

## L'innovation dans les entreprises : le cas des établissements bancaires et des sociétés d'assurance

**Au cours de la période 1998-2000, la moitié des entreprises de plus de 10 salariés dans la banque-assurance déclare avoir innové. L'innovation concerne principalement les grandes entreprises et, contrairement à l'industrie, porte fréquemment sur les procédés ou s'accompagne de changements organisationnels substantiels. Pour plus de 50 % des firmes innovantes, la technologie demeure le moteur exclusif des innovations. Néanmoins, le souci de satisfaire au mieux les aspirations de leurs clients incite les banques et les assurances à améliorer la qualité de leurs prestations et de leurs produits. Stratégique, l'innovation fait essentiellement intervenir les ressources internes à l'entreprise. Les collaborations externes et les partenariats – qui permettent de mieux maîtriser l'environnement économique et de limiter les risques inhérents aux innovations – ne sont toutefois pas exclus bien qu'ils restent plus rares que dans l'industrie. Enfin, si l'essentiel des projets sont menés à bien, l'innovation se heurte fréquemment à des contraintes financières et réglementaires.**

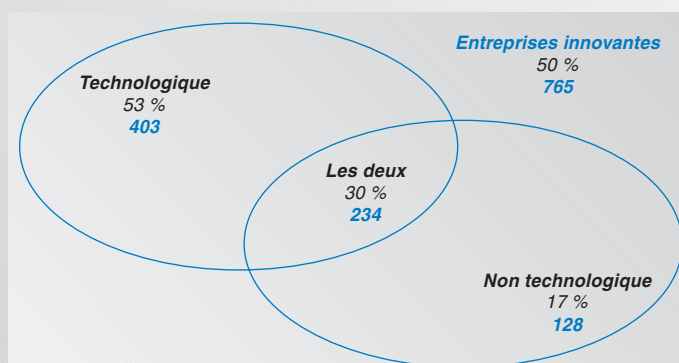
Traditionnellement méconnue et sous-évaluée, l'innovation dans les services – dans la banque-assurance en particulier – a fait l'objet d'une première analyse il y a quatre ans, lors de la deuxième enquête communautaire sur l'innovation (CIS2). Elle se bornait néanmoins à cerner la seule innovation technologique (*voir l'encadré page suivante*). Or, si la technologie constitue un puissant moteur d'innovation dans les services, la prise en compte des aspects non technologiques s'avère primordiale pour appréhender le processus d'innovation dans ces secteurs. La troisième enquête communautaire sur l'innovation (CIS3) (*voir l'encadré p. 6*) poursuit donc les investigations menées en 1997 mais enrichit l'analyse en élargissant le concept d'innovation à ses formes non technologiques tout en excluant les modifications mineures d'or-

dre purement marketing. Malgré ce changement, les résultats de cette nouvelle vague confirment ceux de 1997 (prépondérance des nouvelles technologies, impulsion de l'innovation par la demande, association des fournisseurs au processus, innovations souvent inspirées des concurrents...). Ils révèlent également qu'en quelques années, les banques et les assurances ont intégré la nécessité d'accompagner les innovations technologiques de changements organisationnels substantiels.

### L'INNOVATION CONSERVE UN CARACTÈRE TECHNOLOGIQUE PRONONCÉ...

Entre 1998 et 2000, 50 % des entreprises de plus de 10 salariés de l'ensemble banque-assurance ont introduit sur le marché

GRAPHIQUE 1 – Répartition des entreprises innovantes selon la nature des innovations



Source : MEN.

un service nouveau et / ou ont adopté des méthodes nouvelles de production et de commercialisation. En se restreignant aux formes technologiques, le taux d'innovation s'élève à 42 % pour les entreprises de plus de 10 salariés et à 45 % pour celles de plus de 20 salariés (contre 42 % en 1994-1996). En outre, pour plus de la moitié des entreprises innovantes, l'innovation a été entièrement fondée sur la technologie, tandis que 17 % déclarent ne pas y avoir recouru, contre 9 % dans l'industrie (*graphique 1 p.1*). L'innovation dans les secteurs étudiés conserve donc un caractère technologique prononcé en raison, notamment, de l'utilisation croissante des technologies de l'information et de la communication.

