

## DEUX UTOPIES POUR L'EMPLOI

Jean-Michel Théron

### AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Comment l'action d'aménagement du territoire peut-elle contribuer à la solution du problème majeur que constitue le chômage ?

Élus et fonctionnaires se sont attachés depuis longtemps à répondre à cette question en utilisant les méthodes qu'ils connaissent et les moyens dont ils disposent : la création d'emplois dits de proximité dans les services collectifs ou sociaux ; l'offre de structures économiques "d'insertion" aux victimes de la modernisation du tissu économique ; le rassemblement des bonnes volontés dans des structures de concertation à l'échelon du bassin d'emploi, du pays, etc.

Ces méthodes et ces moyens ne peuvent apporter que des réponses ponctuelles à la question, de l'emploi dans les territoires. Certes, il est utile et nécessaire de fournir une assistance aux personnes âgées dépendantes, mais le financement de l'emploi sur fonds publics a des limites évidentes. Certes, aider les victimes du libéralisme économique à retrouver les ressources financières et la dignité que confère un emploi par le biais de l'insertion est plus que souhaitable. Mais n'avons nous pas une autre ambition pour nos territoires que d'en faire de vastes centres d'aide par le travail ? Certes il est bien de se concerter pour essayer de mieux résoudre les problèmes de la collectivité. Mais le rassemblement des anciens de la tribu dans le tepee du chef peut-il vraiment faire revenir les bisons disparus ?

Surtout toutes ces actions sont du second ordre au regard du problème posé, si l'on se rappelle que nous vivons dans une économie marchande. C'est dans la sphère marchande que

doit se livrer une vraie bataille pour l'emploi dans les territoires. Le reste viendra par surcroît.

Qu'est-ce qu'un emploi dans la sphère marchande ? C'est une activité humaine qui produit des biens et services que des clients vont être susceptibles d'acheter. Derrière chaque emploi, il y a donc, une activité de production et un marché.

Pour simplifier le raisonnement, nous pouvons distinguer deux couples "activités de production/marchés" :

- les activités fournissant des biens et des services qui font l'objet d'un marché mondial ;
- les activités fournissant des biens et des services non transportables ou de proximité.

Le vrai sujet pour l'aménageur est donc de créer, dans chaque territoire un environnement favorisant l'existence d'emplois économiquement viables à long terme, un "développement durable de l'emploi" en quelque sorte. Comment peut-il y parvenir concrètement ?

### Des emplois dans des activités compétitives à l'échelon international

Dans ce premier cas de figure, il n'y a pas de problème de demande. Le marché mondial est très grand et en tout cas on ne peut agir sur lui. L'objectif est de favoriser l'existence dans chaque territoire d'une offre et donc d'une production compétitive à l'échelle internationale.

L'analyse classique de la fonction de production énumère les différents facteurs qui concourent à une offre compétitive :

- des capitaux ;
- des entrepreneurs ;
- de la technologie ;

- une main d'œuvre qualifiée et productive ;
- un environnement d'infrastructures adapté.

Une politique visant à assurer à long terme la création d'emploi sur chaque partie du territoire doit assurer la présence de ces différents facteurs.

#### Les capitaux

Par rapport à d'autres organisations économiques, par exemple celles des États-Unis, l'organisation française souffre d'une incapacité à trouver les fonds propres nécessaires à la création et au développement des PME.

L'aménagement du territoire ne doit pas faire de mauvais procès aux banquiers, dont le rôle n'est pas de prendre des risques élevés sur leurs prêts, mais s'attacher à concevoir des mécanismes pour que des investisseurs acceptent de partager les risques que comportent ces entreprises petites ou moyennes en contrepartie d'un espoir de rendement élevé. Ce ne sont pas les capitaux qui manquent mais les interfaces entre les porteurs de projets et les investisseurs qui sont déficients.

#### Les entrepreneurs

On devient souvent en France entrepreneur par héritage ou par défaut, c'est-à-dire lorsqu'on ne dispose pas des diplômes suffisants pour s'assurer une carrière de salarié et de cadre supérieur. On le devient plus rarement par vocation et après s'y être préparé.

La seule filière universitaire qui dispense un réel enseignement de gestion est celle de l'enseignement commercial. Est-ce une coïncidence si les hypermarchés et les magasins de meuble éclosent plus facilement autour de nos villes moyennes que les PMI ?

