

# Les stratégies d'image de marque des sociétés internationales Comment réagir face à la crise actuelle ?

François MELLERIO souhaite la bienvenue à l'ensemble des participants.

Juichi TAKAHARA indique que la stratégie d'image de marque est un élément important parmi les actions menées par les entreprises pour surmonter la crise actuelle. En effet, la technologie n'étant plus aussi déterminante qu'auparavant, la force et la valeur d'une marque, qui se basent sur la qualité de l'offre, le rôle sociétal et environnemental des entreprises et leur solidité financière, sont d'autant plus primordiales. Parmi les cent premières marques mondiales, huit sont françaises et sept sont japonaises. Juichi TAKAHARA espère que ce symposium aidera les sociétés établies et émergentes à surmonter la crise et contribuera au développement des entreprises françaises et japonaises.

## **I. Exemples d'amélioration des valeurs d'entreprises par le biais d'un média TV au Japon**

Kinya TAGAWA précise que les dépenses publicitaires s'élèvent à 57 milliards d'euros, soit 1,2 % du PIB japonais. Le paysage audiovisuel japonais est composé d'un réseau public et de quatre grands réseaux privés, chacun comportant entre 20 et 30 chaînes de télévision. Les chaînes privées diffusent dans des régions délimitées : Kansai TV, sixième chaîne japonaise, diffuse ses programmes sur six départements, qui représentent 15,8 % du PIB japonais et abritent 49 millions de foyers. Il existe deux formes de publicités télévisées au Japon : le sponsoring des émissions et les spots locaux, dont les tarifs varient en fonction de la tranche horaire de diffusion. Une entreprise utilise ce média pour faire connaître son produit et augmenter sa valeur, en renforçant l'image de sa marque.

Kansai TV, qui produit des manifestations sportives et culturelles, souhaite diffuser la culture théâtrale française au Japon. Aussi a-t-elle organisé au Japon le spectacle des Dix Commandements en 2005 et invité, à l'occasion du 150<sup>ème</sup> anniversaire des relations franco-japonaises en 2008, l'Opéra National de Paris. Les entreprises ont financé une partie de cette tournée, ce qui leur a permis de renforcer leur image de marque. En effet, l'organisateur d'une telle manifestation dispose de deux sources de financement : les dépenses issues des recettes et le sponsoring. Le dispositif législatif japonais entourant le mécénat n'étant pas aussi développé qu'en France, le sponsoring est privilégié : le partenaire attend des résultats concrets afin d'augmenter la valeur de l'entreprise et son image de marque. Lors de la tournée de l'Opéra National de Paris au Japon, l'équilibre financier ne pouvait venir des recettes, les ventes de billets

ne couvrant que 57 % des dépenses nécessaires. Le sponsoring était donc indispensable. Les partenaires associés à ce type d'événement bénéficient ainsi d'une image de somptuosité, d'intelligence, de richesse, de rêve, mais également d'éducation, de culture, et d'authenticité.

Un groupe d'entreprises partenaires, dont faisaient partie entre autres Citroën, Daiwa Securities et Guerlain, s'est constitué afin de valoriser l'image de l'événement. En contrepartie, le nom du partenaire principal, à savoir Daiwa Securities, devait être associé au logo de la manifestation. Cette stratégie médiatique se situe à mi-chemin entre le mécénat et la publicité. Le logo intégrant le nom du sponsor principal est diffusé dans tous les médias. Une campagne publicitaire est également nécessaire (programme télévisé spécial, bande-annonce et publicité). La fréquence maximale de déploiement publicitaire est atteinte sept mois avant le spectacle, au moment de la vente de billets. Les actions de valorisation de l'image de l'entreprise sont nécessaires en contrepartie du sponsoring. Par exemple, le logo des entreprises est présent partout, que ce soit dans les affichages ou dans les expositions ayant lieu dans la salle de spectacle. Un programme télévisé spécial a également été diffusé pour l'occasion, mettant ainsi en valeur le nom du sponsor principal, tandis qu'une publicité spéciale de Daiwa Securities a été élaborée autour de cet événement.