### ... ET PORTE, PLUS FRÉQUEMMENT QUE DANS L'INDUSTRIE, SUR LES PROCÉDÉS

Au cours de la période 1998-2000, 36 % des établissements bancaires et des sociétés d'assurance ont innové en produits alors que 39 % d'entre eux ont adopté un procédé nouveau ou amélioré. Ce dernier taux est sensiblement plus élevé que dans l'industrie, où il atteint 24 %, et atteste de la singularité de l'innovation dans les services. En effet, la distinction entre innovation de produits et innovation de procédés s'avère moins nette que dans l'industrie ; le service étant, par définition, une succession d'opérations, son amélioration peut difficilement se passer de celle de son mode de réalisation. En outre, un service ne peut être stocké, si bien qu'il est difficile de le modifier sans agir sur le process. L'innovation de produits s'accompagne donc généralement d'une innovation de procédés (51 % des entreprises innovantes ont innové en produits et en procédés) ou s'y assimile parfaitement. Ainsi, 21 % des entreprises innovantes déclarent n'avoir innové qu'en produits alors que 28 % estiment n'être innovantes qu'en procédés.

L'analyse des postes de dépenses conforte ce résultat. En effet, 58 % des innovantes déclarent avoir engagé des dépenses de formation du personnel : l'innovation exige une mise à niveau des compétences des salariés, ces derniers étant amenés, du fait de l'innovation, à assurer de nouvelles tâches. La formation du personnel s'avère aussi essentielle que la R&D interne, qui a occasionné des dépenses parmi 60 % des

## Le concept de l'innovation

Les théoriciens de l'innovation – longtemps considérée comme l'apanage des secteurs industriels – ont souvent décrit cette dernière comme la résultante de l'unique évolution technologique. Or, si les services adoptent de nombreuses innovations technologiques produites dans l'industrie, circonscrire l'innovation dans le tertiaire aux seules innovations technologiques revient à occulter tout un ensemble d'innovations non technologiques et rend la compréhension du processus d'innovation dans les services difficile et incomplète, alors même que ces derniers constituent les principaux vecteurs de création de richesse.

Parallèlement à l'évolution des économies, le concept d'innovation a donc subi des mutations sensibles dont témoignent les définitions suivantes :

– **L'innovation technologique (sens restrictif)**. Le manuel d'Oslo, publié en 1997 par l'OCDE en collaboration avec Eurostat, définit « l'innovation technologique de produits [comme] la mise au point / commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir aux consommateurs des services objectivement nouveaux ou nettement améliorés » et l'innovation technologique de procédés par « la mise au point / adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. »

– **L'innovation au sens du manuel d'Oslo**. Retenue dans les comparaisons internationales et en particulier dans CIS3, cette définition est plus large que la précédente : elle ne se limite pas aux seules innova-

tions technologiques mais exclut néanmoins les modifications mineures d'ordre strictement esthétique.

– **L'innovation réalisable**. Les projets d'innovation en cours de réalisation, retardés ou en difficulté sont ici inclus à la définition précédente, ce qui permet d'évaluer plus précisément les efforts d'innovation d'un secteur, les projets non encore aboutis estimant les innovations de demain. L'enquête CIS3 permet également de repérer les entreprises potentiellement innovantes (les entreprises non innovantes ayant toutefois des projets en cours de réalisation, retardés ou en difficultés). Elles représentent 8 % des entreprises des secteurs étudiés.

– **L'innovation globale**. Cette dernière acception ajoute à la précédente les changements organisationnels (externalisation/internalisation de tâches, nouveaux modes de management, etc.). Ces derniers, fréquents dans le tertiaire, permettent en effet d'améliorer sensiblement la qualité des services rendus et d'en optimiser le processus de production.

Dans cette étude, une entreprise est considérée comme innovante si elle a innové en produits ou en procédés au cours de la période 1998-2000. Elle sera par ailleurs innovante pour le marché si elle a introduit un service qui n'avait pas d'équivalent auparavant sur le marché.