Préparons des hommes à la fonction d'entrepreneurs en incluant une formation théorique et pratique dans les filières d'enseignement et notamment dans les écoles et universités scientifiques et techniques.

#### La technologie

Une meilleure répartition des enseignements universitaires et des capacités de recherche sur le territoire est certes un objectif louable. Mais elle ne va pas produire, magiquement, l'apparition

aux alentours d'entreprises utilisant les savoir-faire enseignés.

L'action de l'aménagement du territoire doit se cibler beaucoup plus sur l'organisation des interfaces entre la recherche, les universités et les établissements d'enseignement technologique, d'une part et les entreprises d'autre part. L'Allemagne s'est beaucoup intéressée à cette question... Le développement des réseaux informatiques bouleverse la donne et offre de nouvelles possibilités.

#### *Une main d'œuvre qualifiée et productive*

A l'horizon 2015 une des deux variables essentielles de la prospérité future d'un territoire est la qualité et la pertinence de la formation de ses hommes (l'autre paramètre était la performance de l'organisation sociale, sujet beaucoup plus complexe).

Seule une main d'œuvre fortement qualifiée pourra être compétitive à l'échelle internationale et convenablement rémunérée selon nos standards (sauf à trouver un énorme gisement de pétrole dans le Massif Central).

A l'échelon national, régional et local, nous devons nous poser une seule question : notre système d'enseignement et en particulier l'enseignement professionnel et universitaire est-il adapté, dans le choix des matières et des spécialités, dans les méthodes de formation, à cet objectif ?

#### **Les activités fournissant des biens et des services de proximité**

Pourquoi dépense-t-on plus facilement 2 500 francs pour acheter un nouveau magnétoscope coréen que pour faire repeindre sa chambre à coucher par un peintre de quartier ?

Sans doute, pour partie parce que la promotion commerciale du premier type de produit est beaucoup plus intense et beaucoup mieux organisée que celle du second. Mais aussi parce que l'acte d'achat du magnétoscope est matériellement et psychologiquement beaucoup plus facile que celui du service de peinture.

Le magnétoscope s'achète dans un lieu prévu à cet effet, bien desservi par la communication, offrant un large choix, des possibilités de com-

paraison de prix, une définition précise du produit et de ses performances. Il est livrable immédiatement. Psychologiquement, le consommateur a le sentiment sécurisant de bénéficier de bonnes conditions de prix, de garanties et d'un service après-vente.

La plupart de ceux qui ont eu recours au service de proximité d'un peintre se souviendront qu'il est difficile d'accès, que la fixation des prix est incertaine (faites faire plusieurs devis) que l'exécution du service dans ses délais et parfois dans sa nature est aléatoire. Et pour bénéficier de la tranquillité intellectuelle d'un bon rapport qualité prix, il faut l'échanger contre l'insécurité psychologique du recours au travail au noir.

Il existe des remèdes. Les méthodes employées avec succès dans le domaine agricole où des multitudes de producteurs indépendants ont été fédérés en forces commerciales parfois très puissantes pourraient être reprises. L'encouragement à la création de coopératives, le soutien à la commercialisation, la mise en place de services communs faciliteront la promotion de l'offre et sa standardisation nécessaire. Les gîtes ruraux français sont un bel exemple de réussite dans ce domaine.

Mais nous en avons de beaux exemples dans la sphère privée. Pizza Hut est un bel exemple de service de proximité qui a créé sa démarche grâce au triptyque :

- promotion commerciale ;
- facilitation maximale de l'acte d'achat ;
- standardisation du produit.

Tout ceci n'est qu'utopies, direz-vous ? Pas sûr. L'application de ces principes généraux a débouché sur des réalités. En témoignent deux articles de journaux que j'ai pu lire pendant mes vacances, en ce bel été 2001.

**LES GÉNIES DU CAPCIR (PARU DANS L'ÉCHO DES PYRÉNÉES-ORIENTALES), ESPOUSOUILLE, LE 4 AOÛT 2001**

Depuis quelques temps, les vaches qui brouettent l'herbe des prairies du Capcir et les isards qui les observent des sommets alentour ont de nouveaux voisins. Sur ce haut plateau, qui joint la Vallée de l'Aude à l'extrémité de la Cerdagne,

de nouveaux bâtiments d'élevage abritent de jeunes entreprises en pleine croissance qui vendent des produits et des services d'une technologie très avancée.

