

Juin
1998
Numéro 7
Prix : 20 F

Liens



Jetons pour présence plus active

Finie l'aimable camaraderie des conseils d'administration où l'on siégeait les uns chez les autres - entre soi - jusqu'en fin de carrière. Globalisation aidant et sous la pression des marchés financiers, la pratique anglo-saxonne du gouvernement d'entreprise est entrée dans les mœurs et les grandes sociétés européennes restructurent leurs instances décisionnelles. La Suède, loin d'être en retard, vient pourtant de connaître un petit séisme.

Percy Barnevik a fait d'ABB un géant mondial de l'électromécanique et ses actionnaires s'en félicitent. Aujourd'hui, il est président d'Investor, la holding de la famille Wallenberg qui contrôle (en voix, grâce au système jalousement préservé en Suède des actions différenciées - mais pas en termes de capital) une dizaine d'entreprises - clés de l'économie suédoise. Mais aussi, la SE-Banken - la banque familiale - qui, depuis sa fusion avec la compagnie d'assurances Trygg-Hansa, est devenue le supermarché de la finance en Europe du Nord. Fortement cotées en bourse, toutes ces sociétés, dont Ericsson, Astra, ABB (moitié suédois, moitié suisse), Electrolux, SKF, Scania, Atlas-Copco, Stora, ont un champ d'activité très largement international. Pourtant, leurs

conseils d'administration étaient restés en grande partie un club "d'habituez", en grande majorité suédois, sûrs - et mûrs - assurant automatiquement et fidèlement la continuité au sein de la grande famille.

La rupture, mère de progrès

Pour Percy Barnevik, ce mode de fonctionnement est obsolète et la continuité, un obstacle au changement. Ses recommandations ont été perçues comme autant d'ordres. En mars, ces vieilles maisons ont fait peau neuve au sommet avec l'entrée en force d'administrateurs plus jeunes, et surtout de personnalités étrangères : Allemands, Suisses, Néerlandais et Japonais notamment, avec le fauteuil offert par Electrolux au Président de Sony (combien d'occidentaux siègent dans les grandes entre-

prises japonaises ?). Mais aussi de femmes, remarquablement absentes jusque là de ces cénacles dans un pays pourtant modèle d'égalitarisme. Percy Barnevik croit en elles. La Suède est un petit pays facile à mobiliser et d'autres grandes entreprises ont emboîté le pas à celles du groupe Wallenberg, tel Volvo lui a en partie remeublé son conseil d'administration.

La France s'ouvre aussi

Sans faire de comparaison exhaustive, on ne tient pas encore de discours sur l'accroissement de la présence de personnalités étrangères au sein des entreprises françaises. Quelques unes d'entre elles pourtant, Lafarge en particulier, leur ouvrent de plus en plus largement leurs portes et chez Saint-Gobain, où l'on s'emploie dûment à brasser les nationalités dans les effectifs des cadres, on est très attentif à cette question. L'objectif est plutôt concentré sur l'indépendance accrue des administrateurs et sur une écoute plus attentive des actionnaires qu'ils représentent. En particulier du nouvel actionariat qui s'est développé avec les privatisations en série, l'ouverture du marché de Paris aux investis-

Suite en page 17.

STOCKHOLM CAPITAL CULTURELLE DE L'EUROPE 1998 - www.stockholm98.se



p.5

interview

Edouard Sicat,
Ambassade
de France
à Stockholm

p.6,7,8

bloc-notes

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

p.10,11

reportage

- Ericsson

p.14,15

entreprises

- Une fusion... nickel !
- Affaire de famille

p.18

chronique

A la recherche
de Fanny et Alexander

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 • **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

Avec le temps...

Tout s'en va, chante si bien Léo Ferré et il a peut-être raison. "Avec le temps" beaucoup de choses s'améliorent, notamment le vin, mais aussi notre magazine LIENS à juger par les nombreux témoignages que nous recevons et qui nous incitent à continuer dans cette voie.

Ce numéro contient l'actualité la plus brûlante dans l'industrie d'aujourd'hui : les télécommunications, dont le suédois ERICSSON est un des grands acteurs internationaux. Que le Président d'Ericsson France colle parfaitement avec l'autre actualité en sponsorisant l'O.M., l'équipe de football de Marseille, n'est pas un hasard.

"As time goes by" (fameux thème du film "Casablanca" 1943) nous parle du départ vers d'autres horizons, ce qui est justement mon cas, car après quelques trente années



Lars Jarnryd, nouveau Président de CCSF, Örjan Berner, Président d'Honneur et Lars Skogh, Président de 1994 à 1998.

à Paris, ma femme Britt et moi avons décidé d'élire domicile dans le sud de la France.

C'est certes avec beaucoup d'émotion et de nostalgie que je pense à cette longue période de ma vie où j'ai eu l'honneur de participer et de présider le Cercle Suédois ainsi que la Chambre de Commerce Suédoise, fonctions qui m'ont donné tant de joie et de satisfaction. J'espère avoir été utile dans l'amélioration des relations franco-suédoises et j'en veux comme preuve cette publication que vous lisez certainement avec plaisir.

Avant de tirer ma révérence je voudrais simplement exprimer ma gratitude envers tous ceux qui m'ont "supporté" tout au long de cette route et j'ajoute, en empruntant les paroles d'un grand disparu ces jours-ci : *I did it my way.*

Amicalement votre LIEN pour toujours,

Lars V. Skogh
Président

Les investissements n'obéissent plus à des stratégies bilatérales



Edouard Sicat, Conseiller Commercial de l'Ambassade de France à Stockholm.

Depuis son adhésion à l'U.E., les investissements français en Suède ont progressé à tel point que la France y est aujourd'hui le huitième employeur devant l'Allemagne.

Doit-on voir des raisons particulières à ce développement ?

Edouard Sicat, Conseiller Commercial de l'Ambassade de France à Stockholm, répond à Liens.

– Il y a certes un intérêt spécifique pour les marchés nordiques dans des domaines bien précis comme l'énergie ou les télécoms où la déréglementation, en avance sur le reste de l'Europe, rend ces marchés particulièrement attractifs. D'où la présence de France Télécom et d'EDF qui, à partir de son "pied à terre" Graninge, se développe en Finlande et en Norvège. Mais les Français viennent surtout prendre pied par des acquisitions de sociétés existantes dans des secteurs où ils ont des compétences reconnues et des positions déjà bien établies dans le reste de l'Europe. Le meilleur exemple à cet égard est sans doute

le rachat du groupe Partena par Sodexo, fin 1995. Tout cela s'intègre dans la stratégie de développement des sociétés européennes sur le marché unique et dans les grandes manœuvres pour devenir acteur global. En fait, les Français investissent ni plus ni moins que d'autres en Suède et nous sommes relativement modestes en restant dans des opérations petites et moyennes. Les Américains, en revanche, ont fait des investissements considérables avec les fusions Morton-Autoliv ou Pharmacia & Upjohn, par exemple.

Et l'usine Michelin ?

– Oui, mais c'est le seul exemple de gros investissement français visant à créer de nouvelles capacités de production pour des produits - les pneus d'hiver - conçus spécifiquement pour les marchés nordiques. D'ailleurs, Michelin avait le choix entre la Suède et la Finlande et ce qui a joué en faveur de la première a été que le Groupe y avait déjà un important centre logistique et que son principal client, Volvo, se trouvait dans la proximité immédiate.

Alors, pourquoi ne voit-on pas de très grosses opérations ?

