

Les Echos



LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE // VENDREDI 13, SAMEDI 14 AVRIL 2018 // LESECHOS.FR



Logement : Paris assigne Airbnb devant la justice // P. 16

L'ESSENTIEL

DÉPENDANCE : LA PISTE DE LA JOURNÉE DE SOLIDARITÉ
La ministre des Solidarités, Agnès Buzyn, veut lancer un débat sociétal sur la dépendance liée à l'âge. Elle a évoqué plusieurs pistes de financement. // P. 2

LE GRAND ENTRETIEN AVEC JOSEPH PERELLA
Banquier d'affaires et figure de la finance, Joseph Perella se livre sur Wall Street dans un grand entretien. Il va renforcer sa société de conseil à Paris. // P. 13

ENTREPRISES & MARCHÉS

CHANGEMENT AU SOMMET CHEZ VOLKSWAGEN
Herbert Diess, un ancien de BMW, a pris le volant du géant allemand à la place de Matthias Müller, qui a avait été nommé à la suite du « dieseldgate ». // P. 18

STREAMING : LE SPORT SE RÉINVENTE AUX ÉTATS-UNIS
Disney et son concurrent Turner lancent chacun de leur côté des applis dédiées. Objectif : séduire les déçus de la TV payante. // P. 25

LA CDC VEUT RÉDUIRE LA FRACTURE TERRITORIALE
En 2017, la Caisse des Dépôts a dégagé 1,9 milliard d'euros de résultat net. Des profits que son nouveau directeur général, Eric Lombard, veut mobiliser pour soutenir les collectivités locales. // P. 30 ET « CRIBLE » P. 40

LA RÉGULATION MET À MAL LES ACTIVITÉS DE MARCHÉS
La taille des activités de marchés de capitaux des grandes banques d'investissement a chuté de 40 % entre 2010 et 2016. Deux tiers de ce recul seraient dus au tour de vis réglementaire, selon l'AFME. // P. 31

CARNET // P. 36



Placements
Les conseils pour investir dans les vins en primeur // PATRIMOINE PP. 37 À 39

LesEchos
SUR
inter
DOMINIQUE SEUX
DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H45
DU LUNDI AU VENDREDI

M 00240 - 413 - F: 4,70 €



ISSN0153.4831 110e ANNÉE
NUMÉRO 22676 40 PAGES

Antilles-Réunion 3,70 €. Guyane-St Martin 4,80 €. Belgique 5,80 €. Espagne 4 €. Grande-Bretagne 6 €. Grèce 3,70 €. Italie 4 €. Luxembourg 6,10 €. Maroc 28 DH. Suisse 10,40 FS. Tunisie 4,5 TND. Zone CFA 2.800 CFA.

Épargne salariale : le geste de Macron

- Le forfait social sera supprimé pour les entreprises de moins de 250 salariés.
- Une mesure qui coûtera 440 millions.

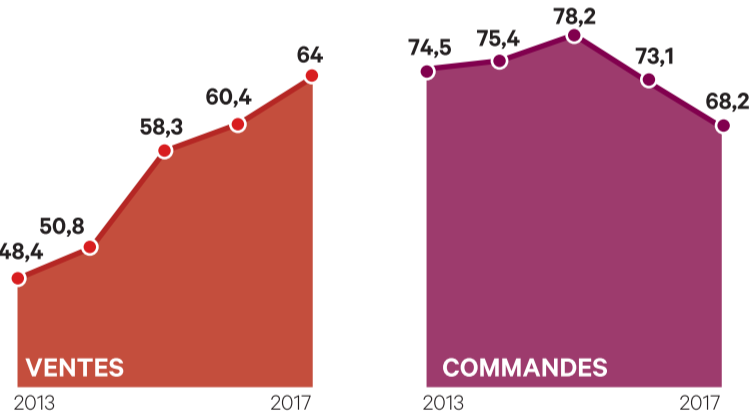
Emmanuel Macron a profité de son interview au 13 heures de TF1 jeudi pour annoncer la fin du forfait social pour les entreprises de moins de 250 salariés proposant un accord d'intéressement. La mesure, dont le coût est estimé à 440 millions d'euros, se veut un signal fort à destination des employeurs et des salariés. Elle sera intégrée dans la loi Pacte portée par le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, et sera effective à partir du 1^{er} janvier 2019. L'exécutif financera ce dispositif par la suppression de certaines aides aux

entreprises. Au cours de cette intervention télévisée, Emmanuel Macron a affiché sa détermination à poursuivre les réformes et sa fermeté sur les grands dossiers du moment, des universités à la SNCF, en passant par Notre-Dame-des-Landes. Le chef de l'État a affirmé que la dette de la compagnie ferroviaire serait « progressivement reprise » par l'État, comme le demandent les cheminots, « à mesure que les réformes se font ».

// PAGE 3 ET L'ÉDITORIAL
D'ÉTIENNE LEFEBVRE PAGE 9

Les chiffres clefs de l'aéronautique française

En milliards d'euros



« LES ÉCHOS » / SOURCE : GIFAS

Nouvelle année record pour l'aéronautique française

INDUSTRIE La filière prévoit d'embaucher 12.000 personnes en 2018. Mais elle s'inquiète du Brexit.

L'aéronautique française, première d'Europe, voit l'avenir en rose. Après un pic de 64 milliards d'euros d'activité l'an dernier, elle prévoit encore une nette croissance. La profession déclare avoir embauché 12.000 personnes l'an dernier, un rythme qui sera aussi tenu en 2018. Néanmoins, beaucoup de petits fournisseurs, pris en

tenaille par les grands donneurs d'ordre comme Airbus, Safran ou Dassault, perdent de l'argent. Les poids lourds, de leur côté, s'inquiètent des conséquences du Brexit, car ils comptent quelque 35.000 emplois de l'autre côté de la Manche. Dans la Défense, le Brexit vient d'ailleurs de mettre sur pause le projet de drone franco-britannique préparé par Dassault et BAE. Dassault se tourne donc vers Airbus pour relancer la coopération franco-allemande. Les gouvernements français et allemand souhaitent marquer le coup à la fin du mois lors du Salon aéronautique à Berlin. // PAGE 21

L'OMC exhorte les leaders mondiaux à éviter une guerre commerciale

COMMERCE La croissance des échanges commerciaux est au plus haut depuis 2011. L'an passé, selon l'Organisation mondiale du commerce, ils ont progressé de 4,7 % grâce à la hausse des dépenses d'investissement et de consommation ainsi qu'au dynamisme des pays en développement. A eux seuls, les pays asiatiques sont responsables de plus de la moitié de cette progression.

L'année en cours s'annonce tout aussi favorable puisque l'Organisation prévoit une croissance des échanges de 4,4 %. A une condition : que les États-Unis et la Chine évitent toute escalade et qu'ils ne s'engagent pas dans une guerre commerciale. A Genève, jeudi, le directeur général de l'OMC, le Brésilien Roberto Azevêdo, a exhorté les gouvernements à faire preuve de retenue et à régler leurs différends par le dialogue et un engagement résolu. Un cycle de représailles est la dernière chose dont l'économie mondiale a besoin, a-t-il martelé. // PAGE 7



Données : l'Amérique peut-elle suivre l'Europe ?

L'analyse d'Anaïs Moutot

Le piratage de 87 millions d'internautes inscrits sur Facebook et la polémique mondiale qu'il provoque ont mis en lumière la faiblesse de l'arsenal américain pour protéger la vie privée en ligne. Face à une majorité républicaine peu encline à adopter une législation plus stricte, le meilleur espoir des Américains vient du règlement européen RGPD, conçu pour devenir une norme internationale, explique Anaïs Moutot. Apple et LinkedIn ont d'ores et déjà annoncé qu'ils allaient s'y conformer pour tous leurs utilisateurs. // PAGE 9



Télévisions et radios publiques priées d'économiser des centaines de millions

Le gouvernement veut pousser l'audiovisuel public à se réformer en profondeur pour réduire ses coûts.

AUDIOVISUEL Voulu par Emmanuel Macron, la réforme de l'audiovisuel public est sur les rails. Les premiers chiffres des économies qui pourraient être demandées aux différents groupes de médias publics, dont France Télévisions et Radio France, circulent. Selon plusieurs sources, le gouvernement pourrait leur demander de réaliser 500 millions d'euros d'économies d'ici à 2022. Des réductions de coûts qui, si elles étaient confirmées, modifieraient en profondeur le visage de l'audiovisuel public, puisqu'elles représenteraient quasiment toutes les ressources publiques de Radio France. Toutefois, les arbitrages doivent encore être décidés. // PAGE 24

FRANCE

Tous dans le même bateau

A défaut de céder sur les réformes, Macron tente de susciter l'adhésion en démontrant que chacun doit y contribuer et que tous ont à y gagner. Des mots ?

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE

Cécile Cornudet



Le long discours d'Emmanuel Macron aux catholiques en début de semaine n'était donc pas un hasard de calendrier. Dans l'appel qu'il leur a lancé, comme dans l'interview du « 13 Heures » de TFI ou dans le mot laissé aux élèves dont il avait emprunté la classe, on retrouve le même fil rouge du chef de l'Etat. Tous dans le même bateau, tous liés ! Nous faisons tous partie de la même « maison » France, selon la métaphore retenue, et nous avons tous notre écot à y verser. Les catholiques doivent continuer à s'engager. Les retraités doivent comprendre que l'effort qui leur est demandé l'est pour faire repartir la machine productive, qui profitera à tous. Ils sont aussi invités à faire davantage de bénévolat. La justice sociale n'est pas forcément de la redistribution, car « l'argent c'est le vôtre, c'est vos impôts ». Pour réformer la SNCF, « chacun doit faire un petit effort » : les usagers (ils l'ont déjà fait à travers les prix), l'entreprise, les cheminots. Si le raisonnement est à ce point systématique, c'est parce que Emmanuel Macron

a identifié son point faible. « Président des riches », montrant du doigt certains « privilégiés », en d'autres termes « premier de cordée ». Toute sa pédagogie est désormais tournée dans le sens inverse, formules à l'appui. « Les riches n'ont pas besoin d'un président, ils peuvent se débrouiller tout seuls. Je suis le président de tous les Français », dit-il. Au « libérer et protéger » qu'il avait fixé dans la campagne, il ajoute un troisième verbe : « unir ». Et lorsque vient le moment des annonces, il en choisit une qui vient illustrer son propos. Il développe l'intérêt dans les PME, « parce que l'entreprise est une aventure collective de femmes et d'hommes. Quand cela va moins bien, c'est l'affaire de tout le monde, quand cela va mieux cela doit être le cas aussi, et pas seulement pour ceux qui y ont mis de l'argent ». Faiblesse reconnue, à moitié corrigée ? C'est l'enjeu pour Macron : dès lors qu'il ne veut pas céder un pouce sur les réformes, il espère limiter les blocages en convainquant qu'elles sont faites dans l'intérêt de tous. Et tant pis s'il évoque cette grande « aventure collective » nationale, en ne s'inscrivant lui-même jamais dans un collectif gouvernemental. Il n'évoque ni ne cite ses ministres et ses soutiens (sauf Bayrou son « ami »). Seul. Ou premier de cordée... ccornudet@lesechos.fr

SOCIAL

Solveig Godeluck
@solwii

La journée de solidarité pour l'autonomie refait surface, quatorze ans après sa création par Jean-Pierre Raffarin. La ministre de la Santé, Agnès Buzyn, a évoqué jeudi matin sur RMC-BFM TV l'éventualité d'avoir « deux lundis de Pentecôte travaillés » pour financer la dépendance. Ou plus exactement de transformer un deuxième jour férié en jour parfois travaillé, mais jamais payé et donnant lieu à des prélèvements sociaux.

D'après les dernières données de l'Insee, les personnes de 85 ans au moins – c'est l'âge moyen auquel on entre en établissement médicalisé – étaient 1,5 million en 2005, 2,1 millions en 2017, et leur nombre grimperait à 5 millions en 2050. Comment financer une telle charge croissante ? Agnès Buzyn a promis d'ouvrir un « débat sociétal » sur l'organisation de la prise en charge de la dépendance et de présenter une « solution » d'ici à la fin de l'année. Ses équipes travaillent au lancement en mai d'une stratégie nationale pour l'accompagnement du vieillissement.

La ministre défavorable à la solution assurantielle

« Toutes les pistes existent », a reconnu la ministre de la Santé. Elle a indiqué ne pas être favorable à titre personnel aux « solutions assurantielles » que défendent les assureurs privés. Il s'agirait de créer une assurance-dépendance sur le modèle des retraites complémentaires, avec une cotisation obligatoire à partir de 45 ans, par exemple. La dépendance pourrait aussi devenir la cinquième branche de la Sécurité sociale. Mais un tel financement public serait très coûteux pour les finances publiques.

Agnès Buzyn a également évoqué la possibilité d'un financement unifié via le budget de l'Assurance-maladie : « Aujourd'hui ce sont des enveloppes séparées qui financent les soins pour les personnes âgées et l'aide à la dépendance, donc on pourrait imaginer tout mettre ensemble », a-t-elle déclaré. Les départements, qui gèrent 6 milliards d'euros d'allocation personnalisée d'autonomie (APA), rencontrent certes des difficultés financières et leur investissement dans la dépendance est variable. Mais ils ne voudront probablement pas se laisser déposséder – ils l'ont montré avec la recen-



La ministre de la Santé, Agnès Buzyn, promet d'ouvrir un « débat sociétal » sur l'organisation de la prise en charge de la dépendance. Photo Alcala/Sipa

tralisation avortée du revenu de solidarité active.

Reste la journée de solidarité, dont l'instauration avait suscité de vifs débats. Elle a rapporté 2,37 milliards d'euros en 2017 via une ponction sur les salaires et les revenus du capital, dont 1,4 milliard fléché vers les personnes âgées. A cela s'ajoutent 750 millions d'euros prélevés

sur les pensions, répartis entre le handicap et le grand âge. L'effort national dépasse donc 3 milliards d'euros, dont à peu près 2 milliards pour l'âge.

Un nouvel impôt évité

« La création d'une nouvelle journée de solidarité, voire de deux autres, revient régulièrement sur la table, car elle permet d'accroître rapidement le budget des personnes âgées dépendantes sans créer un nouvel impôt », souligne Julien Moreau, de la Fédération des établissements privés non lucratifs (Fehap).

Cependant, une journée supplémentaire ne répondrait pas à tous les besoins de financement, objecte Luc Broussy, président du think tank France Silver Eco : « Rien ne sera réglé si on prélève 2 milliards pour embaucher aujourd'hui du personnel supplémentaire en établissement, sans avoir rien prévu pour faire face à l'explosion du nombre de patients en 2030. » L'urgence, souligne-t-il, c'est paradoxalement plutôt le moyen et le long terme, et, selon lui, accumuler les journées non payées n'est pas forcément la solution. ■

La réforme des tarifs des Ehpad bientôt revue

Fin avril, la ministre de la Santé, Agnès Buzyn, va expliquer comment elle compte faire pour qu'aucun établissement d'hébergement de personnes âgées dépendantes (Ehpad) ne pâtisse de la récente réforme de la tarification. Le principe était de faire converger en sept ans les moins dotés (surtout le privé) vers les autres (le public). Une enveloppe de 50 millions a été débloquée en février pour qu'il n'y ait pas de perdants en 2018. Reste à trouver comment faire de même en 2019. Surtout, la cible devrait être revue : la convergence des tarifs de dépendance ne serait pas totale en 2024. Mais les tarifs santé, eux, convergeraient comme prévu.

« Rien ne sera réglé si on prélève 2 milliards pour embaucher aujourd'hui, sans avoir rien prévu pour faire face à l'explosion du nombre de patients en 2030. »

LUC BROUSSY
Président du think tank France Silver Eco

DÉCRYPTAGE // La perte d'autonomie coûte 30 milliards d'euros par an, soit 1,4 point de PIB.

Une dépense qui va très fortement augmenter

Beaucoup d'argent, mais éparpillé et peu piloté. C'est le budget de la dépendance des personnes âgées en France. En 2014, il s'est élevé à 30 milliards d'euros, soit 1,4 point de PIB, dont 23,7 milliards sont financés par les pouvoirs publics. Trois circuits se superposent. La perte d'autonomie, un poste de 8,3 milliards d'euros, dépend surtout des départements. Ils versent l'APA, une allocation de 5,5 milliards d'euros indexée sur le niveau de dépendance. Les ménages contribuent à hauteur de 2,4 milliards net en salariant des aides à domicile.

Vient ensuite le poste hébergement. Les personnes placées dans des établissements médicalisés tels

que les Ehpad doivent en principe payer de leur poche les services d'hôtellerie. Cela leur revient à 3,8 milliards d'euros. Mais les moins solvables ont accès à des aides nationales pesant 3,3 milliards d'euros, telles que l'aide sociale à l'hébergement.

La facture des ménages

Le troisième poste, le plus lourd, est financé quasi intégralement par l'Assurance-maladie, qui rembourse 12,1 milliards d'euros de soins délivrés en ville, à l'hôpital ou dans les centres médico-sociaux, sur 12,2 milliards. Au total, sur les 30 milliards, seul un cinquième, soit 6,5 milliards, reste à la charge des familles.

La facture des ménages demeure pourtant souvent très lourde lorsqu'il faut financer une place en établissement médicalisé. Le reste à charge, de plus de 1.700 euros par mois en moyenne, est nettement supérieur à des ressources moyen-

12,1

MILLIARDS D'EUROS

financés quasi intégralement par l'Assurance-maladie, qui rembourse les soins délivrés en ville, à l'hôpital ou dans les centres médico-sociaux.

nes comprises entre 1.200 et 1.400 euros par mois.

Avec le nombre croissant de personnes de plus de 80 ans, la tranche d'âge où la dépendance s'installe, la dépense totale risque de s'envoler. Dans une étude publiée en octobre, la Direction de la recherche (Drees) du ministère de la Santé a tenté de projeter son évolution jusqu'en 2060. Elle doublerait presque en l'espace de quarante-six ans, passant de 1,4 à 2,78 points de PIB, dont 2,07 points pour la puissance publique. Quant à la part déboursée par les ménages (21 %), elle pourrait augmenter de quelques points si les aides à la dépendance ne sont pas indexées sur les salaires mais sur les prix. ■

Dessins Fabien Clairefond pour « Les Echos »

en bref

La Mutualité française s'inquiète du coût du « reste à charge zéro »

SANTÉ Le remboursement intégral de certaines prothèses dentaires coûtera « autour de 300 millions d'euros » aux complémentaires santé, estime le président de la Mutualité française, Thierry Beaudet, en redoutant que le plafonnement des prix de l'optique et de l'audioprothèse alourdisse la note. Promis par Emmanuel Macron, le « reste à charge zéro » doit faciliter le recours à des soins mal pris en charge par la Sécurité sociale. Des négociations sont en cours dans les trois secteurs depuis l'automne et le gouvernement doit en annoncer les résultats en juin.

Constitution : les sénateurs socialistes lancent une consultation citoyenne

POLITIQUE Les sénateurs socialistes, emmenés par l'ancien ministre, Patrick Kanner, ont lancé jeudi une consultation sur Internet pour recueillir l'avis des citoyens sur leurs propositions de réforme institutionnelle, avant un colloque, le 14 juin. Qualifiant le projet de l'exécutif de « toilette », ils proposent d'inscrire au préambule de la Constitution l'attachement de la France à une Europe solidaire, de modifier le calendrier électoral afin de supprimer le lien entre élections présidentielle et législatives ou de limiter le 49-3 aux seuls textes budgétaires.

RETROUVEZ NICOLAS BARRÉ
LE DIRECTEUR DE LA RÉDACTION DES ECHOS
DANS LE JOURNAL DE 8H D'EUROPE MATIN
PRÉSENTÉ PAR PATRICK COHEN

Europe 1

#E1Matin

Macron annonce la fin du forfait social pour les entreprises de moins de 250 salariés

- Le chef de l'Etat veut développer l'épargne salariale dans les TPE et PME.
- La mesure coûtera au total 440 millions d'euros.

POLITIQUE

Marie Bellan
@mbellanl

Pour développer le partage de la valeur ajoutée dans les entreprises avec les salariés, le chef de l'Etat a annoncé, jeudi, une incitation de taille pour les employeurs. Les entreprises de moins de 250 salariés qui ont un accord d'intéressement ne seront plus assujetties au forfait social à compter du 1^{er} janvier 2019, a indiqué Emmanuel Macron lors de son interview dans le journal de 13 heures de TF1. La mesure sera contenue dans le projet de loi Pacte que le ministre de l'Economie et des Finances, Bruno Le Maire, doit présenter en principe le mois prochain. « C'est l'une des trois ou quatre mesures phares » de ce texte, explique aux « Echos » ce dernier, qui y voit « un geste politique majeur ».

Le forfait social est une contribution affectée à la Sécurité sociale qui s'applique aux rémunérations extra-salariales non soumises à cotisations sociales, dont font partie l'intéressement et la participation. Fixé initialement à 2 % lors de sa création en 2009, il a connu une très nette inflation ces dernières années et atteint aujourd'hui 20 %. Jusqu'à ces derniers jours, il était question de le baisser autour de 4 à 6 % pour les entreprises de moins de 50 salariés. Sachant qu'elles bénéficient déjà d'un taux à 8 % pendant six ans pour celles qui signent leur premier accord d'intéressement. Le président de la République a choisi d'aller beaucoup



Emmanuel Macron, lors de son interview dans le journal de 13 heures de TF1. Photo Yoan Valat/AP/Sipa

plus loin pour envoyer un signal fort aux employeurs. En supprimant complètement la contribution, mais surtout en élargissant considérablement le nombre de bénéficiaires. Plus précisément, le forfait social sera supprimé pour les accords d'intéressement et de participation dans les entreprises de moins de 50 salariés, pour un coût de 200 millions d'euros.

Accords types

Entre 50 et 250 salariés, seuls les accords d'intéressement seront concernés. La participation étant obligatoire au-delà de 49 salariés, l'effet d'aubaine aurait été trop important. Les plans épargne

entreprise (PEE, Perco et PEI) ne sont pas concernés non plus. Cette seconde partie du dispositif coûtera 240 millions d'euros (environ un tiers des entreprises de 100 à 249 salariés ont accordé de l'intéressement à leurs salariés en 2015). Soit 440 millions d'euros au total que le gouvernement entend financer en supprimant certaines aides aux entreprises, non encore dévoilées pour le moment.

Pour inciter les plus petites entreprises à recourir à l'intéressement, le gouvernement entend aussi inviter les branches professionnelles à mettre sur pied des accords types qui pourront être transposés dans les PME. « Notre objectif est de dou-

« Doubler le nombre d'entreprises de moins de 50 salariés qui distribuent de l'intéressement ou de la participation d'ici à la fin du quinquennat. »

BRUNO LE MAIRE
Ministre de l'Economie et des Finances

bler le nombre d'entreprises de moins de 50 salariés qui distribuent de l'intéressement ou de la participation d'ici à la fin du quinquennat. Elles sont 16 % aujourd'hui », détaille Bruno Le Maire.

Le Conseil d'orientation de la participation et de l'intéressement (Copiesas) a, par ailleurs, recommandé de rendre les négociations sur la mise en place de tels accords obligatoires pour toutes les entreprises. Il a aussi proposé une nouvelle formule de la participation, beaucoup plus favorable aux salariés.

Lire l'éditorial
d'Etienne Lefebvre
Page 9

« Un exercice de propagande un peu pédant »
d'Emmanuel Macron

3 QUESTIONS À
JULIEN AUBERT
Député du Vaucluse
et secrétaire général
adjoint des Républicains



Lionel Bonaventure/AFP

Propos recueillis par
Pierre-Alain Furbury
@paFurbury

1 Emmanuel Macron vous a-t-il convaincu ?

Il y avait un contraste entre toutes les cases symboliques qu'il cherchait à montrer – l'école, un village, sa chaise en plastique – et l'absence d'une quelconque mesure forte. C'était donc un exercice de propagande un peu pédant, avec un beau papier cadeau et un très joli nœud, mais une noisette à l'intérieur. A part le repli tactique sur les 80 km/h, je ne suis pas certain qu'il ait pris la mesure du malaise des Français, notamment dans les territoires ruraux. Emmanuel Macron explique bien, mais ne change pas une politique qui lamine les services publics ruraux. Du reste, il s'est fait élire comme un marcheur parmi les marcheurs, un homme horizontal représentant d'un nouveau monde qui allait tout bouleverser pacifiquement, et il s'est transformé en Louis XIV, vassalisant ses ministres, canonnant à tout-va et privant le Parlement de ce qui lui reste de pouvoir. Peut-être cette question-là lui sera-t-elle posée dimanche [à la télévision sur BFMTV et Mediapart, NDLR]...

2 Etes-vous favorable à la suppression du forfait social sur l'intéressement dans les entreprises de moins de 250 salariés ?

Oui, car ça peut représenter un petit bol d'oxygène dans les entreprises de plus petite taille. J'aurais aimé qu'il aille plus loin. Les dispositifs d'intéressement et de participation se sont multipliés avec le temps, mais ils restent limités. Je souhaite, moi, une massification de l'intéressement pour faire évoluer le capitalisme à la française et changer les rapports internes aux entreprises afin que les salariés aient une vraie voix au chapitre avec une représentation égale à un tiers des conseils d'administration. Et pour les entreprises, il manque surtout la suppression du seuil de 49 salariés, qui crée de nombreuses obligations et bloque le développement de nombreuses entreprises.

3 Le chef de l'Etat a-t-il raison de tenir bon sur la réforme de la SNCF ?

Sur le principe, il a raison de tenir bon parce que l'autorité doit toujours rester au pouvoir démocratique. Mais il a tort sur une partie de sa réforme. Le vrai sujet, ce n'est pas le statut de cheminot mais la libre concurrence. Emmanuel Macron a bien compris la menace : il est passé d'un discours où l'ennemi était le statut, source de rigidités, à un discours où il veut améliorer « le service public ferroviaire ». Billevesée ! Le problème est qu'il n'y a jamais eu de débat national pour savoir si on veut ou non une libre concurrence sur le marché ferroviaire. Je n'y suis pas favorable. ■

Le chef de l'Etat affiche détermination et fermeté

Emmanuel Macron a indiqué que le rythme des réformes allait se poursuivre. Il a rappelé les fondamentaux de sa politique.

Grégoire Poussielgue
@Poussielgue

L'interview jeudi au « 13 Heures » de TF1 se voulait une explication en profondeur, notamment sur les sujets qui font polémique comme la hausse de la CSG ou la situation difficile dans les hôpitaux. Depuis l'école primaire de Berd'huis, dans l'Orne, il s'agissait pour Emmanuel Macron, dans la première étape de cette contre-offensive médiatique qui se déroule en deux temps (il sera dimanche soir l'invité de BFMTV et de Mediapart), de tenter de lever les doutes et les interrogations. Le chef de l'Etat a surtout profité de cet exercice pour afficher sa détermination à poursuivre les réformes qu'il a engagées. S'il a déclaré « entendre les inquiétudes » et les trouver « légitimes », il a clairement dit qu'il n'allait pas baisser de rythme.

« Beaucoup de choses ont été faites [...]. Nous avons immensément à faire parce que notre pays doit reconstruire les cinquante prochaines années de progrès, pour lui-même et pour chacun d'entre nous », a-t-il dit en toute fin d'interview, en se plaçant dans une optique de très long terme. Son intervention a été aussi empreinte de fermeté quand il s'est agi d'évoquer des dossiers sensibles du moment comme la réforme de la SNCF ou le blocage des universités, sans oublier la situation à Notre-Dame-des-Landes, où la ZAD est évacuée, non sans heurts, par la police depuis le début de la semaine. Emmanuel Macron

revendique de répondre aux attentes des Français qui, selon lui, veulent le « respect des règles ».

La maison et la cordée

L'interview sur TF1 a aussi servi à redonner du contexte, ou à rappeler les fondamentaux du « macronisme » après près d'un an d'exercice du pouvoir. Il a usé de la métaphore de la maison France qu'il faut « refonder » et réutilisé celle de la « cordée ». Ne pas empêcher ceux qui réussissent, ne pas oublier les autres. Une philosophie qui séduit les macronistes, mais qui est loin d'avoir convaincu l'ensemble des Français.

La priorité reste celle de « libérer le travail ». « Le cœur de la bataille, pour moi, c'est le travail. On ne changera pas le pays du jour au lendemain, mais regardez tout ce qu'on a fait depuis un an », a-t-il déclaré. Pour illustrer cette volonté de donner plus de pouvoir d'achat aux salariés, il avait réservé une annonce : la suppression du forfait social pour les entreprises de moins de 250 salariés versant un intéressement à leurs salariés. L'avenir dira si, en se mettant à deux reprises en première ligne, Emmanuel Macron a convaincu, à ce moment clef du quinquennat qui voit les nuages s'amonceler un an après son élection. A droite comme à gauche, les critiques ont fusé à peine l'interview achevée. Elles ont porté autant sur le fond que sur la forme. « Le président de la République est venu dire aux Français qu'il avait raison sur tout, qu'il savait tout et que les Français inquiets ne comprenaient rien. Il ne changera rien. Dans une salle de classe, il les a pris pour des enfants », a dénoncé le patron des sénateurs LR, Bruno Retailleau. ■

Une partie de la dette ferroviaire serait reprise au 1^{er} janvier 2020

« L'Etat va en reprendre dès le début une partie, et puis progressivement », a indiqué Emmanuel Macron jeudi, lors de son interview sur TF1.

Lionel Steinmann
@lionelSteinmann

Après le Premier ministre, puis la ministre des Transports, voilà un engagement du président de la République lui-même : la dette de SNCF Réseau, le gestionnaire des infrastructures ferroviaires, sera « progressivement reprise, à mesure que les réformes se font », a assuré Emmanuel Macron jeudi, lors de son interview sur TF1. A défaut d'obtenir des détails sur les modalités (ce qu'ils réclament depuis des semaines), les syndicats ont dû se contenter d'une nouvelle promesse sur le sort de ce boulet de 47 milliards d'euros qui plombe l'avenir du système ferroviaire.

Ils ont toutefois obtenu une précision d'importance sur le calendrier : cette dette, « l'Etat va en reprendre dès le début une partie, et puis progressivement », a glissé Emmanuel Macron. Dès le début ? Cela semble renvoyer à la date du changement de statut de la SNCF, qui doit être transformée d'établissement public en société nationale à capitaux publics (SNCP) au 1^{er} janvier 2020. SNCF Réseau et SNCF Mobilités (la compagnie qui fait circuler les trains) deviendront à cette date deux « sociétés nationales » détenues par la SNCP. Une première phase de reprise de la dette ferroviaire par l'Etat pourrait donc intervenir début 2020. Pour quel montant ? Ce point ne semble toujours pas arbitré. Le schéma pour



Georges Gobet/AFP

A la veille d'une nouvelle séquence de deux jours de grève, le président a rappelé la détermination de l'exécutif.

loger la dette qui ne sera pas reprise reste lui aussi à clarifier. Comme l'a rappelé le président de la République, « à partir du moment où elle deviendra une société à capitaux publics, la SNCF ne pourra pas porter 50 milliards de dette ».

