



Club du Small Business

janvier 2012 - n°52

Édito

« *Soyez insatiables, soyez fous !* »

L'année 2011 ne nous a pas apporté que des mauvaises nouvelles. Une première, comme l'on dit, les médias semblent avoir redécouvert les vertus des chefs d'entreprise.

Bien sûr, ils ont célébré comme il se devait le génie du légendaire cofondateur d'Apple lors de son décès début octobre mais **Mireille Dumas, chez nous, vient de consacrer deux émissions en prime time à des chefs d'entreprise sur le thème "Comment ils ont fait fortune"**.

Certes, la plupart des patrons de TPE-PME que nous sommes, n'ont pas fait fortune et l'image donnée par la télévision peut être trompeuse mais ne nous plaignons pas, elle est enfin positive.

Yvon Gattaz dont le dynamisme est bien connu, toujours sur la brèche, a initié au nom de "Jeunesse et Entreprises", association fondée en 1985, un sondage "Opinion Way" paru dans le Figaro Magazine (octobre 2011)

qui confirme que l'entreprise est en voie de réhabilitation. Nullement rebutés par la menace du chômage, 57 % des jeunes de 18-29 ans aspirent à rejoindre l'entreprise (63 % chez les hommes, 67 % chez les bac+3). Changement radical ?

Selon un sondage publié en mars 2005, 75 % des jeunes français voulaient être fonctionnaires. L'image à la Zola de l'entreprise, longtemps véhiculée par nombre d'enseignants s'est, semble-t-il, estompée. **Pour 94 % des 18-29 ans, l'entreprise est un lieu où l'on peut "se rendre avec joie et non avec contrainte" où l'on peut s'épanouir personnellement et développer ses compétences (93 %).** "Autre qualité, nous dit Yvon Gattaz, à propos de ces jeunes, ils sont beaucoup moins hostiles à l'entreprise que leurs parents ! **Même dans les quartiers défavorisés 11 % d'entre eux souhaitent créer leur propre entreprise.**

La génération des 35 heures semble laisser la

place à une génération réaliste prête à s'investir en travaillant. Les 364 891 entreprises, créées de janvier à fin août 2011, pour la moitié en auto-entreprise, traduisent bien cette volonté partagée par un grand nombre de retrousser les manches, de se prendre en charge, malgré le climat délétère de cette crise sans fin apparente.

Il y a donc un faisceau de signaux positifs qui méritent d'être connus y compris et surtout par les contempteurs des chefs d'entreprise. Chers Amis du Club du Small Business, cette situation valide notre engagement et nous osons en tirer une certaine fierté.

"L'avenir appartient aux créatifs" proclame Yvon Gattaz.

Nous faisons nôtre ce message d'espoir.

Bonne année 2012

J.-M. BOUCHER
Président

"COUP DE PROJECTEUR"



TRADUCLAIR est une société de **traduction et interprétariat dédiée au monde professionnel depuis plus de 30 ans.**

Notre vocation : accroître votre capacité de communication avec le monde.

Notre mission : vous offrir une excellente qualité de traduction à un coût optimal.

Nous comptons parmi *nos clients* des grands groupes de l'industrie (aéronautique, mécanique, médical, agro-alimentaire...)

ainsi que des organismes publics (ministères, institutions, centres d'études).

TRADUCLAIR intervient dans de nombreux domaines et métiers. Nous réalisons des prestations de traduction écrite pour des documents professionnels très variés (documentations techniques, plaquettes commerciales, communiqués de presse, documents juridiques...). Nos interprètes interviennent lors de colloques ou conférences. Ils réalisent également des interprétations consécutives, pour vous assister en rendez-vous ou en réunion.

Nos atouts :

- des **compétences techniques étendues** dans le domaine de la traduction et dans de nombreuses langues.
- une **grande réactivité** grâce à une structure souple et un pôle de traducteurs spécialisés dans leur domaine et rôdés à notre méthodologie,
- une offre complète : **traduction écrite, orale, simultanée**, relecture et validation, création et finalisation graphique,
- un **engagement de confidentialité** auprès des organismes officiels, pour assurer la sécurité de vos documents sensibles.