– Nous avons un précédent qui a amené tout le monde à être très prudent... Ceci dit, les choses évoluent et il y a d'excellents exemples qui montrent que les deux cultures d'entreprise peuvent très bien travailler ensemble. Voyez le cas de la fusion qui a donné Erasteel, groupe franco-suédois leader mondial des aciers rapides. (Voir p. 14).

Les Français semblent privilégier leur implantation dans les services au sens large du terme...

– Oui, c'est un domaine dans lesquels ils sont particulièrement compétitifs et c'est normal qu'ils cherchent des opportunités et des synergies géographiques. Cela fait partie de la division internationale du travail. Effectivement, ils prennent bien pied dans le traitement des déchets, les médias avec la grosse opération de Canal +, l'affichage et le mobilier urbain, la distribution, les transports... Le rachat de Linjebuss par la CGEA et celui de Ellos par La Redoute ont été les opérations les plus importantes en

1997. Dans ces secteurs-là, il n'y a que quelques acteurs européens et pas grand nombre de sociétés à racheter. Stagecoach avait pris le contrôle de Sverige Buss et face à cela, la CGEA qui avait déjà des accords avec Linjebuss sur l'Allemagne n'a pas eu de mal à identifier sa cible. Le reste est une question d'affinités ou de prix.

Pareillement, la société de vente par correspondance, Ellos, était une excellente cible pour La Redoute, sur un marché scandinave peu concurrentiel et qui lui a permis de bien s'implanter tout de suite avec des perspectives de valorisation de son propre catalogue.

En revanche, ils sont peu présents dans l'agro-alimentaire et la grande distribution...

– Oui, et pour plusieurs raisons, notamment le fait que le marché suédois est relativement étroit, très cartélisé et qu'il n'y a donc pas beaucoup de place pour les étrangers. Pour ce qui est de la grande distribution, il est improbable qu'une chaîne comme Carrefour vienne s'installer ici. L'hypermarché est un produit sud-européen, alors que dans le nord de l'Europe, c'est le commerce de proximité qui domine.

Le fait que la Suède ne sera pas dans l'euro en 1999 aura-t-il une incidence sur les investissements ?

– Il semblerait que la plupart des investisseurs étrangers pensent que la Suède sera obligée de s'arrimer au train lorsqu'elle verra que sa non-appartenance à l'euro la pénalise. Je crois, ceci dit, qu'il ne faut pas surestimer le rôle de la monnaie unique dans les investissements, d'autant qu'en l'espèce, le risque de change pris sur la couronne suédoise par les investisseurs étrangers reste dans l'ensemble limité. Les décisions d'investissement reposent sur des stratégies globales, dans lesquelles entrent en compte les considérations de parts de marché, bien évidemment aussi, les mérites propres des sociétés à conquérir et la valorisation qu'on attend en retour d'un investissement.

Propos recueillis par Françoise Niéto

activités CCSF



Le Général Quesnot et Anders Fogelström, Ascom Nira.

Le Général d'armée, et ancien Chef d'Etat-Major particulier auprès du Président François Mitterrand, **Christian Quesnot** était l'hôte du déjeuner de la CCSF au Cercle Suédois, le 28 mai dernier. Sur le thème "La défense de la France et de l'Europe, géostratégie et géoéconomie, enjeux européens du XXI^e siècle", le général a brossé un tableau de la défense économique et militaire de l'Europe telle qu'elle devrait être - à son avis - et qu'elle n'est pas encore. Le message du général : "L'Europe doit s'allier avec d'autres pays (Chine, Russie) de manière à atteindre une taille critique dans des domaines essentiels pour lutter contre l'industrie américaine. Sinon, nous serons balayés".



Lars Skogh et Peter Egardt.

Les déjeuners d'affaires de la CCSF au Cercle Suédois ont été des plus variés ce printemps. Ainsi, nous avons pu pénétrer les arcanes de la politique suédoise grâce à **Peter Egardt**, directeur général de la Chambre de Commerce de Stockholm et ancien secrétaire d'Etat du gouvernement conservateur de Carl Bildt (le médiateur de l'ONU pour la Bosnie). Il a, bien sûr, été question du rôle (important) de la Chambre et de sa manière particulièrement tonique de défendre les intérêts des entreprises de la région de Stockholm. Grâce à Peter Egardt,

nous avons surtout pu plonger dans l'arène macro-économique et politique de la Suède il y a quelques années, quand le pays préparait son adhésion à l'Euro. Un débat pimenté par les interventions spirituelles d'**Anders Ferm**, ancien secrétaire d'Etat social-démocrate et actuel Ambassadeur de Suède à l'OCDE à Paris. On se serait presque cru au Riksdag, le Parlement suédois.

Autre invité de marque, l'Ambassadeur **Håkan Wilkens**, qui représente la Suède auprès du Conseil de l'Europe à Strasbourg, il nous a "briefés" - nous en avons besoin - sur les fonctions exactes de cette institution. Nous avons appris qu'il y a 40 pays membres, que le Conseil est présidé par le comité des ministres des affaires étrangères, que son secrétariat



Marie Baillet Sommar, Marketeam et Margareta Galfard, Volvo.



Mats Rönneskog, SE-Banken, Sören Lind, ABB Christer Nordström, Swedish Steel et Marianne von Plaven, Stora.

est composé de 1 500 personnes et que sa vocation est plurielle : encourager la coopération juridique, veiller sur les droits de l'homme et travailler concrètement sur des questions comme l'élaboration d'une charte sociale ou la corruption en Europe. Enfin, les affaires proprement dites étaient représentées par **Lars Jarnryd**, P-DG de Matra Ericsson Télécommunications (MET), qui lors d'un déjeuner, le 12 mai, nous a exposé avec beaucoup d'humour la longue traversée du désert de Ericsson en France et son ascension fulgurante (voir notre grand reportage dans ce numéro).

83^{ème} assemblée générale

Lars Jarnryd, nouveau président de la CCSF
Gïta Paterson-Carlén, vice-présidente

L'Assemblée Générale de la Chambre de Commerce Suédoise en France, présidée par l'Ambassadeur de Suède **Örjan Berner**, a procédé à d'importants changements au sein de son Conseil lors de la session annuelle tenue dans les locaux du Cercle Suédois le 2 juin dernier. En effet, le président **Lars Skogh**, qui vient de prendre sa retraite de ITT Flygt France dont il garde sa présidence, a annoncé sa décision de céder son fauteuil. Pour le remplacer, l'Assemblée Générale a retenu la candidature de **Lars Jarnryd**, P-DG de MET et représentant du groupe Ericsson en France. Par la même occasion, le vice-président **Håkan Skoglund**, P-DG de Mercuri Urval SA, a cédé sa place mais reste membre du Conseil. **Gïta Paterson-Carlén**, membre du Conseil de la CCSF et Directrice du magazine LIENS, lui succède. Ancien conseiller commercial de l'Ambassade de Suède à Paris et directrice du bureau parisien du Centre Suédois du Commerce Extérieur, Gïta est avocate d'affaires internationale au cabinet d'avocats Foucaud, Tchekoff, Pochet et Associés. Elle est également Présidente de Svensk-Franska Språkfonden, fondation officielle qui a la mission importante de contribuer au développement des échanges commerciaux et industriels entre la France et la Suède.

L'équipe de LIENS profite de ces lignes pour remercier **Lars Skogh** d'une excellente coopération et souhaite la bienvenue à **Lars Jarnryd**.