Un montage à éclaircir

SNCF Réseau sera donc délesté d'une grande partie de sa dette en changeant de statut (sous un régime de société anonyme, elle ne pourrait en porter que 10 milliards environ), mais le montage pour les créances qui ne seront pas reprises par l'Etat doit encore être éclairci. Sur la forme, les cheminots auront également retenu un ton moins clivant que celui employé par Edouard Philippe ou Elisabeth Borne la semaine

dernière. A la veille d'une nouvelle séquence de deux jours de grève à la SNCF, vendredi et samedi, le président a rappelé la détermination de l'exécutif (« On ira au bout »), tout en ménageant les organisations syndicales : « Je respecte cette lutte. Mais la bonne réponse ce n'est pas d'arrêter cette réforme, c'est de la faire ensemble. »

Au passage, le président a fait en creux son mea culpa, en pointant qu'il ne fallait pas présenter les cheminots comme des privilégiés : « On fait tous des erreurs dans la vie, il y a eu parfois des facilités en les opposant [les usagers et les cheminots] », ce qui semblait faire référence à sa comparaison malheureuse, au Salon de l'agriculture, entre les retraites de cheminots et celles des paysans. ■

La CFDT rejoint la contestation des fonctionnaires

FONCTION PUBLIQUE

La centrale de Laurent Berger a annoncé qu'elle participerait à la nouvelle journée d'action le 22 mai.

Leïla de Comarmond
@leiladeco

Et de huit ! À l'issue de la réunion de l'intersyndicale de la fonction publique, mardi, la centrale était restée discrète. Deux jours après, la décision est tombée : « La CFDT a fait le choix de participer à la construction de l'unité la plus large possible autour des sujets propres à tous les agents de la fonction publique au service des revendications à porter dans le cadre d'Action publique 2022 et du prochain rendez-vous salarial », a-t-elle annoncé, se joignant donc à l'appel déjà signé par la CGT, FO, la FSU, Solidaires, la CFTC, la CGC et la FA-FP.

« Cela fait longtemps qu'on a alerté et dit qu'on n'excluait rien. On avait un mandat pour une mobilisation encore plus proche du rendez-vous salarial, mais nous avons consulté nos équipes et la décision a été prise jeudi à une très large majorité de nous associer à la mobilisation », explique Mylène Jacquot, la secrétaire générale de l'Union des fon-

ctionnaires CFDT. Reste l'Unsa. Aussitôt après la fin de l'intersyndicale, mardi dans la soirée, elle a diffusé un communiqué au titre exclamatif : « L'Unsa Fonction publique n'appelle pas à la grève pour l'instant ! » « Nous allons poursuivre nos réflexions, nous continuons de consulter nos instances et nous prendrons une décision de toute façon avant la prochaine réunion de l'intersyndicale, le 3 mai », précise Luc Farré, son secrétaire général. Mais continuer à faire cavalier seul apparaît risqué, alors même que se profilent en décembre les élections de représentativité.

Carton plein syndical

Le prochain rendez-vous de mobilisation marquera-t-il un changement de dimension ? En tout cas, outre le fait que la journée d'action s'achemine vers un carton plein syndical, le 22 mai est suffisamment éloigné pour que plusieurs des dossiers de la réforme de la fonction publique aient été ouverts d'ici là et pour que l'on approche du rendez-vous salarial que le gouvernement a promis pour la mi-juin. Autant d'éléments qui pourraient faire monter la pression chez les fonctionnaires. Pour l'heure, la contestation des cheminots a une visibilité plus importante. Elle avait phagocyté la journée d'action du 22 mars à laquelle appelaient 7 des 9 fédérations de fonctionnaires (toutes sauf la CFDT et l'Unsa). ■

OCDE : l'ISF n'est pas le bon moyen de réduire les inégalités

FISCALITÉ

L'organisation démontre que les arguments en faveur d'une taxation du patrimoine sont « limités ».

Elle encourage à lutter contre le creusement des inégalités.

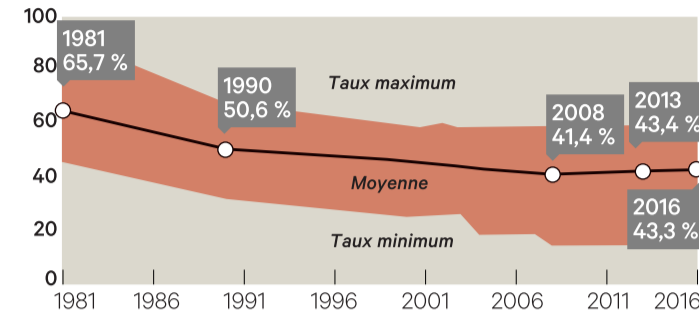
Ingrid Feuerstein
@In_Feuerstein

Alors que la France vient de supprimer son impôt sur la fortune sur fond de controverse, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié jeudi des travaux éclairant ce débat. L'institution s'est intéressée aux différentes taxes sur le patrimoine dans le monde et à leur efficacité pour lutter contre les inégalités. Son rapport démontre que les arguments en faveur d'une taxation du patrimoine sont « limités », aussi bien au regard de « l'efficacité que de l'équité », du moins dans les pays où il existe déjà une large fiscalité des revenus et des droits sur les successions et les donations.

Abandonné par de nombreux pays dans les années 1990 parce qu'il était jugé inefficace, l'impôt sur la fortune a suscité un regain d'intérêt depuis la crise financière face au creusement des inégalités. L'OCDE ne nie pas que les inégalités augmentent. Au contraire, ce phénomène

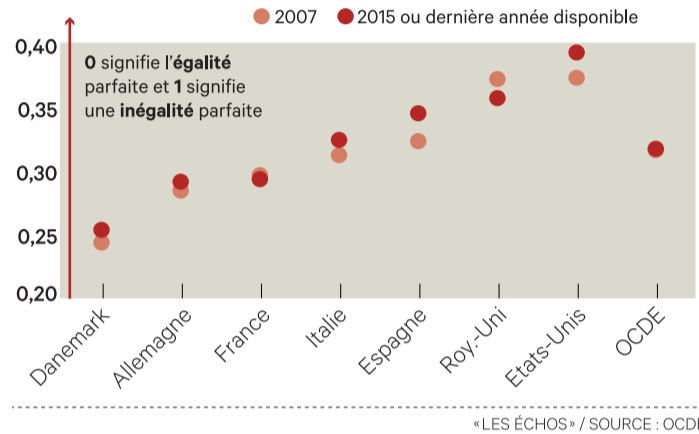
Une fiscalité de moins en moins progressive

Moyenne des taux de fiscalité sur le revenu des particuliers de l'OCDE



Les inégalités de revenus au sein de l'OCDE

Coefficient de Gini du revenu disponible



est documenté dans son étude. Une comparaison des « coefficients de Gini », qui mesurent les écarts de revenus, montre que les inégalités ont progressé dans presque tous les pays de l'OCDE depuis les années 1980, à l'exception de la France. « Certains signaux montrent que les inégalités de patrimoines sont bien plus importantes que les inégalités de revenus », note l'organisation.

Problèmes de liquidités

La base de données WID sur laquelle l'économiste Thomas Piketty a bâti ses travaux montre notamment que la part des richesses détenues par les 1 % de patrimoines les plus élevés est repartie à la hausse depuis les années 1980 aux États-Unis, en Grande-Bretagne et

en France, après avoir baissé de façon continue depuis les années 1920. « Cela justifie de s'attaquer aux inégalités de patrimoine par la fiscalité », estime l'OCDE. Mais l'impôt sur la fortune n'est pas le meilleur moyen d'y parvenir. Le rapport constate que ce type de taxe rapporte peu dans les quatre pays où elle existait encore en 2017, dont la France. Elle aboutit souvent à une double taxation, puisque les revenus accumulés ont déjà été imposés, voire même parfois à des niveaux de taxation supérieurs à 100 %. Ce pouvait être le cas en France, avant la transformation de l'ISF en impôt sur la fortune immobilière.

L'imposition du patrimoine peut même poser des problèmes de liquidités pour les contribuables

dont le patrimoine n'est pas « liquide », comme le fameux propriétaire de l'île de Ré souvent cité dans le débat politique. D'autant que les taux d'imposition ne tiennent généralement pas compte du rendement des actifs, plutôt faibles à l'heure actuelle. En revanche, l'OCDE considère que l'argument de l'exil fiscal n'est pas suffisamment documenté et qu'on ne peut pas prouver que le départ à l'étranger de riches contribuables repose pleinement sur des motifs fiscaux.

Taxation de la transmission

Ces arguments plaident pour trouver d'autres moyens de réduire les inégalités. La fiscalité sur le capital en fait partie. A contre-courant de ce que font la plupart des pays de l'OCDE, ce rapport préconise d'introduire un barème progressif sur les revenus du capital, comme l'avait fait François Hollande en 2012. Une mesure sur laquelle Emmanuel Macron est revenu à peine élu. L'inconvénient du barème voté sous François Hollande est qu'il aboutit-

Ce rapport préconise d'introduire un barème progressif sur les revenus du capital.

saît à des niveaux de taxation marginale très élevés, plus élevés même que sur les revenus salariaux, du fait du niveau des prélèvements sociaux s'y ajoutant.

L'autre piste consiste à renforcer l'imposition des successions et des donations. L'équipe d'Emmanuel Macron l'avait envisagé pendant la campagne, mais n'avait finalement pas retenu cette mesure dans un programme. La taxation sur les transmissions est impopulaire en France parce qu'elle revient à imposer une nouvelle fois un patrimoine accumulé au cours d'une vie. L'OCDE relativise cette idée de « double taxation ». « La fortune est taxée seulement une fois qu'elle est entre les mains du bénéficiaire », argumente son rapport. ■

NYMPHÉAS. L'abstraction américaine et le dernier Monet

Conférence autour de l'exposition
03.05.2018

Zao Wou-Ki.
07.06.2018

de 18h30 à 20h
au 10 boulevard de Grenelle
Paris 15^e

les conférences de connaissance des arts

avec Guy Boyer,
Directeur de la rédaction de Connaissance des Arts

Informations et inscriptions :
connaissancesdesarts.com/conferences

PRÉPAREZ VOS GRANDES EXPOSITIONS 2018

Pourquoi la croissance a ralenti au premier trimestre

CONJONCTURE

La Banque de France et l'OFCE tablent sur une progression de seulement 0,3 % du PIB sur les trois premiers mois de 2018.

Guillaume de Calignon
@gcalignon

La croissance au premier trimestre a très probablement marqué le pas en France. C'est, en tout cas, ce qu'anticipent désormais de nombreux économistes. Ainsi, la Banque de France table sur une progression du PIB de 0,3 % seulement au cours des trois premiers mois de 2018, tout comme l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE). En janvier, la production industrielle a reculé de 1,1 % et la consommation des ménages a, elle, baissé de 1,9 %. Et si les Français ont augmenté leurs dépenses en février, cela s'explique en grande partie par le froid et la nécessité de chauffer leur logement.

Alors que la croissance avait atteint 0,6 % au quatrième trimestre 2017, elle devrait donc connaître un vrai coup de mou au premier trimestre 2018. « Il faut rapprocher ce coup de frein du calendrier fiscal,

explique Mathieu Plane, économiste à l'OFCE. Les mesures fiscales ont créé un choc sur les revenus des ménages. » L'économiste a calculé que le pouvoir d'achat des ménages a reculé de 0,2 % au premier trimestre, alors que, sans la hausse de la CSG, des prix du tabac et des carburants, il aurait augmenté de 0,35 %. C'est le décalage dans le temps de la baisse des cotisations chômage et maladie, dont une partie a été reportée à l'automne, qui explique la baisse du pouvoir d'achat au premier trimestre.

Les Français devront puiser temporairement dans leur épargne pour consommer. La consommation ne devrait augmenter que de 0,2 % au premier trimestre. Mais, dès le deuxième trimestre, le pouvoir d'achat devrait augmenter de nouveau. Sur les trois derniers mois de 2018, il devrait même grimper de 1,5 %, selon l'OFCE. Car, parallèlement, la reprise économique permettra de créer des emplois – envi-

ron 200.000 cette année – et d'augmenter les salaires.

Difficultés de recrutement
Pour Mathieu Plane, « le ralentissement de la croissance en début d'année n'est pas l'indicateur d'un retournement de conjoncture ni d'une fin de cycle ». En effet, l'OFCE s'attend à une croissance de 2 % cette année, comme le gouvernement, puis de 2,1 % en 2019. Les mesures fiscales de l'exécutif devraient porter leurs fruits l'an prochain et les difficultés de recrutement ne devraient pas limiter l'activité. Alors que le chômage reste élevé, les entreprises disent avoir de plus en plus de mal à trouver les compétences dont elles ont besoin.

« Les difficultés de recrutement ne se sont pas traduites par des hausses de salaire dans l'industrie, ce qui aurait dû être le cas si ces contraintes étaient réellement structurelles », remarque Mathieu Plane, qui se veut rassurant sur ce point. En anticipant une progression du PIB de 1,9 % en 2019, le gouvernement ne semble pas penser que ces problèmes d'embauche pèseront fortement sur l'activité économique. Mais tout le monde n'est pas d'accord. Les économistes de Natixis jugent, eux, que la croissance ne dépassera pas 1,5 % l'an prochain et ceux de COE-Rexcode anticipent seulement 1 % de croissance en 2020. ■

2%

TAUX DE CROISSANCE

L'OFCE s'attend à une croissance de 2 % cette année, comme le gouvernement, puis de 2,1 % en 2019.

INTERVIEW // ALEXANDRE SAUBOT PDG d'Haulotte Group, candidat à la présidence du Medef

« Le Medef mourra s'il ne se transforme pas »

- Le candidat à la présidence du Medef présente les grandes lignes de son programme.
- Il est envoyé vendredi aux adhérents de l'organisation.

Propos recueillis par **Marie Bellan** et **Dominique Seux**

Pourquoi êtes-vous candidat à la présidence du Medef ?

J'ai décidé de me présenter à la présidence du Medef parce que je suis convaincu que nous vivons un moment crucial, à la fois pour notre pays, qui a un besoin profond de transformation, et pour notre organisation elle-même. Nous avons un gouvernement pro-business mais qui questionne aussi largement le rôle des partenaires sociaux. Certains disent que le Medef est déjà mort, et je ne suis pas loin de le penser. En tout cas, il mourra certainement s'il ne se transforme pas. Le Medef doit reprendre la main. Fini le Medef qui subit et cautionne. Je veux bâtir un Medef qui agit et qui s'engage.

Quels sont les sujets prioritaires à vos yeux ?

Redonner de la compétitivité aux entreprises et reprendre la main sur l'agenda social et réglementaire. Sur le volet compétitivité, nous devons choisir nos combats pour obtenir des résultats. J'en aurai deux. Le premier : la baisse des impôts de production tels que la CVAE, la CFE, le versement transport... Nous avons de quatre à huit fois plus d'impôts de production en volume que nos voisins européens. Le second : la baisse du coût du travail, à travers une baisse des cotisations sur tous les salaires. Nous souffrons encore d'un décalage important qui pénalise les entreprises françaises. Le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, a installé un groupe de travail sur ces sujets, mais c'est tout. Nous n'avons aucune assurance pour le moment.

Vous voulez reprendre la main sur l'agenda social. Qu'est-ce que cela veut dire ?
Le dialogue social tel qu'on l'a connu a vécu. Signer de grands accords interprofessionnels qui

entraînent de nouvelles contraintes pour les entreprises, comme le temps partiel minimum ou la complémentaire santé pour tous les salariés, ce n'est plus possible. Sur les sujets qui concernent le quotidien des entreprises, c'est la négociation sur le terrain, par branche ou par entreprise, qui doit primer. Le Medef doit refuser les négociations encadrées où l'aboutissement des discussions est déjà décidé en amont par le gouvernement.

« Fini le Medef qui subit et cautionne, je veux bâtir un Medef qui agit et qui s'engage. »

Que restera-t-il du paritarisme ?
Reprendre la main sur l'agenda social, c'est aussi en finir avec le Medef présent dans des dizaines d'organismes paritaires et c'est ne rester que là où nous avons du pouvoir. L'assurance-chômage, si le gouvernement nous laisse les rênes, les retraites complémentaires aussi, la branche des accidents du travail et maladies professionnelles. En revanche, sur l'assurance-maladie, les caisses d'allocations familiales ou l'assurance-vieillesse, nos milliers de mandataires, faute de se voir confier de véritables responsabilités, sont réduits au rôle de commentateurs. Cela n'a pas de sens de continuer à y siéger.

Pourquoi les Français ont-ils une si mauvaise image des organisations patronales et du Medef en particulier ?
Les Français ont une bonne image de leur propre entreprise, mais pas de l'entreprise en général. C'est pour cela que je souhaite réconcilier la France et l'entreprise en bâtissant un Medef qui s'engage sur les sujets que nous maîtrisons comme l'apprentissage – je propose d'ailleurs d'augmenter de 50 % le

nombre d'apprentis d'ici à cinq ans. Nous devons montrer qu'on n'a pas besoin de contraintes nouvelles pour agir. C'est comme cela que nous reprendrons la main sur l'agenda réglementaire. Proposer et réclamer, ce n'est pas suffisant, il faut agir par nous-mêmes. Avec un Medef grognon, les chances d'aboutir sont proches de zéro. Je propose, par ailleurs, de revoir la durée du mandat du président du Medef à trois ans, renouvelable une fois, afin de redonner du poids aux chefs d'entreprise, qui auront désormais la possibilité de valider ou invalider son action.

Bruno Le Maire a décidé de modifier la définition juridique de l'entreprise prévue par le Code civil pour qu'elle « considère les enjeux sociaux et environnementaux », voire définit sa « raison d'être ». Qu'en pensez-vous ?
Je juge inutile toute nouvelle obligation, la question ne se pose pas ainsi. Les entreprises se préoccupent déjà de ces sujets, ce n'est pas à la loi, qui nous impose déjà beaucoup de choses, de rajouter des contraintes. Mon entreprise, Haulotte, a une raison d'être : assurer une meilleure sécurité à tous ceux qui travaillent en hauteur. Ai-je besoin du Code civil pour me l'imposer ? Non.

Que pensez-vous de la suppression du forfait social pour les entreprises de moins de 250 salariés annoncée jeudi par le chef de l'Etat ?
Cela va dans le bon sens et on ne peut que s'en réjouir. En tant que président du Medef, je saluerai d'ailleurs tous les progrès accomplis en matière de réduction des charges sociales.

Quel est votre « avantage comparatif » par rapport aux autres candidats à la présidence du Medef ?
Je crois que mon parcours de patron d'une entreprise de taille



Alexandre Saubot : « Je crois que mon parcours de patron d'une ETI et mon bilan à la tête de l'UIMM me donnent une crédibilité forte et témoignent de ma détermination. » Photo DR

intermédiaire, qui a été durement frappée par la crise mais que nous avons su relever, et qui réussit aujourd'hui avec 1.700 salariés, un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros et 8 % de résultat d'exploitation, ainsi que mon bilan à la tête de l'UIMM, où j'ai remporté le combat de la pénibilité, me donnent une crédibilité forte et témoignent de ma détermination. ■

« Sur les sujets qui concernent le quotidien des entreprises, c'est la négociation sur le terrain, par branche ou par entreprise, qui doit primer. »

en bref

Crèches : les objectifs de création de places loin d'être atteints

PETITE ENFANCE Les objectifs de créations de places d'accueil des jeunes enfants (crèches, assistantes maternelles et scolarisation à deux ans) fixés pour les cinq années passées n'ont été réalisés qu'à 16 %, selon un rapport du Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge (HCFEA) rendu public jeudi. Celui-ci estime le besoin de places à créer jusqu'en 2022 à 230.000 à minima, pour un coût évalué entre 400 et 600 millions d'euros.

Investissements étrangers : Bercy va informer régulièrement le Parlement

ÉCONOMIE Le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, a proposé jeudi que le contrôle par l'Etat des investissements étrangers (IEF) en France fasse l'objet d'un rapport annuel au Parlement, reconnaissant un déficit d'information. Le ministre a donné des premiers chiffres, indiquant qu'en 2013 et 2014, Bercy avait reçu entre 20 et 30 dossiers, avant le premier renforcement du décret IEF, puis que le rythme est passé à partir de 2014 à plus de 100 dossiers reçus.

Un candidat qui tente de se défaire de sa casquette de « monsieur Social »

L'ex-patron de la métallurgie ne met pas en avant son bilan à la tête du pôle social du Medef. Les accords qu'il a conclus ont pourtant fait peser peu de contraintes nouvelles aux entreprises.

Marie Bellan
@mbellan1

« Dans un monde qui se transforme, nous devons en finir avec les négociations qui imposent des contraintes nouvelles aux entreprises. » Certains auditeurs ont dû se pincer en entendant cette phrase prononcée par Alexandre Saubot, mardi, devant les membres de l'association Ethic lors d'un débat qui réunissaient huit des neuf candidats à la présidence de Medef. C'était pourtant bien l'ancien président du pôle social de cette organisation patronale qui parlait ainsi. Celui-là même qui a passé une grande partie de ses trois dernières années à négocier des accords interprofessionnels avec les syndicats pour le compte du Medef.

Que ce soit sur l'organisation du dialogue social, l'assurance-chômage, ou encore tout récemment sur la formation professionnelle,

Alexandre Saubot a été le « monsieur Social » de l'organisation patronale. A ce titre, il incarne pour de nombreux adhérents le Medef « à l'ancienne », celui du paritarisme, de la recherche des compromis avec les syndicats, du dialogue avec l'exécutif.

D'abord le chef d'entreprise
Or, pour succéder à Pierre Gattaz, ce n'est pas aujourd'hui le courant le plus porteur. D'ailleurs, tous ses concurrents sont hostiles aux accords interprofessionnels et tous revendiquent la faculté pour l'employeur de pouvoir négocier à son échelle, c'est-à-dire au niveau de l'entreprise.

Cette crispation sur les accords interprofessionnels ne date pas d'aujourd'hui. Elle remonte notamment à l'accord de début 2013, signé peu avant le départ de Laurence Parisot de la présidence du Medef, sur la compétitivité et la sécurisation de l'emploi. Salué comme une avancée en termes de flexibilité – c'est à cette occasion qu'ont été créés les accords de compétitivité qui n'ont pas eu le succès escompté –, cet accord a introduit le temps partiel minimum à 24 heures et la complémentaire santé

pour tous les salariés. Autant de dispositifs qui ont été vécus comme de fortes contraintes par les employeurs, notamment dans les PME.

Depuis cet accord, le mécontentement n'a cessé de grandir au sein des adhérents du Medef au point de jeter la suspicion sur toutes les négociations interprofessionnelles. Celles qui ont été menées par Alexandre Saubot n'ont pourtant pas abouti à des mesures très contraignantes pour les entreprises : celle sur la modernisation du dialogue social a échoué, celle sur l'assurance-chômage n'a pas augmenté le coût du travail, malgré la légère augmentation des cotisations patronales. Enfin, celle sur la formation professionnelle, que le gouvernement a largement revue, est, dans l'ensemble, en phase avec les attentes des entreprises.

Alexandre Saubot pourrait même s'enorgueillir d'avoir évité aux employeurs le bonus-malus sur les contrats précaires, dont le gouvernement menace les entreprises depuis un an. Mais, pour être président du Medef, il sait qu'il vaut mieux mettre en avant son expérience de chef d'entreprise que ses talents de négociateur social. ■

Vendredi 20 avril



Un an de Macron(isme) l'heure du bilan

Les Echos
BIENVENUE DANS LA NOUVELLE ÉCHONOMIE

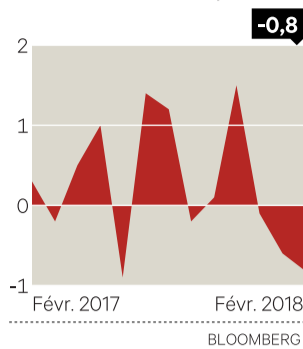
MONDE

en chiffres

ZONE EURO : PRODUCTION EN REcul EN FÉVRIER

La production industrielle dans la zone euro a baissé de 0,8 % en février par rapport à janvier, selon Eurostat. La baisse provient de la production des biens d'investissement et celle des biens de consommation durables. En janvier déjà, la production avait reculé de 0,6%. La Lituanie (-3,9 %) et l'Estonie (-2,7 %) enregistrent les plus forts reculs.

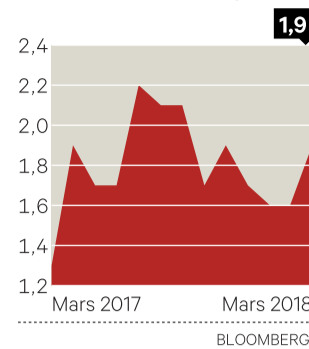
Variation mensuelle, en %



SUÈDE : L'INFLATION MONTE À 1,9 % EN MARS

Le taux d'inflation en Suède s'est accéléré en mars par rapport à mars 2017, à 1,9 %, en partie sous l'effet de facteurs saisonniers, selon l'institut statistique national : hausse des prix de l'habillement (+2,3 %) et de l'électricité (2,6 %). La banque centrale prévoit une inflation de 1,7 % en 2018 et à 2,6 % en 2019.

Variation sur 12 mois, en %



21 %

DE LA PART DE LA VALEUR D'UN PRODUIT AGRICOLE

C'est ce que perçoit un agriculteur en moyenne dans l'Union européenne, contre 28 % pour le transformateur et 51 % pour le distributeur, selon le syndicat Copa-Cogeca.

Le Sommet des Amériques privé de ses têtes d'affiche

- Le Sommet des Amériques s'ouvre avec deux absents de marque : Donald Trump et Nicolás Maduro, le président du Venezuela.
- Un éventuel accord sur l'Aléna est donc renvoyé à plus tard.

AMÉRIQUE LATINE

Michel De Grandi
@MdeGrandi

Ni Donald Trump, officiellement retenu à Washington par le dossier syrien, ni Nicolás Maduro, le président du Venezuela, ne seront présents à Lima au Sommet des Amériques, qui se tient vendredi et samedi. En revanche, Raul Castro, le président cubain, y fera sa dernière apparition publique avant la passation des pouvoirs quelques jours plus tard.

Depuis plusieurs semaines, le sort semblait s'acharner sur le 8^e Sommet des Amériques. La destitution du président péruvien, tombé dans une affaire de corruption, avait un temps fait craindre une annulation. A présent, ce sont les participants qui font défaut. Là où ses prédécesseurs profitaient du sommet pour y faire une offensive de charme, Donald Trump s'est au contraire désisté à la dernière minute et manque ainsi son premier déplacement en Amérique latine depuis son arrivée au pouvoir en janvier 2017. Il sera représenté par Mike Pence, le vice-président, et par sa fille, Ivanka.

Tension avec le Mexique

Cette absence, la première d'un président américain à ce conclave régional lancé par Bill Clinton en 1994, est ressentie comme un nouveau camouflet de l'administration Trump à l'encontre de l'Amérique latine. « *Le mieux qu'il ait à faire est de ne pas y aller* », résumant les spécialistes du dossier. Tous gardent en tête ses déclarations sur les pays d'Amérique latine, qualifiés d'Etats de second voire de troisième rang. Un désamour qui fait le lit de la Chine, dont l'influence ne cesse de grandir dans la zone.

En près de quinze mois de présidence, Donald Trump a réussi à tendre ses relations avec les pays du Sud, en particulier avec le Mexique sur les sujets migratoires et commerciaux. Et ce n'est pas fini. Le président américain a ainsi annoncé la

semaine dernière le déploiement de 2.000 à 4.000 militaires à sa frontière méridionale pour endiguer l'immigration clandestine. Il a même indiqué penser garder les militaires jusqu'à la construction du mur qu'il a promis. Ce projet dérange dans la région : à plusieurs reprises, les capitales latino-américaines ont exprimé leur désaccord.

Corruption

Ce Sommet des Amériques aurait pu être l'occasion pour les Etats-Unis d'annoncer une bonne nouvelle sur l'accord de libre-échange

nord-américain (Aléna), en cours de renégociation. L'absence de Donald Trump vide de facto cette rencontre multilatérale d'une grande partie de sa substance. Justin Trudeau, le Premier ministre canadien, va néanmoins profiter de cette réunion pour continuer « *d'avancer tranquillement* » sur ce dossier et défendre un accord de libre-échange du Canada avec les pays du Mercosur.

Autre grand absent, Nicolás Maduro, pour des questions de sécurité. Du coup, le front anti-Maduro d'une Amérique latine plutôt

à droite, décidée à ne pas reconnaître le résultat du scrutin présidentiel anticipé du 20 mai prochain, risque sans doute de perdre en intérêt. S'il est un domaine en revanche où les participants pourront dialoguer, c'est sans nul doute celui de la corruption, inscrit à l'agenda du sommet. Au moment où les scandales éclaboussent tout le continent, dont l'ex-président péruvien Pedro Pablo Kuczynski, récemment destitué, et l'ancien chef de l'Etat brésilien Lula, en prison, les débats sur ce thème revêtiront un intérêt particulier. ■

INTERVIEW // JORGE FAURIE Ministre des Affaires étrangères d'Argentine

Jorge Faurie : « Il n'y a plus de démocratie au Venezuela »

De passage à Paris, le chef de la diplomatie argentine a passé en revue les grands sujets du continent sud américain.

Le Sommet des Amériques se tient à Lima, à un moment délicat de la vie politique du Pérou. Cela change-t-il la donne ?

Tous les pays latino-américains essaient de soutenir le nouveau président du Pérou, Martin Vizcarra, qui succède à Pedro Pablo Kuczynski après sa démission. Vice-président, il avait été élu sur le ticket du président. La succession a été faite de façon constitutionnelle, mais il doit maintenant élargir ses appuis politiques et c'est en effet un moment délicat.

La question majeure du sommet, c'est le Venezuela ?

Ce sommet va être une opportunité pour l'opinion publique mondiale de comprendre ce que nous pensons du Venezuela. L'Argentine, ainsi que d'autres pays, considère qu'il n'y a pas de démocratie au Venezuela. Or, pour le gouvernement Maduro, la légitimité est quelque chose de très important et nous la récusons. Nous n'allons pas prendre de sanctions économiques, car cela fait longtemps que nous avons rompu nos



« Pour l'Amérique du sud et le Mercosur, les interlocuteurs les plus raisonnables sont les membres de l'Union européenne. »

relations économiques, depuis Hugo Chavez. Il y a un vrai sujet pour les pays des Caraïbes qui dépendent beaucoup de l'assistance pétrolière du Venezuela. On doit pouvoir leur offrir une alternative.

Que faut-il attendre d'autre du Sommet ?

On devait d'abord s'occuper de la gouvernance, de la transparence et de la corruption. C'est sur ces sujets que nous avons prévu de communiquer. On voit que le Brésil va au fond des choses. En Argentine, on doit continuer à réformer notre système

de justice. Il est encore très lié au monde politique.

Les dangers d'une guerre commerciale vous préoccupent-ils ?

Lors du dernier G20 qui a rassemblé les ministres des Finances à Buenos Aires, le multilatéralisme et le protectionnisme étaient dans tous les esprits. Il y a aujourd'hui une forte propension au repli sur soi, et cela est généralement dommageable pour tous. Nous avons connu cela en Argentine lorsque le pays a été fermé pendant douze ans : nous avons perdu en compétitivité, sommes



Le Sommet des Amériques qui s'ouvre à Lima ce vendredi s'apprête à accueillir une dizaine de chefs d'Etat.

devenus plus chers, le niveau de pauvreté a beaucoup augmenté, tandis que les échanges commerciaux se sont écroulés. Or, le marché est global. Les barrières, les frontières physiques, ne changent pas la réalité de la compétitivité. Le G20 est le bon endroit pour discuter des différents scénarios.

Justement, l'Argentine a la présidence du G20. Quels sont vos objectifs ?

Un sujet clef, pour la présidence argentine, est l'impact des nouvelles technologies sur le marché du travail. Nous avons décidé d'associer étroitement les ministres de l'Emploi et ceux de l'Education aux réflexions sur le numérique ou la robotique. C'est une question essentielle, qui va occuper les trente-cinq prochaines années !