Nous nous adaptons à chaque demande, grâce à la souplesse de notre structure et à notre pôle de traducteurs et interprètes professionnels. Notre expertise nous permet d'adapter chaque prestation de traduction : nous captions l'essentiel du message d'origine pour le transmettre clairement aux interlocuteurs dans la langue cible.

Contact : Françoise COUPRI - f.coupri@traduclair.com - www.traduclair.com



Les entreprises familiales résistent bien à la crise

L'entreprise familiale est une force vive de l'économie française. Elle représente 83 % des entreprises, dont les trois quarts sont des TPE. Toutes les études montrent qu'elles ont mieux surmonté la crise depuis 2007, non seulement en France, mais dans la plupart des pays. La dernière, réalisée par PricewaterhouseCoopers, publiée en avril 2011, confirme les constats des précédentes. L'année 2012 qui s'annonce comme particulièrement difficile, ne devrait pas contredire ce constat, même si des entreprises familiales n'échapperont pas au sort des quelque 60 000 entreprises qui seront probablement victimes d'une défaillance.

Le caractère familial de l'entreprise, "un atout" pour traverser la crise

Pour la plupart des entreprises, la crise s'est traduite par une baisse significative de la demande. Certaines entreprises ont connu jusqu'à 40 % de baisse d'activité. Toutefois, selon 67 % des dirigeants français interrogés fin 2010, le caractère familial de leur entreprise leur a permis de mieux traverser la crise. Ce constat est strictement identique pour les dirigeants interrogés au niveau mondial^(*). Un grand nombre de dirigeants français ont précisé que leur gestion, traditionnellement pragmatique et prudente, avait permis d'aborder la crise avec confiance sinon sérénité. En effet, certains projets de développement avaient préalablement été annulés ou différés et les besoins de trésorerie anticipés. En outre, la solidarité a primé lorsqu'il s'est agi de prendre des décisions en termes de réduction des coûts. A titre d'exemple, préserver le personnel à tout prix ou confirmer les carnets de commandes auprès des fournisseurs de longue date ont été des décisions généralement tenues. Le point de vue de Antoine Raymond, le gérant du leader mondial des fixations dans l'automobile A. Raymond^(**) est révélateur : "la crise a été terrible dans notre secteur automobile, il nous a fallu surmonter d'énormes difficultés. Les associés familiaux ont accepté de surseoir à leurs dividendes ainsi que les gérants à leurs bonus". Le fait qu'un chef d'entreprise, soucieux de pérenniser et transmettre sa société au point, souvent, de ne pas rémunérer son capital voire de ne pas se rémunérer lui-même, s'est vérifié dans des dizaines de milliers d'entreprises... non cotées. On sera bien en peine de trouver des décisions comparables dans la plupart des grandes entreprises cotées. Les dirigeants des banques ont maintenu leurs bonus et ceux des traders à des niveaux élevés, malgré l'injonction du premier ministre compte tenu du contexte, (les banques) devront faire preuve de la plus grande modération dans la distribution des dividendes aux actionnaires et en ce qui concerne leur politique de rémunération et de bonus. D'après le New York Times, les grandes banques américaines devraient distribuer un nombre record d'options à leurs dirigeants et leurs meilleurs traders.

Les facteurs clés mis en avant par les dirigeants

La capacité de prise de décisions rapide, la proximité de l'équipe dirigeante et des actionnaires, la mise en œuvre d'une stratégie à long terme et la volonté de pérenniser l'entreprise ont constitué des atouts décisifs ; la cohésion et la solidarité entre la direction et les salariés sont sensiblement plus développés dans ce type d'entreprise. L'équipe de direction et l'ensemble des salariés sont souvent mobilisés pour que l'activité puisse continuer. Les licenciements ou restructurations ont été considérés comme des recours ultimes, car en contradiction avec les valeurs et les intérêts mêmes de l'entreprise (étude Family Business France – mars 2011). La structure familiale rassure et rassemble : avec les fournisseurs et les clients, les dirigeants déclarent privilégier l'établissement de relations de partenariat, bâties sur le long terme et dans un climat de confiance. "Une société familiale évolue dans un environnement hostile et sait qu'elle doit faire attention ; Une décision est prise en une demie journée. La société familiale est l'archétype de la société en temps de crise", selon Jean-Olivier Roussat du groupe Exacompta-Clairefontaine. "Les clients se rendent compte que l'entreprise familiale est un refuge ; elle assure une continuité dans la prestation client notamment car les collaborateurs sont attachés à l'entreprise", souligne Franck Julien de l'entreprise Atalian.