Si les chaînes de télévision demeurent des médias efficaces pour la promotion d'une marque, elles ne sont plus les seuls vecteurs de communication. Une stratégie de mise en valeur de l'entreprise est donc nécessaire. Il convient tout d'abord de prendre en compte le coût de transmission des informations, en prenant en compte deux variables : la quantité et l'intensité de l'information. Le point d'efficacité d'une publicité correspond au déclenchement du comportement d'achat du produit. Les investissements publicitaires sont donc importants. Toutefois, ce point d'efficacité peut varier en fonction de la quantité ou de l'impact du message publicitaire. Ainsi, une publicité brève, mais performante, peut atteindre rapidement le point d'efficacité, tout en réduisant les frais publicitaires, d'où l'importance de disposer d'une image de marque forte.

Il convient également de prendre en compte les évolutions du marché. Autrefois, les consommateurs attendaient les informations sur les produits, ce qui rendait les messages publicitaires beaucoup plus efficaces. Le niveau de vie s'est amélioré et tous les foyers japonais sont équipés et connectés à Internet. Dans cette abondance de messages, le consommateur est obligé de sélectionner les informations qui l'intéressent. Dans ce marché du 21<sup>ème</sup> siècle, il est difficile de créer des valeurs de marque. Il convient donc de rassurer le consommateur, en lui proposant une offre de qualité en relation avec ses besoins. Les entreprises doivent inspirer la confiance. Un programme télévisé doit répondre aux attentes des sponsors. Les manifestations d'envergure peuvent également correspondre à ces objectifs. La campagne autour de la tournée de l'Opéra National de Paris reposait sur ces principes : la grande histoire liée à cet opéra, une bonne campagne publicitaire et des représentations de qualité. L'ensemble de ces éléments a permis de renforcer l'image de marque des entreprises partenaires.

## **II. Quelles sont les nouvelles stratégies des entreprises pour créer ou entretenir leur image de marque et leurs valeurs sociétales ? Comment développer des images de marques positives pour faire face à la crise**

*Masahiro ITO, Président – Directeur Général, YAPPA Corporation*

*Naohiko FUJIMURA, Senior Managing Director of Board, NTN Corporation*

*Jacques-Olivier CHAUVIN, Directeur Général, Relais & Châteaux*

*Laurent VINCENTI, Président, VINCENTI Design.*

*Cette table ronde est animée par Frédéric DALSAË, Professeur de marketing à HEC.*

Naohiko FUJIMURA présente le groupe NTN, fondé en 1918, qui produit des roulements à billes pour différents produits (éoliennes, trains, machines outils, équipements médicaux, avions, automobiles, etc.). Il est présent dans 24 pays, avec 162 sites.

Laurent VINCENTI précise que son métier consiste à créer de nouveaux mythes. Il a fait évoluer l'identité visuelle de plus d'une centaine de sociétés, aussi bien en France qu'à l'étranger. Il a également travaillé sur un grand nombre de projets. La marque est un élément majeur d'une entreprise. Dans une société qui doute et a besoin de repères et de valeurs, il convient de donner du sens à la marque et de faire en sorte qu'elle touche les sens de ses différents publics. Laurent VINCENTI a par exemple travaillé sur le Mondial du Foot 1998 et a participé à la refonte de l'image de Total. Il a également créé la marque BNP Paribas, avec un univers visuel sensible et un investissement parallèle sur le tennis qui a fait connaître la marque dans le monde entier.

Masahiro ITO a créé en 2000 la société Yappa, qui opère dans le domaine de l'interface utilisateur des produits électroniques portables. Dans ce secteur, l'image de marque des entreprises est d'autant plus importante que la technologie n'est plus un élément déterminant de l'achat. Il convient désormais de prendre en compte des performances sensorielles : l'iPhone ou la Wii sont des produits qui répondent à ces objectifs. A cet égard, Masahiro ITO donne l'exemple d'une nouvelle télécommande sur laquelle sa société travaille : cet outil permet de choisir rapidement, *via* une interface tactile, parmi les nombreuses chaînes disponibles et offre des fonctionnalités nouvelles, comme la prise de notes ou la prévisualisation des programmes.