Qu'est-ce qui vous inquiète le plus ? Le bras de fer entre les Etats-Unis et le Mexique ou la bagarre Etats-Unis - Chine ?

L'axe entre les Etats-Unis et le Mexique est très important. Quand on vit l'un à côté de l'autre, il faut trouver une solution raisonnable pour la production comme pour les populations. Cela doit se faire hors de la discussion électorale. Les Mexicains

sont fiers, avec un sentiment nationaliste fort, si cela devient un sujet de la présidentielle, cela peut devenir problématique. La discussion sur la Chine et les Etats-Unis est beaucoup plus large. Washington suit avec beaucoup d'attention les initiatives chinoises en Amérique latine ou en Afrique. En Argentine, les Chinois sont surtout présents dans l'énergie, notamment le solaire et les barrages hydroélectriques, mais aussi dans les transports. Chaque fois, ils offrent des conditions de financement intéressantes.

Le Mercosur et l'Union européenne vont-ils parvenir à signer un accord de libre-échange ?

On se dirige vers un accord, non sans difficultés. Il y a un intérêt de nos pays à parvenir à un accord consensuel. Mais on ne doit pas se limiter aux questions commerciales. Il faut penser en termes d'association stratégique. Il y a un renouvellement de la scène internationale et c'est très important de choisir avec qui nous voulons travailler dans les prochaines années. Pour l'Amérique du sud et le Mercosur, les interlocuteurs les plus raisonnables sont les membres de l'Union européenne. *Propos recueillis par M. G. et Virginie Robert*

Le Kazakhstan se voit en hub des routes de la soie de Pékin

ASIE CENTRALE

Les investissements massifs chinois dans la « Belt and Road Initiative » peuvent créer des opportunités.

« Le trafic de conteneurs sur l'itinéraire Chine-Kazakhstan-Europe double tous les ans en volume. Pour la seule année 2017, le transport par cette voie a enregistré 201.000 conteneurs, et nous pré-

voions que leur volume atteindra 2 millions d'unités d'ici à 2020. »

Roman Vassilenko, vice-ministre des Affaires étrangères du Kazakhstan, chargé des dossiers européens et qui était en début de semaine de passage à Paris, est persuadé que l'autoroute ferroviaire qui va relier la Chine aux grands bassins de consommation européens est promise à un grand avenir pour son pays. Le fret ferroviaire acheminé dans le cadre des routes de la soie devrait déjà soulager les finances de la république, qui fête ses vingt-sept ans d'indépendance. « Bon an

mal an, les taxes versées au seul titre du transit ferroviaire devraient se monter à 5 milliards de dollars », explique le vice-ministre. De quoi faire rêver le grand argentier kazakh.

Rééquilibrage du trafic

Aujourd'hui encore, le trafic est principalement alimenté depuis la Chine pour être acheminé vers l'Europe. Mais différentes réflexions pourraient aider à un rééquilibrage, à défaut d'avoir des volumes identiques transportés dans les deux sens. La Finlande expédie désormais chaque

semaine trois trains de grumes destinées à être transformées dans les scieries chinoises. Ou, encore, Lenovo, le géant chinois de l'informatique, fait transiter ses produits depuis son usine en Russie jusqu'en Chine. Quant à la France, elle a chargé l'an dernier un train de bouteilles de vin, dans des conteneurs réfrigérés.

Surtout, les autorités kazakhes voient dans le projet chinois une bonne opportunité d'interconnecter l'Asie centrale aux deux bassins voisins, la Chine et l'Europe. Pour les promoteurs du projet, le trafic peut prendre encore de l'ampleur

s'il parvient à capter une tranche nouvelle de fret. Parmi les pistes explorées figure une partie du trafic généré par l'e-shopping d'Alibaba. Globalement, la durée du trajet par le train (de 11 à 15 jours en moyenne) est trois fois inférieure à celle du bateau pour un coût trois fois supérieur, qui, pour l'instant, reste subventionné : 6.000 dollars par conteneur ferroviaire contre 2.000 pour la mer.

Le Kazakhstan développe le port sec de Khorgos conjointement avec deux actionnaires chinois (le port de Lianyungang et Cosco Shipping), qui détient

49 % du site. « Nous avons vendu pour que les Chinois investissent en capital », note le vice-ministre. Cosco Shipping n'est pas un nouveau dans le secteur puisqu'il détient déjà 67 % du port du Pirée, en Grèce. Quant à Khorgos, situé à la frontière sino-kazakh, il est appelé à devenir un hub logistique entre les deux parties du trajet long de 11.000 kilomètres. Si, du côté chinois, la ville compte déjà plus de 2 millions d'habitants, son pendant situé du côté du Kazakhstan et de Khorgos n'affiche pour l'instant que 100.000 habitants. — M. G.

L'OMC exhorte les gouvernements à éviter une guerre commerciale

- La croissance du commerce international s'est établie à 4,7 % l'an passé.
- C'est un plus haut depuis 2011.

ÉCHANGES

Richard Hiault
@RHIAULT

« J'exhorte les gouvernements à faire preuve de retenue et à régler leurs différends par le dialogue et un engagement résolu. » Roberto Azevêdo, le directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), a mis en garde, jeudi, les Etats-Unis et la Chine sur les risques d'une guerre commerciale qui « pourrait conduire à une escalade ingérable ». Cette nouvelle alerte, après celle de Christine Lagarde, directrice générale du FMI, mercredi, intervient dans un contexte de reprise des échanges commerciaux.

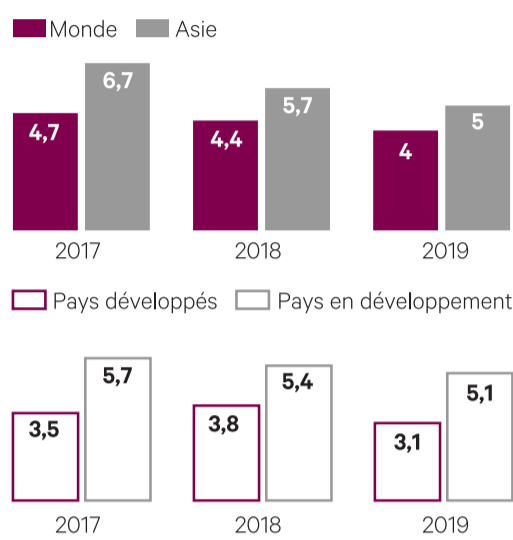
En 2017, la croissance du commerce international s'est établie au plus haut depuis 2011 avec une hausse des échanges de 4,7 %. Un résultat dû en particulier à la progression des dépenses d'investissement et de consommation. « En valeur, les taux de croissance en dollars courant 2017 (10,7 % pour les exportations de marchandises et 7,4 % pour les exportations de services commerciaux) ont été encore plus marqués », souligne l'OMC. Pour l'année en cours, l'Organisation dit s'attendre à une hausse de 4,4 % des volumes d'échange de marchandises avant 4 % en 2019.

« Toutefois, certains signes indiquent que l'escalade des tensions commerciales [...] pourrait compromettre les perspectives actuelles », insiste le gendarme du commerce mondial. « Un cycle de repréailles est la dernière chose dont l'économie mondiale ait besoin. L'action collective est le meilleur moyen de régler les problèmes commerciaux urgents »

La croissance du commerce mondial devrait rester forte

Croissance des exportations de marchandises, en volume

Variation annuelle en %



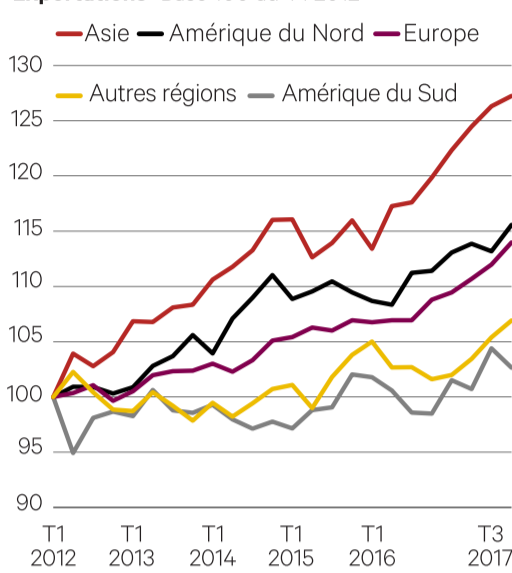
auxquels sont confrontés les membres de l'OMC », a martelé Roberto Azevêdo.

Pas sûr que le message soit entendu du côté de Washington, où Donald Trump, le président américain a récemment encore critiqué un OMC « injuste » avec les Etats-Unis.

L'Asie en première ligne

Pour l'heure, le commerce est reparti. En 2017, le raffermissement des importations de l'ensemble des pays du monde, mais surtout de l'Asie, a redonné une vigueur certaine. A eux seuls, les pays asiatiques sont responsables de plus de la moitié de la progression du commerce mondial (51 %). Les pays en développement, dont la

Exportations Base 100 au T1 2012



LES ÉCHOS / SOURCE : OMC

croissance des échanges est passée de 1,9 % en 2016 à 7,2 % en 2017, sont aussi à l'origine de ce regain de vitalité commercial. Les pays développés ont également participé au mouvement mais dans une moindre mesure. Leurs importations en volume ont crû de 3,1 % l'an passé après 2 % en 2016. Néanmoins, en glissement annuel, la croissance des importations dans les pays développés a été nettement plus forte au second semestre de 2017 (4,3 %) qu'au premier (2,3 %). Comparativement, celle des pays en développement s'est établie à 6 % et 7,2 % respectivement.

Pour l'année en cours, les indicateurs sont au vert. L'indice du trafic des ports à conteneurs était proche en février dernier de son plus haut

niveau jamais enregistré, précise l'OMC.

En mars, cependant, l'indice des commandes mondiales à l'exportation a plongé. Un recul qui pourrait être attribué à la montée du discours anticommence, selon l'Organisation. Toute escalade dans les mesures protectionnistes n'aboutirait qu'à remettre en question les perspectives de croissance du commerce. « Politiquement, [...] nous voyons les prémices d'une guerre commerciale », mais, « techniquement, nous n'en sommes pas encore là », alors qu'« un certain nombre de mesures annoncées » n'ont pas été « mises en place », a indiqué Roberto Azevêdo. Il reste encore un espoir d'éviter un conflit majeur. ■

Les échanges se renforcent dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée

La montée en gamme des pays qui bordent le sud (Tunisie, Maroc) et l'est (Israël, Turquie) de la Méditerranée stimule les flux commerciaux.

Michel De Grandi
@MdeGrandi

Trop d'accords commerciaux ont fini par nuire à l'intégration régionale en Méditerranée. C'est l'une des conclusions à laquelle aboutit une étude Coface qui a passé au crible plus de vingt ans de flux commerciaux entre pays de la « grande bleue ». Le constat est sans appel : pendant que le commerce se développait fortement en Asie, les efforts de coopération qui se sont multipliés dans les années 1990 entre pays méditerranéens ont été

vains. La superposition des accords de commerce doublés de la concurrence entre les pays du Sud (Maroc, Tunisie notamment) et ceux de l'Est méditerranéen (Turquie, Israël) n'ont pas réussi à gonfler les échanges intra-régionaux. Au contraire, de 31 % des exportations en 2001, la part est tombée à 29 % quinze ans plus tard, après avoir atteint un pic de 33 % en 2009.

En outre, la récente montée du protectionnisme, avec l'apparition de 381 nouvelles mesures (taxes, dispositifs anti-dumping, subventions publiques, quotas) depuis 2012, a fini par avoir raison de ce vaste réseau d'accords de libre-échange. Cette tendance au repli sur soi contribue aujourd'hui à redessiner les routes du commerce au sein de la Méditerranée, souligne l'étude.

Il a fallu attendre les années 2000

pour voir apparaître un autre phénomène. Parallèlement aux flux commerciaux, les pays du Sud méditerranéen et de l'Est sont montés en gamme dans leurs échanges, abandonnant progressivement les textiles et les produits agricoles et faisant, du même coup reculer, les pays développés de l'Europe.

Un acteur important

La globalisation aidant, le Maroc et la Turquie sont ainsi devenus producteurs et donc exportateurs d'automobiles, des postes jusque-là occupés par les pays européens. Pendant que le Maroc livre les voitures sorties des chaînes de l'usine Renault Dacia, Ankara est devenu lui aussi, depuis plusieurs années, un acteur important. Il a ainsi concentré sur son sol 13 % des exportations automobiles régiona-

les, en direction notamment de la Slovaquie, contre 2 % en 2000.

La Tunisie se distingue désormais, comme le Maroc, avec les technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette nouvelle spécialisation se traduit, pour la Tunisie, par une hausse des flux en direction des pays européens (France et Espagne) pour atteindre 30 % de l'ensemble des exportations vers cette zone. Enfin, s'agissant de l'approvisionnement en matières premières (gaz, pétrole), la Grèce et Malte font partie des nouveaux acteurs qui alimentent tous les deux le marché égyptien. Quant à la chimie et aux matières plastiques, l'une des activités traditionnelles égyptiennes, elles prennent également le chemin de la Turquie et du Liban, deux clients essentiels. ■

Aide au développement : la France remonte la pente

INTERNATIONAL

Désormais, 0,43 % du revenu national brut français est consacré à l'aide au développement.

L'Agence française de développement (AFD) a présenté jeudi un bilan en hausse de 11 % pour l'année 2017, avec 10,4 milliards de projets de développement à travers le monde. L'exercice passé « a été marqué par un accroissement rapide et ambitieux des financements de l'AFD », notamment ceux à « destination de la société civile, des collectivités territoriales et du secteur privé du Sud, en progression de 30 %, à près de 5 milliards d'euros », souligne l'agence.

Les financements de l'institution publique, destinés aux pays en développement et aux territoires français d'outre-mer, sont restés en priorité orientés vers l'Afrique, bénéficiaire en 2017 de 5,2 milliards d'euros d'engagements, soit 15 % de plus qu'en 2016. « L'Afrique concentre 50 % du montant total des engagements du groupe AFD dans les pays étrangers et 80 % de l'effort

financier de l'Etat », fait valoir l'AFD. Souvent jugé trop faible par les organisations non gouvernementales, le montant des dons a progressé de 36 % sur un an pour atteindre 1,5 milliard d'euros.

Au total, 20 % des engagements financiers de l'agence ont été consacrés à l'Asie, 16 % au Proche et Moyen-Orient et 14 % à l'Amérique latine et aux Caraïbes. Les territoires français d'outre-mer ont bénéficié de 1,6 milliard d'euros, un niveau stable par rapport à 2016. Quant aux projets soutenus, l'AFD a mis l'accent sur la lutte contre le changement climatique et ses conséquences, qui a bénéficié de plus de 4 milliards d'euros, dont 1 milliard consacré aux énergies renouvelables en Afrique. En 2017, les projets accompagnés par l'AFD ont notamment permis un accès à l'eau potable pour 822.000 personnes et la scolarisation de 396.000 filles.

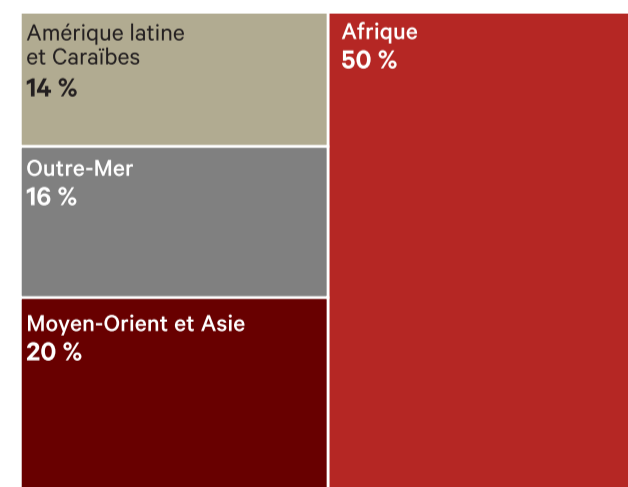
Nouvelles priorités

D'une façon globale, Paris s'est fixé comme objectif d'amener, d'ici à la fin du quinquennat, à 0,55 % du revenu national brut la part consacrée à l'aide au développement, au lieu de 0,43 % actuellement (2017). Durant plusieurs quinquennats, l'aide publique au développement a été réduite à la portion congrue, ce qui vaut à l'Hexagone d'arriver souvent en queue des classements internationaux des principaux pourvoyeurs d'aide. Si la France tente aujourd'hui de faire meilleure figure en annonçant de nouvelles priorités, l'effort budgétaire supplémentaire est à la mesure des ambitions gouvernementales. Cet effort supplémentaire doit porter sur environ 1,2 milliard d'euros à partir de la loi de finances de 2019. — M. G.

« L'Afrique concentre 50 % du montant total des engagements du groupe AFD dans les pays étrangers et 80 % de l'effort financier de l'Etat. »
AFD

L'activité de l'AFD en 2017

Total des engagements : 10,4 milliards d'euros



LES ÉCHOS / SOURCE : AFD



DIMANCHE DE 10H À 11H
LE GRAND RENDEZ-VOUS

PRÉSENTÉ PAR DAVID DOUKHAN, NICOLAS BARRÉ ET LAURENCE FERRARI

MANUEL VALLS

EN DIRECT SUR EUROPE 1, CNEWS ET LESECHOS.FR

Les Echos

C NEWS

Europe 1

Les Occidentaux temporisent avant d'éventuels raids en Syrie

- Washington, Londres et Paris se disent déterminés à riposter à l'utilisation de gaz toxiques par Damas.
- Mais entretiennent le flou sur le calendrier.

SYRIE

Yves Bourdillon
@yvesbourdillon

« Peut-être bientôt, ou peut-être pas si tôt que cela. » Le tweet de Donald Trump jeudi matin sur les raids prévus contre des cibles militaires du régime syrien révélait un certain flou dans la position américaine. Comme une tentative de temporiser, ou de brouiller les cartes, après avoir recommandé la veille à la

défense russe, qui protège l'espace aérien de Damas de « se tenir prête, car les missiles arrivent ».

Même tonalité à Paris, où le président Emmanuel Macron a annoncé que la France prendrait des décisions « en temps utile », non sans souligner qu'elle disposait de « preuves » de l'utilisation par Damas d'armes chimiques interdites, samedi dans la ville de Douma (48 morts, 600 blessés). Or, Paris martèle que l'emploi de ces armes reviendrait à franchir une ligne rouge entraînant une riposte militaire. Il s'agirait d'empêcher le



Un soldat Syrien aide une habitante à retrouver les décombres de son immeuble dans la Goutha orientale, désormais entièrement conquise par le régime de Damas. Youssef Karwashan/AFP

les « circonstances très très délicates » devaient amener l'exécutif à prendre une décision de manière « très prudente, très pondérée ». Une éventuelle opération militaire occidentale s'appuierait sur des salves de missiles de navires, sous-marins et avions vers des bases syriennes, avec pour objectif de ne pas tuer les soldats russes qui y sont déployés.

Question de crédibilité

Angela Merkel a pour sa part jugé « aujourd'hui évident » que l'arsenal chimique de Damas n'avait pas été entièrement détruit, contrairement à ce qui aurait dû être effectué sous l'égide de la Russie entre 2013 et 2016. Berlin, qui ne compte pas intervenir en raison d'obstacles constitutionnels, a demandé à être consulté avant toute intervention militaire de ses alliés. Pour sa part, Moscou, parrain du régime syrien et qui dément même l'existence d'une attaque chimique samedi, a appelé les Occidentaux à « bien réfléchir aux conséquences » d'une intervention. Son ambassadeur au Liban a affirmé que la défense antimissile russe S300 et S400 n'hésiterait pas à abattre les missiles occidentaux.

Washington, Paris et Londres peuvent difficilement reculer sans affecter leur crédibilité. Mais de prochaines missions d'inspections internationales pourraient leur permettre d'éviter de mettre leurs menaces à exécution. La Suède a présenté jeudi, avant une réunion d'urgence du Conseil de sécurité, un projet de résolution portant sur l'envoi d'une mission de l'ONU en Syrie pour en retirer les armes chimiques « une bonne fois pour toutes ». L'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques (OIAC) doit dépêcher samedi des inspecteurs à Douma. Une commission d'enquête de l'ONU et de l'OIAC a été instaurée en 2015 mais son mandat a été entravé par neuf veto russes... — **Avec A. C. à Londres**

Theresa May, selon qui « tout indique » une responsabilité du régime syrien qui « ne peut rester sans réponse », a présidé dans l'après-midi un conseil de défense. Londres s'associerait probablement à une action de Washington, dont elle est, avec Paris, le plus proche allié militaire et dont elle partage les analyses géostratégiques. Comme à vrai dire Paris, hormis lors de l'intervention en Irak en 2003. Toutefois une certaine hésitation se fait jour à Londres, où le ministre en charge du Brexit, David Davis, a reconnu que

Le Kremlin tente de jouer l'apaisement

En position de force sur le terrain militaire, Moscou se tient cependant prêt à l'affrontement.

Benjamin Quénelle
— Correspondant à Moscou

« A Moscou, on vit dans l'attente du prochain tweet de Trump... » Entre exaspération et flegmatisme, Fiodor Loukianov, le rédacteur en chef de « Russia in Global Affairs », traduit bien l'ambivalente atmosphère en Russie face aux menaces du président américain de frappes en Syrie. Cet expert, réputé proche des autorités, n'exclut pas le scénario de l'affrontement. Vladimir Poutine a cependant confié « espérer que le bon sens l'emportera ».

Après avoir haussé le ton et montré ses muscles mercredi, le chef du Kremlin a, jeudi, joué une forme d'apaisement. Son porte-parole a assuré que, malgré les tensions, la « hotline » russo-américaine, censée éviter tout incident aérien au-dessus de la Syrie, restait en service. « Elle est active, utilisée par les deux parties », a-t-il insisté, appelant à éviter « tout acte capable d'avoir un effet extraordinairement destructeur sur le processus de règlement syrien ». Pour éviter des pertes russes, Moscou compte recevoir de Washington le détail de ses cibles, selon le quotidien « Kommersant » généralement bien informé. Les forces armées russes se tiennent en alerte maximum et, selon le journal « Nezavisimaïa Gazeta », pointent déjà leurs missiles « Kalibr » sur des actifs militaires américains, sans autre précision. « La réplique russe

dépendra de la cible visée par Washington », assure Fiodor Loukianov. « Si, comme l'an passé, il s'agit d'équipements loin de Damas et non liés à la Russie, cela se limitera à la guerre de mots. Mais si les Américains bombardent Damas, ce sera interprété par Moscou comme une provocation. Et si les infrastructures russes subissent des pertes, il n'y aura pas d'autre choix que d'attaques en représailles », prévient l'expert.

48.000 militaires et 2.000 conseillers russes

Après avoir sauvé le régime de Bachar al-Assad sur le point de s'effondrer en 2015, avec l'envoi en deux ans de 48.000 militaires et 2.000 conseillers, le Kremlin est aujourd'hui en position de force sur le terrain syrien. Avec une double présence : le déploiement encore très fort de l'armée, mais aussi l'intervention de mercenaires envoyés et financés par la Russie.

Il est difficile de chiffrer exactement ce dispositif, centré sur les bases de Tartous et de Hmeïmim. Le principal bras armé de la Russie reste son aviation. Le dispositif est impressionnant, avec des bombardiers Su-24 et Su-34, des hélicoptères de combat, des bombardiers stratégiques Tu-22 et Tu-160, des avions multirôle Su-30 et des chasseurs Su-35 et SU-57 de cinquième génération, derniers nés du complexe militaro-industriel russe. En cas de frappes américaines, ces avions seront sur le pied de guerre. D'autant plus que Moscou sera moins conciliant que par le passé sur le passage dans le ciel syrien de bombardiers américains. ■

ÉVÉNEMENT
DIMANCHE 15 AVRIL
20H35

EMMANUEL
MACRON
UN AN À L'ÉLYSÉE

L'INTERVIEW

Jean-Jacques Bourdin / BFM TV-RMC
et Edwy Plenel / Mediapart



idées & débats

SOMMAIRE

| | |
|--|---|
| Le meilleur du Cercle des Echos | Quand produire en France devient intéressant |
| La Chronique | La terrible fuite en avant de la dette mondiale |
| Le Point de vue | Universités : le mauvais timing d'une réforme indispensable |
| Focus | Pourquoi Macron veut ramener les catholiques dans la cité |



Pinel pour « Les Echos »

Données : l'Amérique peut-elle suivre l'Europe ?

Anais Moutot
@AnaisMoutot
— Correspondante à San Francisco

L'Europe ne pouvait pas rêver une plus belle vitrine pour son règlement général pour la protection des données personnelles (RGPD), qui entrera en vigueur le 25 mai prochain. Le RGPD a été évoqué lors des deux auditions de Mark Zuckerberg à Washington, mardi devant le Sénat et mercredi devant le Congrès. Les révélations sur la façon dont Facebook a permis à Cambridge Analytica d'aspirer les données de 87 millions d'utilisateurs ont montré à quel point les protections ne sont pas équivalentes sur les deux continents. « Longtemps moquée, la nouvelle protection européenne des données est regardée avec une certaine envie », indiquait mardi le site de « Wired ».

Aux Etats-Unis, il n'existe pas de loi fédérale régissant la collecte et le traitement des données des utilisateurs, et donc pas d'agence indépendante chargée de la faire respecter, comme la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) en France. Seul un patchwork de législations sectorielles et étatiques impose des limites, comme le Fair Credit Reporting Act, pour les informations sur la solvabilité des individus, ou le Children's Online Privacy Protection Act, qui oblige à obtenir le consentement des parents avant de collecter les données des enfants de moins de 13 ans.

En dehors de ces lois, les sociétés n'ont pas besoin de recueillir la permission des utilisateurs à chaque fois qu'elles collectent leurs données, de réduire le volume d'informations recueillies ou de les supprimer après un certain temps. La seule obligation est de communiquer les conditions générales d'utilisation en amont. Soit des pages et des pages de jargon juridique que « *personne ne lit jamais s'il n'est pas payé pour le faire* », écrivent Paul Schwartz, professeur en droit à Berkeley, et Karl-Nikolaus Peifer, professeur à l'université de Cologne, dans un article



L'ANALYSE DE LA RÉDACTION
Les déboires de Facebook mettent en lumière la faiblesse de l'arsenal américain pour protéger la vie privée en ligne. Face à une majorité républicaine peu encline à adopter une législation plus stricte, le meilleur espoir des Américains vient du règlement européen RGPD, conçu pour devenir une norme internationale.



Les points à retenir

- L'affaire Cambridge Analytica a montré que la protection des données personnelles était très insuffisante aux Etats-Unis.
- Le nouveau règlement européen (RGPD) se montre beaucoup plus restrictif.
- Apple et LinkedIn ont d'ores et déjà annoncé qu'ils allaient s'y conformer pour tous leurs utilisateurs. La position de Facebook est moins claire.
- Il est probable que la majorité républicaine adopte des règles équivalentes.

examinant les différences entre les deux continents. Or le consentement de l'utilisateur repose entièrement sur cette « fiction juridique ».

Visions très différentes

Ce cadre léger s'explique par une conception de la « privacy » très différente des deux côtés de l'Atlantique. Marqué par les pratiques des polices politiques de la Gestapo et de la Stasi, le Vieux Continent a fait de la protection des données personnelles un droit constitutionnel, inscrit dans la Charte des droits fondamentaux. « L'Europe protège les données des individus en tant que citoyens et sujets de droit. Les Etats-Unis les protègent en tant que consommateurs sur une place de marché », résumait Paul Schwartz et Karl-Nikolaus Peifer. C'est donc la Federal Trade Commission (FTC), le régulateur du commerce américain chargé de contrôler les pratiques trompeuses et déloyales des entreprises, qui a son mot à dire en cas de violation des conditions générales.

Pour éviter les poursuites judiciaires, l'entreprise a la possibilité de passer un accord à l'amiable avec le régulateur et risque une amende de 40.000 dollars par jour si elle ne respecte pas le pacte. C'est le bâton que l'agence manie désormais face à Facebook. Le dispositif ne semble cependant pas suffisant pour que les entreprises changent leurs pratiques. « La FTC échoue régulièrement à faire appliquer ces accords, ce qui conduit l'industrie à ne pas la prendre au sérieux », note l'Electronic Privacy Information Center (Epic) dans un récent rapport.

Dans la Silicon Valley, les dirigeants des entreprises technologiques ne font pas mystère du peu d'importance qu'ils accordent à la « privacy ». En 2009, Eric Schmidt, alors PDG de Google, conseillait à ses utilisateurs de ne pas publier des informations qu'ils ne souhaitaient pas être visibles par tout le monde. Un an plus tard, Mark Zuckerberg qualifiait la vie privée de « norme sociale ».

Si de nombreux parlementaires

démocrates ont appelé à adopter un cadre plus strict lors de l'audition du PDG de Facebook, l'espoir de le voir éclore est faible tant que la majorité est républicaine. L'an dernier, les députés ont abrogé un texte du régulateur des télécoms obligeant les fournisseurs d'accès à Internet à obtenir un consentement explicite de leurs clients avant de collecter leurs données. Et la tentative de Barack Obama pour créer un « Consumer Privacy Bill of Rights » en 2012 n'avait abouti qu'à l'élaboration de codes de conduite sans véritables sanctions. La faute au lobbying intense des entreprises technologiques et à l'idée persistante que le succès de la Silicon Valley est lié à ce laxisme législatif.

Autre obstacle à une meilleure protection des données : le statut quasi sacré de la liberté d'expression, protégée, elle, par le premier amendement. En 2011, la Cour suprême a ainsi invalidé une loi du Vermont interdisant aux laboratoires pharmaceutiques d'exploiter les données des ordonnances pour dresser le profil des médecins prescripteurs car elle limitait le « free speech » des entreprises. Pour la même raison, accorder un « droit à l'oubli » à l'internaute est impensable aux Etats-Unis.

Le meilleur espoir pour les Américains vient donc de la nouvelle donne européenne. Le RGPD s'appliquera à tous les citoyens européens, même si l'entreprise collectant ses données a son siège aux Etats-Unis ou en Asie. Afin d'éviter une juxtaposition de politiques différentes selon la nationalité de leurs utilisateurs, Apple ou LinkedIn comptent appliquer les règles européennes pour tous. Mark Zuckerberg a, lui, fait des déclarations contradictoires : mercredi, il a indiqué qu'il appliquerait le règlement aux utilisateurs partout dans le monde, après avoir évoqué une mise en place plus sélective mardi. Mais, dans tous les cas, les autorités américaines n'auront pas les pouvoirs de sanctions des agences européennes. ■

LES ÉDITORIAUX DES « ÉCHOS »

Intéressement : le bon cap



Par **Etienne Lefebvre**

L'exonération de charges pour les entreprises de moins de 250 salariés envoie un signal fort.

Si ce prélèvement pouvait se justifier à l'origine – l'écart entre les cotisations sur les salaires et les éléments extra-salariaux était considérable –, la tentation a été trop forte pour les politiques d'en user sans modération : le forfait de 2 % est passé à 4 % en 2010, 6 % en 2011, 8 % début 2012 puis 20 % à l'été 2012 ! Et comme, plus récemment, les allègements de cotisations sur les salaires ont été considérablement accrus avec le pacte de responsabilité de François Hollande (en particulier sur les bas salaires), l'incitation relative des employeurs à verser de l'intéressement s'est fortement amenuisée. Il était temps d'inverser la tendance et de changer le cap. La mesure proposée par le gouvernement est d'autant plus notable qu'elle ne concerne pas que les PME de moins de 50 salariés, comme initialement envisagé, mais va avantager les entreprises jusqu'à 250 salariés (pour le volet intéressement). Elle devra néanmoins s'accompagner, à mesure que des marges budgétaires pourront être dégagées, d'une baisse du forfait social pour les entreprises comptant plus de 250 salariés, afin de lisser l'effet de seuil ainsi créé.