Le titre de l'étude de WPC "L'entreprise familiale, un modèle durable" montre bien que le lien entre la formule visionnaire d'Antoine de Saint-Exupéry : "Nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants", dont la traduction est évidente pour un chef d'entreprise familiale, est maintenant admise par la majorité des spécialistes du management.

Un retour aux valeurs de l'entreprise familiale : prudence, vision humaine, sens du long terme.

Ce retour en force du capitalisme familial ne doit rien au hasard

La dérive du "capitalisme total", au nom de la conception de Milton Friedman pour qui "l'unique responsabilité sociale de l'entre-

prise est d'augmenter ses profits" était en rupture totale avec la vision imprégnée de l'éthique protestante chère au sociologue Max Weber. La prospérité n'est pas contradictoire avec une conduite morale et contrairement au stéréotype véhiculé par nombre de nos experts et de nos médias, notre système capitaliste repose aussi sur des critères éthiques.

Le système bancaire, château de cartes fondé sur la confiance exige le respect de règles prudentielles, faute de quoi, il est en péril (ce qui est le cas actuellement, la BCE supplée à l'absence de prêts interbancaires due à la défiance existant entre elles).

La sincérité des comptes des entreprises, la loyauté en cascade des entreprises vis-à-vis de leurs clients, de leurs salariés, de leurs actionnaires et de leurs fournisseurs sont la clé de leur pérennité. Exigences fort bien exprimées en 1951 par Franck Abrams, Président de la Standard Oil, pour qui "la fonction du management est de maintenir une balance équitable et efficace entre les intérêts de différents partenaires de l'entreprise, actionnaires, employés et le public en général". Les pères du capitalisme n'ont jamais omis de prendre en compte ces dimensions éthiques. Rappelons ce qu'écrivait Smith dans La théorie des sentiments moraux : "L'homme devrait se considérer non pas comme séparé et détaché de tout, mais comme un citoyen du monde, un membre de la vaste communauté, il devrait à tout instant être prêt à sacrifier son propre petit intérêt". C'est le respect des règles éthiques et des bonnes pratiques qui est le socle de la société de confiance qu'il faut reconstruire de toute urgence. La grande récession a pulvérisé "les illusions" de la nouvelle économie, fondée sur la déréglementation et l'ingénierie financière qui sont à l'origine du "triomphe de la cupidité" selon le titre de l'ouvrage de Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie (paru en 2010). Des illusions auxquelles les entreprises familiales n'ont pas succombé. Elles n'ont, pour la plupart, pas tourné le dos à la conception pru-

(*) 81 % sur le plan mondial selon PwC.

(**) L'entreprise familiale née en 1865, à Grenoble a inventé le bouton-pression en 1886 pour l'industrie de la ganterie, dont cette ville était leader mondial à l'époque.

dente, morale, équilibrée qui avait fait leur force, en tout cas pour celles qui ont échappé au diktat des marchés boursiers, la grande majorité d'entre elles. La prudence et son corollaire la défiance vis-à-vis du surendettement voilà une vertu d'époque pratiquée avec méthode par la plupart des chefs d'entreprises familiales. Le ratio dette/capitaux propres des entreprises familiales était en 2007 de 32 % contre 79 % pour les PME françaises et 91 % dans les grandes entreprises selon l'étude KPMG 2007 sur les entreprises familiales^(*). Cette étude a été réalisée avant la crise sur des PME de taille importante, parce que les données sont plus accessibles, mais les conclusions sont globalement transposables à des PME de taille plus restreinte et reste valables pour la période troublée que nous traversons. Ces entreprises ont peu recours à l'emprunt et le caractère "gestion de père de famille" est une seconde nature, souvent apprise depuis l'enfance.

Les dividendes des actionnaires plus importants que les parachutes dorés

Pour Sébastien Korchia, gérant d'une OPCM spécialisée dans ce type d'entreprises, les PME familiales "sont moins soumises au dik-

^(*)Source : étude KPMG 2007 sur les entreprises familiales

tat du capital-risque qui privilégie un profit à brève échéance au détriment du développement à long terme. S'agissant du patrimoine familial, elles se doivent d'adopter une vision réaliste de leur projet et de mettre en face de l'actif un passif équilibré. Plus sensibles au risque de dilution et de perte de contrôle en cas d'augmentation de capital, elles sont moins enclines à s'endetter".