Ulf Dinkelspiel, invité d'honneur

Ulf Dinkelspiel, président du Centre Suédois du Commerce Extérieur et ancien Ministre des Affaires Européennes, a été l'invité d'honneur de la CCSF, lors du déjeuner d'affaires qui a suivi l'Assemblée Générale Ordinaire. Devant les très nombreux participants à ce déjeuner, M. Dinkelspiel a dressé un bilan des trois premières années de la Suède dans l'Union Européenne. Une expérience mitigée, puisque la population suédoise et la majorité social-démocrate au Parlement désapprouvent l'UME et l'euro...



Ulf Dinkelspiel, nous montre l'horizon.

nominations

■ Un manager de 33 ans dirige le groupe H & M

Nous avons beaucoup parlé de H & M dans nos colonnes, à l'occasion de l'implantation à Paris de la deuxième chaîne de distribution vestimentaire en Europe après C & A. Cette enseigne suédoise est également très dynamique dans sa politique de ressources humaines : ce printemps, **Stefan Persson**, 51 ans, fils du fondateur et principal artisan de la formidable expansion internationale du groupe, a décidé de laisser sa place de DG à **Fabian Månsson**, 33 ans qui a débuté chez H & M il y a sept ans. Carrière comète, s'il y en a... Lui-même commente sa nomination, qui a surpris plus d'un observateur, avec beaucoup de calme. *"Ce qui compte, c'est l'âge psychologique et non pas l'âge de fait. De toute façon, il s'agit d'un management en équipe, puisque Stefan continue comme Président à plein temps"*, dit-il. Fabian Månsson était jusqu'ici directeur des achats, une fonction essentielle puisque toute la compétitivité de H & M repose sur sa capacité d'offrir des produits mode aux prix les plus bas.

■ Gilles Pajot quitte Pharmacia pour IMF

Gilles Pajot, a quitté au printemps le Groupe Pharmacia & UpJohn dont il était vice-président et responsable pour l'Europe. Il a été nommé directeur général adjoint du groupe IMS et directeur général pour la région Europe. IMS est fournisseur d'informations et d'analyses pour le secteur de la santé et de l'industrie pharmaceutique.



culture

■ La culture suédoise fait courir les Français

Le bilan partiel des activités déployées en France pour marquer l'événement "Stockholm, capitale culturelle européenne 1998" est on ne peut plus satisfaisant. L'exposition **Sigrid Hjertén** au Centre Culturel Suédois a fermé ses portes le 29 mars après deux mois d'affluence record - aussi bien dans les annales du Centre que selon les critères parisiens en général. 10 000 personnes se seront ainsi rendu rue Payenne pour découvrir cette artiste exceptionnelle qui avait été l'élève de Matisse et qui était présentée pour la première fois en France grâce au généreux sponsoring de **SCA, Industrivärden** et **Hufvudstaden International**. De nombreux articles de presse élogieux et de passages à la télévision ont contribué à déplacer les amateurs d'art.

Et que dire de l'exposition **"Visions du Nord"** qui a attiré plus de 200 000 visiteurs en deux mois au Musée d'Art Moderne du Trocadéro ! Là aussi un succès exceptionnel appuyé par une série de manifestations - notamment une série de films nordiques inspirés de grands classiques littéraires - organisées conjointement avec le Centre Culturel Finlandais.

L'architecture suédoise a également suscité un grand intérêt avec l'exposition **"Maisons Suédoises"** présentée au Centre Culturel Suédois. Sans compter la série de concerts qui ont permis de faire découvrir la musique suédoise contemporaine à un public, là aussi nombreux.

■ Un pirate best-seller

L'écrivain **Björn Larsson** est venu parler au CCS de son roman original, "Long John Silver", pseudo-biographie d'un des personnages de "L'Île au Trésor" dont la sortie en français a été saluée par d'excellentes critiques. Après quoi il est parti pour Saint-Malo, invité du Salon annuel "Étonnants Voyageurs".

CARLER

ADVOKATFIRMAN

Avocats

Bénédict VIDAL
Gunnar CARLER

Ryane MERALLI

Stéphane BLANCHARD
Johan HARRYSSON

Groupement d'avocats comprenant
3 bureaux en Suède
1 bureau à Paris depuis 1974

Nous assistons les sociétés suédoises et françaises dans leur développement (implantations, acquisitions, contrats, arbitrage, fiscalité internationale, droit de la propriété intellectuelle, droit et internet)...



36, rue Tronchet - 75009 PARIS

Tél. +33 (0) 1 42 66 14 49

Fax + 33 (0) 1 42 66 59 45

E-mail : Cabinet.Carler@wanadoo.fr
<http://www.carler.se>

■ Boutique design au Centre Culturel

Les petites boutiques suédoises poussent comme des champignons dans Paris. Dernière née : **"Svenskt"**, celle qui a ouvert ses portes le 9 juin dans les locaux mêmes du Centre Culturel dans le Marais (tél. 01 44 78 80 11). Vous trouverez meubles, cristaux, vaisselle, textiles, dans un espace de design contemporain et une ambiance "typiquement suédoise". Bienvenue !

- ✱ 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

tous azimuts

La S-E-Banken met les bouchées doubles sur l'euro

Le succès du séminaire présenté conjointement ce printemps par la Skandinaviska Enskilda Banken et la CCSF, pousse le directeur général de la S-E-Banken à Paris, **Mats Rönneskog**, à miser encore plus sur l'euro. *"L'intérêt pour la nouvelle monnaie européenne augmente de jour en jour parmi nos clients et il existe un besoin évident d'informations plus sophistiqué chez les entreprises. Pour les grands comptes, nous traitons les questions stratégiques ensemble avec le siège de la banque. Mais les filiales de P.M.E. suédoises nous appellent souvent directement pour savoir, par exemple, comment l'euro influera concrètement sur leurs transactions financières ou sur leur comptabilité, et à partir de quand. Comme nous sommes en mesure*



d'apporter ces informations et pouvons agir en tant que premier conseil et même leur suggérer des plans d'action, cela crée des relations privilégiées. En ce sens, l'euro est aussi un formidable outil de marketing pour nous. C'est pourquoi nous pensons multiplier rencontres et réunions avec les entreprises clientes sur le thème de l'euro au cours des prochains mois", explique Mats Rönneskog. Rappelons à nos lecteurs que la grande banque suédoise a publié récemment son guide Euro en français, qui décrit en détail les meilleures façons de se préparer à l'UME avant le 1^{er} janvier 1999, checklists à l'appui. 40 pages format A4 de lecture indispensable pour tout entrepreneur.

Sites WEB à visiter :

www.amb-suede.fr (informations sur la Suède en France).

www.swedishtrade.se (informations sur plus de 10 000 sociétés suédoises).

www.si.se (informations et nouvelles sur la Suède).

Rapports contradictoires sur l'économie suédoise

Les études sur l'économie suédoise se succèdent. L'OCDE estime que la Suède est une bonne élève, qui a enfin rejoint la moyenne européenne sur les fondamentaux. C'est un avis partagé par la banque suédo-finlandaise Merita Nordbanken, qui remarque : *"La confiance est retrouvée pour la première fois depuis le début de la décennie"*. Cela implique aussi, selon Merita, que la non-appartenance à l'UME est *"un problème moindre à court terme"* pour l'économie suédoise. De son côté, la puissante Fédération des industries Suédoises souligne pourtant que la croissance du pays atteindra seulement 2,5 % cette année, et qu'il s'agira là de performances maximales. La Suède, grande exportatrice, est en effet très sensible aux conséquences des crises asiatiques. *"Si le Japon n'arrive pas à appliquer des mesures profondes d'assainissement dans les prochains mois, la situation risque même de se dégrader rapidement chez-nous"*, avertit ainsi **Anne Wibble**, ancienne Ministre des Finances et aujourd'hui "chief economist" de l'organisation patronale. Selon elle, la conjoncture suédoise devrait de toute manière connaître un tournant dès cette année et en 1999, la croissance en Suède pourrait baisser à 2,2%. *"S'il est vrai que l'économie suédoise suit la moyenne des pays de l'OCDE, son évolution est plus faible que celle des Quinze ; il s'agit en fait de la performance la moins bonne parmi les pays nordiques"*, analyse la Fédération. Soulignons que ce lobby patronal est très critique vis-à-vis de la politique économique menée par le gouvernement social-démocrate de Göran Persson. Ses prévisions actuelles sont en réalité considérablement en hausse par rapport à celles faites en début d'année. L'importante Fédération joue-t-elle les Cassandra inutilement ?