Le tableau ci-dessous présente, pour les périodes 1994-1996 et 1998-2000, les taux d'innovation obtenus en fonction de la définition retenue.

	1994-1996		1998-2000			
	Ensemble banques et assurances (en %)	Ensemble banques et assurances (en %)	Industrie (en %)		Services aux entreprises (hors R & D et ingénierie) (en %)	
			> 20 sal.	> 10 sal.	> 20 sal.	> 10 sal.
Innovation technologique	42	42	45	36	27	32
Innovation au sens du manuel d'Oslo	n.d.	50	55	40	38	44
Innovation réalisable	n.d.	58	64	45	44	52
Innovation globale	n.d.	69	71	56	56	64

Source : MEN, SESSI, INSEE.

entreprises innovantes, alors que l'acquisition de machines ou l'achat de connaissances externes n'ont suscité des dépenses que parmi près de quatre entreprises innovantes sur dix.

### DES INNOVATIONS TOURNÉES VERS L'ENRICHISSEMENT DES PRESTATIONS

Les innovations introduites sur le marché entre 1998 et 2000 ont permis une diversifica-

tion des services proposés, une amélioration de leur convivialité et une simplification de leur utilisation (*tableau 1p.3*).

Les établissements de crédit et les assurances ont ainsi cherché à améliorer la relation clientèle (26 % des innovantes ont développé des services télématiques). Par ailleurs, l'homogénéisation des prestations contribuant à l'exacerbation de la concurrence, les firmes ont entrepris de personnaliser davantage leur offre pour gagner des parts de marché. L'apparition de produits globaux (adjonction aux produits

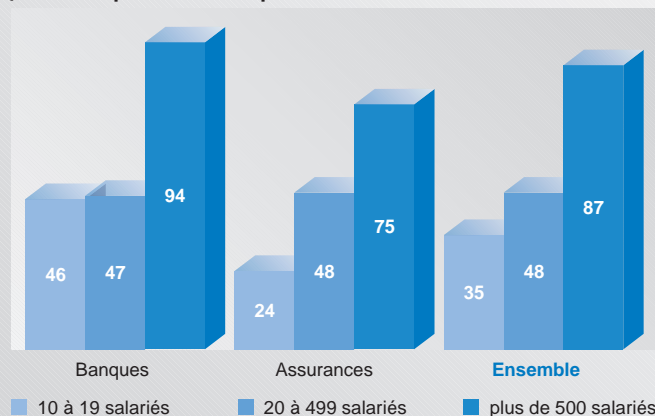
**TABLEAU I – Les principales innovations de services**  
(en % des entreprises innovantes)

	Banques	Assurances	Ensemble
Services télématiques	42	7	26
Contrats globaux	13	22	17
Produits d'assurance	9	54	30
Produits bancaires	20	1	11
Autres	16	16	16
Total	100	100	100

Source : MEN.

Lecture : pour 42,2 % des banques innovantes, la principale innovation consiste en un service télématique.

**GRAPHIQUE 2 – Proportion d'entreprises innovantes selon l'effectif salarié (en %)**



Source : MEN.

classiques de prestations d'assistance, de financement...) et de contrats dits « multi-supports » permet de fournir précisément à chaque type de client le service qu'il recherche (17 % des entreprises innovantes). Enfin, l'apparition des bouquets de services associant produits bancaires et produits d'assurance (9 % des banques ont développé des produits d'assurance) traduit imparfaitement l'interpénétration croissante des métiers de banquier et d'assureur.

Par rapport à la période 1994-1996, les innovations portent ainsi davantage sur les

caractéristiques intrinsèques des prestations afin de faciliter leur utilisation et leur compréhension par les clients et concernent moins l'informatisation des services. Elle s'inscrit en outre dans un système de stratégies plus général.