*L'Écho des Pyrénées-Orientales* a interviewé le responsable d'une de ces entreprises. Michel Caret a 33 ans, il est Président-Directeur Général de Capcirgen.

*L'Écho* : Pouvez-vous présenter Capcirgen ?

*MC* : Capcirgen est une entreprise dont le métier est le génie génétique assisté par ordinateur. L'entreprise a été créée il y a trois ans et emploie 80 personnes.

*L'Écho* : Le génie génétique assisté par ordinateur, qu'est-ce ?

*MC* : Prenons un exemple. Un pays africain souhaite savoir si un légume local ne pourrait pas être rendu plus productif et plus nutritif. Nous établissons une carte génétique du légume. Nous simulons des variations mineures des séquences génétiques et leurs résultats sur le rendement et les aspects nutritifs. Si nous trouvons des résultats intéressants, nous les soumettons ensuite à une série de procédures de contrôle très précises, définie par les instances européennes, pour vérifier qu'elles ne comportent pas de danger pour l'environnement et la santé. Cela nécessite le traitement de milliard de données, donc une informatique très évoluée. Mais nous obtenons des résultats en quelques jours alors que les techniques anciennes de sélection et d'hybridation nécessiteraient plusieurs années de recherche.

*L'Écho* : Comment vous est venu l'idée de créer cette entreprise ?

*MC* : Je suis docteur ingénieur en génie génétique. Mais la vraie question est pourquoi ai-je, avec quelques camarades, créé cette entreprise plutôt que devenir chercheur dans un grand groupe industriel ou d'enseigner à l'université ? Et bien, il y a quelques années l'Université des Sciences de Toulouse a créé, au profit de ses étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, une option "préparation au métier d'entrepreneur". J'ai suivi cette option, un peu dubitatif au départ puis avec de plus en plus de conviction. Quand j'ai terminé mon doctorat, je me suis senti psychologiquement prêt et techniquement armé pour cette aventure.

*L'Écho* : On a dit pendant longtemps que les créateurs d'entreprise avaient du mal à trouver des capitaux. Avez-vous bénéficié de prêts spéciaux ou de financements publics ?

*MC* : Non. Vous savez le problème n'a jamais été l'insuffisance de capitaux. L'économie française regorge d'épargne. Mais il n'y avait pas d'intermédiaires efficaces entre les créateurs d'entreprises et les investisseurs potentiels, capables de dire à ces derniers "ce projet a financièrement, technologiquement et commercialement des chances raisonnables de réussir". Les réseaux bancaires n'étaient pas formés à cela et les organes spécialisés réservaient leurs interventions pour des raisons de coût à des entreprises déjà de taille moyenne.

En fait les choses ont bougé lorsque la DATAR et le Crédit Agricole ont signé une convention visant à la formation de 300 analystes spécialisés des entreprises en phase de démarrage. Ces analystes ont été formés par des experts anglo-saxons.

Nous avons présenté notre projet à l'équipe d'analystes de Crédit Agricole Toulouse. Après quelques aménagements, nous avons obtenu un rapport qui nous a permis de convaincre des investisseurs, et avec cela de compléter par un financement bancaire.

*L'Écho* : Les analystes ont travaillé gratuitement ?

*MC* : Non. Ils sont intéressés à nos résultats. Nous leur devons 5 % de nos bénéfices pendant les cinq premières années.

*L'Écho* : Qui sont vos clients ?

*MC* : Notre clientèle est composée d'entreprises ou d'organismes publics, aux quatre coins du monde. Nous travaillons beaucoup, en particulier, avec la zone Asie-Pacifique et l'Amérique Latine et l'Europe Centrale.

*L'Écho* : Avec une telle clientèle, est-ce que la localisation dans le Capcir n'est pas un handicap ?

*MC* : Pas vraiment. Si l'on regarde les choses de près.

Nous n'avons pas de marchandise à transporter, mais de l'information à envoyer, ce qui se fait de façon instantanée. Et dans le cadre d'un protocole passé avec le Commissariat à l'Aménagement des Pyrénées, France Telecom nous a installé une

ligne à bande passante hyperlarge en quelques jours.

En ce qui concerne les relations avec les clients, ce n'est pas le marché qui vient à l'entreprise, mais l'entreprise doit aller à son marché. Notre directeur commercial, Rose de Thé, qui est une chinoise originaire de Hong Kong, passe la moitié de son temps hors de France à visiter les clients et les prospects. Quand elle est là, elle travaille sur les appels d'offres télématiques et les foires virtuelles qui se déroulent sur Internet.