"Les entrepreneurs ont davantage intérêt à développer la firme pour percevoir des dividendes plutôt que de s'attribuer des traitements de faveur (salaires, parachutes dorés, retraites chapeaux) qui viendraient au détriment de l'actif de la société, donc de leur intérêt".

L'entreprise familiale se caractérise par un "capital patient", aux antipodes des critères du capitalisme financier, notamment des LBO, qui ont détruit nombre d'emplois... et d'entreprises. Le court-termisme a provoqué des dégâts supérieurs aux gains immédiats (pourtant colossaux) des fonds d'investissements et des banques d'affaires.

Autres caractéristiques que l'on retrouve dans l'ensemble des TPE et PME familiales, elles sont attachées à leurs "ressources humaines", d'où un faible turnover. Ce qui leur permet de bénéficier de l'effet d'expérience et de capitaliser sur les formations, du fait d'un management plus pérenne que celui des entreprises non familiales/patrimoniales.

Supprimer des emplois : "la dernière des choses à faire", Nicolas Hayek

Interrogé sur la nécessité, en période de crise, de considérer les emplois comme valeur d'ajustement, Nicolas Hayek, le regretté fondateur de Swatch, répondait : "que c'est la dernière des choses à faire, sauf quand ça va vraiment très mal et que les ventes tombent de plus de 50 %, par exemple". Il ajoutait que "Dès le début de la crise, en septembre 2008, nous avons communiqué deux messages. Le premier, c'est que même si la crise devait être dure et longue, nous ne renverrions pas de personnel. Le deuxième, c'est qu'il n'était pas question de forcer nos partenaires commerciaux à acheter nos produits coûte que coûte". Cet exemple est suisse, mais reflète bien l'esprit d'un grand patron d'une entreprise familiale, restée attachée à ses valeurs fondatrices. Chacun de nos candidats à la présidence nous donne sa propre version d'une politique de développement durable que nous savons indispensable. Il faut les convaincre que la sauvegarde du modèle de l'entreprise familiale, matrice de toutes les réussites, petites et grandes et sources du maintien et de créations d'emplois fasse l'objet d'un chapitre aux côtés de celui consacré à la sauvegarde des espèces à protéger.

Gilbert PENA

CSB INFOS

Quand Pékin accroît son protectionnisme au profit de son industrie automobile

La Chine, premier marché automobile du monde (13 millions de véhicules vendus sur les 11 premiers mois de 2011), va limiter les investissements des constructeurs automobiles étrangers pour encourager son industrie nationale, a indiqué le 29 décembre, l'agence Chine nouvelle. Pékin "va retirer son soutien à l'investissement étranger dans l'industrie automobile". Alors que nos économies souffrent de la concurrence des produits chinois, l'Empire du Milieu affiche sans vergogne son protectionnisme.

La Commission du développement et de la réforme nationale ainsi que le ministère du Commerce imposeront aux constructeurs automobiles, dès le 30 janvier, des restrictions dues "à la nécessité d'un développement harmonieux de la construction automobile chinoise". Cette recherche de l'harmonie

(suite P4)

Il est temps d'expliquer à nos élites dirigeantes pourquoi nos PME sont fragilisées