### DES GRANDES ENTREPRISES PLUS IMPLIQUÉES

Le taux d'innovation dans le secteur croît en fonction de la taille salariale des entreprises (*graphique 2*). Ainsi, 87 % des

entreprises de plus de 500 salariés (grandes entreprises ou GE) sont innovantes contre 48 % des PME et 35 % des entreprises de 10 à 19 salariés (petites entreprises ou PE). Le secteur bancaire affiche un taux d'innovation (55 %) sensiblement supérieur à celui du secteur de l'assurance (44 %) en raison notamment du poids plus important des GE.

Si la croissance du taux d'innovation avec la taille salariale est un résultat récurrent des enquêtes sur l'innovation, l'écart de taux entre les PME et les GE peut surprendre. Les PME sont, en effet, pour la majorité d'entre elles, intégrées à des réseaux gérés par les GE et se voient donc souvent dans l'obligation de mettre en œuvre les innovations élaborées par celles-ci. Cependant, les PME ne s'estiment pas toujours innovantes lorsqu'elles adoptent une innovation développée à l'extérieur de leur entreprise (*voir l'encadré ci-dessous*) et sous-évaluent vraisemblablement leur propension à innover.

### DE PROFONDS CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET STRATÉGIQUES ACCOMPAGNENT L'INNOVATION

Globalement, 62 % des entreprises ont connu des changements organisationnels importants entre 1998 et 2000. Ils ont principalement consisté en des redéfinitions d'organigrammes (46 %), l'adoption de nouvelles méthodes de management (36 %) ou des modifications de stratégies (27 %).

Parmi les entreprises innovantes, 81 % ont connu des changements organisationnels

### R&D et innovation

Dans le langage courant, la confusion entre la recherche et développement (R&D) et l'innovation est fréquente. Pourtant, ces deux notions correspondent à des réalités différentes qu'il convient de distinguer précisément, en particulier s'il l'on veut mesurer ces deux phénomènes afin de soutenir leur mise en œuvre séparément ou simultanément.

Ainsi, la R&D s'inscrit en amont de l'innovation ; elle constitue sa source principale. Elle est définie par le manuel de Frascati (OCDE, 1993) comme l'ensemble des « travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances. »

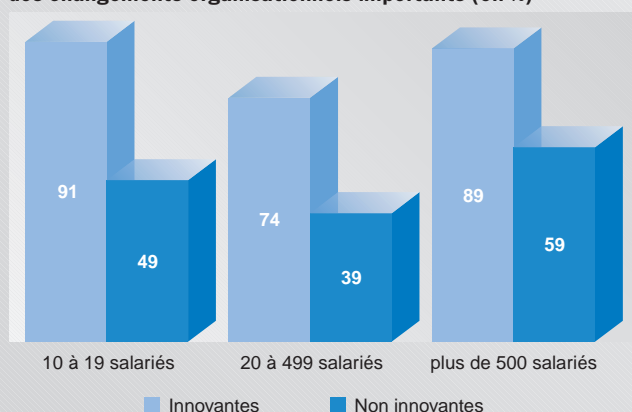
En aval de la R&D, l'innovation s'apparente, quant à elle, à la mise au point d'un service, d'un produit ou d'un procédé nouveau. Néanmoins, l'innovation n'émane pas toujours des efforts de R&D. En effet, elle peut également avoir pour

origine l'apprentissage par la pratique, l'imitation ou l'achat de technologie.

Par ailleurs, l'innovation peut tout simplement correspondre à l'adaptation d'un produit existant à un nouveau marché (la bicyclette qui se transforme en « vélo tout terrain ») ou au repositionnement d'un produit sur un segment de marché différent (commercialisation à destination des mères de famille des shampoings pour bébés). L'innovation peut alors s'appuyer en partie seulement sur des travaux de R&D.

Enfin, une entreprise sera également considérée comme innovante si elle s'approprie un procédé ou met sur le marché un produit / service développé par une autre entreprise ou un autre organisme. Au préalable, elle n'aura alors mis en œuvre aucun travaux de recherche et développement.