Jacques-Olivier CHAUVIN rappelle qu'une marque est avant tout basée sur son histoire et permet de se différencier, en se basant sur un lieu, une personnalité et une vision. Cependant, cette diversité peut représenter un véritable défi. Une marque se définit d'abord par ce qu'elle n'est pas. Relais & Châteaux n'est pas une chaîne et ne propose pas seulement des hôtels et des restaurants. La présentation d'un produit ou d'un service doit dépasser son seul aspect utilitaire. Relais & Châteaux se situe également au-delà du luxe matériel. Les cinq valeurs clés de la marque sont les suivantes :

- l'esprit de famille ;
- la générosité et l'engagement ;
- le sens du lieu ;
- la célébration des sens ;
- le sentiment de plénitude.

Ces cinq idéaux doivent être partagés avec les 22 000 collaborateurs dans le monde, *via* des ambassadeurs, ainsi qu'avec les 1,5 million de clients réguliers, avec la signature suivante : « *partout dans le monde, unique au monde* ».

Frédéric DALSAË demande si les entreprises peuvent s'appuyer sur leur image de marque pour surmonter la crise.

Laurent VINCENTI le confirme car les consommateurs ont besoin de repères. Les marques peuvent contribuer à cette quête de sens, tandis que les entreprises ont un rôle sociétal essentiel à jouer.

Masahiro ITO ajoute que la simple performance technique n'est plus un critère d'achat déterminant. Des fonctionnalités supplémentaires sont donc nécessaires, comme la capacité de capter un visage souriant pour un appareil photo. Une telle approche sensorielle est nécessaire pour les interfaces utilisateurs de l'ensemble des produits.

Laurent VINCENTI signale que la technologie permet d'augmenter la sensibilité des produits.

Jacques-Olivier CHAUVIN déclare qu'une image de marque est relayée avant tout par la mémoire. Aussi, les premiers médias des Relais & Châteaux sont les établissements eux-mêmes. Dans une logique prospective, il convient de donner du sens à l'hospitalité dans les Relais & Châteaux. Pour ce faire, dix inspecteurs visitent les pays afin de détecter et accompagner des nouveaux membres.

Frédéric DALSAUCE souhaite savoir comment une industrie peut développer une stratégie basée sur une image de marque.

Naohiko FUJIMARA explique que le groupe NTN se base avant tout sur la satisfaction des clients. Les fonctionnalités sont donc primordiales (qualités et performances techniques, confort d'utilisation, durée du vie). Des produits respectant ces critères renforcent l'image de marque de l'Entreprise. La dimension sensorielle n'entre pas en compte dans les produits fabriqués par NTN qui ne sont pas vendus aux consommateurs finaux, mais aux grands constructeurs. En revanche, l'image de marque d'une industrie passe par les services apportés aux entreprises clientes et par la performance de ses produits.

Jacques-Olivier CHAUVIN note que la durée, l'intégrité et la confiance sont des éléments essentiels de la marque, qu'il s'agisse d'hôtellerie, de produits de haute technologie ou de roulements à billes. La communication ne doit pas être en décalage avec la réalité des produits vendus.

Laurent VINCENTI ajoute que les produits comme les roulements à billes sont indispensables, même s'ils sont moins visibles et plus techniques.

Pour Masahiro ITO, les performances techniques et pratiques sont tout aussi importantes que le *design* des produits. Aussi, la technologie et la marque vont-elles de pair.

Naohiko FUJIMARA affirme que l'objectif final est de satisfaire le client. Toutefois, l'approche peut être différente selon les produits.

Frédéric DALSAUCE s'enquiert de différences éventuelles entre les sensibilités japonaises et françaises.

Laurent VINCENTI indique que les jeunes français sont très influencés par le Japon. De même, le Japon est très attiré par la France, grâce aux nouvelles générations.

Naohiko FUJIMARA explique qu'afin de surmonter les difficultés d'expansion en Europe, le Groupe a racheté la société SNR dont la marque est beaucoup plus reconnue. Les deux entreprises ont ensuite fusionné leurs approches afin de proposer un produit à forte valeur ajoutée.

Frédéric DALSACE en conclut que l'image de marque est importante, y compris pour des roulements à billes. Il demande des précisions sur la mise en œuvre pratique de cette stratégie.

Laurent VINCENTI explique qu'il convient tout d'abord de déterminer l'identité et la philosophie d'une entreprise, avant d'élaborer son image.

Masahiro ITO précise que l'image de marque de Yappa est liée à la qualité de son offre. Le nom a été choisi car il était très facile à retenir et peut être prononcé dans le monde entier.