*L'Écho* : Vous nous avez dit que vous employez 80 personnes. Comment les avez-vous recrutées ?

*MC* : De plusieurs manières. Il y a le noyau des quatre ou cinq fondateurs qui se sont connus avant le montage du projet. Puis, pour des postes de spécialistes de haut niveau, nous avons passé des petites annonces sur le Web qui nous ont amené des recrutements dans le monde entier. Par exemple, outre Rose de Thé, Steve, le responsable des systèmes informatiques massivement parallèles vient de Seattle et Roman, le spécialiste des algorithmes de simulation des génomes est un mathématicien polonais. Puisqu'on parlait de désenclavement, il est infiniment plus important d'avoir une équipe venant des cinq continents, capable de penser avec une culture globale, que de gagner dix minutes sur le trajet Espouville-Perpignan.

Enfin, et là, nous étions un peu inquiets, nous devions recruter une quarantaine de techniciens, capables à la fois de maîtriser des processus très sophistiqués et de s'adapter très vite : dans notre secteur la technologie évolue tous les six mois. Et nous avons été heureusement surpris. Depuis l'électrochoc administré par le Ministre Allègre, l'enseignement supérieur français s'est rendu compte qu'il se devait de préparer les étudiants à occuper un emploi pendant la première moitié du XXI<sup>e</sup> siècle. Cela a fait beaucoup évoluer à la fois le contenu des formations proposées mais aussi les méthodes employées. Nous avons donc pu trouver des collaborateurs fixés à Toulouse, Montpellier, mais aussi Barcelone : les catalans sont des gens opérationnels. Nous complétons cela par une formation interne musclée et permanente.

*L'Écho* : Vous venez de dire que le progrès scientifique et technique est très rapide dans votre domaine. Comment faites-vous pour ne pas être dépassé ?

*MC* : Nous nous sommes organisés et nous investissons pour cela. Capcirgen a une équipe de cinq personnes qui se consacrent entièrement à l'intelligence scientifique et technique. Ils recueillent, exploitent dans les bases de données, dans les forums électroniques spécialisés, dans les congrès, dans le dépouillement des travaux des centres de recherche et des laboratoires, toutes les informations sur des techniques nouvelles et sélectionnent les pistes prometteuses. Nous utilisons aussi les serveurs d'intelligence économique du Ministère de l'Industrie et de la Commission Européenne. D'autre part, nous avons des programmes communs de recherche fondamentale et appliquée avec le département génie génétique de l'université de Toulouse. Le responsable de ce département ne considère pas que travailler pour une entreprise privée, c'est pêcher contre l'esprit.

*L'Écho* : Alors vous ne regrettez pas de vous être installé dans le Capcir ?

*MC* : Pour les fondateurs, vivre au milieu des montagnes, à une heure de la mer, avec plus de 300 jours de soleil par an, faisait partie du rêve. Et je ne crois pas que Steve, Roman, Rose de Thé et les autres seraient venus en France pour s'installer dans un appartement de banlieue parisienne. La qualité de l'environnement nous a attiré d'excellents collaborateurs. Et puis, à l'échelle mondiale à laquelle nous opérons, le Capcir, Toulouse, la France et même l'Europe c'est la même chose : un point sur la carte.

**LES ROULEAUX DE L'ANDELLE (PARU DANS L'IMPARTIAL, JOURNAL DES DEUX RIVES DE L'ANDELLE), FLEURY SUR ANDELLE, LE 10 AOÛT 2001**

Ce dernier printemps, notre région exhalait, mêlée au parfum des pommiers normands en fleur, une forte odeur de peinture fraîche. Beaucoup d'entre nous ont depuis admiré chez des parents, des amis, qui une cuisine, qui un sé-

jour, qui encore une chambre, aux couleurs fraîches et pimpantes.

Sa curiosité en éveil, l'Impartial est allé interroger le responsable du rayon peinture du Bricorama local, afin de révéler à ses lecteurs l'origine de ce soudain engouement : une nouvelle peinture miracle, un pinceau ultra-rapide, une publicité habile. Las, le brave homme, quelque peu décontenancé, confessa en même temps son ignorance et une baisse de son propre chiffre d'affaires.