Le Cercle Suédois sur Internet

www.geocities.com/Paris/Bistro/9895/
e-mail : cercle.suedois@geocities.com.

carnet d'affaires

Wasa convoite le GAN grâce à Eureka

Le suédois Wasa pourrait devenir l'un des nouveaux propriétaires du GAN, cinquième compagnie d'assurances française. En effet, Wasa intègre le consortium européen Eureka, l'alliance de six compagnies moyennes de nationalités différentes, qui est l'un des candidats à la reprise du GAN, après la vente en avril du CIC. Eureka gère environ 650 milliards de francs de fonds et Wasa détient 10 % de cette alliance paneuropéenne dont le siège se trouve aux Pays-Bas. La concurrence est pourtant rude. Pour l'instant, le GAN intéresse également Groupama, Swiss Life, l'allemand AIG et le britannique General Electric Capital. Le gouvernement français devrait se prononcer sur cette cession/privatisation fin juin.

ABB à Nantes : tout un symbole

La commande remportée à Nantes ce printemps par Adtranz (ABB et Daimler Benz), comportant 23 trams pour un montant de 264 MF, prend aussi valeur de symbole. Car jusqu'ici, la ville de Nantes, qui possède le plus large réseau de trams en France, avait préféré le concurrent franco-britannique GEC-Alsthom.

SCA achète trois laboratoires français

La Société Suédoise SCA vient d'acheter les trois laboratoires Hexadis, Alpan et Enaliss, représentant un chiffre d'affaires de 100 millions de francs.

nouveaux membres

Audicom France, dirigée par Camilla et Richard Öhman - **Sapa Aluminium France SNC**, dirigée par Bernard Duzert - **SIAT sarl**, dirigée par Carl Gabriëlsson.

LASSUS & ASSOCIÉS

AVOCATS À LA COUR

Björn Palm-Jensen
Paul Lassus
David Gage

Stéphane Caussé
Raphaëlle Pecquereaux
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

Ericsson a de bons mobiles de conquête

Alors que de puissants constructeurs comme Alcatel ou Siemens n'avaient pas prévu l'explosion du marché des téléphones mobiles, le suédois Ericsson s'est hissé, lui, au premier rang mondial. Passé également au deuxième rang dans les équipements téléphoniques en un temps record, Ericsson se renforce maintenant sur le marché français et en fait une plate-forme stratégique pour l'Europe. Une belle revanche...

Massy-Palaiseau, 30 minutes au sud de Paris, 7 h 30 du matin. Nous avons rendez-vous avec Lars Jarnryd, le patron pour la France, qui lui-même est revenu la veille au soir d'un voyage d'affaires en Italie. Le groupe a réalisé un bénéfice net de 13 milliards de francs en 1997, en augmentation de 70 %. Pour le seul marché français, le chiffre d'affaires devrait s'approcher des cinq milliards cette année, avec la même progression foudroyante. Cela n'a pas toujours été le cas.

— *Le marché français, c'était un peu l'exception française, s'amuse Lars Jarnryd. En 1978, Ericsson avait cinq mille employés ici. Lorsque l'ensemble du secteur des télécoms a été nationalisé en 1981, nous avons été pratiquement virés.* Un quasi-monopole de fait est ainsi revenu à Alcatel. Au milieu des années 1980, les choses ont commencé à bouger. La CGCT, constructeur national de centraux, bat dangereusement de l'aile. Peur du chômage aidant, l'idée vient alors de marier Matra-Lagardère à un constructeur étranger

au sein d'un joint-venture en vue de la reprise de CGCT. C'est ainsi que naît MET en 1986 et que, dans la première vague de dénationalisations décidée

par le gouvernement Chirac, Ericsson est choisi aux dépens des deux autres prétendants, Siemens et A & T.

A cette époque, il s'agissait de fournir les opérateurs nationaux en ingénierie lourde. On n'était pas encore entré dans un schéma concurrentiel avec des systèmes proposés directement aux entreprises et des consommateurs en bout de ligne.

— *Notre métier n'était alors pas très "sexy". Les jeunes talents sortis des grandes écoles étaient attirés par l'informatique, les services et le consulting, se rappelle Lars Jarnryd.*

Bigamie

En 1991, MET emploie 1 800 personnes avec un seul client, France Télécom, et des parts de marché limitées mais garanties. Matra apporte le savoir-faire local et le lobbying. Ericsson fournit une technologie de pointe en téléphonie. Matra, qui commence à s'intéresser sérieusement à la téléphonie mobile et au petit équipement, propose à Ericsson un développement conjoint dans le GSM, la norme qui s'imposait pour les téléphones cellulaires en Europe. C'était en 1992. Ericsson vient juste de se tailler ses premiers succès dans le mobile, mais n'est pas encore très présent sur le GSM. L'offre de Matra ne lui paraît pas très séduisante. Ericsson décline. Puis, "friture" sur la ligne : ne progressant pas de manière satisfaisante sur le nouveau créneau des mobiles avec son partenaire suédois, Matra signe un accord avec le canadien Northern Telecom, un concurrent direct du groupe Ericsson. Northern prend même une participation de 20 % dans Matra Communications. Une position délicate.

— *De la bigamie vraiment. Ce qui n'était*

Ericsson est une équipe gagnante et peut facilement s'identifier au foot. C'est pourquoi le Groupe sponsorise l'Olympique de Marseille et se profile grâce à la Coupe du Monde. Mais la raison principale de cet engagement sportif consiste à ancrer l'image de la marque sur le marché français. Peu de Français savent encore que Ericsson est suédois et leader mondial.

pas acceptable à terme, ni pour Matra, ni pour nous. Nous nous sommes finalement entendus, par un divorce à l'amiable, explique Lars Jarnryd.

Mains libres, enfin

Ericsson devra attendre jusqu'au début de 1998 avant de pouvoir racheter la totalité de MET, sur proposition de Matra. Les Suédois ont désormais les mains libres pour s'organiser de façon plus rationnelle en France. Lars Jarnryd, qui était directeur général de MET, en devient son P-DG.

— *En France, nous avons dû subir une situation unique : leaders mondiaux pour les systèmes mobiles et numéro deux pour l'ensemble de la téléphonie, mais sans réelles perspectives d'y prendre des parts de*



© FEP / PANORAMIC



Lars Jarnryd.

marché en conséquence. Pourquoi ? Tout simplement à cause de l'impossibilité dans laquelle nous nous trouvions dans l'Hexagone de pouvoir offrir nos propres solutions de A à Z. Dorénavant, nous ne pouvons que nous renforcer, souligne Lars Jarnryd.