Jacques-Olivier CHAUVIN fait remarquer que la plupart des marques ont oublié leur histoire, qui est pourtant une base fondamentale de la créativité. Selon lui, le syndrome de la charte graphique peut parfois briser les vecteurs les plus puissants de diffusion d'une image de marque. Par conséquent, les codes doivent être clairs et compris par tous.

Laurent VINCENTI confirme que les salariés doivent partager la mission de leur entreprise.

Frédéric DALSACE s'enquiert des limites du développement d'une image de marque.

Laurent VINCENTI précise que l'évolution de l'image d'une entreprise prend du temps. Cependant, des accidents et des erreurs peuvent survenir et ternir une marque de manière durable.

Jacques-Olivier CHAUVIN explique qu'un tel rejet peut également venir d'un décalage entre le message d'une entreprise et la réalité. Par exemple, les sociétés communiquent beaucoup sur leurs qualités environnementales, en créant parfois des fondations « alibis ». Or, concilier les promesses d'une fondation avec les valeurs clés d'une entreprise est un exercice périlleux.

Laurent VINCENTI ajoute que le mécénat devient de plus en plus un outil de communication. Le public juge l'action et le comportement des entreprises : celles-ci doivent donc tenir leurs promesses.

Naohiko FUJIMARA indique que l'amélioration de l'image d'une entreprise nécessite des investissements. De telles actions sont peut-être inutiles pour une entreprise qui ne vend pas directement au public. Malgré cela, NTN exerce des activités de sponsoring, notamment auprès d'une équipe de foot.

Frédéric DALSACE observe que le marketing a une connotation de plus en plus négative.

Laurent VINCENTI préfère utiliser le terme de « marquetique ». En effet, les entreprises doivent penser autrement, en privilégiant le long terme.

Masahiro ITO ajoute que le marketing se base sur la réputation d'une entreprise, ainsi que sur sa responsabilité sociétale. Les produits peuvent rendre la vie des consommateurs plus agréable. Par exemple, la Wii a rencontré un succès commercial, sans beaucoup de publicités.

Frédéric DALSACE s'enquiert du rôle sociétal des entreprises.

Pour Laurent VINCENTI, les valeurs de l'entreprise doivent être partagées avec les salariés.

Jacques-Olivier CHAUVIN explique que les propriétaires seniors des Relais & Châteaux ont joué un rôle important dans ce domaine en partageant les idéaux de l'association avec les collaborateurs. Les pouvoirs publics doivent par ailleurs prendre conscience du potentiel que représentent les métiers de services, comme le tourisme, qui ne peuvent être délocalisés.

Un participant demande comment les entreprises peuvent défendre leurs marques et rassurer les consommateurs, en cas d'accidents.

Naohiko FUJIMARA explique qu'en cas de problèmes sur le marché, NTN localise la cause de l'accident et prend en charge l'ensemble des dégâts, si sa responsabilité est avérée. En effet, la sincérité est essentielle dans ce domaine.

Jacques-Olivier CHAUVIN ajoute qu'un accident peut avoir des répercussions négatives sur l'image de marque d'une entreprise.

Pour Laurent VINCENTI, il ne s'agit pas d'un problème de communication, mais d'éthique. En tout état de cause, les consommateurs apprécient les entreprises sincères qui assument leurs responsabilités.

Masahiro ITO indique qu'il est nécessaire de chercher la cause de l'accident et d'apporter une réponse sincère aux consommateurs.

Un participant demande si Relais & Châteaux varie son image en fonction des pays. Par ailleurs, il demande si le produit est le vecteur de la marque ou si c'est la marque qui est le vecteur du produit.

Jacques-Olivier CHAUVIN répond que l'objectif est de comprendre les cultures de chacun des pays, d'utiliser les meilleures pratiques du système de référence national, tout en respectant l'image de marque de l'association.

Laurent VINCENTI explique que le prix et la qualité des produits sont deux critères fondamentaux. Selon lui, le produit et la marque sont intimement liés. A ce titre, Apple est une marque cohérente.

Masahiro ITO assure que le *design* peut être différent selon les pays. En effet, les couleurs et les formes sont appréciées de manière différente selon les cultures. Les produits peuvent donc s'adapter à ces particularités ou se baser sur des critères universels.

Un participant demande si les entreprises des intervenants sont touchées par la crise actuelle.