**GRAPHIQUE 3 – Proportion d'entreprises ayant connu des changements organisationnels importants (en %)**



Source : MEN.

contre 43 % des non-innovantes. De plus, à taille comparable, cette proportion est, dans la catégorie des non-innovantes, inférieure de 30 points au moins à celle observée parmi les innovantes (graphique 3). Pour ces dernières, la mise en œuvre de nouveaux services ou process nécessite des modifications des modes de fonctionnement. En outre, le *knowledge management* (méthode de gestion par les connaissances) s'est plus facilement diffusé au sein des entreprises innovantes (69 % contre 46 % parmi les non-innovantes).

### L'INNOVATION RÉPOND À L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

Pour 70 % des firmes innovantes, l'innovation intervient en réaction aux évolutions du marché (modification des attentes des clients, évolution des services concurrents...) alors que seul un tiers considère le progrès des connaissances comme l'origine de leurs innovations.

La demande est ainsi placée au cœur du processus d'innovation, ce dernier ayant eu pour effet d'améliorer la qualité des

prestations offertes (52 % des entreprises innovantes), d'élargir l'offre de services (38 %) et de conquérir de nouveaux marchés (31 %) (tableau II). Ces effets sont indépendants de la taille salariale.

Dans le secteur de l'assurance, les innovations ont eu des conséquences sur les procédés de production (augmentation de la flexibilité et de la capacité de production, réduction des coûts...) alors qu'elles ont principalement affecté l'offre de services dans les banques.

### UN PROCESSUS DYNAMISÉ PAR LES FOURNISSEURS ET LES CONCURRENTS

Plus de 50 % des entreprises innovantes privilégient les sources d'information internes tandis que 40 % bénéficient d'informations en provenance d'autres entreprises de leur groupe (tableau III p.5).

Les sources externes sont toutefois importantes : les informations en provenance des fournisseurs sont fortement utilisées par 33 % des entreprises innovantes, 32 % s'inspirent de leurs concurrents et 25 %

tiennent compte des avis de leurs clients. Ainsi, même si la demande constitue le moteur essentiel des innovations, les fournisseurs et les concurrents dynamisent le processus. La place importante des concurrents souligne par ailleurs le caractère concurrentiel du secteur ainsi que la facilité d'imitation des nouveaux produits.

Si les partenariats avec les organismes publics de recherche et les universités existent, les banques et les assurances les considèrent comme des sources d'information secondaires dans le processus d'innovation.

### LES COOPÉRATIONS DEMEURENT LIMITÉES ET NATIONALES

Un quart seulement des entreprises innovantes du secteur concluent des accords de partenariat dans le cadre de leur processus d'innovation (contre un tiers dans l'industrie). Ces coopérations concernent néanmoins principalement les PME (25 %) et les GE (36 %). La conclusion d'accords est plus fréquente dans les établissements bancaires (31 %) que dans les sociétés d'assurance (18 %), ces dernières privilégiant les ressources internes à leur entreprise.

L'analyse des partenariats noués (tableau IV p.5) confirme en grande partie les résultats précédents : le caractère primordial des ressources internes (77 % des entreprises innovantes), la place déterminante des fournisseurs (49 %), et le faible recours aux universités (13 %) et aux organismes de recherche (4 %). Une préférence pour les partenaires nationaux se manifeste en outre très clairement.

Si les banques et les assurances cherchent à satisfaire les attentes des consommateurs, elles ne les associent néanmoins pas directement au processus d'innovation (9 % des banques et des assurances ont noué des partenariats avec des clients). Ce résultat s'explique très simplement par le fait que les secteurs considérés ont une activité essentiellement orientée vers le consommateur *B to C (Business to Consumers)* et que la conclusion de partenariats est, dans ce cadre, bien moins courante que dans les activités majoritairement orientées vers les entreprises *B to B (Business to Business)*.

Au contraire, les cabinets de courtage, avec lesquels les banques et les assurances entretiennent d'étroites relations, font

**TABLEAU II – Effets de l'innovation jugés très importants (en % des entreprises innovantes)**

	Banques	Assurances	Ensemble	Entreprises de 10 à 19 salariés	PME	Grandes entreprises
Élargir l'offre de services	43	32	38	29	37	48
Conquérir de nouveaux marchés	25	40	31	26	29	41
Améliorer la qualité des services	47	60	52	27	58	60
Améliorer la flexibilité de la production	17	26	21	8	26	20
Augmenter la capacité de production	22	29	25	15	28	26
Réduire les coûts salariaux	12	22	16	13	18	14
Réduire les dépenses courantes	4	12	8	1	10	8
Préserver l'environnement, la santé...	8	17	11	0	17	8
Satisfaire aux normes	21	20	21	9	26	18

Source : MEN.