Une croissance assurée

Si la performance de MET était déjà excellente en 1997, cette année le spécialiste de commutation publique entend faire passer son chiffre d'affaires de 2,1 à 3 milliards de francs, en s'appuyant notamment sur les ventes de commutateurs mobiles. A terme,

Ericsson espère pouvoir percer dans les infrastructures cellulaires

(stations de base), un domaine où le suédois n'est paradoxalement pas présent sur le marché français, ne fournissant aucun des trois opérateurs, Itinéris, SFR et Bouygues Telecom. Il va falloir, aussi, regrouper les activités, comme les téléphones portables (20 % du marché français), commercialisés par une autre filiale de Ericsson, ainsi que les standards téléphoniques PBX (12 % du marché français), gérées par une troisième... Si

Ericsson réduit ses effectifs mondiaux (10 000 sur 100 000 employés), en France l'heure est plutôt à l'embauche. Il s'agit de rattraper le retard sur ce marché porteur. Les perspectives de croissance y sont de 5 à 6 % par an malgré une baisse de 20 % des prix. Avec L'usine de Longuenesse, dans le Pas-de-Calais, qui emploie 600 personnes, Ericsson dispose d'une arme particulièrement compétitive.

— Nous en sommes très fiers, Longuenesse est un site modèle pour la logistique. N'oubliez pas que nous traitons 15 000 paramètres différents. La force de notre unité française est d'avoir réuni toutes les fonctions : assemblage des pièces, information et documents techniques les concernant, ainsi que livraisons à d'autres unités européennes du Groupe. 80 % de la production part à l'exportation, explique Lars Jarnryd.

1978-1998. Vingt ans, c'est le temps qu'il a fallu pour Ericsson de pouvoir jouer à armes égales en France.

Richard Beer

Ericsson, Nilsson et Internet

Le nouvel atout d'Ericsson dans la concurrence internationale s'appelle Sven-Christer Nilsson, un expert en normes de téléphonie mobile - un enjeu de taille. Dans ce contexte, Ericsson a annoncé le lancement, au mois de juin, d'un nouveau système développé avec la société américaine Delta Three - Internet Telephone Solution for Carriers, IPTC - qui permet de téléphoner via Internet sans l'intermédiaire de l'ordinateur avec une réduction de 40 % à 70 % du prix des communications. Un marché potentiel de 12 milliards de francs par an.

1 1 millions d'abonnés au début de la décennie, 175 millions à travers le monde en 1997. Le cap des 250 millions d'adeptes du téléphone mobile sera sans doute dépassé cette année et l'on pourrait atteindre le demi-milliard de fidèles d'ici l'an 2005. Derrière l'engouement du public se profile déjà la prochaine révolution de la téléphonie, le mariage consommé entre télécommunications et informatique.

On pense aux nouveaux services multimédia, de la vidéoconférence à la navigation rapide sur Internet via les téléphones mobiles.

C'est une compétition très serrée, où l'on joue au coude à coude. Ericsson est un primus inter pares, en quelque sorte. Lucent (ex AT&T) fera tout pour détrôner le groupe suédois, qui est aussi talonné de près par Motorola et l'autre nordique, Nokia.

— Les télécoms sont aujourd'hui un secteur totalement ouvert à la concurrence à l'échelle planétaire. Cela vaut aussi bien pour les constructeurs que pour les opérateurs. En même temps, des liens de plus en plus étroits se tissent avec l'électronique, l'audiovisuel et l'informatique, grâce aux transmissions de données, au multimédia et à Internet. Cela suppose des stratégies fortes, au-delà des frontières, affirme Lars Jarnryd, P-DG de MET.

Inconnu

Le succès d'Ericsson doit beaucoup à sa culture d'entreprise dynamique. La moitié de ses collaborateurs n'ont pas encore trente ans. Au sein du groupe, les transferts

d'hommes sont fréquents et rapides, dans un rapport de force qui joue en faveur de sa division de téléphonie mobile. Lorsque Lars Ramqvist, l'homme qui a fait d'Ericsson le champion des mobiles, a décidé, en début d'année, de laisser sa place de *Chief Executive Officer* (il restera Président du Groupe), c'est une personnalité encore peu connue qui a été recrutée à l'interne pour prendre les rênes de cette multinationale

survitaminée. En effet, il y a six mois, même au siège à Stockholm, beaucoup de collaborateurs n'avaient jamais vu **Sven-Christer Nilsson**. Cet ingénieur de 53 ans rodé au marketing a fait une grande partie de sa carrière au sein de la filiale américaine, où il chapeautait le développement des normes en téléphonie mobile.

Sa nomination s'inscrit dans une logique

de management impliquant des relations croissantes entre usine et client, production et consommateur, technologie et produits finaux. Les Etats-Unis représentent le premier marché du groupe. Ericsson réalise déjà 68 % de son chiffre d'affaires dans la seule téléphonie mobile. Et puis, en début d'année, les autorités européennes ont fini par donner leur bénédiction à une nouvelle norme de téléphonie mobile très proche de celle sur laquelle Ericsson - et Nilsson - travaille depuis huit ans.

Tout ces éléments font qu'Ericsson a de sérieux atouts en main dans la compétition qui l'oppose à Lucent, Motorola et Nokia.

RB



Une fusion... nickel !

Ou rester petit numéro un mondial - ou devenir beaucoup plus grand en changeant de propriétaire : la société suédoise Kloster Speedsteel a choisi de passer entre les mains du groupe minier français Eramet. L'histoire d'une fusion dont chacun se félicite.

“ Nous sommes la plus petite division du Groupe mais la plus belle” se flatte Ingemar Skoog, directeur général de ce qui est devenu Erasteel Kloster AB, l'activité suédoise d'Erasteel, la division aciers rapides d'Eramet. “Avec une fusion, on perd souvent quelque chose. Mais là, c'est tellement réussi que nous avons renforcé nos positions. Avant, nous avions un quart du marché mondial, aujourd'hui, nous en avons le tiers et certaines de nos activités ont même doublé”. Il parle de fusion en connaissance de cause. Avant d'entrer dans le groupe français, il avait vécu de l'intérieur pendant six ans une expérience industrielle suédo-finlandaise qui, pour cause de différences de culture, de management et de pertes importantes, s'est finalement soldée par un échec. “Les fusions internationales ne sont pas du tout garanties. Il faut être souple, bien écouter, instaurer un dialogue”.

Quelques tensions au début...

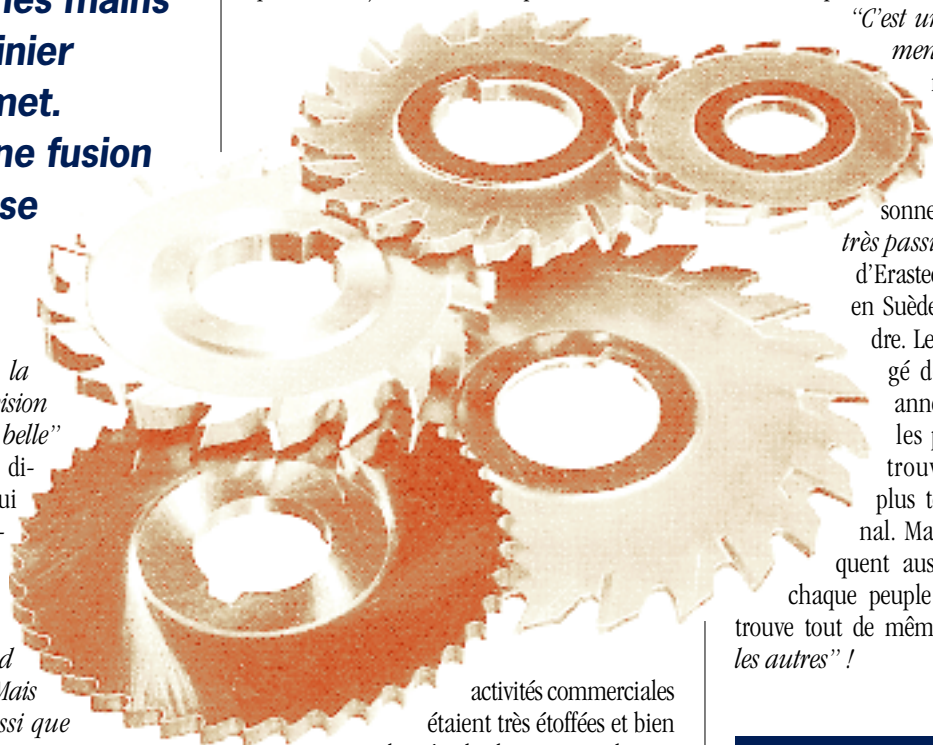
En 1989, Eramet rachetait la société Commentryenne, près de Montluçon, numéro