D'autant que la loi Pacte prévoit, par ailleurs, des mesures importantes pour assouplir voire effacer certains seuils sociaux et fiscaux, qui entravent le développement des PME. Le seuil de 20 salariés doit en particulier être supprimé. Cette orientation, couplée à la simplification des instances de dialogue social et à la levée des freins à l'embauche dans la réforme du Code du travail, devrait contribuer à faire évoluer les mentalités des dirigeants de PME et les pousser à voir plus grand.

Lire nos informations
Page 3

Monopole douillet

Par **David Barroux**

Quand un concurrent vous embête, la solution la plus simple consiste souvent à le racheter. On peut ensuite soit développer son activité, soit la tuer. La solution peut certes s'avérer coûteuse mais elle reste redoutablement efficace : les sommes perdues dans une acquisition sont plus que remboursées par les bénéfices qu'une entreprise tire, sur la durée, de sa situation de monopole ou d'oligopole. Voir ainsi aujourd'hui la maison mère de British Airways (IAG) se positionner pour racheter la compagnie aérienne norvégienne devrait, pour cette raison, inquiéter les consommateurs. En lançant des vols transatlantiques low cost, ce pionnier du long-courrier à prix cassé n'a certes pas encore prouvé qu'il était capable de gagner de l'argent. Mais il fait de l'ombre aux grandes compagnies occidentales (British Airways, Lufthansa, Air France, Delta, American, United...) qui ont fait de ces routes leur chasse gardée et leur vache à lait. S'il ne faut pas interdire toutes les phases de consolidation, il faut s'opposer aux stratégies de croissance externe qui n'ont pour seul but que d'évincer des concurrents. Qu'une compagnie aérienne historique finisse par racheter un acteur du low cost quand ce segment de marché s'est suffisamment développé, comme c'est le cas sur les lignes européennes, pourquoi pas. Mais casser sa tirelire pour empêcher l'émergence même d'une nouvelle offre long-courrier : pas question ! Les gendarmes de la concurrence doivent défendre les consommateurs en se dressant face à de grands groupes historiques. Mais l'anti-trust devrait aussi appliquer les mêmes principes et interdire aux géants de la tech, comme Facebook ou Google, de racheter à tour de bras des start-up hyper-prometteuses actives sur des marchés encore naissants comme Instagram, WhatsApp, YouTube ou Waze. Leur boulimie n'assèche pas l'innovation car eux ne tuent pas les jeunes pousses dont ils s'emparent. Mais ils consolident ainsi leur domination dans le digital en tuant dans l'œuf tout rival potentiel.

Lire nos informations
Page 20

opinions



LES ARTICLES LES PLUS LUS SUR LESECHOS.FR

1. Le forfait social supprimé pour les entreprises de moins de 250 salariés
2. En direct : l'interview d'Emmanuel Macron sur TFI
3. Sucre, additifs... ces « aliments qui empoisonnent »
4. La SNCF garantit 200 TGV par jour vendredi et samedi malgré la grève
5. Une faute de frappe à 85 milliards chez le courtier de Samsung

LE MEILLEUR DU CERCLE DES ÉCHOS

Quand produire en France devient intéressant

Selon Michel Bassot, directeur général de Bigben Connected, fabriquer en France coûte parfois moins cher que de faire produire dans des pays low cost. Explications.

RELOCALISATION EN FRANCE « A l'heure de la mondialisation des échanges [...], nombre d'entreprises, après avoir été séduites par les sirènes de la fabrication dans les pays à bas coût, semblent revoir leur approche pour réintégrer tout ou partie de leur production en France. »

AU-DELÀ DU COÛT DE PRODUCTION « Agilité, proximité, disponibilité, cycle d'approvisionnement et réactivité sont autant de données à prendre en considération pour comprendre l'intérêt du made in France. Ne raisonnons pas uniquement dans une logique de coût unitaire de production. »

CYCLE DE VIE COURT « Fabriquer dans des pays à bas coût peut perdre de son intérêt, notamment pour les produits qui bénéficient d'un cycle de vie court. Un retard en approvisionnement peut coûter très cher voire contribuer à des déréférences. Travailler avec des concepteurs français permet de réduire ce risque et d'être plus agile dans le pilotage des processus de fabrication et plus globalement dans la bonne exécution de sa chaîne d'approvisionnement. »

PETITES SÉRIES « Dans le cadre de la production de petites séries de produits, là encore, l'intérêt du made in France est à étudier. Opter pour une stratégie de production dans des pays à bas coût correspond plutôt à une approche centrée sur le volume. Il sera alors difficile d'obtenir une réponse pertinente et financièrement compétitive pour de petites productions. »



Lire l'intégralité sur Le Cercle : lesechos.fr/idees-debats/cercle

DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

La chute d'une étoile montante du Parti communiste chinois

South China Morning Post

● Sun Zhengcai fut le benjamin du Politburo du Parti communiste chinois. L'ancien chef du Parti de la municipalité autonome de Chongqing fut surtout considéré comme « l'étoile montante » des nouveaux dirigeants de la Chine, comme le rappelle le « South China Morning Post ». Neuf mois après le renvoi de ses fonctions, décidé avant la tenue du XIX^e Congrès, qui a consacré Xi Jinping, comme nouveau chef absolu, il vient de passer aux aveux. « Il a reconnu jeudi devant un tribunal avoir accepté 170 millions de yuans de pots-de-vin [27 millions de dollars] », révèle le quotidien de Hong Kong. D'après le tribunal d'instance de Tianjin, qui doit encore rendre un jugement à une date non précisée, Sun Zhengcai a affirmé qu'« il était le seul coupable ». De quoi faire penser à un véritable procès stalinien. Signe qui ne trompe pas : le « South China Morning Post » note que « les audiences contre des poids lourds politiques comme Sun sont une pure formalité en Chine, où le Parti garde un contrôle strict sur le système judiciaire ». Sun avait été déjà puni par les instances internes de lutte contre la corruption pour avoir désobéi à la discipline du Parti. En outre, il avait été condamné par les médias d'Etat avant même sa comparution devant le tribunal. Depuis la chute retentissante de Bo Xilai, qui était également à la tête de la municipalité de Chongqing avant d'être condamné en 2013 à la prison à vie pour corruption, il s'agit du plus haut gradé du Parti à être poursuivi par la justice. Depuis 1990, d'autres dirigeants comme Chen Xitong ou encore Chen Liangyu, qui étaient également à la tête de municipalités, ont fait l'objet d'une enquête judiciaire. La Chine n'a pas tourné la page des procès spectaculaires. — J. H.-R.

La terrible fuite en avant de la dette mondiale

Derrière le retour de la croissance mondiale se cache une menace que personne ne veut combattre : Etats, entreprises, ménages recourent à l'endettement au-delà du raisonnable. Un phénomène dû à la politique de taux bas des banques centrales et à la domination exorbitante du dollar.

LA CHRONIQUE d'Eric Le Boucher



Certes, il doit dans l'immédiat débloquer les trains, les ZAD et les universités. Certes, il doit demain relancer l'Europe. Tout cela fait déjà un bel agenda pour Emmanuel Macron. Mais dès qu'il aura redressé la France et l'Europe, il faudra vite changer de braquet et s'occuper du monde.

L'économie mondiale va très mal. La croissance se confirme, tout le monde en profite, mais ces bonnes nouvelles cachent une terrible réalité d'arrière-scène : tout cela ne marche que par endettement. Etats, entreprises, ménages se ruent sur les emprunts. Les taux sont à zéro, endettez-vous ! Endettez-vous ! Les chiffres qui viennent d'être publiés cette semaine sont démentés.

Selon l'Institute of International Finance (IIF), la montagne atteint 237.000 milliards de dollars à la fin 2017. En un an, elle a crû de 11.000 milliards, c'est-à-dire l'équivalent du PIB annuel de la Chine, deuxième économie de la planète. Par parenthèse, la France est le pays qui a le taux d'endettement des ménages le plus élevé d'Europe, ce n'est pas rassurant.

Selon le FMI, la hauteur de la montagne est un peu moindre, 164.000 milliards de dollars. La différence statistique immense entre les deux évaluations prouve que la finance internationale est une galaxie noire qui échappe tellement au contrôle qu'on ne sait même pas la mesurer. Certitude : l'expansion de ladite galaxie.

Christine Lagarde en fait son « deuxième sujet d'inquiétude », après le protectionnisme poussé par Trump. La directrice générale du FMI a expliqué devant l'université de Hong Kong que cette dette atteint un record historique. Elle a crû de 40 % depuis l'avant-crise financière, en 2007. La Chine est responsable de 40 % de cette hausse. Les pays avancés ne sont pas en reste, leur niveau de dette atteint celui de la sortie de la Seconde Guerre mondiale

et merci à Trump de l'aggraver encore aux Etats-Unis. Quant aux pays pauvres, beaucoup foncent vers une crise des paiements.

Si les taux d'intérêt remontent, prévient Christine Lagarde, ce qui est en cours avec la normalisation des politiques monétaires des banques centrales, toute la montagne va trembler. Et si le cycle économique se retourne – il est également logique que cela arrive –, les autorités seront privées de moyens pour faire face. En 2008, elles ont pu laisser filer les déficits et abaisser les taux, mais comme rien n'a été remis à sa place depuis, ces armes sont aujourd'hui sans munitions.

Une nouvelle crise pourrait en conséquence provoquer, calcule le FMI, dix fois plus de dégâts qu'il y a dix ans. En outre, dans les conditions politiques actuelles, le multilatéralisme qui, en 2007, avait fait « relancer ensemble » tous les pays du G20 pourrait laisser place à la désunion.

Une nouvelle crise pourrait provoquer, calcule le FMI, dix fois plus de dégâts qu'il y a dix ans.

Serrez les boulons tant que la croissance est là, exhorte M^{me} Lagarde. « Il faut réparer le toit tant que dure la belle saison », dit-elle. De la rigueur pour les Etats, les firmes et les banques, des mesures pour éviter la flambée des prix de l'immobilier qui est générale dans les métropoles, des amortisseurs pour tenter d'amoindrir les mouvements violents de capitaux qui affecteront les pays les plus vulnérables. Mais rien ne se passe vraiment dans ce sens, l'orchestre du Titanic continue de jouer. La croissance fait illusion et la fragilité du système ne cesse de croître. « La crise financière a eu pour cause immédiate un excès général d'endettement. La manière dont les banques centrales ont dû affronter cette crise systémique d'une magnitude extrême a eu pour résultat de poursuivre la course à l'endettement », résume Michel Aglietta (1).

Pour l'économiste, la racine du problème remonte aux années 1970, quand Paul Volker décide de lutter contre l'inflation en remontant les taux, mais surtout en mettant en doute des dettes publiques : la finance invente les outils de couverture. Le génie est sorti de la bouteille. Il n'a depuis cessé de grandir, tout est financiarisé à commencer par la « raison d'être » des entreprises, comme on dit aujourd'hui.

Ce système est intrinsèquement instable : la spéculation va de bulle en bulle, l'économie de crise en crise. Pour éviter leur éclatement, Alan Greenspan achète massivement des actifs. C'est reculer pour mieux sauter. Le ratio dette-PIB s'élève partout mais sans traduction dans l'investissement qui, au contraire, se rétracte et manque pour reconstruire les solides fondements de la croissance.

Motif ultime de cette fuite en avant dans la finance ? Le dollar. On cherche dans la pseudo-« couverture » des outils financiers, de plus en plus mathématiques, une stabilité impossible à trouver du fait de la place de plus en plus « exorbitante » de la monnaie américaine. Le dollar domine de façon extravagante cette finance globalisée (87 % des marchés de change, 61 % des réserves, 57 % des prêts bancaires), ses acteurs font la loi (ils gèrent 55 % des actifs) et elle reste le refuge ultime de sécurité, alors que l'économie américaine ne représente plus que 23 % du PIB mondial et 12 % du commerce international.

Sans cadre multilatéral de coopération monétaire, la globalisation financière est une fausse solution, elle renforce l'instabilité, elle l'amplifie. L'économie souffre du système monétaire international déréglé depuis l'abandon des accords de Bretton Woods par Richard Nixon.

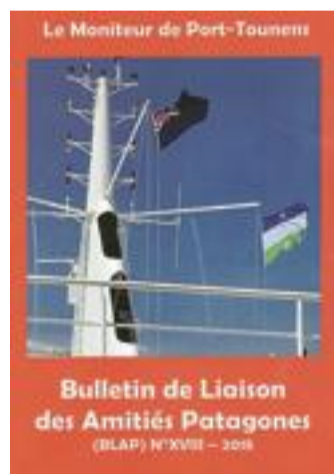
La bonne solution est de redéfinir le cadre institutionnel d'une coopération monétaire internationale. Cela nous ramène au FMI, à qui il faut redonner un rôle majeur et pas seulement « de surveillance ». On le devine, Donald Trump s'y opposera. Emmanuel Macron a un gros travail qui l'attend.

(1) « La monnaie, entre dettes et souverainetés », éditions Odile Jacob, 2016.

LA REVUE DU JOUR

La Patagonie, toujours vivante !

LE PROPOS L'éphémère royaume de Patagonie, fondé au XIX^e siècle par Antoine de Tounens, ne s'est pas seulement situé à l'extrême sud de l'Amérique. Il se situe encore aujourd'hui dans des esprits aventuriers et des cœurs littéraires rassemblés, en tant que Patagons, au sein d'un « consulat général de Patagonie » qui a tous les aspects du sérieux : des grades, des services, des forces spéciales, des représentations diplomatiques. L'ensemble réunit des personnes de tous horizons qui aiment l'histoire et les lettres. Il faut s'amuser du « jeu du roi » consistant à se prendre en photo avec le pavillon patagon. Celui-ci flotte sur le « Queen Mary 2 », dans les sables de Dubaï, dans l'Atlas marocain, le Morbihan ou encore en Malaisie. A travers des voyages, les Patagons creusent leurs sillons.



Le Moniteur de Port-Tounens
n° 18, 2018, 35 euros.

LA PUBLICATION Bulletin de liaison des amitiés patagones (BLAP), « Le Moniteur de Port-Tounens » se dévore avec l'âme élevée, face à certains exploits relatés, et le sourire, devant la drôlerie des tons et la diversité des documents rassemblés. Une œuvre originale, paraissant annuellement mais à date irrégulière, qui conjugue goût pour les excursions, esprit de famille, sentiment de camaraderie et brin d'espérillerie. ■



Sans cadre multilatéral de coopération monétaire, la globalisation financière est une fausse solution.
Photo Scott Eells/Bloomberg



Vincent Jarrousseau/Hans Lucas

La communauté catholique a toujours marqué d'une empreinte forte la scène politique française.

Le discours récent du chef de l'Etat devant les évêques de France a déclenché la polémique. Accusé de trahir la laïcité, le chef de l'Etat cherche à pacifier la question religieuse en France. Deux ouvrages pour comprendre.

Pourquoi Macron veut ramener les catholiques dans la cité

LIVRES

Par Daniel Fortin

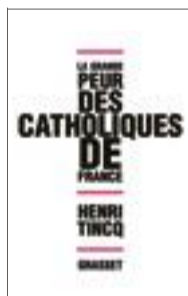
L'adresse récente d'Emmanuel Macron aux catholiques de France, mardi 10 avril, a plongé notre pays dans une de ces polémiques qu'il affectionne. Il faut dire que la matière religieuse a toujours été hautement inflammable, singulièrement depuis le réveil récent d'une laïcité de combat face à un islam de plus en plus visible, à la fois dans sa revendication politique et dans sa pratique confessionnelle. Accusé par la gauche de déchirer les fondements mêmes du principe de laïcité qui gouverne le lien entre le politique et les différentes religions depuis la loi de 1905, Emmanuel Macron aurait donc commis un crime de lèse-république, ou, à tout le moins, ouvert une brèche dangereuse dans ce qui fait son socle, c'est-à-dire la stricte séparation de l'Eglise et de l'Etat. En affirmant que la laïcité « n'a certainement pas pour fonction de nier le spirituel », en souhaitant réparer le « lien abîmé » entre l'Etat et l'Eglise, en enjoignant à celle-ci de réinvestir « la scène politique nationale comme européenne », le président de la République serait tout simplement allé trop loin.

Qu'en est-il vraiment ? Au milieu de ce débat passionné, deux publications, conçues évidemment avant la sortie du chef de l'Etat, viennent opportunément l'éclairer. La première est la revue « Le Débat », qui consacre un long dossier aux relations actuelles entre catholicisme et politique. Un travail remarquable – comme souvent – qui a le mérite de donner un sens à ce discours en apparence surprenant d'Emmanuel Macron.

Il faut d'abord partir d'un double constat, fort bien posé par un article de Guillaume Cuchet dans la revue. Le premier constat est celui de l'effondrement du mouvement catholique en France depuis plus de cinquante ans. Cette religion, qui était encore dans les années 1960 la matrice culturelle commune de notre pays, est devenue une simple « communauté », dont les médias ne parlent plus aujourd'hui que comme d'une minorité, explique l'auteur. Les chiffres de cette perte d'influence sont



REVUE
Catholicisme et politique aujourd'hui
dossier dans
« Le Débat »
n° 199, mars-avril 2018.



ESSAI
La Grande peur des catholiques de France
par Henri
Tincq, Grasset,
204 pages,
18 euros.

impressionnants. On estime qu'il y a cinquante ans, plus de 90 % des enfants étaient baptisés dans les trois mois suivant leur naissance. Selon l'épiscopat, on en serait à moins de 30 % aujourd'hui dans les sept ans suivant la naissance. Ce qui domine aujourd'hui, c'est « l'ignorance du catholicisme, qui devient de plus en plus forte dans des fractions croissantes de la population », écrit Guillaume Cuchet.

Le deuxième constat est que, en dépit des apparences, la communauté catholique a toujours marqué d'une empreinte forte la scène politique française. François Mitterrand doit en partie son arrivée à l'Elysée en 1981 au déplacement vers la gauche d'une partie de cet électoral traditionnellement marqué à droite. Un électoral néanmoins intransigeant sur ses valeurs, comme l'ont montré les manifestations géantes en faveur de l'école libre en 1984. Puis, sous l'influence d'un « devenir minoritaire » de plus en plus marqué dans les statistiques au fil des années, ce catholicisme dit d'ouverture a laissé la place à des mouvements plus identitaires, comme la Manif pour tous de 2012-2013, puis le mouvement Sens commun, clairement rangé derrière la candidature malheureuse de François Fillon lors de la dernière campagne présidentielle.

Ce raidissement, qui semble l'emporter aujourd'hui dans la communauté

catholique, fait le désespoir d'Henri Tincq. L'ancien journaliste du « Monde » chargé des religions, fin connaisseur du sujet et pratiquant lui-même, publie ces jours-ci un livre sévère et engagé. « Je ne reconnais plus cette Eglise, écrit-il, qui me semble avoir renoncé à une partie essentielle de son histoire, de son humanité, de sa tradition sociale, progressiste, œcuménique, missionnaire. »

Valeurs attaquées

En accord avec les auteurs du « Débat », Tincq voit dans cette radicalisation catholique la marque de plusieurs évolutions fondamentales, comme le déclin des fidèles, on l'a dit, mais aussi la nécessité soudaine de défendre des valeurs fondamentales supposément attaquées comme celles de la famille avec l'autorisation du mariage homosexuel sous François Hollande – une initiative qui mettra notamment en porte-à-faux les catholiques de gauche. Enfin, bien sûr, il mentionne la « concurrence » d'un islam virulent qui joue un rôle majeur pour expliquer cette réaction catholique... Même si les statistiques manquent, les observateurs ne sont pas loin de penser que, en dépit d'une population bien moins importante que celle des catholiques, les musulmans affichent aujourd'hui au moins autant de pratiquants sur le sol national.

La question est de savoir si cette extrémisation est aussi homogène que semble le prétendre Henri Tincq. Sur ce point, « Le Débat » se montre plus circonspect. Guillaume Cuchet met en avant le dilemme qui continue à traverser la communauté, divisée entre catholiques identitaires et ceux qui souhaitent rester ouverts sur la cité, toujours influents grâce à leur présence dans de multiples associations.

Toujours dans « Le Débat », Matthieu Rougé, professeur de théologie et curé de paroisse, exhorte les catholiques à ne pas se réfugier dans la revendication confessionnelle ou le refus des transgressions éthiques pour continuer à être une force de proposition. Mais il adresse aussi un message à l'Etat : « La montée de l'islam politique ne doit pas déboucher sur un durcissement antireligieux global qui fabrique du religieux refoulé, donc violent. » Une position qui ressemble à celle adoptée aujourd'hui par Emmanuel Macron. ■

LIVRES

Par Daniel Fortin

Le retour triomphal de l'énarchie au pouvoir

Une plongée au sein de la promotion Senghor de l'ENA, d'où est issu Emmanuel Macron. L'occasion de constater le formidable retour de la prestigieuse école aux manettes du pouvoir.

On ne se débarrasse pas aussi facilement d'un mythe. Surtout lorsqu'il surplombe depuis si longtemps l'architecture du pouvoir en France. Admirée, puis conspuée, symbole de la formation d'une élite de plus en plus contestée, l'ENA (Ecole nationale d'administration) ne s'est jamais aussi bien portée. Supposée – à tort – en déclin, elle a retrouvé son lustre, sous la double impulsion de François Hollande puis d'Emmanuel Macron. On avait beaucoup écrit sur la promotion Voltaire, dont est issu le premier. Moins sur la promotion Senghor 2002-2004, d'où est sorti le second, ainsi que toute une génération de quadras qui tiennent aujourd'hui les leviers de l'Etat. Mathieu Larnaudie a rencontré ces « jeunes gens » qui signent le grand retour – avait-elle disparu ? – de la technocratie. Extraits.

GÉNÉRATION MACRON « En 2013, Emmanuel Macron venait d'être nommé secrétaire général adjoint de l'Elysée, et il apparaissait déjà au sein des cénacles du pouvoir comme l'une des figures émergentes les plus prometteuses de cette nouvelle élite. Il n'était pas le seul. Avant lui, une poignée de membres de la promotion Senghor avait déjà officié dans l'administration Sarkozy à de très hautes responsabilités. Sous François Hollande, on retrouvait désormais une kyrielle de ses anciens disciples à des postes clés dans les cabinets ministériels : sous le gouvernement Ayrault, une vingtaine de directeurs de cabinet, de sous-directeurs et de conseillers en étaient issus. »

MERCI FRANÇOIS « En dépit de l'état dans lequel il a laissé son camp politique et de l'effon-



ESSAI
Les Jeunes Gens
Par Mathieu
Larnaudie,
Editions Grasset,
205 pages,
18 euros.

drement du Parti socialiste, le quinquennat de François Hollande a joué un rôle clef dans l'éclosion de la promotion Senghor. Non seulement parce que, suivant en cela l'exemple de son prédécesseur Nicolas Sarkozy, Hollande a pris soin de rajeunir le personnel ministériel, mais aussi parce que l'alternance qu'il a représentée a permis à beaucoup de prendre une place que leur sensibilité politique ne leur avait pas permis jusqu'ici de briguer. Lorsqu'il s'est agi de piocher dans le réservoir des technocrates sociaux-démocrates frais et dispos, ceux de la promotion Léopold Sédar Senghor arrivaient opportunément à maturité politique. »

LE MEILLEUR D'ENTRE EUX « Il était surtout frappant de constater l'estime unanime que lui vouaient [à Emmanuel Macron, NDLR] ses disciples de Senghor dès qu'ils venaient à en parler... Sous le sceau de l'anonymat, l'un de ses camarades raconte lui avoir coupé une mèche de cheveux, il y a quelques années, à 3 heures du matin, à l'issue d'une soirée un peu arrosée. Il la conserve toujours précieusement, dans un étui à lunettes où il a mis aussi les petits gants protecteurs de son premier bébé. » ■

Livres en bref

Les dessous du PSG

● Ce livre-enquête a dû en faire bondir plus d'un dans le vestiaire parisien. Paris United, un collectif de fans qui se dit « libre et indépendant de tout et de tous », mais réputé très bien informé sur le Paris Saint-Germain, raconte les coulisses du club de football de la capitale.



PSG : révélations d'une révolution
Paris United,
Amphora,
475 pages,
19,95 euros.

Le collectif affirme que l'ex-président de la République Nicolas Sarkozy a activé son réseau pour aider le PSG à recruter le Brésilien Neymar junior. Que le père de ce dernier (Neymar senior) aurait un comportement de diva et tenterait de mettre son grain

de sel dans la composition de l'équipe, normalement réservée à l'entraîneur.

Le lecteur apprendra que le coach parisien, Unai Emery, a regretté d'avoir titularisé son capitaine Thiago Silva lors de

l'inoubliable « remontada » du FC Barcelone, en Ligue des champions. Ou, plus anecdotique, que le professeur Eric Rolland, médecin du club, ne fait pas l'unanimité. Il lui arriverait de fumer des cigarettes avec l'Italien Marco Verratti, alors que celui-ci manque parfois de condition physique. — **Kévin Badeau**

Les secrets d'un discours parfait

● Si vous êtes tétanisé à l'idée de vous exprimer devant un public, lisez le livre d'Adrien Rivierre, vice-président de la Fédération francophone de débat (et chroniqueur régulier sur Le Cercle Les Echos). La promesse : faire d'un orateur balbutiant un tribun captivant en mesure de convaincre, d'émouvoir et, pourquoi pas, de soulever les foules. Ce guide, agréablement illustré, repose sur l'idée que prendre la parole en public est le résultat de l'acquisition de tech-



Prendre la parole pour marquer les esprits
Adrien Rivierre,
Marabout,
287 pages,
15,90 euros.

niques clefs, utilisées par les plus grands orateurs, comme Martin Luther King. L'auteur décline donc soixante outils pour parler avec justesse, conviction, assurance et style. Mais aussi pour passer maître dans l'art du langage non verbal, grâce à plusieurs conseils pratiques pour occuper l'espace sur scène ou renvoyer une image de puissance. Ceux qui se considèrent comme « nuls à l'oral » pourraient, à la lecture de ce livre, reconsidérer leur jugement. — **K. B.**

opinions



LES ARTICLES LES PLUS PARTAGÉS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

1. Sucre, additifs... ces « aliments qui empoisonnent »
2. Ce qu'il faut retenir de l'interview de Macron sur TFI
3. Les opticiens vont payer l'addition du reste à charge zéro
4. Faut-il interdire les robots tueurs ?
5. Macron mal parti pour faire retomber la pression fiscale

LE POINT DE VUE

de Bernard Belloc

Universités : le mauvais timing d'une réforme indispensable

Comme souvent au printemps, une certaine agitation a gagné quelques universités. La mise en œuvre du système Parcoursup pour l'accès aux filières post-bac en est le prétexte, alors que les premiers concernés, les lycéens et lycéennes qui seront bacheliers en juin, n'ont pas bougé.

Si Parcoursup fonctionne correctement, on ne pourra que se réjouir de la disparition de l'absurde système du tirage au sort. Mais on ne peut se contenter de cela, et la réforme de l'accès aux filières post-bac restera tout de même à faire.

L'objectif était, au départ, de mieux répartir les flux d'étudiants entre les filières tout en améliorant l'orientation des bacheliers et en s'assurant qu'ils avaient toutes les compétences requises pour s'inscrire dans les filières qu'ils choisissaient. Mais on a oublié que la quasi-totalité des capacités d'accueil dans les filières post-bac concerne des filières qui mènent à des études longues, bac +5 et au-delà. Rien n'est prévu pour les bacheliers qui souhaiteraient s'orienter vers des filières professionnalisantes courtes, qui, de fait, concentrent encore l'essentiel des besoins d'emploi.

Selon une idée fautive mais hélas très répandue, l'offre d'emploi n'est pas concentrée sur le niveau bac +5. Elle est aussi au niveau bac +2 et bac +3,

comme le montrent l'insertion professionnelle assez médiocre des diplômés d'un certain nombre de masters ou encore le très faible écart de salaire entre nombre de masters et des licences professionnelles, voire des DUT ou des BTS, dont les titulaires sont souvent mieux payés que des diplômés de masters.

Parcoursup était un premier pas nécessaire.

Mais il faut encore améliorer l'orientation dans les filières courtes.

Dans son programme pour l'enseignement supérieur, Emmanuel Macron avait annoncé la création de 100.000 places supplémentaires dans des filières professionnalisantes courtes. C'est la mise en place simultanée de Parcoursup et de nouvelles places dans des filières professionnalisantes courtes qui permettra à chaque bachelier de trouver chaussure à son pied et, en même temps, de ne pas écarter des bacheliers de la poursuite d'études. Car notre pays n'a pas trop d'étudiants. Il n'en a pas assez, et surtout, il ne les a pas là il faudrait.

Pour que Parcoursup ne se réduise pas à une solution technique de problèmes de files d'attente, il est urgent de mettre en œuvre cet accroissement de la capacité d'accueil des filières courtes professionnalisantes, en s'appuyant sur les STS, les IUT, les licences professionnelles, et des filières à créer, et en portant tout ce dispositif au niveau bac +3, c'est-à-dire licence. Naturellement, des passerelles vers les masters doivent être créées, mais la norme pour les diplômés de ces filières devrait être l'insertion professionnelle et non la continuation systématique vers des bac +5. Celle-ci pourra se faire pour eux plus tard, en formation continue ou en reprise d'études. Non seulement cela figurait dans le projet du président, mais de plus, dans le projet de grand plan d'investissement du gouvernement, il est prévu d'investir pour créer de nouvelles filières de premier cycle universitaires. Pourquoi n'en parle-t-on plus ? Pourquoi rien n'est encore mis en œuvre dans cette direction ?

On a peut-être confondu vitesse et précipitation et commencé par la fin en mettant en place un système technique de résolution de problèmes de files d'attente, accusé de tort d'être un système de sélection à l'entrée de l'université.

Bernard Belloc est président honoraire de l'université Toulouse-I-Capitole.

LE POINT DE VUE

par Lucille Gréco, Vincent Josso, Nicolas Rio et Flore Trautmann

Inventons une autre façon de concevoir les projets urbains

Comme annoncé au récent Mipim, l'initiative Inventons la Métropole du Grand Paris va donc connaître une deuxième édition. Cet appel à projets, lancé par la Métropole sur le modèle de Réinventer Paris, a pour but de désigner les acheteurs de terrains ou bâtiments publics mis en vente par des collectivités. Sa nouveauté, au regard des modalités plus classiques de cessions de terrain, est que ces acheteurs doivent convaincre à la fois sur le prix, sur l'architecture, sur la programmation, c'est-à-dire le contenu du projet et enfin sur l'innovation. Pour cela, les promoteurs s'entourent d'un casting alléchant d'architectes, mais aussi de start-up, d'acteurs culturels, d'associations, dont certains ont vocation à occuper les lieux une fois livrés.

A ceux qui accusent Inventons la Métropole de livrer la ville au privé, nous serions tentés de répondre que c'est le lot de toute cession foncière. La fabrique urbaine a toujours reposé sur une coproduction entre acteurs publics et privés. Les appels à projets de type « Réinventer » viennent néanmoins rebattre les cartes en transférant aux opérateurs immobiliers la responsabilité de définir le contenu des projets là où des appels d'offres plus classiques reposaient sur des injonctions plus explicites de la puissance publique.