Nous avons maintes fois, dans ces colonnes, évoqué le très haut niveau de défaillance de nos entreprises, bien supérieur à la moyenne européenne. C'est plus d'un million d'entreprises qui ont disparu en moins de 30 ans. La désindustrialisation a été plus massive en France que dans le reste de l'Europe : avec 14 % du PIB pour l'industrie en 2010, nous sommes même derrière la Grande-Bretagne. Nous avons perdu plus d'emplois industriels, en proportion que n'importe quel pays européen. Nos entreprises subissent les charges les plus lourdes d'Europe. Cerise sur le gâteau, "Depuis trente ans, une petite musique laissait entendre que la France pourrait tourner sans usines", la formule très juste a pour auteur, Jean-Yves Gilet, le DG du Fonds stratégiques d'investissement, créé pour lutter contre la désindustrialisation. Non contents d'être dépourvus de grosses PMI exportatrices, nous en avons laissé disparaître 300 depuis le début de la crise (sur un total de 4000, le double en Italie, le triple en Allemagne). Étonnons-nous, après tout cela, de l'ampleur du déficit de la balance commerciale française en 2011, 75 milliards d'euros contre 25 milliards en Italie et un excédent d'au moins 150 milliards en Allemagne ! Faut-il rappeler qu'en 1997, la France jouissait d'un excédent de plus de 23 milliards d'euros ? L'Allemagne a connu l'évolution inverse : de légèrement déficitaire en 1997, sa balance commerciale est devenue largement excédentaire en 2010 (plus de 154 milliards d'euros). Créer de la croissance, nous ne demandons que cela, mais l'incantation ne suffit pas. Nous avons aussi besoin de voir les chefs d'entreprise reconnus comme créateur de richesse et d'emplois, l'entreprise considérée comme le moteur de la croissance (ce qui est une évidence dans le reste de l'Europe) et de voir cesser cette stigmatisation d'un autre âge.

Si nous continuons, à laisser sans réponse des discours empreints de démagogie, en occultant les erreurs économiques qui nous ont conduits à la situation présente, nous courrons à l'échec. Quelles que soient nos sensibilités politiques et quel que soit le vainqueur en 2012, nous sommes sur le même bateau.

Il est urgent de colmater les voix d'eau et de réhabiliter l'Entreprise et son dirigeant.

J.-M. BOUCHER



(suite de la P3 CSB INFOS)

très confucéenne est très louable, mais ne respecte aucun principe de réciprocité, fondamentalement du libre-échange dont l'Union européenne est le champion, parfois au détriment de ses propres industries. L'objectif de Pékin est de favoriser ses marques – au premier rang Chery, Geely et BYD – face à Volkswagen, General Motors, Nissan, Hyundai, Toyota, Honda, qui sont actuellement les groupes qui occupent en Chine les meilleures parts de marché. Les constructeurs chinois ne possèdent qu'un tiers du premier marché mondial. Leurs produits sont moins chers que ceux des constructeurs étrangers, mais pâtissent d'une qualité médiocre et d'une technologie peu évoluée. Nombre de constructeurs proposent d'ailleurs des modèles copiés sans licence sur des modèles étrangers.

Cela fait bien longtemps déjà que les Chinois pratiquent un protectionnisme insidieux en imposant aux automobiles importées d'Europe, en particulier, des normes de qualité draconiennes dont les constructeurs locaux sont exonérés.

Le moindre prétexte — comme de pseudo-malfaçons détectées sur un seul véhicule, le non-respect de normes environnementales ubuesques (ils n'en respectent aucune dans leurs propres usines) — est prétexte à renvoyer des lots entiers de voitures fabriquées en Europe.

Si les Occidentaux agissaient de la sorte, avec une mauvaise foi aussi opiniâtre et par simple souci de réciprocité, la moitié des produits importés de Chine disparaîtraient des linéaires de nos grandes surfaces en quelques semaines... Et ils ne seraient pas remplacés par leurs équivalents, nord-américains et européens, puisqu'ils n'existent tout simplement plus. Le fait est que les Européens tétanisés par leur quant-à-soi, puis par leur impuissance, le poids de leurs dettes, semblent être aux abonnés absents.

Ne tirez plus sur le chef d'entreprise si vous voulez de la croissance

Dans cette période de turbulence économique et d'agitation préélectorale, nous sommes soumis à de multiples assertions, injonctions et promesses : “La France détient toutes les ressources nécessaires pour tirer parti d'une économie mondialisée” nous dit l'un des nôtres, un chef d'entreprise pour qui la solution consisterait à “aimer la France”. Il suffirait de créer de la croissance pour passer le cap de la crise (en réduisant les dépenses publiques, reconnaît-il), nous assure tel autre. Embauchez-nous dit le troisième. Chefs d'entreprise, nous ne pouvons qu'acquiescer.

