning på alla stadier och finns i Paris västra förort, som erbjuder trevlig boendemiljö och rikligt med fritidsaktiviteter.



För mer information, kontakta rektor Maria Schoeffler

Section Suédoise - Lycée International - BP 5230 - 78175 St. Germain-en-Laye Cedex

Tel : +33(0)1 34 51 77 38 Fax : +33(0)1 34 51 45 24

e-mail : sectionsuedoise@lyc-inter.ac-versailles.fr

Le Groupe Gunnebo est l'un des leaders mondiaux de la sécurité avec près de 8 450 employés et 106 filiales réparties à travers 32 pays. Grâce à ses agents et distributeurs, Gunnebo est présent sur plus de 100 marchés. Son chiffre d'affaires annuel avoisine les 800 millions d'euros. Gunnebo possède en outre de grandes marques leader de la sécurité : Fichet-Bauche, Ritzenthaler, Haffner, Hygiaphone, Gunnebo Entrance Control et Gunnebo Troax.



GUNNEBO
For a safer world

Gunnebo AB, Box 5181, 402 26 Göteborg, Suède
Tél: +46-31-83 68 00, Fax: +46-31-83 68 10, E-mail: info@gunnebo.com,
www.gunnebo.com