Alors que Réinventer Paris appliquait cette logique sur des opérations immobilières, Inventons la Métropole la porte à l'échelle du projet urbain (avec une taille médiane des terrains au-delà de 1 hectare)... au risque de court-circuiter les aménageurs, qui assuraient jusqu'ici

cette fonction. Si la diffusion de la méthode « Réinventer » est aussi rapide, c'est qu'elle convient bien aux élus. Supposées contraster avec la lenteur des procédures traditionnelles, ces consultations demandent aux candidats d'aller vite (moins d'un an d'études) tout en produisant un engagement ferme. Elles permettent aux communes de continuer à sortir des opérations d'aménagement sans plomber leur dette.

L'initiative Inventons la Métropole du Grand Paris va connaître une deuxième édition.

Un appel à projets urbain innovants qui contraste avec la lenteur des procédures habituelles.

Ces appels à projets urbains innovants ne sont pas qu'un effet de mode. Leurs impacts se font sentir, dans un secteur pourtant caractérisé par son inertie. Le travail entre promoteurs et les futurs utilisateurs intègre de nouveaux savoir-faire aux projets. Il oblige les promoteurs à se projeter dans la phase d'exploitation. Il les invite aussi à sortir des produits standardisés pour mieux prendre en compte les usages, en mélangeant des fonctions différentes au sein d'un même bâtiment et en proposant des montages financiers inédits. Trois points de vigilance méritent

cependant d'être posés. Le premier concerne la nécessité de fixer une taille maximale aux terrains intégrés dans ces appels à projets. Ceux-ci trouvent tout leur sens à l'échelle d'une opération immobilière en structurant davantage la cession de foncier public, mais ils se substituent mal aux opérations d'aménagement.

Le deuxième porte sur la précision des attendus de la collectivité. Si les opérateurs peuvent porter des propositions innovantes sur le montage financier et sur le contenu des projets, le public conserve un rôle fondamental pour exprimer les besoins du territoire. L'exigence d'innovation est salutaire mais peut vite se réduire à l'addition de concepts marketing, aussi déconnectés de leur environnement que rapidement obsolètes.

Le dernier point de vigilance souligne l'exigence du suivi sur la durée de la mise en œuvre, pour garantir que les promesses des candidatures soient tenues et que les projets résistent au temps et aux incertitudes.

Talleyrand disait : « Les financiers ne font bien leurs affaires que lorsque l'Etat les fait mal. » Pour que la méthode « Réinventer » favorise une créativité pertinente de la part des acteurs privés, il faut un cadre qui pose puis accompagne l'exigence publique depuis le concours jusqu'à la réalisation.

Lucille Gréco, Vincent Josso et Flore Trautmann sont associés dans le do tank Le Sens de la Ville. **Nicolas Rio** est dirigeant de l'agence conseil Partie Prenante.

Le feu, le compromis ou la poigne

L'ŒIL DU PHILOSOPHE

Par Roger-Pol Droit



Des remous. Pour l'heure, aucun avis de tempête. Pourtant, la France traverse une zone de turbulences. Des colères disparates s'additionnent et s'entre-croisent. Celles des cheminots, des retraités, des étudiants, du personnel des hôpitaux et des Ephaad, des pilotes de ligne, des agriculteurs, des avocats... Cela fait du monde, et de vifs mécontentements, même s'ils ne mobilisent qu'une partie de chaque catégorie, sans oublier les zadistes de Notre-Dame-les-Landes et leurs sympathisants... Il y a longtemps, en fait, qu'on n'avait pas vu se juxtaposer des grèves importantes et des universités occupées, des CRS en action et des citoyens médusés.

Sans doute est-on loin de cette mythique « convergence des luttes » dont rêvent certains militants. Déjà, malgré tout, le printemps se révèle imprévisible et incertain. Les semaines et mois qui viennent en montreront l'évolution. L'œil du philosophe ne lit pas l'avenir. Mais il peut repérer, sous le brouhaha et les propos bigarrés, les modèles qu'enseigne l'Histoire. Il y en a trois.

La France oscille souvent entre le feu révolutionnaire, le compromis raisonnable et la tentation autoritaire.

Dans ce printemps turbulent, ces trois modèles sont toujours à l'œuvre.

« Allumer le feu » est le nom du premier. Idée sous-jacente : la situation est explosive, et « il suffira d'une étincelle »... pour tout embraser. Si les paroles sont bien celles de la chanson de Johnny Hallyday, la référence est bien plus ancienne. Le journal révolutionnaire de Lénine, Martov et Plekhanov, de 1900 à 1903, s'intitulait déjà « Iskra », l'étincelle. Et Mao Tsé-toung a repris en boucle le proverbe chinois « Une étincelle peut mettre le feu à toute la plaine ». Ce fantôme pyromane est toujours actif aujourd'hui dans une frange d'activistes qui ne cessent de rêver que le paysage prenne feu et qui s'y emploient. Ceux-là n'aspirent qu'à « refaire 68 », ne serait-ce qu'en rêve. A incendier, ne fût-ce qu'un instant.

Au cours de son histoire, la France joue cycliquement avec ce feu. Le plus souvent sur un registre de psychodrames plutôt que de vraies guerres civiles. Mais le récit national en demeure profondément et durablement marqué – de 1789 à Mai 68, en passant notamment par 1830, 1848, la Commune, le Front populaire et la Libération. Parmi nos modèles persistents, plus qu'ailleurs, des horizons imaginaires de grand chambardement, qui contribuent à faire passer le pays pour impossible à réformer.

Comme si « trouver une solution concrète », élaborer un compromis, paraissait méprisable. Car ce second modèle, qui prévaut dans bien des pays, n'est pas le point fort de l'histoire politique française, qu'elle soit sociale ou économique. Courant au Royaume-Uni, évident en Allemagne, banal dans quantité de nations, le compromis réaliste conserve chez nous mauvaise réputation. Sans doute parce qu'un compromis, même quand il est bon, n'a jamais rien de glorieux et ne permet pas de triompher. Il a même pour inconvénient majeur de mécontenter tout le monde. Mais, en contrepartie, il permet à chacun d'avancer, sans que personne soit gravement lésé.

Faute de compromis, il faudra « mettre un terme au désordre ». Telle est la maxime – ou le mot d'ordre, c'est le cas de le dire – des gouvernements à poigne. Avec toujours la même antienne : il est nécessaire de reprendre le pays en main. Il fut question de mettre en œuvre un « retour à l'ordre » quand Napoléon Bonaparte, sous prétexte d'un « complot terroriste », mit un terme au feu de la Révolution. Il devint urgent d'opérer un « redressement intellectuel et moral » pour Pétain et de faire cesser « la chienlit » pour de Gaulle. Assurément, les périodes, les contextes, les modalités sont dissemblables. Mais l'axe reste le même : contre le risque du chaos, de l'incendie qui se prolonge – peu importe que ce soit dans la réalité ou dans l'imaginaire, le résultat est le même –, un homme fort, providentiel, va tenir fermement la barre.

Dire que l'histoire de la France, à l'époque contemporaine, se tient constamment entre ces trois modèles est certes schématique, mais pas faux. Soit le pays verse dans le jeu des affrontements et des incendies, soit, pour les éteindre ou les éviter, il se crispe dans le maintien de l'ordre. Rarement il invente des accords réalistes et des compromis raisonnables. Les cartes aujourd'hui sont différentes, la société française est travaillée de métamorphoses multiples, mais ces trois pôles demeurent en filigrane. Dans les temps qui viennent, tout va se jouer entre la prédominance ou l'estompement de chacune de ces possibilités inscrites dans notre histoire. ■

Roger-Pol Droit est écrivain et philosophe.

L'ACTUALITÉ DES THINK TANKS

Développer les accords d'entreprise transnationaux

IDÉE Voici une belle piste d'extension du paritarisme et de la protection sociale : les accords d'entreprise transnationaux (AET). Les multinationales françaises, avec leurs filiales et sous-traitants, sont engagées dans la mise en œuvre du nouveau devoir de vigilance. Mais elles ont innové avant, avec, entre autres, ces AET. Ces textes, établis sans base juridique spécifique, incarnent une forme de dialogue social international. Ils relèvent d'une autorégulation pour dessiner et faire vivre les responsabilités économiques et sociales des grandes entreprises, dans les divers contextes où elles opèrent. Aujourd'hui, les contenus de ces accords sont variés et à application hétérogène. Mais ils s'inscrivent dans une dynamique valorisante, en faveur de l'image de l'entreprise comme du dialogue social.

INTÉRÊT La France aime réfléchir sur ses entreprises, leur nature et leurs obligations. Elle dispose avec ces AET d'un instrument intéressant, à stabiliser. Rédigée par la juriste Mathilde Frapard, lauréate du concours Etudiants et jeunes chercheurs, organisé par La Fabrique de l'industrie, cette note montre, au-delà de son intérêt intrinsèque, la qualité des travaux des jeunes chercheurs. La deuxième édition du concours sera lancée à l'automne 2018.

— Julien Damon

www.la-fabrique.fr

le grand entretien



Son actualité

- Le fondateur de Perella Weinberg Partners renforce la présence de sa banque d'affaires en Europe et ouvre un bureau à Paris sous la direction de David Azéma, ancien directeur général de l'Agence des participations de l'Etat et banquier chez Bank of America-Merrill Lynch.
- Sa maison est à la manœuvre sur plusieurs opérations majeures, à l'instar du rapprochement entre AT&T et Time Warner, le rachat de Validus par l'assureur AIG, l'union entre Alstom et Siemens dans les transports, qui profita à Bouygues, ainsi que les échanges d'actifs entre E.ON et RWE.

Son parcours

- Joseph Robert Perella est né le 20 septembre 1941 à Newark. Il est diplômé de l'université de Lehigh (1964) et de la Harvard Business School (1972).
- A sa sortie de Harvard, il intègre le département fusions-acquisitions de la banque First Boston.
- En 1988, le banquier d'affaires s'associe à Bruce Wasserstein pour créer Wasserstein, Perella & Co. Il s'impose dans les grandes transactions des années 1980.
- En 1992, Joseph Perella prend la tête du M&A de Morgan Stanley, dont il devient membre du comité exécutif.
- Avec plusieurs dirigeants du groupe, il quitte la banque en 2005 après des divergences stratégiques avec Philip Purcell. Joseph Perella ouvre l'année suivante sa propre banque d'affaires à New York et à Londres.

sonne pour le faire aujourd'hui. Il pourra en particulier s'appuyer sur notre ADN profondément européen – la création de Perella a été annoncée à Londres en 2006 – et sur notre capacité à conseiller des opérations transatlantiques.

Au cours de votre carrière de spécialiste des fusions-acquisitions, avez-vous vu des mariages entre égaux qui fonctionnaient ?

Oui. Mais à une seule condition : que tous les sujets qui fâchent aient été réglés avant l'annonce de l'opération. Si vous vous mariez avec quelqu'un qui veut avoir cinq enfants alors que vous n'en voulez pas et que vous n'abordez pas cette question avant le mariage, vous allez au-devant de sérieux ennuis ! Eh bien, c'est la même chose pour les entreprises. Si vous ne décidez pas avant l'union de la localisation du siège ou de la répartition des postes au sein du futur état-major, par exemple, je ne donne pas cher de l'avenir du nouveau groupe. Ce n'est jamais facile, mais c'est la condition de la réussite de l'opération dès lors que la solution qui se dégage reflète l'équilibre des forces. C'est exactement ce que nous avons fait lors de la fusion entre Sandoz et Ciba-Geigy, qui a donné naissance au laboratoire pharmaceutique Novartis en 1996 avec le succès que tout le monde connaît.

L'an dernier, les bonus de Wall Street ont de nouveau atteint les sommets de 2007. Faut-il s'en inquiéter ?

Si les patrons de Wall Street avaient le choix, les bonus seraient plus bas ! Les banques d'affaires luttent pour attirer les meilleurs talents, pas seulement entre elles, mais contre les Google et Amazon. Wall Street n'a plus le pouvoir de séduction qu'elle avait auprès des diplômés d'Harvard, de Stanford ou de n'importe quelle grande école. Aujourd'hui, ils veulent tous créer leur start-up et faire fortune en quelques années. Alors, nous n'avons pas à proprement parler de problèmes pour recruter, mais si vous voulez attirer les plus hauts potentiels, il faut bien les payer ! C'est ce que reflète la hausse des bonus, je crois.

Mais cette envolée des bonus ne traduit-elle pas aussi un appétit accru pour le risque ?

Cela ne date pas d'hier. En fait, Wall Street s'est transformé le jour où les banques d'investissement ont changé de statut. Pendant des décennies, elles étaient organisées en « partnerships ». Leur capital était donc détenu par un collège d'associés qui assuraient par ailleurs le management de l'entreprise. Les associés avaient donc tout intérêt à limiter les prises de risque s'ils ne voulaient pas que leur épargne s'envole en fumée. Quand ces firmes se sont transformées en sociétés cotées, leurs fonds propres sont devenus des actifs et leurs conseils d'administration se sont ouverts à des personnes qui comprenaient mal le business. Wall Street a alors changé de nature et d'échelle ! ■

« Les gens de Wall Street sont généralement très mauvais pour prédire l'avenir »

JOSEPH R. PERELLA
Fondateur de Perella Weinberg Partners

Propos recueillis par **Nicolas Barré, Anne Drif, Guillaume Maujean et François Vidal**

Nous sommes dix ans après la crise financière. Quelles leçons Wall Street en a-t-elle tirées ?

Il faut se souvenir de l'état dans lequel nous étions il y a dix ans, au moment de l'éclatement de la crise financière : nous ne nous comportions pas comme si le monde allait s'effondrer un an plus tard. Je me souviens d'avoir rencontré à cette époque Angelo Moziolo, le fondateur de Countrywide [une banque qui s'était spécialisée dans les crédits « subprime » et qui, en pleine déroute, sera rachetée par Bank of America en 2008, NDLR]. Il avait la mine la plus effrayante que j'aie jamais vue, je n'ai pas su lire le signal. Un des mythes sur lesquels repose l'économie américaine était en train de vaciller. Pendant des années, les ménages achetaient leurs maisons à crédit et, comme l'immobilier montait toujours, ils les refinançaient au bout de quelques années pour acheter plus grand, s'installer en Floride ou en Arizona. Et puis, un jour, les prix de l'immobilier ont arrêté de grimper, les ménages se sont réveillés et leurs économies sont parties en fumée. On sait ce qu'il est advenu par la suite. Ce n'était pas la faute d'une personne, mais d'une myriade de personnes, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Il y a eu quelques morts, des grandes banques qui ont disparu, des milliards de dollars de destructions de valeur chez certains. Mais nous avons réussi à nous en sortir grâce à l'action du secrétaire au Trésor Hank Paulson et des banques centrales.

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

L'optimisme est de retour. Les banques ont pu se refaire une santé, les entreprises se sont « déleveragées » et l'économie américaine a retrouvé son potentiel de croissance. Ce fut un peu plus lent en Europe, mais c'est souvent comme cela que cela fonctionne. Le cœur de la crise était aux Etats-Unis, qui ont réussi à se relever rapidement. Les mécanismes de marché ont

transmis les problèmes aux économies européennes, qui sont maintenant, avec un peu de décalage, sur la voie de la reprise...

Les tensions commerciales qui sont en train de réapparaître entre les Etats-Unis et la Chine, entre Donald Trump et Xi Jinping, peuvent-elles enrayer cette mécanique ?

Je ne suis pas expert en géopolitique ou en macroéconomie. Cela fait quarante-cinq ans que je travaille à Wall Street et, si j'ai appris une chose, c'est que les gens de Wall Street sont généralement très mauvais pour prédire l'avenir ! C'est d'ailleurs pour cela qu'ils perdent souvent de l'argent ! Je suis donc incapable de vous dire comment se terminera cette affaire. J'avais cru comprendre que l'Amérique imposerait des droits de douane et, finalement, on apprend que le Canada ou le Mexique en seront exemptés... Alors, qui sera vraiment affecté au bout du compte ? Il est d'autant plus difficile de prédire l'avenir que Donald Trump est certainement le président le moins conventionnel que nous ayons eu dans toute l'histoire des Etats-Unis.

La politique de baisse des impôts du président américain sera-t-elle positive à long terme pour l'économie américaine ?

La grande question est de savoir si, en faisant exploser le déficit budgétaire pour baisser les impôts, on aboutit à un résultat globalement positif pour l'économie. Ce que me dit Gary Cohn [l'ancien dirigeant de Goldman Sachs, qui a été conseiller économique de Donald Trump, NDLR], c'est que le pari consiste à remettre de 300 à 500 dollars dans la poche de chaque famille américaine et que ces gains compenseront les effets négatifs de l'augmentation des déficits. Je ne suis pas en mesure de juger. Ce que je sais, c'est que les politiciens ne pensent pas le long terme. Ils ne se préoccupent pas des générations futures. Ceux qui naîtront après 2020 ne votent pas ! Pour un conservateur comme moi, en matière de dette, c'est inquiétant.

Les banques centrales ont injecté beaucoup d'argent dans l'économie. Cela risque-t-il de créer des bulles ?

Il y a toujours des conséquences au deuxième degré des décisions que l'on prend. Il est vrai que les banques centrales ont créé beaucoup de liquidités et que ces liquidités n'ont nulle part où aller. Où les retrouve-t-on ? Dans la Bourse et l'immobilier, bien sûr, mais aussi dans le marché de l'art, les voitures de luxe, etc. Récemment, une Aston Martin de collection s'est vendue 20 millions de dollars... Personne n'aurait prédit des choses pareilles il y a cinq ans. Mais il faut choisir son poison : si les banques centrales n'avaient pas pris ces décisions, où en serait-on aujourd'hui ?

« Les politiciens ne pensent pas le long terme. Ils ne se préoccupent pas des générations futures. Pour un conservateur comme moi, en matière de dette, c'est inquiétant. »

Personne ne le sait, on n'a pas tenté l'expérience. Mais ce que l'on sait, c'est que personne n'a traversé une crise comme celle de 2008 et il faut se réjouir d'avoir eu quelqu'un comme Hank Paulson [ex-président de Goldman Sachs, NDLR] comme secrétaire au Trésor à cette époque. Cette politique a produit un excès de liquidités, c'est vrai, mais c'était nécessaire et ces excès sont en train de se résorber.

Donald Trump a donné un coup d'arrêt sans précédent aux grandes fusions. Le protectionnisme gagne du terrain. Le boom du M&A va-t-il durer ?

Si ces transactions ont été arrêtées, c'est au motif qu'elles portaient atteinte à la sécurité nationale. Le président Trump ne fait que reprendre ce principe de base, défendu avant lui par tous les présidents démocrates jusqu'à Clinton. Je ne suis pas surpris que des opérations impliquant des parties chi-

noises soient examinées avec la plus extrême attention. C'est vrai aussi en Europe ! Les situations qu'affrontent les dirigeants sont de plus en plus complexes, les modèles économiques, les enjeux stratégiques, les risques politiques et juridiques bougent très vite. Prenez la fusion entre AT&T et Time Warner. Elle ne bouscule pas les règles du secteur. Et pourtant, un juge pourra en décider autrement. Mais ce n'est pas parce que les « deals » sont plus complexes que c'est la fin du M&A !

Comment définiriez-vous la culture de Perella Weinberg Partners ?

Perella Weinberg est une société où le travail en équipe est un principe fondamental. Nous avons l'exigence de performance et d'exécution la plus élevée au service des clients. Nous sommes là pour résoudre leurs problèmes stratégiques complexes et nous battre pour eux. Et nous ne sommes pas là pour vendre des produits. Aujourd'hui, nombre de nos concurrents prétendent avoir la même exigence. Je peux vous dire que, en 2006, quand nous avons créé notre firme, cette préoccupation était quasiment absente à Wall Street. J'ai bâti Perella Weinberg sur ce vide.

Si vous deviez citer une opération dont vous êtes fier...

S'il fallait en citer une en Europe, c'est l'opération récemment annoncée de rachat et d'échange d'actifs entre E.ON, RWE et Innogy. Cette opération complexe, que nous avons conseillée, va remodeler en profondeur le marché de l'énergie en Allemagne.

Perella Weinberg va se renforcer à Paris. Pourquoi ? Est-ce la conséquence du Brexit ?

Pas vraiment. Ce qui est vrai, en revanche, c'est que le climat en France est devenu bien plus hospitalier. Quand j'ai créé Perella, nous avions voulu nous implanter à Paris, mais nous avons rencontré un certain nombre de difficultés. Le changement en France est très positif, nous voulons y investir, nous rapprocher de nos clients. Et avec David Azéma, nous avons la bonne per-

Les Echos



Les chiffres
de l'économie

Budget de l'Etat 2018 : 386,3 milliards d'euros // PIB 2017 : 2.283,6 milliards d'euros courants // Plafond Sécurité sociale : 3.311 euros/mois à partir du 01-01-2018 // SMIC horaire : 9,88 euros à partir du 01-01-2018 // Capitalisation boursière de Paris : 1.547,84 milliards d'euros (au 10-01-2018) // Indice des prix (base 100 en 2015) : 101,85 en décembre 2017 // Taux de chômage (BIT) : 9,4 % au 3^e trimestre 2017 // Dette publique : 2.226,1 milliards d'euros au 3^e trimestre 2017

EN FRANCE

ATTENTAT DE MAGNANVILLE LES PERSONNES GARDÉES À VUE TOUTES REMISES EN LIBERTÉ

Les quatre dernières personnes, dont une policière, qui étaient encore en garde à vue dans l'enquête sur l'assassinat d'un commissaire adjoint et de sa compagne en 2016 à Magnanville (Yvelines) ont été remises en liberté jeudi. La juge d'instruction a levé ces gardes à vue « en l'absence d'éléments suffisamment incriminants à ce stade ». La garde à vue de deux autres personnes avait déjà été levée.

JUSTICE RELAXE POUR LE « GROUPE DE TARNAC »



Initialement poursuivis pour terrorisme avant d'être jugés pour des délits de droit commun, les principaux prévenus du procès du groupe de Tarnac, Julien Coupat et Yildune Lévy, ont été relaxés jeudi, par le tribunal correctionnel de Paris, des poursuites de sabotage d'une ligne SNCF et d'association de malfaiteurs. Un seul homme a été condamné pour recel de vols, et tentative de falsification de documents administratifs.

NOTRE-DAME-DES-LANDES DÉBUT DES OPÉRATIONS DE DÉBLAIEMENT SUR LA ZAD

Les forces de l'ordre sécurisaient jeudi les alentours de la ZAD de Notre-Dame-des-Landes, dans un calme inhabituel, afin de permettre le déblaiement de la trentaine de « squats » détruits ou en cours de destruction depuis trois jours. Les accès routiers à la ZAD, occupée par les opposants au projet d'aéroport abandonné en janvier, ont été fermés à la circulation tôt jeudi matin.

JUSTICE NOUVELLE DÉFAITE DU NÉGATIONNISTE FAURISSON CONTRE « LE MONDE »

La cour d'appel de Paris a de nouveau débouté jeudi le négationniste Robert Faurisson, 89 ans, face à la journaliste du « Monde » Ariane Chemin, qui l'avait qualifié de « menteur professionnel », de « falsificateur » et de « faussaire de l'histoire ». Robert Faurisson, qui conteste l'existence des chambres à gaz depuis des dizaines d'années, a déjà été condamné à plusieurs reprises pour contestation de crime contre l'humanité.

MAYOTTE RETOUR PROGRESSIF À LA NORMALE

A Mayotte, une manifestation à l'appel de l'intersyndicale et du collectif à l'origine du mouvement de lutte contre l'insécurité a très peu mobilisé jeudi. Depuis la levée des barricades lundi, la vie sur l'île revient peu à peu à la normale. Si les files d'attente devant les stations-service étaient toujours impressionnantes en début de semaine, elles ont commencé à se résorber.

À L'ÉTRANGER

IRAK UN ATTENTAT LORS DE FUNÉRAILLES FAIT 16 MORTS

Au moins 16 personnes ont été tuées et quatorze blessées, jeudi, dans un attentat à la bombe contre des funérailles de combattants irakiens tués la veille par le groupe Etat islamique (EI), a indiqué l'édile de la localité du nord de l'Irak où s'est produite l'attaque. Deux bombes ont explosé lorsque le cortège entrait dans le cimetière. Cet attentat est le plus meurtrier dans le pays depuis une double attaque-suicide qui a fait 31 morts à Bagdad le 16 janvier.

GRÈCE LA JUSTICE REFUSE D'EXTRADER VERS MALTE

La justice grecque a rejeté jeudi deux demandes d'extradition à Malte de la ressortissante russe Maria Efimova, parmi les sources de la journaliste maltaise anti-corruption assassinée en octobre, a indiqué une source judiciaire. Vivant en Crète avec mari et enfants, elle s'était rendue à Athènes, disant craindre pour sa vie. Les magistrats grecs compétents ont jugé que les requêtes maltaises la visant, pour détournement de fonds, n'étaient pas suffisamment fondées.

ESPAGNE LE CANDIDAT À LA PRÉSIDENTIE DE LA CATALOGNE MAINTENU EN PRISON



La Cour suprême espagnole a maintenu en prison Jordi Sanchez, candidat indépendantiste à la présidence de la Catalogne, alors que le bras de fer se poursuit en Espagne et à l'étranger entre l'Etat espagnol et les séparatistes. Le juge a expliqué que « l'éventuel mandat » de M. Sanchez en tant que président catalan pourrait « s'orienter dans le sens d'une rupture de l'ordre constitutionnel ».

SYRIE DEUX CENTS MERCENAIRES RUSSES TUÉS EN FÉVRIER SELON POMPEO

Le directeur de la CIA, Mike Pompeo, a affirmé, jeudi, que quelque 200 mercenaires russes avaient été tués en Syrie en février dans des frappes américaines contre des forces pro-régime syrien. Il s'agit du bilan le plus élevé évoqué et reconnu par l'administration américaine.

ARGENTINE L'AMÉRIQUE DU SUD VEUT UN MONDIAL À 48 EN 2022

Les pays de la Confédération sud-américaine de football (Conmebol) ont demandé jeudi à la Fifa d'accélérer le passage de 32 à 48 équipes pour qu'il soit effectif dès le Mondial 2022 au Qatar. Le premier Mondial à 48 équipes est programmé pour 2026. Le Maroc et un trio USA-Mexique-Canada sont en lice pour l'organiser.

LA PHOTO DU JOUR

L'« Hermione » dans le Vieux Port



L'« Hermione », la réplique de la frégate qui transporta le général La Fayette en Amérique en 1780, est arrivée de jeudi dans le port de Marseille, où elle doit rester quatre jours. Le navire est parti de Rochefort, en Charente-Maritime, le 30 janvier dernier, et y fera son retour le 17 juin, après un périple de 11 escales. Son équipage est composé de quelque 80 personnes.

Photo : Bertrand Langlois/AFP

ON EN PARLE À LA HAYE

Nouveau revers pour Moscou dans l'affaire Skripal

L'OIAC a confirmé les conclusions de l'enquête britannique sur le produit utilisé dans la tentative au Royaume-Uni de meurtre par empoisonnement de Sergueï Skripal et de sa fille.

Didier Burg
— Correspondant à Amsterdam

Nouvelle preuve à charge contre Moscou dans l'affaire de l'empoisonnement de Sergueï Skripal et de sa fille. Quelques jours après la sortie d'hôpital de la fille de l'ex-agent double Sergueï Skripal, l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques (OIAC), basée à La Haye, a rendu, jeudi, des conclusions accablantes pour la Russie à la suite de son enquête sur la tentative présumée de meurtre par empoisonnement de Sergueï et Ioulia Skripal, le 4 mars dernier, dans la ville anglaise de Salisbury.

Jusqu'à présent, Moscou a toujours démenti toute impli-

cation dans cette affaire, offrant même ses services pour collaborer à l'enquête de l'OIAC et à celle des autorités britanniques. Reste que, à l'instar de la thèse avancée par Londres sur l'origine russe avérée du poison, l'OIAC a, elle aussi, identifié la substance chimique toxique utilisée à Salisbury comme un agent de la famille Novitchok de conception soviétique. « Les résultats de l'analyse menée par l'OIAC confirment les découvertes du Royaume-Uni quant à l'identité de l'agent innervant », indique un communiqué de l'organisation internationale.

Depuis les accusations lancées par la Première ministre britannique, Theresa May, pour qui seule la Russie avait « les capacités, la volonté et le

mobile » d'agir, l'affaire a provoqué une crise diplomatique entre Moscou et les capitales occidentales. Elle a donné lieu à un nombre record d'expulsions croisées de diplomates.

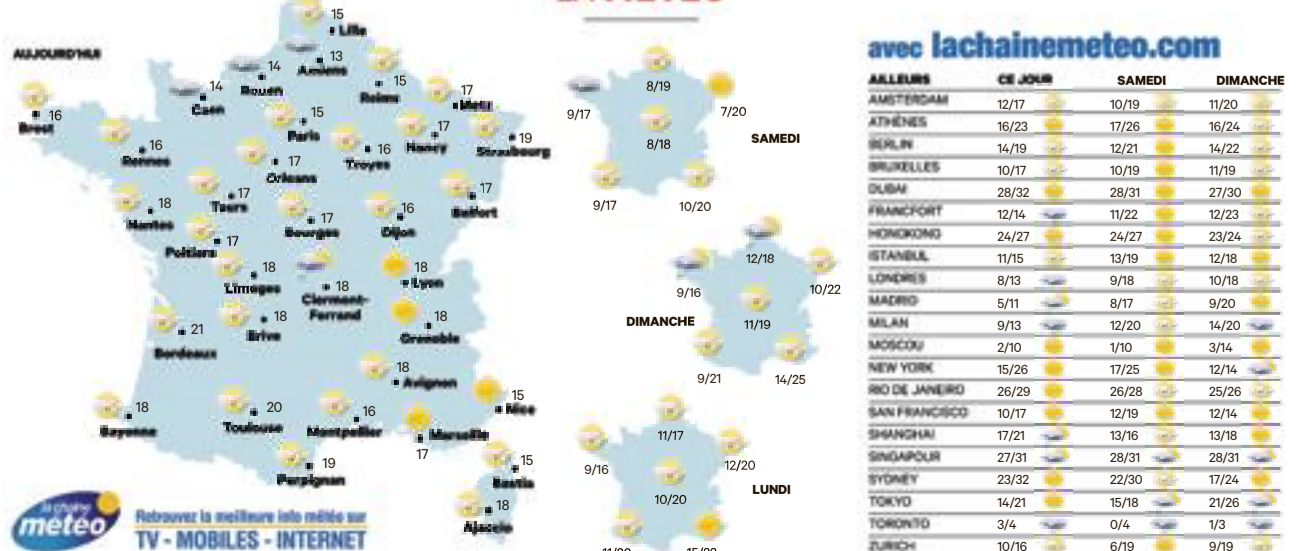
« Etudier la suite »

Faisant monter encore la pression, Londres ne compte pas en rester là. Réagissant immédiatement aux conclusions de l'enquête de l'OIAC, le ministre britannique des Affaires étrangères, Boris Johnson, a déjà convoqué ses partenaires à une session du conseil exécutif de l'organisation basée à La Haye, prévue le 18 avril, pour « étudier la suite ». Dès cette semaine, Londres espère également pouvoir réunir le Conseil de sécurité des Nations unies.

Ioulia Skripal était venue de Russie début mars pour rendre visite à son père. Etabli outre-Manche, il avait fait l'objet d'un échange de prisonniers avec Moscou en 2010 alors qu'il purgeait une peine de treize ans de prison en Russie pour avoir collaboré avec les services secrets britanniques.