**TABLEAU III – Les sources d'information fortement utilisées pour innover**  
(en % des entreprises innovantes)

	Banques	Assurances	Ensemble	Entreprises de 10 à 19 salariés	PME	Grandes entreprises
Entreprise	52	52	52	56	54	46
Entreprises du groupe	45	28	40	30	35	54
Fournisseurs	29	38	33	28	34	33
Clients	26	23	25	15	28	24
Concurrents	28	38	32	26	30	41
Universités	2	0	1	0	1	2
Organismes de recherche	0	3	1	0	2	2
Conférences	10	7	9	0	14	3
Foires, expositions	0	0	0	0	0	0

Source : MEN.

**TABLEAU IV – Nationalités et types des partenaires pour innover**  
(en % des firmes innovantes ayant noué des accords de partenariats)

	Banques		Assurances	
	France	Reste du monde	France	Reste du monde
Entreprises du groupe	77	7	77	10
Fournisseurs	49	1	48	0
Clients	8	0	10	0
Cabinets de courtage	8	0	26	0
Concurrents ou entreprises de votre activité	30	0	20	2
Consultants	54	0	37	3
Société de conseil	19	2	0	0
Université	10	0	21	0
Organismes de recherche	0	0	15	0

Source : MEN.

Lecture : 77 % des banques innovantes ayant conclu des partenariats ont noué des accords avec d'autres entreprises de leur groupe implantées en France.

**TABLEAU V – Les principaux obstacles à l'innovation**  
(en % des firmes innovantes)

	Banques	Assurances	Ensemble
Coûts d'innovation trop élevés	22	22	22
Rigidités des normes	23	18	21
Manque de source de financement	14	17	16
Risque économique trop élevé	12	7	10
Rigidités organisationnelles	9	8	9
Manque de personnel qualifié	8	4	6
Clients peu réceptifs	4	4	4
Manque d'information sur les marchés	2	5	3
Manque d'information sur les technologies	3	1	2

Source : MEN.

fréquemment l'objet de partenariats, dans l'assurance en particulier (26 %). Le score élevé obtenu par les concurrents révèle quant à lui que la structuration en réseau de la banque-assurance favorise les partenariats entre les entreprises d'activité semblable.

Enfin, la spécificité de la banque-assurance réside dans l'importance des partenariats noués avec les consultants (49 % des entreprises innovantes contre 33 % dans les secteurs de R&D et d'ingénierie et 25 % dans l'industrie). Ces derniers peuvent en effet, d'une part, assurer la diffusion des nouvelles technologies nécessaires au développement des services télématiques et de l'informatisation des processus de production et, d'autre part, impulser les changements d'organisation qui accompagnent la mise en œuvre des innovations.

### DES OBSTACLES PRINCIPALEMENT FINANCIERS ET RÉGLEMENTAIRES

Bien que l'essentiel des projets d'innovation arrivent à leur terme, plus de 50 % des entreprises innovantes déclarent avoir rencontré des difficultés importantes dans le déroulement d'un de leurs projets. Pour 15 % d'entre elles, un projet au moins a été retardé entre 1998 et 2000, abandonné pour 9 % et n'a pas pu démarrer pour 24 %.