Poursuivant ses investigations, votre journal finit, grâce à une belle-mère bavarde, par remonter la filière. Et nous avons ainsi le plaisir de vous offrir une interview exclusive d'un des principaux auteurs de ce miracle : Monsieur Valentin Delabrosse, Président des "Rouleaux de l'Andelle".

*L'impartial* : Monsieur Delabrosse, pouvez-vous nous présenter en deux mots les "Rouleaux de l'Andelle" ?

*VD* : Les "Rouleaux de l'Andelle" sont une coopérative artisanale qui fournit aux particuliers des services de peinture intérieure et extérieure des bâtiments. Nous sommes aujourd'hui 25.

*L'impartial* : Les affaires ont l'air de bien marcher.

*VD* : Nous sommes plutôt content du départ que nous avons. Notre clientèle s'étend déjà de la Vallée de l'Andelle à la banlieue Est de Rouen qui n'est qu'à vingt minutes de camionnette.

*L'impartial* : Vous avez une recette magique.

*VD* : Les meilleures idées n'ont rien de magique et sont souvent les plus simples. Si nous voulions que le service de peinture que nous proposons soit un produit de grande consommation, il fallait le concevoir, le fabriquer comme un produit de grande consommation. Autrement nous vendons un service qui est standardisé, dont l'acte d'achat est facilité au maximum et qui fait l'objet d'une promotion commerciale.

Notre objectif c'est que lorsqu'un habitant de la région dispose de quelques milliers de francs, il préfère faire repeindre son séjour plutôt que d'acheter un nouveau magnétoscope au centre commercial de Tourville la Rivière. Donc nous essayons de fournir le même confort que les magasins de ce centre commercial.

*L'impartial* : Tout cela, c'est un peu de la théorie...

*VD* : OK. Regardons comment cela se passe pratiquement

Un simple appel téléphonique à notre standard nous permet de provoquer la visite d'un technicien pour l'établissement d'un devis. Le délai maximal pour le rendez-vous est d'une semaine. Les visites de devis sont possibles en semaine jusqu'à 21 heures et le samedi. Et le technicien sera là, le jour dit à l'heure dite. Cela fait partie de nos engagements.

*L'impartial* : Sinon ?

*VD* : Sinon vous avez gagné une bouteille de champagne...

Le technicien aura besoin d'un quart d'heure à une demi-heure pour établir votre devis. Il dispose pour cela d'un micro-ordinateur portable et va prendre en compte trois critères principaux :

- la superficie à peindre mesurée à l'aide d'un télémètre à infrarouge ;
- l'état des surfaces noté de 1 à 10 ;
- le type de peinture et de finition souhaitée par vous.

L'ordinateur calcule immédiatement une estimation de prix ce qui vous permet de réagir et de demander des modifications dans les prestations. 48 heures après la visite du technicien, vous recevez un devis. Ce devis précise la durée de notre intervention et propose trois dates possibles pour cette intervention. Nous vous offrons aussi des possibilités de crédit.

Vous n'avez plus qu'à nous retourner le devis accepté, en ayant choisi une date et avec un acompte.

*L'impartial* : Tout ceci n'est pas très original.

*VD* : Dans notre métier, c'est encore original, surtout en considérant que tous ces délais, ces engagements constituent des normes très précises pour nous. 48 heures pour l'envoi d'un devis, pour nous ce ne sont pas 72 heures. Et si nous ne démarrons pas les travaux le jour précis, si nous mettons plus longtemps qu'annoncé, le client a droit à des compensations, sous forme de réduction de prix notamment.

En complément des normes qui définissent de façon très stricte chacun des aspects de nos in-

terventions, toute l'organisation a été conçue pour le confort des clients. Par exemple trois jours avant le début des travaux vous recevrez un paquet contenant d'une part un petit guide de conseils pour limiter les inconvénients liés à l'intervention du peintre ainsi qu'une réserve de film plastique pour protéger vos meubles, sauf si vous souhaitez que nous le fassions nous-même. Par exemple, chaque soir nous avons un protocole strict de nettoyage des abords. Nous savons que la présence des peintres fait beaucoup souffrir les maîtresses de maison. En fin de chantier, nous avons une norme précise de remise en état des lieux qui se termine par un procès-verbal signé par le client.

*L'impartial* : Et où avez-vous trouvé toutes ces idées ?