Le père et sa fille avaient été retrouvés inconscients aux abords d'un centre commercial. Toujours hospitalisés, Sergueï Skripal se remet lentement. Quant à sa fille, dès sa sortie d'hôpital, elle a été contactée par l'ambassade de Russie. Celle-ci lui a proposé une aide consulaire pour effectuer sa convalescence. Une offre que la citoyenne russe a immédiatement déclinée. ■

LA MÉTÉO



RETROUVEZ
L'ÉDITO
ÉCONOMIQUE
DE FRANÇOIS
VIDAL
TOUS LES JOURS
À 7H10

Les Echos
SUR



Vous êtes bien avec Radio Classique

Les Echos Entreprises & Marchés

Vendredi 13, samedi 14 avril
2018
www.lesechos.fr

**Le sport se réinvente
sur les écrans américains**

La chaîne ESPN a lancé son nouveau service de streaming par abonnement, d'autres testent le pay-per-view. // P. 25



DEVICES | EUR/GBP 0,8659 | EUR/JPY 1,3224 | EUR/CHF 1,1863 | GBP/USD 1,4233 | USD/JPY 1,073 | USD/CHF 0,9626 TAUX | EONIA -0,366 | LIFFE EURIBOR 3 MOIS -0,329 | OAT 10 ANS 0,7448 | T-BONDS 10 ANS 2,7752

CAC 40
5.309,22 points
+ 0,59 %

DOW JONES (*)
24.510,90 points
+ 1,33 %

EURO/DOLLAR
1,2326 \$
- 0,33 %

OR
1.337,63 \$
- 1,16 %

PÉTROLE (BRENT)
71,71 \$
- 0,49 %

(*) en séance

INDUSTRIE & SERVICES TOURISME

Le ton monte entre Paris et les plates-formes de location. // P. 16

DANONE

Aux Etats-Unis, le groupe se veut encore plus entreprise citoyenne. // P. 17

VOLKSWAGEN

Le groupe se donne un nouveau pilote. // P. 18

LOISIRS



Coup de froid sur le marché de la piscine. // P. 19

IAG

Le holding convoite la compagnie low cost Norwegian. // P. 20 ET L'ÉDITORIAL DE DAVID BARROU P. 9

HIGH-TECH & MÉDIAS AUDIOVISUEL

Vers des économies massives pour l'audiovisuel public. // P. 24

START-UP RÉSEAUX

Oracle entend chasser en meute avec les jeunes pousses. // P. 26

PME & RÉGIONS GRAND EST

Art et PME : Strasbourg réinvente l'exposition de rue. // P. 27

HAUTS-DE-FRANCE



Eolien : Nénuphar disparaît en mer. // P. 28

FINANCE & MARCHÉS CDC

L'institution publique veut lutter contre la fracture territoriale. // P. 30 ET « CRIBLE » P. 40

BANQUE

La régulation a mis les activités de marché au régime sec. // P. 31

BANQUE CENTRALE

La BCE de plus en plus divisée sur l'inflation. // P. 32

LES ÉCHOS BUSINESS CARNET // P. 36

LES ÉCHOS PATRIMOINE PLACEMENT PLAISIR

Primeurs à Bordeaux : faut-il investir dans le millésime 2017 ? // PP. 37 À 39

DERNIÈRE HEURE

Ladreit de Lacharrière empoche 2,3 milliards en sortant de Fitch



FitchRatings est la troisième agence de notation mondiale. Photo Ian Tuttle/Shutterstock/Sipa

Fimalac a cédé le solde de sa participation dans Fitch à l'américain Hearst, pour 2,8 milliards de dollars (2,3 milliards d'euros).

De l'argent que Marc Ladreit de Lacharrière pourrait réinvestir dans son groupe de media digital.

Laurence Boisseau
@boisseaul

C'est la fin d'une aventure qui aura duré 27 ans. Marc Ladreit de Lacharrière vient de tourner une page de la notation financière. Fimalac, le groupe qu'il a créé et qu'il dirige, vient de céder le solde de sa participation, soit 20 %, dans Fitch, à l'américain Hearst, pour 2,8 milliards de dollars. Hearst est un important groupe de média non coté en Bourse, propriétaire du titre Cosmopolitan, qui cherche à diversifier ses activités. Il a réalisé sur 2017 un chiffre d'affaires de près de 11 milliards de dollars.

Marc Ladreit de Lacharrière, 32^e fortune mondiale selon « Challenges », qui a travaillé pour L'Oréal pendant 15 ans et qui

siège au conseil d'administration de Renault depuis 2002, a bâti la troisième agence de notation rivale de S&P Global Ratings et Moody's dès 1991. Et ce, à coups d'acquisitions, quatre au total en Angleterre et aux Etats-Unis. En 1997, notamment, il a racheté l'américain Fitch qui allait lui donner son nom définitif. Fitch détient environ 15 % de parts de marché de la notation, alors que les deux Américains concentrent plus de 80 % à eux deux.

Un poids lourd français

C'est en 2006 que Fimalac a noué un partenariat avec Hearst en lui cédant 20 % de Fitch pour 493 millions d'euros, puis de nouveau 20 % en 2009 pour 300 millions d'euros. Il a récupéré presque 2 milliards de dollars quand il a cédé 30 % en 2014.

Grâce à ces cessions, Fimalac, qui est sorti de la Bourse en juillet dernier, a entrepris de construire un poids lourd français des médias en ligne et du divertissement. En 2013, il a racheté Webedia, une pépite de l'Internet français disposant de sites à succès comme Pure People, Pure Media, ou encore PureShopping, auprès de la banque Rothschild. Il possède par exemple AlloCiné, Jeuxvidéo.com ou le site culinaire 750 grammes. Son objectif est de défendre « l'exception française » dans la culture

numérique face aux géants anglo-saxons. En cinq ans, il a investi 350 millions d'euros dans Webedia. Il devrait investir encore davantage. Il veut étendre ses activités à la production de contenus. « Nous voulons passer d'une "media digital company" à une "entertainment digital company". Une sorte de petit Disney pour Millenials », a-t-il confié au « Figaro » dans un entretien mercredi dernier. Il a annoncé probablement de nouvelles acquisitions aux Etats-Unis. « L'argent n'est pas un problème pour Webedia. Depuis la vente d'une partie de Fitch, Fimalac dispose d'une trésorerie de 1,8 milliard d'euros. Mais tous nos investissements doivent répondre à des critères précis : que les actifs soient en croissance et qu'ils dégagent un ebitda positif », a-t-il indiqué. Marc Ladreit de Lacharrière a aussi des participations dans des sociétés de production qui s'occupent d'artistes à succès, comme Patrick Bruel, Laurent Gerra ou Grand Corps Malade, dont Marc Ladreit de Lacharrière a produit le dernier film.

L'homme d'affaires possède aussi des salles de spectacle. Il contrôle notamment le circuit des Zénith, ainsi que des salles de théâtre parisiennes prestigieuses. Mi-février, il a fait don au musée du quai Branly de sa collection composée d'œuvres d'art venues d'Afrique et d'Océanie. ■

SoftBank veut se lancer dans le football

Gabriel Nedelec
@GabrielNedelec

La devise de SoftBank : toujours plus. Après les VTC, le-commerce chinois ou encore les puces électroniques britanniques, la société d'investissement japonaise a pour ambition de se lancer dans les tournois internationaux de football, selon le « Financial Times ». Le conglomérat nippon ferait partie d'un consortium rassemblant plusieurs investisseurs issus de Chine, d'Arabie saoudite, des Etats-Unis ou encore des Emirats arabe unis prêt à déboursier 25 milliards de dollars pour créer des tournois internationaux pour la FIFA.

L'idée ? Redessiner l'offre internationale du plus populaire des sports. Du côté de la FIFA, l'opération permettrait de stabiliser sa santé financière, ainsi que son avenir, après plusieurs années de scandales de corruption qui ont plongé l'organisation internationale dans la crise.

Concrètement, selon les sources du « FT », le projet envisage d'étendre l'envergure de la « Coupe du monde des Club » et de créer une nouvelle ligue internationale pour les clubs nationaux. De sept équipes (les sept meilleures du monde), la Coupe du monde des Club pourrait passer à 24 compétiteurs et se tenir tous les quatre ans dès 2021. La nouvelle ligue internationale se tiendrait, elle, tous les deux ans. En ce qui concerne la construction financière du projet, la FIFA serait propriétaire à 51 % des parts au sein d'une coentreprise avec le consortium qui garantirait pour sa part 25 milliards de revenus.

« Le plus grand événement social du monde »

Selon le « FT », c'est le groupe basé au Royaume-Uni, Centricus, qui aurait opéré en coulisse pour monter le consortium. Celui-ci a déjà aidé SoftBank à lever de l'argent en vue de créer Vision Fund, doté de 100 milliards de dollars.

Ce projet aurait pour ambition de diminuer l'emprise de l'Europe et de l'UEFA sur le monde du ballon rond. « Le football est le plus grand événement social du monde avec un public fort de 3 milliards de personnes. Mais il n'existe pas de rendez-vous mondiaux à part la Coupe du monde », ajoute cette source. Lors de son élection à la tête de la FIFA, en 2016, Gianni Infantino a promis des réformes dans la gouvernance en vue de nettoyer l'organisation, après les arrestations de plusieurs membres liés au scandale de corruption. Mais il a surtout été élu pour faire repasser dans le vert les finances du gouvernement mondial du football.

Il a d'ores et déjà approuvé l'extension de la coupe du monde de 32 à 48 équipes, avec pour but de générer plus de retransmissions, de ventes de tickets et de sponsors. Le mois dernier, il avait déjà mentionné, sans donner aucun détail, les velléités de plusieurs investisseurs de se lancer à la poursuite du ballon à coups de milliards de dollars. ■

Cybersécurité : le français Exclusive Group cédé pour 1,3 milliard

Anne Drif
@Anndrif

Exclusive Group, l'expert français en cybersécurité, passe sous pavillon anglo-saxon. Le fonds Permira prend le contrôle du distributeur de solutions de sécurité informatique auprès du holding belge Cobepa. Selon des sources, il a offert 1,3 milliard d'euros, valorisant le groupe d'Olivier Breittmayer autour de 13 fois son Ebitda (excédent brut d'exploitation). La société d'investissement s'est imposée face à des rivaux de premier plan au terme des enchères organisées par Natixis Partners et Morgan Stanley : Apax, BC Partners, TPG, Bain Capital et Cinven. Olivier Breittmayer, le dirigeant à l'origine de l'ascension fulgurante du groupe de Boulogne-Billancourt, restera associé au tour de table. Avec les autres membres de la direction, ils vont réinvestir plus de 150 millions d'euros et détiendront ensemble autour d'un quart du capital.

En faisant le choix de Permira, l'expert en cybersécurité veut prendre pied dans la Silicon Valley, où le fonds a une présence historique. Permira y a initié la plupart de ses transactions dans le secteur, comme Magento, Legalzoom et Genesys sorti du giron d'Alcatel, et a déployé 40 % de ses capitaux dans les nouvelles technologies depuis ses origines.

En faisant le choix de Permira, l'expert en cybersécurité veut prendre directement pied dans la Silicon Valley.

Sa croissance doit franchir un nouveau palier. « Nous avons une stratégie d'expansion assez agressive en Europe de l'Est, au Canada et certains pays asiatiques comme le Japon, la Corée et Hong-Kong », expliquent Olivier Breittmayer et Benoît Vauchy, l'associé de Permira à l'origine de la transaction. Après le rachat du distributeur panasiatique Transition Systems, l'entreprise a enregistré une progression de plus de 51 % de son chiffre d'affaires, à 1,27 milliard d'euros en 2016. Et l'an dernier, après s'être offert le distributeur Fine Tec, basé dans la Silicon Valley, Exclusive Group a franchi le cap des 2 milliards d'euros de revenus.

Désormais, « notre objectif est plus que doubler de taille d'ici à 2020, à 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires », affirment les deux partenaires. Exclusive Group profite de fait à plein de l'explosion des besoins en cybersécurité, un marché qui pourrait frôler les 1.000 milliards de dollars dans cinq ans. Pour marquer sa différence face aux distributeurs généralistes américains, il se positionne comme un quasi-prestataire des fabricants et multiplie les offres de services. Sous Exclusive Networks, il distribue des solutions de sécurité en marque blanche à des partenaires comme Orange Business Services et sous BigTec pour les data centers. Au travers d'Exclusive Capital, le groupe offre des solutions de financement et de leasing pour lisser les coûts de transformation informatique, et enfin, via Itec, il vend des services de gestion de projet, de logistique et de support sur site, dans plus d'une centaine de pays. De nouvelles offres devraient encore voir le jour. ■

Les Echos
SUR
RTL
DANS
« LA CHRONIQUE
BOURSE »
À 12H ET 17H35
DU LUNDI AU VENDREDI

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



Flamanville : le calendrier de l'EPR « plus que tendu », selon l'ASN

ÉNERGIE Le calendrier du démarrage de l'EPR de Flamanville (Manche) « est plus que tendu maintenant, clairement ces anomalies ne vont pas dans le bon sens », a déclaré jeudi à l'AFP le président de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) Pierre-Franck Chevet en marge de son audition au Parlement, et en référence aux défauts de soudure annoncés par EDF mardi. Il y a eu « un clair défaut de surveillance d'Areva et d'EDF », a-t-il indiqué lors de son audition.

Auchan, Leroy Merlin et Boulanger s'associent dans les objets connectés

DISTRIBUTION Une fois n'est pas coutume. Auchan, le spécialiste du bricolage Leroy Merlin et l'enseigne d'électroménager Boulanger, tous les trois contrôlés par l'Association familiale Mulliez, se sont associés pour promouvoir et commercialiser Enki, une box conçue par Leroy Merlin, permettant de commander depuis une application dédiée unique tous les objets connectés de la maison. Vingt marques sont partenaires du système qui coordonne des protocoles informatiques différents.

Bouygues construira le pôle biologie de Saclay pour 280 millions d'euros

BTP L'Université Paris-Sud a signé un contrat de partenariat public-privé avec la société de projet Platon Saclay, menée par Bouygues Construction, pour la conception, la réalisation et la maintenance du futur pôle biologie-pharmacie-chimie situé sur le plateau de Saclay. La conception et la réalisation de cet ensemble immobilier de 85.000 mètres carrés représente un contrat de 283 millions d'euros. Il doit être livré en avril 2022, au terme de 12 mois d'études et de 36 mois de travaux.

L'Oréal impacté par les taux de change

BEAUTÉ L'Oréal a vu son chiffre d'affaires progresser de 6,8 % en comparable à 6,7 milliards d'euros. Mais en publié, il recule de 1 %, à cause d'un fort impact des changes. Malgré ce contexte monétaire défavorable, le groupe, « sur l'année, reste confiant dans sa capacité à réaliser une croissance comparable significative et une progression de la rentabilité ». L'Oréal Luxe est le pôle le plus dynamique (+14 %). La division grand public débute sur une croissance modérée (+2,6 %), alors que la situation reste difficile en France.



Le fabricant japonais d'airbags Takata disparaît

AUTOMOBILE La quasi-totalité des actifs de Takata ont été transférés à Key Safety Systems (KSS), la filiale aux Etats-Unis du conglomérat chinois Ningbo Joyson Electronic, afin de former un nouveau géant baptisé Joyson Safety Systems. Seule une entité chargée de gérer les conséquences financières et judiciaires de la crise survivra sous le nom de Takata. Le géant japonais avait été fondé en 1933. Son PDG a démissionné, comme il l'avait promis en juin 2017 au moment de l'annonce de la faillite.



LES ECHOS FORMATION

Le marché français de l'électricité



Nouveaux fournisseurs (Butagaz, Greenyellow, Total...), émergence de l'autoconsommation et des batteries, digitalisation, incertitude sur le maintien du tarif. Entre intensification de la concurrence et mutation de la chaîne de valeur, le marché français de l'électricité est en recomposition. Faites un tour d'horizon complet des évolutions en cours.

Rendez-vous le 29 mai 2018 à Paris
En savoir plus sur www.lesechos-formation.fr/electricite.htm

Un service proposé par Les Echos Solutions



Paris est le premier marché au monde pour Airbnb. Photo Lionel Bonaventure/AFP

Le ton monte entre Paris et les plates-formes de location

- La Ville reproche à trois plates-formes d'héberger des annonces sans numéro d'enregistrement.
- Une disposition pourtant obligatoire depuis le début de l'année.

TOURISME

Raphaël Bloch
@Bloch_R
et Catherine Sabbah
@csabbah

Après les mots, les actes. La bataille menée jusqu' alors par voie de presse et à coups de déclarations incendiaires va se poursuivre au tribunal. Engagée depuis des mois dans un bras de fer avec les plates-formes de location meublée touristique, la Ville de Paris a décidé d'assigner Airbnb, Wimdu et prochainement Paris Attitude pour « non-respect de la loi », a annoncé jeudi Ian Brossat, adjoint (PCF) au logement de la maire PS Anne Hidalgo.

La Ville leur reproche d'héberger sur leurs sites des annonces de location dépourvues de numéro d'enregistrement, ce qui est désormais interdit par la loi République numérique. Depuis le 1^{er} décembre,

ce matricule délivré par la Mairie aux propriétaires qui louent tout ou partie de leur résidence principale est obligatoire. Il doit permettre de vérifier que ces locations ne dépassent pas 120 nuitées par an. Au-delà, les loueurs sont considérés comme des professionnels soumis à une fiscalité particulière.

A peine 16.000 propriétaires ont rempli le formulaire mis à disposition sur le site Paris.fr. Si bien que sur les 65.000 annonces que revendique Airbnb dans la capitale, 10.000 seulement affichent ce fameux sésame. Et le site n'a pas l'intention de supprimer les autres. « Ceux qui se déclarent sont plutôt des loueurs réguliers, la plupart des loueurs occasionnels ne se sont pas enregistrés, ce qui pourrait laisser penser qu'ils se méfient de ce dispositif ni pratique ni efficace », dit un porte-parole de Airbnb. Cette plate-forme conteste le système de « surveillance » mis en place par la Mairie et a proposé d'effectuer elle-

même le blocage des annonces au bout de la durée légale, comme elle le fait déjà dans les quatre arrondissements centraux de Paris. La Ville lui aurait opposé une fin de non-recevoir. « Cela ne servirait à rien, sans numéro comment vérifier qu'au bout de 120 nuitées, un loueur bloqué sur Airbnb ne passe pas sur une autre plate-forme », répond Ian Brossat. La Ville a effectué de très nombreuses relances. On a le droit de militer pour que la loi change, en attendant on doit la respecter. »

Amendes aux propriétaires contrevenants

Paris exigera une astreinte de 1.000 euros par jour si l'annonce non réglementaire n'est pas retirée, et de 5.000 par jour pour toute nouvelle publication sans numéro d'enregistrement. Une brigade d'une trentaine de personnes est également chargée de traquer les propriétaires contrevenants, en se fiant aux dénonciations des voisins,

1.000

EUROS PAR JOUR

L'astreinte en cas de non-retrait de l'annonce non réglementaire.

en passant au crible les sites Internet et, parfois, en visitant physiquement les appartements. 1,3 million d'euros d'amendes ont été infligés à des multipropriétaires qui passaient par des plates-formes, et 490.000 euros pour le premier trimestre 2018, selon l'élu au logement.

Paris est le premier marché au monde pour Airbnb. La Ville, qui considère que cette activité se développe au détriment du secteur hôtelier, favorise la spéculation immobilière et vide certains quartiers de ses habitants, n'a pas l'intention de baisser les bras. Ses adversaires non plus. ■

La nouvelle loi logement va durcir les sanctions

L'avant-projet de loi sur le logement prévoit de durcir encore les sanctions envers les propriétaires et les plates-formes.

L'article 51 de la loi Elan parviendra peut-être à mettre fin à la guerre de la location des meublés touristiques. Elle oppose aujourd'hui frontalement les plates-formes de location, Airbnb en tête, aux villes soucieuses d'identifier les propriétaires qui louent leurs résidences principales à des touristes, et à limiter cette activité à 120 nuitées par an. Paris mène la bataille, suivie de Lyon et Bordeaux, qui a publié son arrêté le 1^{er} mars.

Le projet de loi Elan, Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique, présenté le 4 avril en Conseil des ministres et bientôt en discussion au Parlement, prévoit de durcir nettement les sanctions applicables : 5.000 euros d'amende seront requis contre les propriétaires qui ne s'enregistraient pas auprès des villes qui l'exigent ; 10.000 à l'encontre de ceux qui dépasseraient la limite des 120 jours imposés. Ces montants sont bien plus importants pour les intermédiaires qui publient leurs annonces : 12.500 euros pour non-publication du numéro d'immatriculation et jusqu'à 50.000 en cas de dépassement de la durée autori-

sée. Ces amendes « civiles » seraient prononcées par le tribunal d'instance, en référé, et leur produit intégralement versé aux communes abritant les logements concernés, de quoi motiver ces collectivités. Le texte ne dit pas en revanche quels moyens elles pourront mettre en œuvre pour effectuer les contrôles.

Impliquer les conciergeries

L'Union nationale pour la promotion de la location de vacances (UNPLV) ne l'entend pas de cette oreille et dénonce l'état qui se resserre autour des plates-formes. De fait, la loi Alur en 2014 a ouvert le bal en obligeant ces intermédiaires à informer l'annonceur de ses obligations ; dès 2016, la loi pour une République numérique prévoyait de leur imposer de publier le numéro d'immatriculation et de s'assurer que la durée maximale de location serait respectée. La loi Elan leur demandera bientôt de transmettre ces données aux villes.

Le texte « fait des plates-formes en ligne des agents de contrôle de l'Etat et des villes », dénonce ce syndicat. Ses membres, en ordre dispersé, ont entamé des discussions avec le cabinet du secrétaire d'Etat à la Cohésion des territoires, Julien Denormandie, pour tenter d'amender le projet. Certains souhaiteraient y impliquer (à leur place) les



Le projet de loi Elan prévoit de lourdes sanctions financières à l'encontre des plates-formes de meublés touristiques.

Photo Shutterstock

Le texte de la loi Elan « fait des plates-formes en ligne des agents de contrôle de l'Etat et des villes ».

LE SYNDICAT UNPLV

conciergeries, ces intermédiaires qui gèrent certains logements et assurent les entrées et sorties des lieux en l'absence des propriétaires. Selon nos informations, le gouvernement n'a pas l'intention de retenir cette proposition, « si elle peut conduire à exonérer les plates-formes de leurs responsabilités, qui sont les principaux responsables de ce secteur économique comme cela a été dit à plusieurs reprises », précise une source proche du dossier. — C. S.

Aux Etats-Unis, Danone se veut encore plus entreprise citoyenne

AGROALIMENTAIRE

Le groupe a décroché une certification « B Corp » qui promet un modèle responsable d'entreprise pour 30 % de son chiffre d'affaires global.

Nicolas Rauline
@nrauline
—Bureau de New York

Des OGM quasi généralisés, un label bio qui n'est pas aussi exigeant qu'en Europe... Les Etats-Unis partent de loin en matière de sécurité alimentaire et d'environnement. Dans ce paysage, obtenir une certification B Corp est un premier pas important. Danone vient de l'obtenir pour ses filiales américaines et canadiennes, qui changent de nom pour l'occasion, DanoneWave devenant Danone North America. Le logo B Corp sera présent sur une partie des produits en Amérique du Nord, selon les marques. Le français, qui a l'intention d'être certifié B Corp, à terme, pour l'ensemble de ses activités dans le monde, est le premier groupe de cette taille à l'obtenir. Huit de ses entités sont certifiées, représentant environ 30 % de son chiffre d'affaires global (plus de 6 milliards de dollars).

A l'image des entreprises notées sur des critères financiers par Standard & Poor's, le label B Corp a été



Pour Emmanuel Faber, la certification B Corp renforce la vision de Danone. Photo Sipa

créé en 2006 par des entrepreneurs qui défendent un modèle d'entreprise responsable. Ils ont fondé une ONG, B Lab, qui labellise les entreprises souhaitant s'engager sur cette voie. Celles-ci passent des tests : B Lab évalue les pratiques de gouvernance, de responsabilité sociale, d'impact environnemental... Près de 3.000 entreprises l'ont, parmi lesquelles Patagonia ou en France la Camif, Nature et Découvertes ou La Ruche qui dit Oui.

« Nous nous étions donné trois ans pour obtenir la certification, nous l'avons obtenue au bout d'un an », se réjouit Emmanuel Faber, le PDG de Danone, qui reste néanmoins prudent. « Personne n'est parfait, nous ne le sommes pas non plus, c'est un travail de longue haleine, mais cela conforte notre vision de l'entreprise,

qui ne peut exister que si elle a une utilité sociale. »

Un « modèle économique »

La certification n'est pas un blanchiment : elle a été attribuée en 2012 à Ben & Jerry's (Unilever) alors qu'une étude européenne démontrait que certaines de ses glaces contenaient des niveaux élevés de glyphosate. Mais la marque s'est alors engagée à supprimer les produits laitiers traités à cet herbicide d'ici à 2020.

Aux Etats-Unis, où il a racheté WhiteWave, Danone travaille sur la biodiversité agricole en réintroduisant des semences disparues. Le groupe a exclu les fourrages OGM de sa chaîne d'approvisionnement, et il a l'ambition d'être neutre en carbone. « Les consommateurs remet-

tent en cause le système alimentaire, partout dans le monde. Il faut restaurer la confiance », souligne Emmanuel Faber, pour qui il ne s'agit pas seulement d'un combat d'image. « Cela va fluidifier notre feuille de route. C'est une vision intégrée, avec un modèle économique. » Danone y voit une manière de renforcer son indépendance via une identité forte.

« Les B Corp représentent de bonnes opportunités pour les investisseurs de long terme, car elles créent des actifs, qui prennent de plus en plus de place dans la valorisation des entreprises », juge Robert Shiller professeur à Yale et prix Nobel d'économie, dans un rapport financé par Patagonia. D'autres grands groupes que Danone ont des ambitions. Unilever s'est donné l'objectif d'une certification à 100 %. ■

Voyageurs du Monde vise les Etats-Unis

VOYAGE

Le spécialiste du voyage sur mesure et aventure, a enregistré des résultats records.

Christophe Palierse
@cpalierse

Le groupe Voyageurs du Monde n'en finit pas de démontrer la solidité de son modèle économique mais aussi l'efficacité du pilotage de ses différentes marques. Le voyageur, spécialiste du voyage sur mesure – avec, entre autres, Voyageurs du Monde et Comptoir des Voyages – et du voyage aventure – Terres d'Aventure, Nomade Aventure, Allibert Trekking... – a en effet publié ce jeudi des résultats record au titre de son exercice 2017.

La société a ainsi enregistré un excédent brut d'exploitation de 29,5 millions d'euros, en hausse de 21,6 % par rapport à 2016, pour un chiffre d'affaires de 426,9 millions, en hausse de 12,5 %, sa croissance sur le marché français étant de 6,1 %, a précisé sa direction. De fait, l'accélération du développement à l'international est tangible.

Le groupe, qui a acquis deux tour-opérateurs anglais l'an dernier, Original Travel et KE Adventure Travel, a en effet porté à 21 % la part de son chiffre d'affaires réalisée à l'étranger, soit une progression

annuelle de 10 points, sachant que le voyageur était déjà présent au Québec et compte une clientèle française ou francophone à l'international.

Ce mouvement stratégique va encore s'accroître car les deux marques anglaises, qui vont être renforcées des expertises de leurs sœurs tricolores, ont vocation à porter le développement du groupe dans le monde anglophone, Etats-Unis compris. « Nous avons de grandes ambitions sur le marché américain », lâche à ce propos le PDG, Jean-François Rial, et de souligner son potentiel, soit 20 millions d'Américains voyageant à l'étranger et hors Canada. Et si son groupe va d'abord s'appuyer sur ses marques anglaises, Jean-François Rial ne cache pas la nécessité d'avoir « une équipe locale ».

Destination France

Par ailleurs, cette offensive du voyageur à l'international passe aussi par son développement sur une destination de proximité qui représente déjà 20 % de l'activité de Terres d'Aventure : la France ! Evidemment depuis quelque temps, le déploiement d'une offre à la marque Voyageurs du Monde, qui s'adressera en premier lieu à la clientèle étrangère, interviendra d'ici la fin de l'année.

Une année à son tour porteuse : en date du 1^{er} avril, le groupe a déjà enregistré 67 % de son chiffre d'affaires 2017, fort d'une croissance de 14,5 %. ■

Sanofi investit 350 millions dans la production de vaccins

PHARMACIE

Le laboratoire mise sur l'essor de la demande pour les vaccins pédiatriques.

Il a annoncé un investissement de 350 millions d'euros.

Catherine Ducruet
@CDucruet

Sanofi confirme son engagement dans les vaccins. Le laboratoire français a annoncé jeudi un investissement de 350 millions d'euros dans une nouvelle unité de production sur son site de Toronto au Canada, dont la construction sera achevée en 2021. Elle sera dédiée à la production des antigènes (principe actif) nécessaires à la fabrication du vaccin contre la coqueluche, mais aussi, dans un second temps, à celle des antigènes inclus dans les vaccins contre la diphtérie et le tétanos. Ces trois types d'antigènes sont en effet le plus souvent combinés dans un vaccin unique. « Ce projet est l'un des plus importants investissements du réseau industriel mondial de



Le chiffre d'affaires des vaccins pédiatriques a augmenté de 15 % en 2017. Photo Jean-Philippe Ksiazek/AFP

Sanofi », a indiqué Philippe Luscan, président des affaires industrielles de Sanofi. Il fait suite à celui de 170 millions pour un nouveau bâtiment sur le site de Val-de-Reuil en Normandie, annoncé en octobre dernier, destiné à la production de vaccins contre la grippe. Et à celui – annoncé en 2015 – de 300 millions de dollars (350 millions d'euros) à Swiftwater aux Etats-Unis, également dans la production de vaccins contre la grippe.

12 sites de production dans le monde

Spécialisé dans les vaccins pédiatriques, Toronto est, avec ses 22 hectares, l'un des principaux sites de production de vaccins de Sanofi, qui en

compte 12 dans le monde, parmi lesquels, outre Swiftwater et Val-de-Reuil déjà mentionnés, Marcy-l'Etoile et Neuville-sur-Saône (près de Lyon), ceux de Chine, d'Argentine, du Mexique, d'Inde, etc.

Le chiffre d'affaires des vaccins pédiatriques a augmenté de 15 % en 2017, à 1,8 milliard d'euros, grâce en particulier aux succès des vaccins combinés pentavalents et hexavalents. Ils sont l'un des deux piliers de la division vaccins de Sanofi, qui a totalisé 5,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier – en hausse de 8,3 %. Second pilier de cette activité, les vaccins contre la grippe ont, eux, réalisé un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros, en hausse de 8,2 %. ■

« Ce projet est l'un des plus importants investissements du réseau industriel mondial de Sanofi. »

PHILIPPE LUSCAN
Président des affaires industrielles de Sanofi

Faut-il être bio pour être sain ?

Pas forcément. Il existe d'autres filières qualité que le bio.

La démarche Nature de Savéol par exemple.

Pour adhérer à notre coopérative, les producteurs s'engagent à utiliser la protection biologique intégrée. Ce terme un peu « étonnant » signifie qu'ils doivent protéger leurs cultures grâce à des insectes. Objectif : produire des tomates cultivées sans pesticides de synthèse... de la fleur jusqu'à l'assiette.

Retrouvez notre démarche sur www.saveol.com



Volkswagen se donne un nouveau pilote

- Le patron de la marque Volkswagen, Herbert Diess, a été nommé jeudi soir à la tête du groupe.
- Il remplace Matthias Müller, qui avait été appelé à la rescousse à la suite du « dieselgate ».