Nous préférons la croissance à la récession. Comme la plupart des patrons petits et grands, nous préférons embaucher que débaucher ; plusieurs études récentes, notamment sur les TPE-PME de la vallée de l'Arve, montrent que les “petits” patrons ont une aversion pour les licenciements supérieurs à celle des grandes entreprises due notamment à la proximité avec les salariés. Quand à aimer la France, rares sont les chefs d'entreprise qui n'ont été élevés dans cet attachement ; la question qu'ils se posent est plutôt la suivante pourquoi dans notre pays, une partie significative de nos élites, de nos journalistes et de nos enseignants sont-ils si hostiles à l'entreprise et aux chefs d'entreprises ?

Selon un sondage BVA pour Les Echos-France Info, publié le 15 avril 2009, plus d'un Français sur deux jugeait justifiées les séquestrations de patrons

Les séquestrations de patrons s'étaient alors multipliées. Chez Scapa dans l'Ain, 3M dans le Loiret, Molex en Haute-Garonne, Caterpillar en Isère, Sony dans les Landes... Les patrons d'usines (appartenant à des groupes importants) avaient été retenus de force par des salariés ou des syndicalistes à bout de nerfs. “Le fossé se creuse entre collaborateurs et patrons, plus d'un Français sur deux juge ces actions radicales justifiées”, concluaient certains médias. Cette radicalisation de l'opinion était liée aux scandales des bonus exorbitants, en pleine crise économique, dont bénéficient les dirigeants de grands groupes, voire de banques aidées par l'État. Comme souvent une partie de la presse, par facilité plus que par hostilité faisait l'amalgame entre les patrons - souvent salariés - d'entreprises du CAC 40 et les centaines de milliers d'entrepreneurs, patrons de PME, actionnaires de leur affaire et percevant des revenus modestes, que compte notre pays. Une confusion injuste pour les dirigeants de PME. **En 2008, le salaire net annuel moyen d'un chef d'entreprise de moins de 250 salariés était de 52 700 euros, soit moins de 4 400 euros par mois**, d'après une enquête de l'Insee pour la CGPME... C'est-à-dire 70 à 100 fois moins que celui d'un dirigeant d'une entreprise cotée en Bourse. Mais que ce soit par idéologie ou paresse favorisant la culture du stéréotype, c'est cette **image du patronat que continuent bien souvent à véhiculer un grand nombre de journalistes et d'enseignants.**

LE COMITÉ RICHELIEU SALUE LE LANCEMENT DU DISPOSITIF “FOND STRATÉGIQUE D'INVESTISSEMENT RÉGIONS” DESTINÉ À RENFORCER LES FONDS PROPRES DES PME FRANÇAISES

Le Fonds d'Investissement Stratégique, fonds souverain d'investissement a été créé le 30 octobre 2008, pour aider les entreprises françaises qui ont besoin de trouver des investisseurs stables pour financer leurs projets de développement. Il est doté de 20 milliards d'Euros de fonds propres. Dans le cadre de la mise en place de la régionalisation de son dispositif, **Jean-Marie Boucher, Patrick Baumann, Gilbert Pena et Philippe Lacarrière membres du Club du Small Business** ont, à l'invitation de Denis Bachelot, Délégué général du Comité Richelieu, assisté à la rencontre organisée, le 20 décembre, avec Jean-Yves Gilet, directeur général du FSI. Le déploiement régional du FSI devrait permettre d'accélérer l'investissement en rapprochant localement les décideurs de premier rang et les dirigeants d'entreprise.

Dans son Livre Blanc 2012 des entreprises innovantes, le Comité Richelieu évalue à quelque 10 milliards d'euros par an les besoins en fonds propres des PME, dont plus de 5 milliards pour les Entreprises d'Innovation et de Croissance (EIC). Jean-Yves Gilet a précisé que FSI Régions agira en tant qu'interlocuteur unique, et doit guider les TPE et les PME dans leur recherche d'investissements en fonds propres afin de simplifier leurs démarches. Il dispose à ce titre de plus de 350 millions d'euros pour financer directement des entreprises. Le choix d'investir dans une entreprise est guidé par des considérations qui au-delà de la seule rentabilité, prend en compte des notions d'industrialisation et d'emploi, de consolidation de filières, de développement citoyen et environnemental. Créée en 2005 par le Comité Richelieu et Oséo, l'association Pacte PME a élaboré une charte de bonnes pratiques entre grands comptes et PME. Elle rassemble un large réseau de PME et une quarantaine de grands comptes publics et privés. Pacte PME est désormais l'acteur central de la relation entre grands comptes et sous-traitants.