Si l'absence totale d'innovation résulte des conditions du marché (49 %), d'obstacles sévères (54 %) ou de l'existence d'innovations antérieures (24 %), les obstacles rencontrés par les firmes innovantes au cours du processus d'innovation sont principalement inhérents aux contraintes fi-

nancières et à la rigidité du cadre réglementaire (tableau V). La perception de coûts d'innovation trop élevés (22 %) et le manque de souplesse de la réglementation (21 %) constituent les principaux obstacles auxquels se heurtent les firmes innovantes. Le manque de source de financement représente un handicap pour seulement 16 % des innovantes, soit une proportion inférieure à l'industrie (21 %) : le financement des projets relève de procédures différentes de celles rencontrées dans l'industrie. La perception d'un risque économique trop élevé n'est quant à elle citée que par 10 % des entreprises alors que, dans l'industrie, cette proportion s'élève à 34 %.

Les rigidités organisationnelles représentent également un obstacle notoire pour 9 % des firmes innovantes. Ce score s'avère nettement inférieur à celui obtenu lors de la précédente enquête. Les modifications d'organisation ont donc porté leurs fruits et permis aux entreprises de mener plus facilement à bien leurs innovations. De même, le manque de personnel qualifié et les obstacles liés aux caractéristiques intrinsèques du projet (complexité technologique, attentes du marché...) concernent relativement peu d'entreprises de ces secteurs.

Annie Perraud, DPD C3, CREDOC

#### POUR EN SAVOIR PLUS

F. Djellal et F. Gallouj, « L'organisation du processus d'innovation dans les services : les résultats d'une enquête postale », *Éducation & formations*, n°59, MEN-Direction de la programmation et du développement, avril-juin 2001, pp.41-49.

« L'innovation technologique dans les établissements de crédit et les sociétés d'assurances », *Note d'Information* 98.26, MEN-Direction de la programmation et du développement, août 1998.

C. Cases, F. Favre et J.P. François, « L'innovation technologique dans les services aux entreprises », *4 pages du SESSI*, n°105, mars 1999.

« L'innovation dans les entreprises de recherche-développement et d'ingénierie », *Note d'Information* 02.55, MEN-Direction de la programmation et du développement, décembre 2002.

« L'innovation dans le tertiaire : une arme sur les marchés », *INSEE Première* (à paraître).

« L'innovation technologique dans l'industrie », *4 pages du SESSI* (à paraître).

C. Gallouj et F. Gallouj, *L'innovation dans les services*, édition Economica, 1996.

## L'enquête communautaire sur l'innovation dans les banques et les assurances

Au cœur des enjeux de compétitivité et de croissance, l'innovation fait, depuis dix ans, l'objet d'enquêtes réalisées simultanément dans les quinze pays de l'Union européenne. La troisième enquête communautaire sur l'innovation (CIS3) a été réalisée en France fin 2001-début 2002 et a concerné l'ensemble des secteurs d'activités : commerce, IAA, industrie et services, ces derniers faisant l'objet d'une attention toute particulière du fait de la rareté des données concernant leurs efforts d'innovation.

Le ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche s'est plus spécifiquement chargé, en collaboration avec le Crédoc, de l'innovation dans les banques, les assurances et les entreprises de R&D et d'ingénierie poursuivant ainsi les investigations menées lors de la deuxième enquête communautaire.

Élaboré à partir du manuel d'Oslo établi par l'OCDE, le questionnaire aborde les thèmes concernant la nature des innovations, la conduite de ces innovations, les dépenses liées à l'innovation, les sources d'information utilisées pour innover, les coopérations mises en œuvre, les objectifs et les effets de l'innovation ainsi que les obstacles à l'innovation.

En France, le questionnaire a été adressé par voie postale à un échantillon représentatif de près de 330 établissements de crédits (banques commerciales, banques mutualistes, sociétés financières et institutions financières spécialisées) et de 240 sociétés d'assurances de plus de 10 salariés. À la suite d'une relance postale et de deux relances téléphoniques, le taux de retour s'est établi à plus 67 % en nombre d'unités.



**Direction  
de la programmation  
et du développement**

Directeur de la publication  
**Claudine PERETTI**  
Rédactrice en chef  
**Francine LE NEVEU**  
Maquette et impression  
**DPD édition & diffusion**

SERVICE VENTE  
**DPD édition & diffusion**  
58 bd du Lycée, 92170 VANVES

ABONNEMENT ANNUEL  
France : **42,69 euros**  
Étranger : **45,73 euros**