AUTOMOBILE

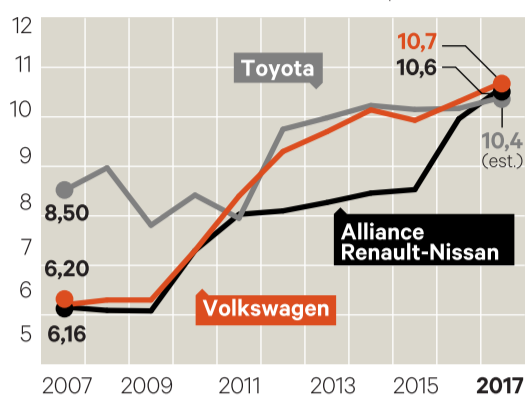
Pauline Houédé
@Pauline_H
— Correspondante à Berlin

Deux ans et demi après son arrivée à la tête de Volkswagen, au plus fort de la tempête du « dieselgate », Matthias Müller s'apprête à quitter l'empire aux douze marques (Audi, Porsche, Seat, Skoda...). Le conseil de surveillance du groupe a annoncé cette décision jeudi soir à l'issue de sa réunion. « Le départ de Matthias Müller est logique. Il était en premier lieu à la tête du groupe pour gérer la crise, et le plus dur est maintenant passé », explique Jürgen Pieper, analyste automobile pour la banque Metzler. « Matthias Müller a soixante-quatre ans, il n'avait de toute façon plus de grandes perspectives. »

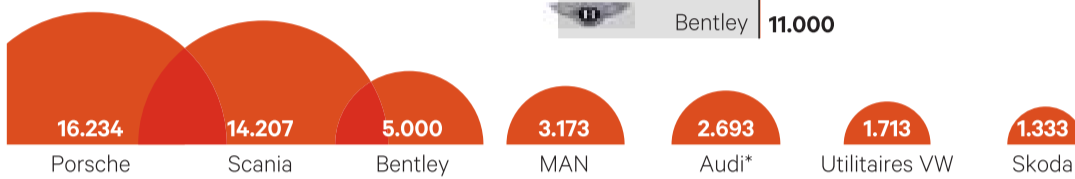
Le dirigeant, qui part deux ans avant la fin de son contrat, peut compter, selon le « Handelsblatt », sur une indemnité d'environ 20 millions d'euros. Il laisse derrière lui un groupe en bonne santé, après des résultats record en 2017. Mais aussi une entreprise « plus démocratique », note Ferdinand Dudenhöffer, expert automobile à l'université de Duisburg, avec des divisions plus flexibles et indépendantes que sous son prédécesseur, Martin Winterkorn. L'homme aura au final assez bien géré l'impact du « dieselgate », tout en impulsant son virage vers l'électrique. C'est Herbert Diess, l'actuel chef de la marque Volkswagen, qui va reprendre les rênes du groupe de plus de 600.000 salariés. Autres départs de poids au sein du direc-

Les chiffres clefs d'un géant automobile de 642.000 salariés

Evolution des ventes
En millions de véhicules (camions compris)

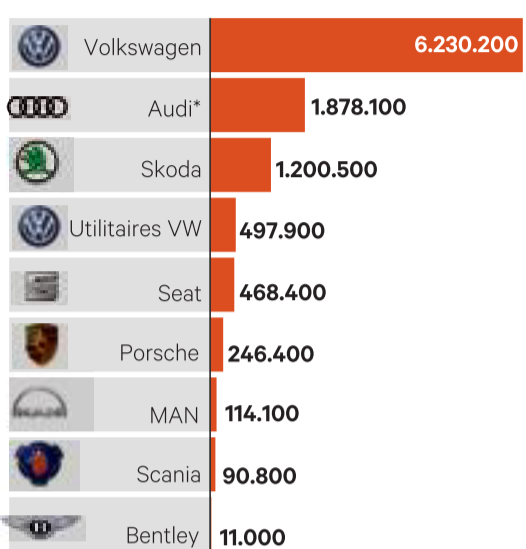


La rentabilité des marques
Profit par véhicule en euros (résultat opérationnel/nombre de véhicules)

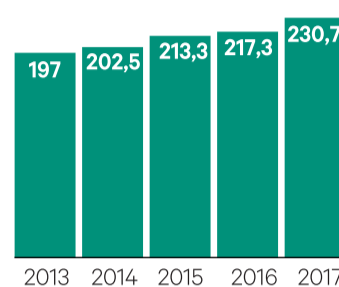


*Avec Ducati, Lamborghini et Bugatti

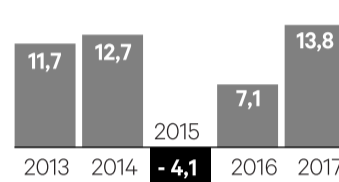
Ventes par marque
En nombre de véhicules



Chiffre d'affaires
En milliards d'euros



Résultat opérationnel
En milliards d'euros



LES ECHOS / SOURCE : SOCIÉTÉS

toire : le DRH, Karlheinz Blessing, et Francisco Javier Garcia Sanz, responsable des achats.

Irritation au sein du directoire

Ces lourds changements ont provoqué de l'irritation au sein du directoire du groupe, et notamment l'indignation du directeur financier, Frank Witter, raconte le « Handelsblatt ». Une fois nommé, Herbert Diess devra notamment améliorer l'efficacité des marques

grand public à grand volume, observe Ferdinand Dudenhöffer. A coté de la « perle » Skoda, dont la marge atteint 9,7 %, il s'agit surtout de Seat et de la marque Volkswagen, dont il a déjà réussi en un an à doper la rentabilité (sa marge a bondi de 1,8 % à 4,1 %), et dont il devrait rester à la tête, cumulant les deux casquettes de chef de la marque et de chef du groupe, comme Martin Winterkorn.

Parallèlement au préoccupant recul des ventes de diesels, qui

remet en question la stratégie industrielle des constructeurs, Herbert Diess devra également aider Volkswagen à négocier le virage de l'électrique, un domaine où le groupe est déjà bien engagé, jugent les experts. « Ce n'est pas un nouveau défi pour Herbert Diess, il s'en occupe déjà de manière intensive », explique Ferdinand Dudenhöffer.

« Les voitures ne roulent pas encore dans les rues, mais Volkswagen dépense beaucoup d'argent dans

ce domaine », souligne de son côté Jürgen Pieper. Le groupe, qui a annoncé l'année dernière un investissement de 34 milliards d'euros sur cinq ans dans l'électrique et la voiture autonome, prévoit de lancer 80 voitures électrifiées (100 % électriques ou hybrides) d'ici à 2025.

Enquêtes toujours en cours

Outre la future introduction en Bourse de la division camions de Volkswagen, qui regroupe les mar-

Un tandem Toyota-VW pour le camion du futur

La division camions et bus de Volkswagen (MAN et Scania) et la filiale poids lourds de Toyota (Hino) vont « regrouper leurs forces » et travailler ensemble sur plusieurs fronts technologiques, du camion électrique au camion autonome en passant par le perfectionnement des motorisations diesel et hybride. Le constructeur allemand envisagerait par ailleurs d'introduire en Bourse son activité poids lourds au début de l'année 2019.

ques MAN et Scania, Herbert Diess aura également à gérer les conséquences du scandale des moteurs Diesel truqués, qui a déjà coûté jusqu'à présent plus de 25 milliards d'euros au constructeur. Si Volkswagen semble avoir largement digéré le scandale d'un point de vue financier – au vu des chiffres record en 2017 –, et s'il a réglé une amende aux Etats-Unis pour y clore les poursuites, le constructeur fait toujours l'objet de multiples enquêtes en Allemagne.

Plusieurs dirigeants du groupe – dont Matthias Müller et Herbert Diess – sont notamment soupçonnés d'avoir manipulé les marchés financiers en tardant à alerter le public du trucage des moteurs. ■

Herbert Diess, un « cost killer » à la tête du groupe aux douze marques

Considéré comme « un joueur de poker », le Munichois de 59 ans a des allures de personnage de « House of Cards ». Il n'a pas hésité à s'allier avec un de ses pires ennemis pour prendre le pouvoir.

Il avait visé le fauteuil du patron de BMW, il décroche finalement celui de Volkswagen. Herbert Diess, qui a succédé jeudi soir à Matthias Müller à la tête du groupe aux douze marques, a débarqué en juillet 2015 à Wolfsburg, le siège historique de Volkswagen, seulement quelques semaines avant l'éclatement du scandale des moteurs truqués. Le Munichois est alors un transfuge de BMW. En dix-neuf ans, Herbert Diess y a dirigé deux usines, la division moto, travaillé dans la production, aux achats comme dans le développement, avant de rentrer au directoire en 2007. Mais Harald Krüger a su mieux que lui convaincre les propriétaires du groupe de lui confier le poste de numéro un.

30.000 suppressions d'emplois

Mis sur la touche, Herbert Diess passe à la concurrence. A Wolfsburg, il prend la tête de la marque Volkswagen, division à problèmes qu'il s'emploie à redresser. En faisant ce qu'il sait faire de mieux : réduire les coûts. Le dirigeant, qui a appris la technique automobile et le génie mécanique à l'université, a notamment démontré l'étendue de son talent de « cost killer » chez BMW, en économisant des milliards d'euros lors de très rudes négociations avec les sous-traitants.

Très bon communicant, n'hésitant pas à faire des blagues, le manager est aussi « celui qui soutire



Très bon communicant, Herbert Diess est aussi un fin stratège. Photo Martial Trezzini/AP/Sipa

les informations, un joueur de poker, un stratège », écrit la « Süddeutsche Zeitung ». « L'homme n'a pas de problème à se faire des ennemis. » A Wolfsburg, il négocie cette fois avec syndicats et représentants du personnel en 2017 un grand plan de réduction de coûts, qui prévoit 3,7 milliards d'euros d'économies et 30.000 suppressions d'emplois. Des pourparlers qui tournent au vinaigre et sont l'occasion d'un vif affrontement public avec le puissant chef du CE, Bernd Osterloh.

Herbert Diess « agit de manière profondément anti-sociale, il manque à sa parole dans la mise en œuvre en cours du plan d'avenir et écarte des accords obtenus ensemble », écrivait l'année dernière Bernd Oster-

« Herbert Diess est le candidat le plus qualifié au sein du directoire pour prendre la tête de Volkswagen. »

JÜRGEN PIEPER
Analyste automobile pour la banque Metzler

loh, dans une lettre ouverte adressée au dirigeant. C'est pourtant avec lui qu'Herbert Diess, 60 ans en octobre prochain, s'est vraisemblablement allié pour récupérer le fauteuil de Matthias Müller. Un scénario qui « rappelle les intrigues de la série américaine "House of Cards" », souligne la « Frankfurter Allgemeine Zeitung ». « Les conflits sont inévitables. Il faut être constructif et trouver une solution, et ce fut le cas me semble-t-il », nuance Jürgen Pieper, analyste automobile pour la banque Metzler, à propos de l'affrontement entre les deux hommes. Pour l'expert, « Herbert Diess est le candidat le plus qualifié au sein du directoire pour prendre la tête de Volkswagen ». — P. H.

Les dérives de la cogestion à l'allemande

ANALYSE
Thibaut Madelin (à Berlin)

La nomination jeudi soir de Gunnar Kilian comme directeur des ressources humaines de Volkswagen est le couronnement d'une carrière spectaculaire pour ce secrétaire général du comité d'entreprise (CE) du géant automobile. C'est aussi l'illustration de la puissance extraordinaire du syndicat IG Metall et des dérives de la cogestion allemande, appliquée à l'excès chez VW.

Agé de quarante-trois ans, l'ancien journaliste s'est imposé comme bras droit du patron du CE, Bernd Osterloh, personnage incontournable de l'empire Volkswagen et membre influent de son conseil de surveillance. Mais il profite aussi de son lien direct avec la famille actionnaire depuis son passage à Salzbourg, entre 2012 et 2013, comme chef du bureau du patriarche Ferdinand Piëch.

Pilier discret de l'IG Metall, Gunnar Kilian poursuit une longue tradition. Son lointain prédécesseur, Peter Hartz, était lui aussi membre du syndicat de la métallurgie (et du Parti social-démocrate) tout en étant DRH. Le futur conseiller du chancelier Gerhard Schröder avait notamment veillé aux bonnes relations sociales dans l'entreprise en payant des prostituées aux membres du CE.

Le cas de Gunnar Kilian suscite la polémique. D'abord parce qu'il doit remplacer Karlheinz Blessing, qui s'est attiré les foudres de Bernd Osterloh après avoir critiqué sa rémunération de 750.000 euros par an. La jugeant elle aussi excessive, la justice

l'avait ensuite réduite. Depuis, le DRH, qui est lui aussi membre de l'IG Metall, était sur un siège éjectable.

La mainmise décomplexée du syndicat sur la politique du personnel du groupe de Wolfsburg, qui gère 642.000 employés dans le monde, intervient ensuite dans un contexte particulier. S'il a retrouvé sa santé financière, VW reste poursuivi par le scandale du diesel, qui a coûté son poste à l'ex-patron Martin Winterkorn, mais n'a curieusement pas eu de conséquences sur le tout-puissant CE.

Alors que la marque phare veut économiser 4 milliards d'euros et supprimer 30.000 postes dans le monde, Gunnar Kilian devra négocier la politique sociale avec son ancien chef. Sa nomination apparaît comme une condition de Bernd Osterloh à celle du nouveau patron Herbert Diess, qui avait failli être déboulonné par ce dernier en 2017 après avoir mis en cause l'influence du syndicat.

Pour accéder au sommet de VW, l'ex-dirigeant de BMW accepte finalement le renforcement de l'IG Metall.

Pour accéder au sommet de Volkswagen, l'ancien dirigeant de BMW accepte finalement le renforcement de l'IG Metall. Ce deal risque d'apporter de l'eau au moulin des adversaires de la cogestion, qu'il s'agisse des investisseurs anglo-saxons ou, plus gravement, du nouveau syndicat d'extrême droite Zentrum Automobil, décidé à détruire le monopole de l'IG Metall. ■

Coup de froid sur le marché de la piscine

BIENS D'ÉQUIPEMENT

La croissance des ventes a largement décliné en fin d'année.

Les industriels du secteur s'attendent à une année 2018 beaucoup moins faste.

Emmanuel Grasland
@EGrasland

Les Français rechignent désormais à se jeter dans le grand bain. Habitué à enchaîner les records, le marché français des piscines a connu un net fléchissement en fin d'année dernière. Les ventes ont progressé d'à peine 2 % en volume au dernier trimestre, contre une hausse de 19,5 %

un an plus tôt. Surtout, le nombre de devis établis a reculé de 1,5 % en fin d'année.

Après une année 2016 extraordinaire, l'exercice 2017 reste certes solide, avec un chiffre d'affaires de 2,1 milliards, en hausse de 11 %, et un parc de piscines qui franchit pour la première fois le cap des 2 millions d'unités en France. Mais le coup de frein est significatif. Les professionnels s'attendent désormais à une progression du marché « plus modérée » à l'avenir. En clair, « on ne gardera pas une croissance à deux chiffres en 2018 », explique Gilles Mouchiroud, le président de la Fédération des professionnels de la piscine (FPP).

D'ordinaire, les achats de bassins sont un des baromètres de la confiance des ménages en l'avenir. Or, le moral est plutôt au beau fixe dans l'Hexagone. Comment alors expliquer ce ralentissement ? Faut-il y

2

MILLIONS

Le parc de piscines dans l'Hexagone en 2017.

voir un signe de la saturation du marché ? « Nous assistons à une consolidation, mais ce n'est pas une butée », assure Jacques Braun, administrateur de la Fédération des professionnels de la piscine (FPP) et PDG de Waterair. « Les achats de piscines sont très liés à la météo et l'automne 2017 a été froid et pluvieux. Qui plus est, le référentiel de ventes de 2016 était très élevé. »

Diversifier les sources de revenus

Pour autant, les professionnels préfèrent prévoir l'avenir. Ils multiplient donc les offres de type relouping,

ajouts d'équipements ou rénovation à l'identique des bassins des Français. Des prestations démarrent à un prix de 5.000 à 10.000 euros pour aller jusqu'à 40.000 euros, contre un coût moyen d'installation d'une piscine de 25.000 euros, main-d'œuvre comprise. Au total, ce type d'activités génère déjà un quart du marché global.

On assiste également à un déplacement d'un marché dominé par des ETI comme Desjoyaux, Waterair et Lea Composites. Dans des régions comme le Var ou les Alpes-Maritimes, il n'y a plus guère de piscines neuves à installer. La croissance se fait désormais ailleurs. « Toute la partie ouest de la France, de Biarritz à la Bretagne, s'équipe en piscines », explique Jacques Braun. Aujourd'hui, environ 40 % des contrats d'installations de piscines neuves ont lieu au nord de la Loire, estiment les professionnels. ■



Aujourd'hui, environ 40 % des contrats d'installations de piscines neuves ont lieu au nord de la Loire. Photo Shutterstock

Hema peine à convaincre les candidats repreneurs

DISTRIBUTION

La chaîne néerlandaise, spécialiste des produits non alimentaires à bas prix, a creusé ses pertes en 2017.

Les deux candidats en lice tiquent sur le prix et sur la stratégie internationale de l'enseigne.

Didier Burg
— Correspondant à Amsterdam

En vente depuis l'automne dernier, Hema peine à trouver un repreneur. A contre-courant des sites de vente en ligne, le distributeur néerlandais mène une stratégie d'expansion internationale à marche forcée qui s'est traduite par l'ouverture de 25 nouveaux magasins en 2017. Le groupe, détenu par le fonds britannique Lion Capital depuis 2007, a certes vu son chiffre d'affaires grimper de 3,5 % l'année dernière, à 1,2 milliard d'euros. Mais ses pertes se sont creusées, à 31 millions sur le dernier exercice, contre 26 millions un an auparavant.

Dans ces conditions, malgré la conjoncture favorable sur les marchés financiers, la troisième tentative de vente enclenchée voici six mois par Hema ne s'est toujours pas concrétisée. Des opérations

similaires lancées en 2011 et en 2014 par Lion Capital étaient restées sans suite. Le distributeur exploite quelque 700 magasins (11.000 salariés) dans 9 pays, dont plus de 50 en France.

Après un premier round de négociations clos en décembre dernier, deux candidats restent en lice pour cette reprise. A côté du fonds britannique Clayton Dubilier & Rice, le consortium néerlandais Gilde et Alpinvest est aussi sur les rangs. Outre le prix de vente, qui oscillerait entre 1 et 1,3 milliard d'euros, jugé trop élevé, ces investisseurs doutent de la stratégie internationale à tous crins d'Hema. De fait, le marché local du groupe néerlandais lui procure encore 80 % de son chiffre d'affaires avec un parc de 500 magasins.

Endettement

Un autre obstacle à la cession de cette enseigne emblématique aux Pays-Bas concerne l'endettement du groupe. Il culminait à quelque 680 millions d'euros courant 2017. Un étalement des échéances a bien été renégocié depuis, mais il s'est traduit par un coût de 54 millions en paiement d'intérêts sur l'exercice écoulé, creusant les pertes.

Faute d'un accord avec un repreneur, Hema n'exclut pas d'entrer en Bourse. Pour l'heure, sa stratégie internationale demeure d'actualité, avec l'ouverture prévue cette année de magasins en Autriche et au Moyen-Orient. ■



Le distributeur exploite quelque 700 magasins dans 9 pays, dont plus de 50 en France. Photo Alain Jocard/AFP



PETITES ENTREPRISES

Dell recommande Windows 10 Pro.

IL N'Y A RIEN DE PETIT DANS CE QUE JE FAIS.

Le conseiller Dell spécialisé en Tech pour les PME vous fournit les technologies, les conseils et le partenariat individuel nécessaires à la croissance de votre activité.

TECH. CONSEIL. PARTENARIAT.

Contactez un conseiller dès aujourd'hui :
[SUR DELL.FR/CONSEIL-PME](https://www.dell.fr/conseil-pme)
OU AU 0825004677*



VOSTRO 14 5471
À partir de
679 €
Hors TVA et livraison incluse



*De 9h à 18h du lundi au vendredi (Numéro Indigo 0,15 €/min.) Cette offre est soumise à modification. Des taxes, des frais d'expédition et d'autres frais peuvent s'appliquer. Dell se réserve le droit d'annuler des commandes à la suite d'erreurs de tarifs ou autres. Intel, le logo Intel, Intel Core et Core Inside sont des marques d'Intel Corporation ou de ses filiales aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. Microsoft et Windows sont des marques de Microsoft Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. L'image à l'écran est une simulation et peut être modifiée. Applications Windows Store vendues séparément. La disponibilité et les fonctionnalités des applications peuvent varier selon le marché. Dell, EMC et d'autres marques sont des marques de Dell Inc. ou de ses filiales. © 2018 Dell Inc. Tous droits réservés.

IAG convoite la compagnie low cost Norwegian

AÉRIEN

Le holding a indiqué jeudi avoir pris 4,61 % de la compagnie low cost Norwegian Air Shuttle.

Bruno Trévidic
@BrunoTrevidic
et **Alexandre Counis**
— Correspondant à Londres

Coup de théâtre dans le feuilleton de la consolidation du ciel européen ! Le groupe IAG, maison-mère de British Airways et Iberia, a annoncé jeudi qu'elle envisageait de lancer une offre d'achat sur Norwegian Air Shuttle, la compagnie low cost connue pour ses vols transatlantiques à prix cassé. Et comme pour démontrer le sérieux de ses intentions, IAG indique avoir déjà acquis une participation de 4,61 % au capital de Norwegian, dont l'action s'est envolée à la Bourse d'Oslo.

IAG explique son investissement, estimé à quelque 33 millions d'euros, par « la volonté [...] d'engager des discussions avec Norwegian, pouvant aller jusqu'à une offre d'achat intégral ». Le groupe prend néanmoins soin de préciser qu'« aucune discussion n'est encore engagée, qu'aucune décision n'est prise concernant une offre éventuelle et qu'il n'y a aucune certitude qu'une décision sera prise en ce sens ». Norwegian, de son côté, précise n'avoir pas été avertie de cette entrée d'IAG à son capital avant jeudi et n'avoir



Norwegian a investi dans sa flotte et dit ne pas être à vendre avant que ses investissements ne commencent à porter leurs fruits. Photo Lien, Kyrre/AP/Sipa

participé à aucune discussion avec IAG à ce sujet. Mais la compagnie scandinave ne s'en offusque pas et estime même que « l'intérêt manifesté par l'un des plus grands groupes de transport aérien démontre la robustesse et le potentiel de notre modèle économique ».

Pertes importantes

Après des débuts réussis sur les liaisons intra-européennes, Norwegian s'est lancée, depuis trois ans, dans les vols low costs longs-courriers, principalement à destination des Etats-Unis, avec une base principale à Londres-Gatwick, sur les terres de British Airways. Mais en dépit d'un indéniable succès commercial, cette offensive s'est traduite par des pertes plus importantes que prévu. Au point que certains comme le patron de Ryanair, ont déjà pronostiqué sa prochaine faillite. En mars,

Norwegian, dont l'endettement est très important, avait été contrainte de procéder à une augmentation de capital pour financer son expansion et faire face à ses pertes.

De son côté, IAG mise clairement sur le low cost et les acquisitions pour doper sa croissance. Après avoir racheté l'espagnol Vueling en 2012 et plus récemment Aer Lingus, le groupe s'est intéressé à Air Berlin et sa filiale autrichienne Lauda air. IAG, qui a dégagé un bénéfice record de 2,4 milliards d'euros en 2017, a également créé de toutes pièces, l'an dernier, une filiale low cost long-courrier baptisée « Level », qui opère déjà au départ de Paris et de Barcelone, mais pas au Royaume-Uni. Son PDG, Willie Walsh, croit au low cost long-courrier et une acquisition de Norwegian lui permettrait donc d'accélérer sa stratégie, tout

en éliminant un concurrent sur le marché britannique.

Rien ne permet pour autant d'affirmer que l'opération aboutira. Norwegian a investi dans sa flotte et n'entend pas se vendre avant que ses investissements ne commencent à porter leurs fruits. « Tout le monde en Europe a un jour voulu nous acheter, indiquait récemment dans une interview Bjørn Kjos, le patron de Norwegian Air, qui, à soixante et onze ans, en détient environ un quart et a passé un quart de siècle à la développer. Si vous décidez de vendre, c'est que vous laissez entrer de nouveaux investisseurs. Mais cela n'a jamais été à notre agenda du tout. »

Lire l'éditorial de David Barroux
Page 9
et « Crible »
Page 40

Air India attend ses repreneurs

AÉRIEN

A un mois de la remise des offres, les défections de candidats potentiels se multiplient.

Marjorie Cessac
— Correspondante à New Delhi

Moins d'un mois après le lancement du processus de privatisation d'Air India, les candidats à la reprise de 76 % du capital ne se bousculent pas. Alors que la limite pour le dépôt des offres est fixé au 14 mai, les défections se sont multipliées et les candidats potentiels ne seraient plus que quatre, selon le « Times of India », qui cite les noms de British Airways, Lufthansa et Singapore Airlines. Mais ces derniers n'ont pas confirmé. Et à supposer qu'elles soient intéressées, il leur faudra encore trouver des partenaires locaux pour 51 % du capital.

Une dette dissuasive

« Parmi les acteurs indiens avec lesquels elles sont en contact, en vue de former un consortium, figure un groupe domestique de taille moyenne », indique seulement le quotidien, évoquant également l'intérêt de fonds souverains.

Emirates et Qatar Airways ont déjà écarté l'idée de leur participation à la reprise d'Air India. Deux acteurs indiens,

Indigo et Jet Airways ont également confirmé qu'ils jetaient l'éponge. Jet Airways aurait été, selon des analystes, en discussion avec des investisseurs et ses partenaires – Air France-KLM et Delta Airlines –, en vue de formuler une offre. Mais la dette d'Air India qu'il aurait fallu assumer – soit 5,1 milliards d'euros – constituait une préoccupation majeure pour le consortium. Avec un bilan solide, Indigo (InterGlobe Aviation) semblait a priori mieux armée.

Tout ou rien

Si ce n'est que la première compagnie indienne s'est fixée comme objectif de ne racheter que les activités internationales d'Air India et Air India Express. « Une option qui n'est pas envisagée par le plan actuel de privatisation », a regretté Aditya Gosh, le président d'InterGlobe Aviation. Le gouvernement a confirmé qu'il vendrait ensemble et non séparément Air India (76 %), Air India Express (100 %) et Air India SATS Airport Services (50 %).

Quant au groupe Tata, après l'évocation mercredi de son retrait, certains experts estimaient qu'il pourrait être toujours en lice, mais plus vraisemblablement aux côtés d'une compagnie étrangère. Des proches du groupe, cités par Reuters, jugeaient néanmoins qu'en l'état actuel l'affaire était « trop onéreuse ». La balle est dans le camp du gouvernement. ■

annonces judiciaires & légales

75 • PARIS

SOCIETE

12086097 – LE PUBLICATEUR LEGAL

Par acte SSP du 7/2/2018, il a été constitué une S.A.R.L. présentant les caractéristiques suivantes :

Dénomination : Samothrace Advisory

Capital : 5.000 €

Siège social : 12, rue Auber, 75009 PARIS

Objet : le conseil en opérations de fusions, acquisitions, cession, restructuration, levée de fonds, investissement au capital de toute société.

Durée : 99 ans

Gérant : M. François Samuel Bokobza demeurant 2, cours Marigny, 94300 Vincennes

La société sera immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris.

12089495 – LE PUBLICATEUR LEGAL

Aux termes d'un acte SSP en date à Paris du 21/2/2018 a été constituée une S.A.S.U. présentant les caractéristiques suivantes :

HKT CONSEILS

Capital : 5.000 €

Siège social : 5, avenue Ingres, 75016 PARIS

Objet : conseil et assistance dans les domaines de la finance, du management et de la gestion d'entreprise

Durée : 99 ans

Admission aux assemblées - Vote : tout actionnaire peut participer aux assemblées, quel que soit le nombre de ses actions, chaque action donnant droit à une voix.

Transmission des actions : il existe des clauses statutaires d'agrément à l'égard des tiers.

Président : Monsieur HAUTEKIET MICHEL, 25, rue Eugene Sue, 92500 Rueil-Malmaison

La société sera immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris

12091838 – LE PUBLICATEUR LEGAL

CNP ASSURANCES

S.A. au capital de 686.618.477 €

Siège social :

4, place Raoul Dautry - 75015 PARIS
341 737 062 RCS PARIS

Le Conseil d'administration du 14/12/2017 a pris acte de la nomination de M. Eric LOMBARD demeurant 15, place du Panthéon, 75005 Paris en qualité de représentant permanent de la CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATION, administrateur, en remplacement de M. Pierre-René LEMAS.

Le Conseil d'administration du 21/2/2018 a coopté en qualité d'administrateur M. Olivier Sichel demeurant 5, rue de Monceau, 75008 Paris pour la durée restant à courir M. Franck Silvent son prédécesseur.

Modification au RCS de Paris.

12096955 – LE PUBLICATEUR LEGAL

CARPINIENNE DE PARTICIPATIONS

Société anonyme
Au capital de 4.786.635 €

Siège social :

83, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 PARIS

768 801 243 RCS PARIS

AVIS DE CONVOCAION

Mesdames, Messieurs les actionnaires sont convoqués : **vendredi 4 mai 2018 à 9 heures 30**, 20, avenue Franklin Delano Roosevelt - 2ème étage, 75008 PARIS :

en Assemblée générale ordinaire Annuelle

à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour ci-après :

- Rapport du conseil d'administration sur l'activité de la société et présentation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017,

- Rapport du commissaire aux comptes sur l'exécution de sa mission,

- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017,

- Affectation du résultat de la société,

- Approbation des conventions visées par l'article L.225-38 du Code de

commerce et rapport spécial du commissaire aux comptes,

- Pouvoirs pour formalités.

Les projets de résolutions qui seront soumis au vote de l'assemblée générale figurent dans l'avis préalable de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires du 26 mars 2018, bulletin n° 37.

Modalités de participation à l'assemblée générale

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'assemblée dans les conditions légales et réglementaires en vigueur. S'il souhaite y assister personnellement, il devra faire la demande d'une carte d'admission auprès de la société, par courrier au siège social ou par mail à l'adresse suivante : servicejuridique@euris.fr. A défaut d'y assister personnellement, les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois modalités de participation suivantes :

- donner un pouvoir (procurator) à toute personne physique ou morale de son choix,

- adresser une procurator sans indication de mandataire, auquel cas il sera émis un vote favorable aux résolutions agréées par le conseil d'administration,

- voter par correspondance.

Lors de l'établissement de la feuille de présence, les signataires devront justifier de leur identité.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés par l'un d'eux ou par un mandataire unique.

Le droit de vote appartient à l'usufruitier en assemblée générale ordinaire et au nu-proprétaire en assemblée générale extraordinaire. Toutefois, l'usufruitier et le nu-proprétaire peuvent décider par accord entre eux des modalités d'exercice du droit de vote ; ils devront en informer la société au moins cinq jours avant la date de tenue de l'assemblée.

Conformément aux dispositions des articles L.225-107-1 et L.228-1 du Code de commerce, le propriétaire d'actions de la société n'ayant pas son domicile en France peut se faire représenter par l'intermédiaire régulièrement inscrit comme détenteur de ses actions.

Conformément à l'article R.225-85 du Code de commerce, seuls seront admis à assister à l'assemblée, les actionnaires qui auront justifié de cette qualité par l'inscription en compte des titres à leur

nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour leur compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs de la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité, teneur de leur compte titres.