Laurent VINCENTI confirme que les entreprises ont tendance à diminuer les budgets de communication. Il est toutefois important de créer de l'espoir dans cette période difficile, afin d'inciter les personnes à consommer. Les marques qui se situent dans cette optique seront gagnantes. Des entreprises courageuses sont nécessaires dans cette période de crise, comme l'indique le dicton japonais : « *la fleur du Lotus apparaît dans les marécages* ».

Masahiro ITO explique que certains projets de sa société ont été arrêtés. Toutefois, la crise peut inciter les entreprises à mieux sélectionner leurs projets, en privilégiant des technologies innovantes et proposant des produits intéressants sur le marché.

Naohiko FUJIMARA précise que la visibilité est nulle dans cette crise. Dans l'attente de la reprise, il convient d'être attentifs aux opportunités.

Jacques-Olivier CHAUVIN indique que Relais & Châteaux a enregistré une croissance de 10 % en décembre 2008, du fait de l'expansion des coffrets cadeaux. Cela étant, l'absence de visibilité est problématique.

Un participant estime que l'apport à la société et la confiance sont des aspects essentiels pour surmonter la crise. *A contrario*, le particularisme régional et l'innovation ne semblent pas être des pistes à privilégier.

Laurent VINCENTI objecte que, face à la crise, les consommateurs privilégient des valeurs locales. En outre, les consommateurs sont capables de payer plus cher des produits innovants. Aussi, le particularisme régional et l'innovation sont nécessaires en temps de crise.

### III. Le rôle sociétal des entreprises

Louis SCHWEITZER met en lumière l'impact de la conjoncture sur les entreprises qui réduisent leurs coûts et remettent en cause l'ensemble de leurs actions. Néanmoins, la continuité est essentielle dans les domaines qui s'inscrivent dans la durée, comme dans la R&D, la qualité ou le développement de l'image. La confiance ne supportant aucune éclipse, cesser tout projet de ce type serait une faute lourde. Une marque est le fruit de l'action d'une entreprise, de sa culture managériale et de son action sociétale. Elle doit également être fondée sur le principe de réalité.

Le premier métier d'une entreprise est de gagner de l'argent, en vendant des produits de qualité, qui plaisent au public. La première contribution des entreprises à la Société est de produire de la richesse. Cela étant dit, la globalisation accroît les responsabilités des entreprises. En effet, elles doivent non seulement obéir aux législations des pays où elles exercent leur activité, mais également définir des règles d'éthiques et élaborer une culture de management déontologique. En outre, elles doivent mettre en place des actions de mécénat ou de sponsoring. L'éthique et l'efficacité convergent sur le long terme. Ainsi, une entreprise ne doit pas sacrifier l'éthique à l'efficacité, au risque d'obérer sur son développement dans le long terme. Il est par exemple nécessaire d'établir une relation de confiance, de transparence et de vérité avec les investisseurs et actionnaires.

Une gestion éthique des Ressources Humaines doit être au cœur d'une politique d'entreprise efficace, non seulement pour des raisons morales, mais également parce que des collaborateurs mieux traités sont plus efficaces. En outre, il convient de faire des efforts particuliers pour attirer les meilleures compétences. Enfin, les premiers ambassadeurs d'une entreprise sont ses salariés. Une entreprise doit respecter les normes propres à chaque pays, mais également des valeurs universelles, comme les Droits de l'Homme. Pour ce faire, il convient de mettre en place toute une série de mécanismes, comme des accords avec les partenaires sociaux ou des chartes, et surtout de faire respecter ces valeurs à ses fournisseurs.

Le respect de l'environnement doit répondre à la même dynamique. Il convient de respecter les normes locales ainsi que les règles universelles, en mettant en place toute une série de mécanismes. A ce sujet, le long terme peut entrer en conflit avec le court terme. Par exemple, les constructeurs automobiles américains ont exercé un lobbying très efficace, pour que les Etats-Unis ne mettent pas en place de normes de consommations de carbone. Or ce travail les a

rendus très vulnérables aux crises pétrolières. Inversement, Toyota, en développant la Prius, s'est créé une image de marque environnementale dans le monde entier. L'environnement devient donc un élément important pour l'image des entreprises. Enfin, ces dernières doivent contribuer au développement local. Par exemple, Renault n'aurait pas vendu sa filiale de roulement à billes à NTN si ce Groupe ne respectait pas des critères sociétaux. Les entreprises doivent donc être des bonnes citoyennes dans les pays où elles s'installent.