trois mondial des aciers rapides. Deux ans plus tard, Kloster Speedsteel, le leader mondial de la spécialité, établi de longue date à Söderfors à 150 km au nord de Stockholm, tombait dans son escarcelle. En 1993, Eramet fusionnait les deux sociétés et créait Erasteel. “Au début, il y a eu quelques tensions, c'est normal. A cause de la langue, des fortes traditions industrielles et des ancrages régionaux, mais aussi parce que chacun tenait à préserver ses effectifs”. Chez Kloster, qui s'était déjà restructuré en partie et dont les

général et le directeur financier), moitié suédois (le directeur commercial et le directeur d'Erasteel Kloster) et structure claire. “Il est difficile de modifier une culture de management mais dès qu'on a choisi des règles du jeu, il faut les appliquer”. Ce qui a été fait. La consolidation des activités industrielles a eu lieu dans la foulée avec une stratégie arrêtée : ne fabriquer qu'une seule gamme de produits par site pour optimiser les coûts de production, tout en gardant une certaine souplesse d'adaptation. Et ça marche.

“C'est un mariage de complémentarités”. Le P-DG d'Eramet, Yves Rambaud, a joué un rôle très important dans cette réussite, s'engageant personnellement “et de manière très passionnée” dans le travail d'Erasteel et se rendant souvent en Suède pour mieux comprendre. Les Français ont-ils changé depuis les quelque dix années que Ingemar Skoog les pratique ? Oui, il leur trouve l'esprit plus ouvert, plus tourné vers l'international. Maintenant, ils communiquent aussi en anglais. Mais si chaque peuple a sa spécificité, il les trouve tout de même “plus différents que les autres” !

Françoise Niéto



activités commerciales étaient très étoffées et bien dirigées, le changement de propriétaire et de mentalité n'a pas été accepté de gaieté de cœur. “Il a même été très mal perçu au départ. Mais on a compris que pour survivre, il faut être efficace. On ne peut pas toujours rester sur une tradition historique, il faut s'adapter à la concurrence”, dit Ingemar Skoog en regardant Paris depuis le 53^{ème} étage de la Tour Montparnasse - siège du Groupe Eramet, mais aussi d'Erasteel.

Un plan appliqué rapidement

La réussite de l'opération a résidé dans la rapidité de mise en place d'un plan de définition des rôles : centralisation des responsabilités industrielles et commerciales au siège, management moitié français (le directeur

QUELQUES CHIFFRES

■ **Erasteel** : 5 sites (3 en Suède, 2 en France), 1 000 personnes, 1,4 milliards de francs de CA en 1997, une production annuelle de 25 000 tonnes d'aciers rapides destinés aux outils et outillages coupants, ainsi que d'alliages réfractaires pour les industries aéronautique et spatiale.

■ **Eramet** : 3 400 employés. 8 milliards de francs de CA en 1997. Premier producteur mondial de ferronickel et d'aciers à coupe rapide. Outre Erasteel, le Groupe comprend une branche nickel (avec la Société le Nickel-SLN en Nouvelle-Calédonie et l'usine de Sandouville) et une branche manganèse après la prise de contrôle de Comelog en 1997.

Affaire de famille

Martin Åhnberg, un cadre transfuge du géant suédois Esselte, créé les ateliers de reliure Åhnbergs à Stockholm dans les années soixante. Les produits sont artisanaux. Plus tard, ses enfants Pär-Erik et Carina apportent de nouvelles compétences en marketing et graphisme.

En 1982 l'affaire familiale prend un nouveau tournant avec la première boutique Ordning & Reda. Aujourd'hui, ce concept de papeterie croît grâce à la franchise et fait des petits à travers le monde. En France, une autre branche de la famille a pris en main le développement local.



Nous rendons visite à Lillemor Garnier en semaine dans sa boutique rue Vieille du Temple à Paris. L'affluence y est régulière : des femmes surtout, à la recherche d'objets de papeterie représentant un "plus", beaucoup d'étrangers aussi. Ordning & Reda a une clientèle plutôt cultivée et cosmopolite.

— *Oui, c'est vrai, le quartier du Marais s'y prête, nous avons eu beaucoup de chance en dénichant cet endroit. La première année, nous avons fait 1,8 million de francs de chiffre, avec seulement quarante-trois mètres carrés. C'est alors que nous avons compris que le concept avait de l'avenir en France,* raconte Lillemor Garnier, une suédoise dynamique et joviale, pleine d'attention pour ses clients.

Avant de se lancer sur ce terrain, Lillemor a observé les premiers pas de ses cousins Pär-Erik et Carina en Suède, mais de loin, sans s'impliquer. Elle-même travaillait pour le cabinet de courtage d'assurances de

son mari, Francis Garnier. Famille oblige, ce sont ses deux enfants Carl-Johan et Carolina qui ont poussé les parents à envisager "une petite affaire sympa", plus ludique que les assurances.

Identité, image, personnalité

De Londres et Guilford à Yokohama ou New-York, en passant par Bruxelles et Lausanne... Pourquoi l'enseigne fait-elle mouche partout ? C'est design, la gamme est cohérente et dégage une impression de gaieté. O & R est vraiment une papeterie différente, le goût est sûr et l'identité forte. Les agences de pub, les stylistes et autres cabinets d'architectes raffolent de ses articles de bureau. Certains particuliers viennent de loin, "parce qu'ils ne peuvent plus s'en passer". Vous cherchez un cadeau vraiment original et utile à la fois ? C'est là qu'il faut aller. Ainsi, les cahiers, livres pour journal intime ou chemises, souvent reliés main, ont une personnalité affirmée et véhiculent une forte image scandinave. Et chacun s'y retrouve, de la lycéenne branchée au monsieur à la retraite.

La première boutique de la famille Garnier a été ouverte fin 1995, juste à temps pour les achats de Noël. Il y a eu, un corner a été inauguré au Printemps boulevard Haussmann et un troisième espace est sur le point d'ouvrir dans le quartier Saint-Germain. Ce n'est plus un petit commerce. En, puis,

Lillemor est "master franchiser" pour la France, apportant conseil aux franchisés à Dijon et bientôt Nice. Que faut-il pour réussir ? Pignon sur rue dans un quartier commerçant, à la fois classe et "moderne". Les grandes villes s'y prêtent mieux : Lille, Lyon, Strasbourg, Bordeaux et Toulouse sont à l'étude. Paris reste la chasse gardée de la famille Garnier, car mari et (grands) enfants sont de la partie. Le difficile, c'est de trouver le bon endroit. Peut-être le Carousel du Louvre ou une galerie "trendy" ?