*VD* : Pour être honnête, nous ne les avons pas trouvés nous-mêmes. Nous avons bénéficié d'un programme lancé il y a trois ans par la DATAR, le Ministère du Commerce et de l'Artisanat et le Ministère de l'Emploi, pour le développement des services de proximité. L'idée de base de ce programme était celle que j'ai exposée tout à l'heure : concevoir, fabriquer, et vendre les services de proximité comme des produits de grande consommation. Pour cela la DATAR et les ministères promoteurs ont passé un accord avec le Mouvement Français pour l'Amélioration de la Qualité dans les Services (MFAQS). Vous savez après avoir démarré dans l'industrie, l'assurance qualité s'est beaucoup développé dans les services depuis une dizaine d'années. Au cœur de l'assurance qualité il y a des systèmes de normes comme le système ISO 9000.

*L'impartial* : Donc vous avez bénéficié d'aides financières ?

*VD* : Non. Mais, nous avons bénéficié et nous bénéficions d'une assistance du MFAQS dans deux domaines. D'abord ils nous ont aidé à bâtir notre offre, à la normaliser, et définir nos procédures d'assurances qualité. Cela a été un très gros travail, qui a duré presque six mois. Aujourd'hui ils nous aident par la formation des nouveaux membres de la coopérative.

*L'impartial* : Ils y connaissent quelque chose en peinture au MFAQS ?

VD : Non, bien sûr ! D'ailleurs ceux qui rejoignent la coopérative sont déjà des professionnels de la peinture. Mais nous avons besoin de les former de façon musclée, à l'assurance qualité et à nos procédures et à nos normes de prestation de service. Ce n'est pas dans leur culture et il est essentiel que chaque membre de la coopérative assimile et respecte nos méthodes.

*L'impartial* : Aviez vous fait une étude de marché ?

VD : C'est une autre aide dont nous avons bénéficié. La Région et les chambres de métier se sont associés au programme interministériel "Services de proximité" en faisant réaliser des études de marché. L'une de ces études a montré que notre zone qui sert un peu d'hinterland résidentiel à la Vallée de la Seine et même à l'agglomération rouennaise et qui abrite de nombreuses résidences secondaires offrait des perspectives pour les services liés à l'amélioration de l'habitat. Cela a été un peu le déclic pour moi.

*L'impartial* : Mais est-ce que toute cette organisation, toute cette qualité ne rendent pas vos services plus chers ?

VD : Non. À titre de contribution au programme "Service de proximité", la direction régionale de la concurrence et de la consommation a fait réaliser des études de prix. Nous nous positionnons plutôt dans la catégorie économique. Cela s'explique : une bonne organisation, c'est moins de temps, moins de rebut, une meilleure productivité. Par exemple, quand nous ne respectons pas les délais prévus, nous faisons un diagnostic des causes. Cela nous permet d'éliminer beaucoup de source de perte de temps.

*L'impartial* : Donc non seulement, c'est le meilleur service, mais on ne peut pas trouver moins cher ?

VD : Bien sûr que si, vous pouvez toujours trouver une proposition pour un travail au noir qui sera moins élevée. De la même façon, il est apparemment moins cher de rouler dans une voiture qui a 15 ans que dans une voiture neuve. Mais c'est beaucoup moins confortable et tellement moins sûr, qu'en définitive cela peut devenir plus coûteux.

*L'impartial* : Comment faites vous pour assurer la promotion commerciale de votre produit ?

VD : D'abord quand on est 25 artisans unis autour de la même offre, on a des moyens pour faire du marketing et de la promotion que n'a pas un artisan isolé, et on bénéficie d'économies d'échelle importante (NDLR : ce qui est utile pour des peintres en bâtiment). Ensuite, nous utilisons des méthodes tout à fait modernes de promotion. A l'heure actuelle, par exemple, nous utilisons beaucoup le parrainage, c'est-à-dire l'incitation au bouche à oreille. Un client qui nous amène un autre client reçoit un cadeau. Cela marche très bien.

*L'impartial* : C'est donc pour cela que ma belle-mère tenait tant à me montrer sa salle de bain.

VD : Probablement. Mais nous n'en resterons pas là. Nous avons calculé que dans deux ans, nous aurions une taille et des moyens suffisants pour faire des campagnes à la télévision régionale.

*L'impartial* : L'avenir s'annonce bien pour les "Rouleaux de l'Andelle".

VD : Dans un rayon de trente kilomètres, il y a 100 000 cuisines, 350 000 chambres à coucher et 120 000 salles de bain.

**Jean-Michel Théron**