L'Entreprise peut mener une action sociétale externe, via le *sponsoring*, qui doit être en adéquation avec ses valeurs. Ainsi, Veolia parraine la voile car ce sport entre en résonance avec son image. De même, le rugby est un choix plus judicieux pour une banque que le tennis ou le golf, car ce sport lui confère une image collective d'implication dans la Société. Des actions de mécénat se développent de plus en plus. A l'origine, le mécénat correspondait aux goûts des directeurs et les choix étaient souvent déconnectés de l'Entreprise. Le mécénat est désormais soumis à des règles de gouvernance, tandis que sa gestion s'est professionnalisée. Il apparaît que le mécénat sur des actions de type social est un élément important d'attachement des salariés à leur entreprise. Par conséquent, il convient de trouver des activités en résonance avec l'Entreprise. Ainsi, Renault a créé un programme d'échanges d'étudiants entre la France et la Japon.

En conclusion, Louis SCHWEITZER précise que le management sociétal interne et l'action sociétale externe sont complémentaires. En effet, l'image de marque doit être cohérente pour être plus efficace. De plus, les entreprises qui ont des bonnes notes sociétales enregistrent souvent de bonnes performances financières. Il existe donc une corrélation entre ces deux éléments.

Un participant souligne qu'il est difficile de demander aux salariés de s'attacher aux entreprises, compte tenu des mouvements capitalistiques fréquents.

Louis SCHWEITZER objecte que la direction d'une entreprise peut rester stable malgré les changements d'actionnaires. Cela étant, si une fusion ou acquisition n'est pas fondée sur des raisons économiques, l'opération est vouée à l'échec.

Un participant demande si l'image d'une entreprise n'est pas le résultat d'une mise à scène.

Louis SCHWEITZER souligne que l'image est le résultat d'une mise en valeur. L'entreprise se présente sous son meilleur jour, tout en respectant sa vraie nature. Ainsi, les effets négatifs d'un accident peuvent être limités pour une entreprise réputée pour ses produits de qualité.

Une participante s'enquiert de la corrélation entre la compétitivité des entreprises et leur rôle sociétal.

Louis SCHWEITZER explique qu'il n'existe aucun élément objectif permettant de mesurer la compétitivité des entreprises opérant dans des secteurs différents. En revanche, l'évolution sur une longue période de la valeur d'une société cotée peut être considérée comme le reflet de sa compétitivité.

Une participante demande si les récentes mesures fiscales sur le mécénat influent sur la décision des entreprises de privilégier ce système au sponsoring.

Louis SCHWEITZER reconnaît l'aspect incitatif des mesures fiscales concernant le mécénat, notamment la déduction de 60 % des dépenses sur les impôts des sociétés. Elles ont réduit le

coût du mécénat, tout en lui donnant une légitimité sociale. Cela étant dit, le sponsoring est associé au marketing, tandis que le mécénat est géré par une entité distincte. Le choix est davantage basé sur une stratégie d'une entreprise, que sur une optique d'optimisation des coûts.

Naohiko FUJIMARA précise que les accidents peuvent engendrer des changements de législation, comme ce fût le cas aux États-Unis, avec la loi Sarbanes-Oxley. Il demande si une telle législation est prévue en Europe.

Louis SCHWEITZER reconnaît que les réactions aux accidents sont parfois excessives. Les insuffisances dans le système américain étaient certes importantes, mais le système SOX est tellement procédurier que certaines entreprises ont décidé de ne plus être cotées en Bourse. Un complément de régulation est nécessaire en Europe. Cependant, il est préférable de le baser sur une déontologie, plutôt qu'une gouvernance de type Sarbanes-Oxley. Il espère que la mécanique japonaise se rapprochera du système international.

Pierre-Antoine GAILLY, Vice Président Trésorier de la CCIP et Président de l'UCCIFE, remercie les intervenants et les différents partenaires de ce symposium, dont il tient à souligner l'importance, surtout en temps de crise. Les entreprises doivent prendre le temps de traiter des sujets de fond, afin d'être prêtes lors de la reprise.

**Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)**