Triés sur le volet

Le futur franchisé doit déboursier environ 700 000 francs, hors bail et constitution. Ce prix comprend une formation, une aide au marketing (vitrines), le premier stock, ainsi que l'aménagement complet d'une boutique de 90 m². Les candidats sont triés sur le volet, il faut qu'ils "collent" au concept et prouver qu'ils ont un tempérament commercial. Il y a une forte communication entre franchisés et siège. Chacun sait ce que fait l'autre. Cela renforce le taux de réussite, et forge une marque internationale.

Il existe actuellement plus de trente boutiques O & R à travers le monde et les ouvertures se font à une cadence accélérée. L'an passé, la famille Åhnberg a cédé la moitié de l'affaire à une société d'investissement.

— *C'est évident que le groupe est en forte croissance, mais la gestion est serrée, à la suédoise. Mes cousins auraient sans doute pu trouver de l'argent frais auprès d'une banque. Je crois qu'ils soubaitaient aussi profiter financièrement du succès commercial.*

Après tout, ils y ont contribué depuis plus de vingt ans, commente Lillemor Garnier.

Martin Åhnberg, le fondateur des ateliers, n'a, lui, pas pris de repos. A 85 ans, il se rend quotidiennement dans l'entreprise familiale !

**ORD
NIN
G&R
EDA**

Richard Beer

(suite de la page 1)

Jetons pour présence plus active

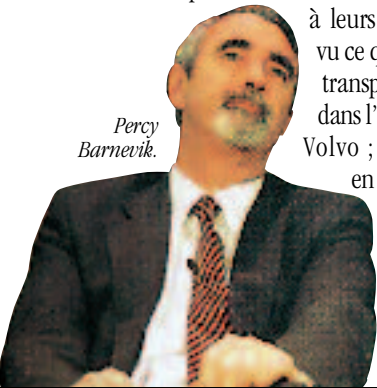
seurs étrangers et le phénomène de “dénouage” en cours des structures capitalistiques existantes. Bref, il s’agit d’assurer la métamorphose du capitalisme français.

Transparence et information

Les actionnaires ont tous les droits, aucun devoir, l’entreprise doit travailler pour eux puisqu’ils lui donnent leur argent, reconnaître leurs droits en leur fournissant une information transparente sur ses activités et répondre

à leurs attentes. On a vu ce que l’absence de transparence a donné dans l’affaire Renault-Volvo ; on a vu aussi en France récemment un groupement d’actionnaires revendiquer et obtenir -

Percy Barnevik.



un prix plus élevé pour leurs actions d’Havas rachetées par La Générale. Dans un marché des capitaux globalisé, on ne peut négliger ces attentes sous peine de voir les capitaux se tarir. Il s’agit donc d’une redéfinition des rapports de pouvoir dans les entreprises qui pour croître, sont tenues de s’appuyer sur des ressources financières locales mais surtout internationales.

Les grands investisseurs entrent dans la danse

Or, dans les entreprises suédoises en question, les actionnaires minoritaires, notamment étrangers, sont de plus en plus nombreux, de plus en plus actifs. La volonté d’élargir encore plus l’accès aux financements internationaux étant une tendance qui s’affirme, le rôle des actionnaires s’en trouvera renforcé. Surtout celui des grands investisseurs qui entrent dans la danse et qui sont beaucoup plus sophistiqués et équipés pour faire valoir leurs droits - voire



Peter, Jacob et Marcus Wallenberg.

PRESENS BILD

celui d’exiger de participer directement à la prise de décision. Jusqu’à présent, ils n’ont pas souhaité se mêler de gestion. Il n’est pas dit qu’ils s’en tiendront là. En attendant, le conseil d’administration va peser d’un poids croissant sur les orientations et la stratégie des entreprises. Ils sera intéressant de suivre, dans ce contexte, les effets du cocktail Wallenberg.

Françoise Niéto

A la recherche de Fanny et Alexander

Il est des institutions dont la pérennité même sécurise en permettant de faire l'osmose entre le passé et le présent. Tel le vénérable Cercle Suédois, installé depuis 1936 au 242, rue de Rivoli, face au Jardin des Tuileries. Fondé à la fin du siècle dernier, c'était alors, un club exclusivement réservé aux messieurs, des dirigeants de filiales pour la plupart. Si les dossiers traités passaient obligatoirement par de longs déjeuners, la réflexion et la confraternisation exigeaient, elles, profonds fauteuils de cuir, havanes et fine champagne. Les nombreux artistes suédois résidant alors à Paris gravissaient souvent les deux étages. C'était l'endroit idéal pour resserrer les liens de l'amitié franco-suédoise. Raoul Nordling, le consul bon-vivant et efficace qui avait sauvé Paris de la destruction en 1944, était l'un des membres les plus assidus du Cercle.

Des traditions dérangeantes...

Avant la guerre, la tenue de soirée était de rigueur dans les salons du Cercle. Les fêtes rituelles se succédaient avec les saisons : Midsommar (la Saint-Jean), fête de l'écrevisse en août, fête de l'oie en novembre. Enfin la Sainte-Lucie suivie des festivités autour de Noël et leur traditionnel buffet gargantuesque, tel que nous l'avons vu à l'écran dans "Fanny et Alexander", le célèbre film d'Ingmar Bergman.

Ces fêtes n'ont pas disparu du Cercle, seuls les habits ont changé.

C'est d'ailleurs grâce à une autre tradition culinaire suédoise, le *surströmming*, un hareng que l'on a laissé délibérément fermenter en conserve (son ingestion nécessite de copieuses quantités d'aquavit), que le Cercle Suédois a pu, pour ainsi dire, dénicher les fonds nécessaires pour emménager dans des locaux plus adéquats et, *in fine*, s'installer rue de Rivoli. En effet, l'odeur dégagée par ce mets délicat était tellement épouvantable que le propriétaire du local précédemment occupé a littéralement payé l'honorable association pour qu'elle aille s'installer ailleurs.

Au Cercle, vous trouverez le bureau sur lequel Alfred Nobel a rédigé son fameux testament. Aux murs sont accrochés quelques uns des



plus grands noms de la peinture suédoise de ce siècle Zorn, Isaac Grünewald, Nils von Dardel et Lennart Jirnow. La Suède et la Norvège ayant été réunies jusqu'en 1905, les ressortissants norvégiens profitent également de l'aubaine rivolienne.

Le Cercle en mutation

Hélas le budget annuel pèse lourd et si le Cercle veut espérer préserver son cachet culturel si particulier, il doit embrasser les méthodes de marketing les plus hardies. Pour répondre aux attentes d'une clientèle changeante, recruter de nouveaux membres et pour renflouer les caisses.

— *Quelquefois, je me demande si les Français sont pas plus épris que nous Suédois par le vernis d'antan*, souligne Pia Nordström, la première femme directrice dans l'histoire du Cercle et qui a pris ses fonctions ce printemps. *Nous voulons préserver notre âme nordique et notre héritage, mais nous devons aussi être plus fonctionnels et attirer plus de jeunes. Actuellement, nous revoiyons notre situation globale ?*

En effet, la plupart des membres résident hors de la ville, les entreprises aussi. Il y a d'ailleurs de moins en moins de Suédois à la tête de filiales. En revanche, il y a de plus en plus de Suédois résidant à Paris, exerçant les métiers les plus divers. Ils constituent un vivier attractif pour la rue de Rivoli, même s'ils ne dispo-

sent pas du temps que leurs aînés pouvaient lui consacrer. Le Cercle doit développer sa clientèle d'affaires, s'ouvrir davantage au monde extérieur et retrouver sa vocation de lieu de rencontre et d'échanges.

Pia, la femme du changement

Un lifting est donc en cours. Il s'imposait dans tous les sens du terme, car les locaux avaient, eux aussi, besoin d'être rénovés.

— *Tout cela est déjà en train de changer, mais la décoration, même par touches successives, coûte cher.*

En tout cas, Pia Nordström a une expérience de businesswoman longue et variée pour mener à bien sa mission. Depuis 1982, elle représente diverses P.M.E. suédoises en France. A la fin des années 80, elle était l'importatrice leader de saumon suédois. Jusqu'à récemment, elle a travaillé pour l'un des géants mondiaux de vente directe pyramidale, et s'était hissée au septième rang en France, parmi plusieurs milliers de distributeurs !

— *Mais c'était exténuant, les ventes ont explosé, la logistique du siège n'a pas suivi. Quand le président du Cercle, Hans Robert Åkerberg, m'a contactée, je n'ai pas hésité une seconde. Marier un passé prestigieux à des changements inévitables, voilà qui me plaît énormément*, confesse Pia.

Comme symbole de ces mutations, Ericsson (voir notre reportage dans ce numéro), aujourd'hui la plus dynamique des entreprises suédoises, a décidé de louer le Cercle Suédois pour ses invités lors de la Coupe du Monde. Quand le foot entre dans les salons feutrés du Cercle, c'est forcément qu'il s'opère une petite révolution sous les lambris !

Richard Beer



Pia Nordström.

Le Groupe S-E-Banken

Le Groupe S-E-Banken est l'un des groupes financiers les plus importants de la zone nordique, avec un total de fonds gérés égal à 420 milliards de SEK et un total d'actifs de 669 milliards de SEK. Son activité, qui intègre une large gamme de produits bancaires et d'assurance pour les particuliers, les entreprises et les investisseurs institutionnels, est répartie dans plus de 20 pays à travers le monde. Les services offerts par le Groupe sont accessibles par différents moyens : succursales locales, banques directes, Internet, centres d'appels et chargés de clientèle. L'objectif du Groupe S-E-Banken est de devenir le premier fournisseur de services financiers en Europe du Nord.



De gauche à droite : Paola Lancrenon, Gestionnaire de Comptes ; Sofi Missirliu, Chargé de Clientèle et Håkan Lindgren, Gestionnaire de Comptes.

Skandinaviska Enskilda Banken en France

Skandinaviska Enskilda Banken est présente en France depuis 1971, date à laquelle a été ouvert un bureau de représentation de la banque à Paris. En 1987, une filiale spécialisée dans l'activité d'intermédiation actions a été créée en raison de l'intérêt croissant des investisseurs internationaux pour les actions françaises. Cette société s'est transformée dès le début de l'année 1995 en une société de bourse, ce qui lui a permis de négocier et vendre en

De gauche à droite : Monica Peltokangas, Chargé de Clientèle ; Christine Chevalier-Michaux, Gestionnaire de Comptes et Talal Kurd'Ali, Responsable des Opérations.



son nom propre sur la Bourse de Paris. Enskilda Securities S.A. développe également une activité de recherche à travers l'analyse financière de 150 sociétés françaises cotées en bourse.

Parallèlement s'est ouvert en janvier 1991 une succursale bancaire permettant l'exercice de toutes les activités traditionnelles de banque à l'instar de ce que peut faire toute banque d'origine française. A cette époque, cette succursale était la seule banque suédoise autorisée à exercer de plein droit ses activités en France. A l'heure actuelle, elle est devenue la seule banque nordique effectuant ce type d'opérations en France.

L'activité principale de Skandinaviska Enskilda Banken localement consiste à accompagner dans leur développement les sociétés nordiques disposant d'un établissement stable en France en leur offrant une large gamme de produits et de services spécialement adaptés à leurs besoins. La double culture française et européenne de la banque nous permet d'offrir ces services en suédois, norvégien, finnois, anglais et bien entendu français. Outre sa culture nordique, la banque procure à ses clients tous les avantages d'une organisation flexible, réactive et très centrée sur la qualité et la spécificité de la prestation offerte, avantage que l'on ne peut trouver au sein des grandes banques françaises, qui ont souvent une approche plus "industrielle" du service client. Par ailleurs, notre connaissance approfondie de la zone nordique et des maisons-mères de nos clients nous permet un traitement plus rapide des dossiers et une meilleure approche du risque, se traduisant par une tarification très compétitive.

Notre succursale a par ailleurs acquis une solide connaissance du marché français, ce qui est un avantage pour nos clients à la recherche de conseils professionnels dans un domaine impliquant une double compétence des questions françaises et nordiques.

L'euro en Suède

Dans le cadre de l'Union Européenne il est à présent décidé que onze pays formeront l'Union Economique et Monétaire (l'UEM) en janvier 1999. La Suède, pour sa part, ne fera pas partie du premier groupe de ces pays avant quelques années. Cependant, un grand nombre d'acteurs économiques suédois utiliseront l'euro dans leurs transactions quotidiennes.

Tous les marchés financiers au sein de l'UEM traiteront l'ensemble de leurs opérations uniquement en euro dès le 1^{er} janvier 1999.

En ce qui concerne la Suède, les cotations en euro dans le reste de l'Europe impliqueront une cotation en euro à la Bourse de Stockholm. Cette décision vient d'être prise. La Bourse de Stockholm donnera donc aux entreprises la possibilité d'opter pour une cotation en euro.

Ce choix ne manquera pas d'entraîner l'accélération du passage à la monnaie unique - et ce, même en Suède.

Naturellement, les entreprises suédoises qui opteront pour une cotation boursière en euro, devront aussi délivrer leur information destinée aux actionnaires en euro - en complément des informations financières libellées en couronnes suédoises.

Le choix d'une cotation en euro n'implique pas nécessairement un changement de monnaie pour la tenue de la comptabilité de l'entreprise. Cependant, de nombreux grands groupes suédois, représentés dans la plupart des pays européens retiendront l'euro dans leur système de gestion comme choix stratégique.

Par ailleurs une gestion comptable en euro aura vraisemblablement pour résultat l'utilisation de l'euro comme monnaie de référence, ce qui favorisera à son tour le transfert du capital social de l'entreprise en euro.

Un projet de loi sur la présentation des comptes et la dénomination du capital en euro devrait être présenté d'ici la fin de l'année. Si loi il y a, celle-ci ne sera effective qu'en mai 1999.

Compte tenu de ces paramètres, de nombreuses grandes entreprises retiendront, dans un premier temps, en 1999, la cotation en bourse en euro ainsi que les informations financières destinées aux actionnaires en euro. Dans un second temps, et seulement à partir de l'an 2000 et plus vraisemblablement en 2001, l'euro sera considéré comme monnaie de référence pour toutes les opérations de gestion de l'entreprise en Suède.

En conclusion, les changements ci-dessus énoncés affecteront profondément les entreprises françaises représentées en Suède et leurs homologues suédoises établies en France.

Per Jedefors, Responsable Groupe Projet UEM

 **Skandinaviska Enskilda Banken**

Succursale de Paris

25, rue Balzac - 75008 PARIS

Tél. : 01 53 83 19 50 - Fax : 01 42 89 63 60 - Site : www.sebank.se