L'inscription des titres dans les comptes de titres aux porteurs tenus par l'intermédiaire habilité doit être constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier, laquelle doit être annexée au formulaire de vote par correspondance ou de procurator ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

Tout actionnaire souhaitant voter par procurator ou par correspondance peut demander, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception devant parvenir à la société six jours au moins avant la date de l'assemblée, le formulaire unique de vote par correspondance ou par procurator prévu à l'article R.225-76 du Code de commerce ou se le procurer à compter du 13 avril 2018 sur le site de la société <http://www.carpinienne-de-participations.fr>. Ce formulaire, dûment complété et signé, devra ensuite être renvoyé à la société où il devra parvenir trois jours au moins avant l'assemblée.

Conformément aux dispositions de l'article R.225-79 du Code de commerce, la procurator donnée par un actionnaire pour se faire représenter à l'assemblée est signée par celui-ci, le cas échéant par un procédé de signature électronique, et indique ses nom, prénom et domicile.

La signature électronique peut résulter d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire, garantissant son lien avec le formulaire auquel elle s'attache.

La notification à la société de la désignation d'un mandataire peut être adressée par voie électronique selon les modalités suivantes : l'actionnaire nominatif doit envoyer en pièce jointe d'un e-mail, à l'adresse servicejuridique@euris.fr une copie numérisée du formulaire de vote par procurator signé en précisant ses nom, prénom et adresse ainsi que le nom, prénom et adresse du mandataire désigné.

Pour les actionnaires au porteur, le formulaire doit être accompagné d'une at-

testation de participation établie par l'intermédiaire dépositaire des titres.

L'actionnaire peut révoquer son mandat, étant précisé que la révocation devra être faite par écrit dans les mêmes formes que la nomination et communiquée à la société.

Le mandat ou le vote par correspondance donné pour l'assemblée vaut pour les éventuelles assemblées successives qui seraient convoquées avec le même ordre du jour.

En outre, tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission, n'aura plus la possibilité de choisir un autre mode de participation à l'assemblée.

Il n'est pas prévu de vote ou de modalités de participation par visioconférence ou par des moyens de télécommunication pour cette assemblée et, de ce fait, aucun site visé à l'article R.225-61 du Code de commerce ne sera aménagé à cette fin.

Droit de communication des actionnaires

En application de l'article R.225-73-1 du Code de commerce, l'ensemble des informations et documents relatifs à l'assemblée générale et visés dans cet article pourront être consultés à compter du 13 avril 2018 sur le site Internet de la société à l'adresse suivante : <http://www.carpinienne-de-participations.fr>, rubrique Assemblée Générale.

L'ensemble des documents visés aux articles R.225-89 et suivants du Code de commerce sont tenus à la disposition des actionnaires au siège social de la société à compter du présent avis.

Questions écrites

Tout actionnaire a la faculté de poser par écrit des questions auxquelles il sera répondu au cours de l'assemblée.

Les questions doivent être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au siège social : Carpinienne de Participations, Service Juridique, 83, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris, ou par télécommunication électronique à l'adresse suivante : servicejuridique@euris.fr. Elles sont accompagnées d'une attestation d'inscription en compte soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire mentionné à l'article L.211-3 du code monétaire et financier. Cet envoi doit être réalisé au plus tard le

quatrième jour ouvré précédant la date de l'assemblée générale.

Conformément à la législation en vigueur, une réponse commune pourra être apportée à ces questions dès lors qu'elles présenteront le même contenu. La réponse à une question écrite sera réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figurera sur le site Internet de la société dans une rubrique consacrée aux questions-réponses.

Le Conseil d'administration

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIETE

12097622 – LE PUBLICATEUR LEGAL

PARENTI JAQUI ASSOCIES

S.A.S. au capital de 5.000 €

Siège social :

3, rue Amiral de Joinville
92200 NEUILLY-SUR-SEINE

801 810 441 RCS NANTERRE

Aux termes des décisions du 11/1/2018, l'associé unique a décidé de modifier la dénomination sociale qui devient : **SAS JABE ARCHITECTURE**.

Modification au RCS de Nanterre.

94 • VAL-DE-MARNE

SOCIETE

12097336 – LE PUBLICATEUR LEGAL

PRIMAPRIM

S.A.R.L. au capital de 15.000 €

Siège social :

34/36, rue du Docteur Durand
94110 ARCUEIL

341 016 236 RCS CRETEIL

L'AGE du 3/4/2018 a décidé de transférer le siège social de la société au **130, rue du Lieutenant Petit Le Roy, 94150 CHEVILLY-LARUE**.

Modification au RCS de Créteil.

L'aéronautique française s'inquiète du Brexit

- La filière française fait travailler 35.000 personnes de l'autre côté de la Manche.
- Faute de répondant à Londres, elle réoriente sa coopération vers l'Allemagne.

AÉRONAUTIQUE

Anne Bauer
@annebauerbrux

La filière aéronautique française a beau bien se porter, le Brexit lui pose question. Eric Trappier, le président du Groupement de l'industrie française aéronautique, spatiale et de défense (Gifas) a dévoilé pour 2017, un chiffre d'affaires record de 64 milliards d'euros en 2017, en hausse de 6 % par rapport à l'année précédente. Dans le civil, la croissance atteint 4 % à 48,6 milliards. Dans le militaire, elle bondit à 14 % en partie à cause de la hausse des livraisons de Rafale. La croissance devrait se poursuivre en 2018, sur la base de 68,2 milliards d'euros de prises de commande en 2017.

Pour autant, le Brexit interroge. « Nous sommes très inquiets, nos entreprises emploient en Grande-Bretagne 35.000 personnes et nos deux filières, respectivement la première et deuxième d'Europe, sont très liées », a déclaré Eric Trappier. « Nous devons avoir plus de clarté sur les relations à long terme du Royaume-Uni, pas seulement pour les 20 prochains mois », a martelé mercredi le patron d'Airbus, Tom Enders, dans une tribune publiée dans le « Financial Times ». « La Grande-Bretagne doit prendre conscience que les investissements futurs ne sont pas un acquis. »

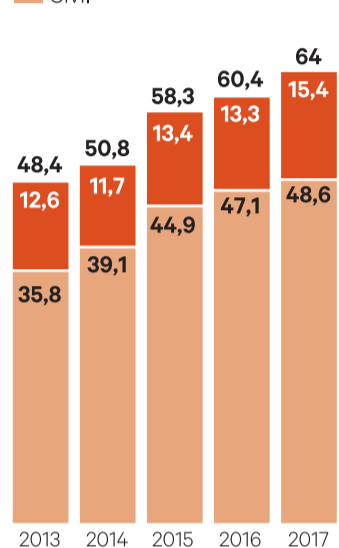
Eric Trappier a, par ailleurs, confirmé que la Grande-Bretagne avait

Des commandes en recul

Chiffre d'affaires

En milliards d'euros

■ Défense
■ Civil



Commandes

En milliards d'euros

■ Défense
■ Civil



« LES ÉCHOS » / SOURCE : GIFAS

mis sur pause en janvier l'engagement conclu dans le cadre de l'accord de Lancaster House, pour développer un drone de combat du futur. A partir des prototypes Neuron (Dassault) et Taranis (BAE). Ce projet de plus de 2 milliards d'euros aurait dû démarrer cette année. Les difficultés budgétaires liées au Brexit expliquent en partie le retrait de Londres. « Les industriels étaient prêts, il

ne manquaient plus que la signature des deux Etats », regrette Eric Trappier. Lequel milite donc à présent pour la relation franco-allemande.

Le salon aéronautique de Berlin sera l'occasion de faire des annonces sur la collaboration des deux gouvernements sur le futur avion de combat. « Dassault et Airbus se rencontrent régulièrement et se préparent », a confirmé Eric Trappier. Les

deux groupes sont aussi liés dans la mise au point d'un futur drone de surveillance MALE (moyenne altitude, longue endurance).

23% des PME dans le rouge

Côté emplois, la filière aéronautique française, qui exporte 85 % de sa production, devrait autant recruter cette année qu'en 2017 : soit 12.000 personnes (2.000 postes pour la création nette d'emplois). Derrière les grands donneurs d'ordre, Airbus, Dassault, Safran..., des difficultés persistent toutefois au sein de la « supply chain » : 23 % des PME de la filière sont dans le rouge.

Mises sous pression pour accélérer les cadences et renforcer la qualité, tout en baissant les coûts, elles souffrent de leur fragmentation et de leur fragilité financière. « Notre priorité est d'aider à la restructuration de cette chaîne d'approvisionnement », a souligné Eric Trappier. Une nécessité, insiste-t-il, pour résister à un concurrent américain plus fort que jamais, qui bénéficie d'un dollar faible et de la baisse de l'impôt sur les sociétés, ainsi que des mesures protectionnistes prises par l'administration Trump.

Face à cela, Eric Trappier s'est réjoui des premiers signes d'un investissement européen dans la défense, tout en mettant en garde contre ses règles d'éligibilité, afin d'éviter que les aides n'aillent nourrir les filiales européennes des sociétés américaines. ■

Engie : le conseil veut plus débattre des projets

ÉNERGIE

Un conseil d'administration se tient ce vendredi pour examiner un projet au Brésil.

Véronique Le Billon
@VLeBillon

Petite montée de tension chez Engie. Un mois avant l'entrée en scène d'une nouvelle gouvernance – Jean-Pierre Clamadieu doit remplacer l'actuel président, Gérard Mestrallet, à compter de l'assemblée générale du 18 mai –, la politique de cession et d'acquisition de la directrice générale, Isabelle Kocher, a été mise en débat au sein du groupe, la semaine dernière.

Ainsi que l'a rapporté « Le Canard Enchaîné », plusieurs administrateurs se sont plaints, à l'occasion d'un conseil d'administration, de ne pas avoir été informés de la cession du terminal méthanier d'Everett, aux Etats-Unis. Si le montant de l'opération ne l'imposait pas, son caractère stratégique aurait dû le mettre expressément à l'ordre du jour, ont-ils estimé.

Certains administrateurs se sont aussi émus que la candidature d'Engie au rachat d'un gazoduc au Brésil n'ait pas été davantage débattue. Selon un administrateur, le sujet a bien été évoqué en conseil de la stratégie, mais sans alerte sur les délais, alors que la date limite de

remise des offres aurait lieu ce 19 avril. « C'est une tempête dans un verre d'eau, une réplique finale – comme on dit en matière sismique – sans importance », balaise une source au fait du dossier, attribuant ainsi l'épisode aux mauvaises relations entre Gérard Mestrallet et Isabelle Kocher. « Everett est un terminal d'importation de GNL, ce qui n'est plus stratégique aux Etats-Unis aujourd'hui », riposte aussi un proche de la direction. Isabelle Kocher, qui participait au conseil depuis l'Amérique du Sud, n'aurait pas trouvé les bons arguments, selon un administrateur. Sollicité, Engie n'a pas souhaité commenter.

Conseil convoqué

Un nouveau conseil doit se tenir ce vendredi pour examiner le dossier du gazoduc brésilien, pour lequel trois offres non engageantes (Engie, Macquarie et Mubadala) ont été validées par Petrobras – qui en souhaiterait 7 milliards de dollars. Engie, qui s'associerait à d'autres acteurs, souhaite confirmer son offre pour participer à l'enchère, jugeant que cela correspond à sa stratégie d'investissement dans des actifs régulés. « Le Brésil est l'une des plus grosses unités d'Engie, avec un Ebitda plus important que la Belgique, juste derrière la France », justifie une source interne. Certains, au sein du conseil, s'inquiètent néanmoins du poids du Brésil et surtout des incertitudes récurrentes autour du pays. ■

Le constructeur LH Aviation au bord du crash

Le petit constructeur aéronautique fait les frais d'arbitrages au sein du ministère de la Défense.

A. B. et Dominique Malécot
dmalécot@lesechos.fr

Atterrissage d'urgence pour le LH-10, le petit avion développé depuis une dizaine d'années par le constructeur LH Aviation. Particulièrement économique, ce monomoteur réalisé à grand renfort de matériaux composites avait été conçu à l'origine pour l'aviation de loisir et l'entraînement en versions mono et biplace.

Ces caractéristiques ont suscité l'intérêt d'investisseurs, comme A Plus Finance, conseillés par Magellan Industries. Ils ont structuré l'entreprise et l'ont recentrée sur les marchés de la sécurité et de la défense qui présentaient plus de débouchés que l'aviation de loisir. Cinq machines ont été vendues, l'une en Afrique, une autre en Chine et trois en Indonésie pour effectuer des missions de surveillance.

La capacité de l'appareil à voler à plus de 150 nœuds (270 km/h) avec une charge utile de près de 300 kilos pendant près de 24 heures faisait de cette plate-forme un bon candidat pour développer un drone. Selon une source interne, LH Aviation a donc décroché un contrat en 2015 pour développer et fournir à la Défense nationale un drone tactique basé sur l'appareil. Ses moyens industriels limités l'ont contraint à différer la livraison des appareils destinés à son client indonésien pour se consacrer à 100 % à ce contrat de plusieurs millions d'euros. L'heure de la livraison approchait, lorsque LH Aviation s'est vu notifier sans explication par la Direction générale de l'Armement (DGA) la fin du contrat et le retrait de ses auto-



Le LH10 pèse moins de 500 kilos, est très rapide et bon marché.
Photo LH-10

risations de livrer du matériel militaire. Alors même que l'équipement suscitait l'intérêt à l'exportation.

« Tout arrêter »

LH Aviation a été intégralement payé pour ses services, mais sans autorisation, l'entreprise qui ne travaillait que pour la Défense, ne peut plus poursuivre ses activités. Interrogé par « Les Echos », le président de LH Aviation, Christophe Rémy, s'est refusé à tout commentaire, mais a confirmé que, faute d'autorisation, il lui faudra placer l'entreprise sous la protection du tribunal de commerce dans les jours qui viennent, mettant ses 25 salariés au chômage. « Pour 20 millions d'euros, nous avons développé en dix ans un système français, économique dont les performances sont à la hauteur des attentes de notre client et nous risquons de devoir arrêter », finit-il par lâcher, amer.

A l'heure où le gouvernement réclame à la DGA un changement de culture pour intégrer les innovations qui viennent du monde civil dans sa politique d'armement,

force est de s'interroger sur l'abandon d'un projet doté d'un bon potentiel et sans doute éligible au fond innovation BPI-DGA. Faisait-il trop concurrence au drone sélectionné en 2016 par la DGA, le Patroller, le drone piloté par Safran, qui ne sera disponible qu'en 2019 ?

Interrogé, le ministère des Armées confirme que l'Etat n'a pas renouvelé l'autorisation de fabrication, de commerce et d'intermédiation des armes de la société LH aviation. « Les motifs de cette interdiction n'ont pas à être justifiés quand ils impliquent la sûreté de l'Etat et à la sécurité publique », ajoute-t-il, en expliquant que l'interdiction porte sur la fourniture de matériels de guerre. ■

150

NŒUDS
La vitesse que peut atteindre le LH-10, soit 270 km/h.



RÉSULTATS 2017
CHIFFRE D'AFFAIRES DE 426,6 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT À 52,1 M€

Le Directoire du Groupe s'est réuni le 30 mars 2018 et a arrêté les comptes de l'exercice 2017 qui ont été présentés au Conseil de Surveillance le 12 avril 2018. Les procédures d'audit ont été effectuées, le rapport de certification sera émis après finalisation des diligences requises pour les besoins de la publication du rapport financier annuel.

Compte de résultat consolidé (1^{er} janvier – 31 décembre)

| En M€ | 2017 | 2016 | Var. |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|
| Chiffre d'affaires | 426,6 | 404,0 | +5,6% |
| Résultat opérationnel courant | 52,1 | 48,7 | +7,0% |
| Marge opérationnelle courante | 12,2% | 12,1% | |
| Résultat opérationnel | 50,7 | 46,9 | +8,1% |
| Résultat net consolidé part du Groupe | 31,3 | 30,2 | +3,6% |
| Marge nette | 7,3% | 7,5% | |

Sur l'exercice 2017, Tessi réalise un chiffre d'affaires de 426,6 M€ en croissance organique de 5,5% comparé à 2016.

Le résultat opérationnel courant à 52,1 M€ progresse de 7% par rapport à l'année dernière dont +7,8% en organique.

La marge opérationnelle courante s'inscrit à 12,2% contre 12,1% en 2016. La contribution de chacun des pôles d'activité au résultat opérationnel courant est la suivante :

- Tessi documents services affiche un chiffre d'affaires de 363,0 M€ avec un résultat opérationnel courant de 43,2 M€ contre 38,3 M€ en 2016.
- Tessi customer marketing enregistre un chiffre d'affaires de 26,1 M€ avec un résultat opérationnel courant de 1,2 M€ contre 1,3 M€ en 2016.
- CPoR Devises réalise un chiffre d'affaires de 37,5 M€ avec un résultat opérationnel courant qui s'établit à 7,7 M€ contre 9,1 M€ en 2016.

Après des charges opérationnelles non courantes d'un montant de 1,4 M€, liées principalement aux conséquences de la réorganisation opérationnelle et juridique menée à l'issue de l'opération Pixel Holding, le résultat opérationnel ressort à 50,7 M€.

Le résultat net consolidé part du Groupe s'établit à 31,3 M€ après la prise en compte d'un résultat financier de -6,1 M€, d'un impôt sur les résultats de 11,4 M€ et d'intérêts minoritaires de 1,9 M€.

Structure financière

| En M€ | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|------------|------------|
| Trésorerie nette excluant la trésorerie nette dédiée de CPoR Devises | -33,9 | 15,0 |
| Capitaux propres part du Groupe | 158,5 | 195,5 |

Le cash-flow d'exploitation s'établit à 58,2 M€ contre 37,25 M€ au 31 décembre 2016.

Les capex s'élèvent à 11,0 M€ et les investissements de croissance externe (dont rachat de minoritaires et paiement des compléments de prix) représentent 18,3 M€.

Au final, le cash-flow libre s'inscrit à -32,7 M€ (contre -11,1 M€ l'an dernier).

Prochain communiqué

Chiffre d'affaires T1 2018, le 3 mai 2018 après bourse

www.tessi.fr
Spécialiste du traitement de flux en France

Euronext Paris.
Compartment B
ISIN : FR0004529147
Mnémonique : TES

Contacts :
Tessi : Corinne REBOUAH • Tél. : 04 76 70 59 10 • corinne.rebouah@tessi.fr
Actus : Amalia NAVEIRA • Tél. : 04 72 18 04 90 • anaveira@actus.fr

INTERVIEW // BERTRAND MÉHEUT Président du PMU

« Le PMU a tous les ingrédients pour conquérir de nouveaux clients »

- L'ancien patron de Canal+ a été porté à la présidence du PMU pour quatre ans.
- Il se donne trois mois pour définir « une feuille de route pertinente ».

Propos recueillis par
Christophe Palierse
@cpalierse

Quelle est la lettre de mission que vous ont confiée les sociétés de courses ?

Elle peut s'écrire très simplement. Il s'agit d'inverser la tendance s'agissant du résultat net du PMU. Elle est à la baisse, au mieux à une quasi-stabilité depuis plusieurs années, ce qui pose problème dans la mesure où il finance la filière hippique. Une bonne part du résultat, soit environ 600 millions d'euros, va aux encouragements (les prix distribués à l'issue des courses, NDLR), le reste aux sociétés mères. On pourrait se dire que le PMU, qui gagne aujourd'hui environ 800 millions d'euros, va bien, mais il faut regarder la situation de façon intégrée. Il faut des sociétés de courses bien portantes pour que le PMU puisse proposer un spectacle attractif, et il faut un PMU en bonne santé pour que les sociétés de courses puissent organiser un spectacle attractif. Il y a, au fond, un enjeu national car le PMU finance une filière de 80.000 emplois, ancrée dans les territoires. En outre, l'Etat reçoit, pour sa part, environ 900 millions du PMU. Cet objectif de relance s'inscrit dans un contexte de gouvernance plus moderne, adoptée par l'assemblée générale. Il revient au président que je suis de valider la stratégie et les grandes décisions d'investissement, et de superviser la performance économique de l'entreprise, le patron opérationnel

qu'est désormais Cyril Linette étant chargé de proposer la stratégie et de la mettre en œuvre.

Est-ce une manière de concentrer son énergie sur ce pilotage ?
Oui. C'est aussi une manière de clarifier les responsabilités pour les équipes et d'établir un partenariat de qualité entre le PMU, les sociétés de courses et l'Etat.

Eu égard à l'impératif de rentabilité du PMU, doit-on s'attarder à des ruptures stratégiques ?

Je ne suis pas ignorant des enjeux mais il est trop tôt pour parler de stratégie. Il faut que nous ayons rapidement une connaissance fine de l'entreprise. Mais il serait normal que nous puissions définir une feuille de route pertinente d'ici à trois mois. Il revient à Cyril Linette d'établir son plan d'action. Cela étant dit, nous devons mettre le marketing et la distribution au cœur de l'entreprise. Le PMU doit mieux motiver son réseau de points de vente. C'est une société commerciale avec une expertise très forte, il faut le souligner, dans le numérique et l'informatique. Il convient de la développer en permanence. Il est également nécessaire de rajouter la marque PMU. Elle a une très forte notoriété mais je ne suis pas sûr qu'elle porte des valeurs suffisamment attractives. Il faut la rendre plus empathique. Les courses sont et doivent être de plus en plus un spectacle. Le PMU a tous les ingrédients pour conquérir de nouveaux clients avec, notamment, une marque aussi connue, un



Bertrand Méheut estime qu'« il faut mettre le marketing et la distribution au cœur de l'entreprise ». Photo Denis Allard/RÉA

nombre d'événements considérable avec quelque 16.000 courses, et un réseau de distribution qui maille toute la France.

La relance du PMU passe-t-elle aussi par un changement de statut et sa transformation de GIE en société anonyme ?

Je vais être très prudent sur ce sujet. Cela doit être une décision collective de l'institution des courses : des sociétés de courses en concertation avec l'Etat. Pour autant, la période me paraît adaptée à un éventuel changement.

Faites-vous allusion aux bouleversements du secteur des jeux d'argent avec le numérique et à l'éventuelle privatisation de la FDJ ?

Je ne suis pas focalisé sur la FDJ.

C'est un concurrent comme le sont d'autres activités de loisirs. Il est normal que les Français fassent des arbitrages dans leurs dépenses de loisirs. Avec la FDJ, nous avons d'ailleurs un atout commun : le réseau de distribution. Il faut toutefois s'assurer que les conditions de concurrence soient correctes.

La diversification du PMU dans les paris sportifs et le poker en ligne fait toujours débat dans la filière. Qu'en pensez-vous ?

Je n'ai pas d'opinion arrêtée à ce stade. J'entends les arguments des uns et des autres. Je note que ces activités amènent de nouveaux parieurs hippiques. Nous devons donc regarder cela avec attention mais il faut que ces activités soient bénéficiaires et ne dispersent pas l'énergie du PMU. ■

mécénat

Stop Hunger fait la fierté de Sodexo

QUART-MONDE

En 2017, ce réseau de solidarité a mobilisé pas moins de 82.000 volontaires dans 41 pays et distribué plus de 6 millions de repas.

Martine Robert

@martIRD

Le 13 mars dernier, à La Seine Musicale à Boulogne-Billancourt, Stop Hunger organisait une soirée de donateurs autour d'un dîner concocté par les chefs étoilés Thierry Marx et Frédéric Anton. Objectif : lever des fonds contre la faim dans le monde et récompenser des per-

voulu porter l'espoir d'une qualité de vie pour tous ; cet engagement était donc naturel », poursuit Clodine Pincemin.

Cette militante dispose d'une équipe dédiée de sept personnes et d'un budget de 10 millions d'euros, dont 2,5 collectés grâce au fonds de dotation créé par Sodexo. En 2017, Stop Hunger a mobilisé pas moins de 82.000 volontaires dans 41 pays et distribué plus de 6 millions de repas. « Et 100 % des dons sont affectés à l'aide aux plus démunis », insiste la présidente de Stop Hunger.

Parcours exemplaires
Lors du dîner, à La Seine Musicale, des parcours exemplaires de femmes, de jeunes et de



Stop Hunger, ici au Mali, agit dans trois domaines : l'aide locale aux plus démunis, l'autonomisation des femmes et l'aide d'urgence. Photo Andrea D'Errico / WFP

sonnalités engagées dans ce combat. Mission accomplie avec 750.000 euros récoltés, dont 715.000 euros en « vendant » des tables à des entreprises partenaires ou clientes de Sodexo, et 35.000 euros en incitant les 500 convives à se montrer généreux.

« Nous considérons que la faim n'est pas une fatalité. Stop Hunger est un réseau mondial d'organisations à but non lucratif qui agit dans trois domaines : l'aide locale aux plus démunis, l'autonomisation des femmes et l'aide d'urgence », précise sa présidente, Clodine Pincemin, qui s'appuie sur 1.200 ONG ainsi que sur l'écosystème unique de Sodexo, son partenaire fondateur. Sur les 427.000 collaborateurs du géant des services, plus de 40.000 sont impliqués dans cette cause humanitaire, parfois avec leurs familles ; et il en est de même de certains des 100 millions de consommateurs servis quotidiennement par la multinationale, de ses milliers de clients, fournisseurs, actionnaires.

C'est l'ancien directeur général de Sodexo Michel Landel qui, avec une équipe de collaborateurs de Boston, aux Etats-Unis, avait cru en ce dispositif il y a vingt ans. Le mouvement s'est ensuite propagé sur la planète. Car, aujourd'hui encore, plus d'une personne sur neuf souffre de la faim, soit 815 millions d'êtres humains, alors que, paradoxalement, un tiers de la nourriture produite atterrit dans les poubelles. Et Stop Hunger est totalement soutenu par le fondateur de Sodexo, Pierre Bellon, au premier rang à la soirée des donateurs. « Sodexo lutte constamment contre le gaspillage alimentaire et a toujours

bénévoles Sodexo ont été mis en avant, illustrant la diversité des actions possibles et la gigantesque toile solidaire tissée par Stop Hunger. Ainsi la Brésilienne Elizandra Cerqueira a lancé un programme de potagers sur les toits de la favela de Paraisópolis, donnant la possibilité aux mères de famille de se former au maraîchage et à la restauration, de nourrir leur famille et de vendre une part de leur récolte. Pour les townships de Durban, en Afrique du Sud, Nonhlanhla Joye a conçu une start-up axée sur la culture hors-sol de légumes, dans des sacs recyclés : 50 microcoopératives permettent ainsi à 3.000 familles de vivre.

200.000 volontaires et 10 millions de repas

A Addis-Abeba, en Ethiopie, Nigest Haile Goshu développe un réseau de femmes entrepreneurs : déjà 500 ont été formées à des activités artisanales exportatrices, et ce sont de 7 à 9 fois plus de personnes qui sortent ainsi de la faim. Aux Etats-Unis, Jackie DeCarlo, à la tête du Manna Food Center, fait bénéficier 35.000 travailleurs pauvres, personnes âgées, élèves défavorisés, handicapés, d'une aide alimentaire, organisant même dans un bus mobile des ateliers de cuisine et de nutrition. Bénévole depuis vingt ans aux Restos du cœur, Brigitte Miché a aussi monté en France de tels ateliers avec le soutien de Sodexo ainsi qu'une antenne de réinsertion dans la Drôme. Et Clodine Pincemin n'entend rien lâcher : d'ici à 2020, Stop Hunger doit réunir 200.000 volontaires et servir pas moins de 10 millions de repas. Une mission qui fait aussi la fierté du personnel de Sodexo. ■

L'exposition-vente du Ritz est lancée

LUXE

2.000 des 10.000 objets s'exposent chez Artcurial avant leur vente aux enchères.

Myriam Chauvot
mchauvot@lesechos.fr

Comme le « Titanic », le Ritz incarne le luxe et depuis sa réouverture, après rénovation en 2016, les 10.000 objets qui n'ont pas été conservés fleurissent bon la nostalgie des fastes passés. C'est la fibre sur laquelle joue Artcurial, en charge de la vente aux enchères du mobilier du Ritz du 17 au 21 avril, en mettant en scène 2.000 des objets proposés (soit 600 des 3.500 lots de la vente). Leur exposition publique a débuté ce jeudi dans les salons de l'hôtel Mar-

cel Dassault, le siège parisien d'Artcurial, situé au rond-point des Champs-Élysées. Conçue par le décorateur Vincent Darré, cette exposition ouverte à tous durant quatre jours (puis sur rendez-vous lundi, veille de la vente) promet d'attirer nombre de curieux.

Panier à chien style Louis XVI

Sur 3 étages et 3.000 mètres carrés, elle recrée l'ambiance du Ritz en un parcours de 19 pièces : une entrée, comprenant une monumentale paire de nymphes portes torchères (estimée entre 8.000 et 10.000 euros, c'est le lot le plus cher de la vente), les suites impériales, Windsor, Coco Chanel, le salon chinois, le bar et ses tabourets en bois capitonnés de velours rouge, la salle de bains, etc.

Le badaud pourra se contenter d'admirer. Pour les acheteurs potentiels, les lots vont de 80 euros pour

des lots de vaisselle jusqu'à 10.000 euros pour la fameuse paire de portes torchères. Si certains lots sont spectaculaires, d'autres destinés aux fans de palaces (les casiers de concierge, ou l'ancien comptoir de réception et son matériel), certains sont ciblés (des rouleaux de tissu), d'autres délicieusement saugrenus (entre 600 et 800 euros pour un panier à chien en bois capitonné de style Louis XVI...). Attention, quelques-uns n'ont pas traversé le temps intacts (certains tabourets de bar un peu branlants...) et d'autres se paieront plus cher aux enchères que... leur prix de vente neuf à la boutique du Ritz ! (cas des peignoirs et serviettes). Pas d'antiquités, les objets plus anciens datent de la fin du XIX^e siècle (les portraits du salon chinois). En revanche, le Ritz abonde en copies de tous les styles, du XVII^e au XIX^e siècle (pas au-delà) et en curiosités, comme

cette baignoire-douche de la fin du XIX^e siècle. César Ritz, adepte du confort moderne, avait doté son palace de cette nouveauté révolutionnaire dès son ouverture en 1898. Autant dire que pour cette vente, le palace a ressorti, non pas seulement le mobilier laissé pour compte de sa rénovation de 2016, mais cent vingt ans de garde-meubles.

Les 3.500 lots ont une estimation totale de 1 million d'euros. C'était aussi celle des objets du Crillon, vendus par Artcurial en 2013. La vente du Crillon avait rapporté 6 millions d'euros. La composition des lots était certes très différente (il y avait des alcools et de très gros lots, comme un bar à 300.000 euros fabriqué par César). Mais battre ce précédent record, comme ceux des trois autres ventes d'objets déjà dispersés par Artcurial, ne saurait nuire au prestige du Ritz. ■



TECH OFF
par Les Echos

LE PODCAST DU JOUR
Séverine Grégoire

Cofondatrice de Monshowroom.com et Mesdocteurs.com

➔ A écouter sur www.lesechos.fr/tech-off

ABONNEZ-VOUS GRATUITEMENT À NOS PODCASTS VIA ITUNES, DEEZER OU VOTRE APPLICATION HABITUELLE

La rédaction des Echos partage son petit déj' avec les stars de la French Tech pour des entretiens privilégiés à leur domicile.

MERCI !

.....
Avec 693 000 lecteurs chaque jour,
Les Echos reçoit **une Etoile ACPM**
pour la plus forte progression
d'audience en pourcentage en 2017,
dans la catégorie Presse Quotidienne.
#DemainLaPresse
.....

Les Echos

BIENVENUE DANS LA NOUVELLE **ECHOS**NOMIE



HIGH-TECH & MEDIAS

en pixels



Disney obligé de faire une offre sur Sky

S'il parvient à racheter certains actifs de Twenty-First Century Fox, dont ses 39 % du groupe de télévision payante Sky, Disney devra faire une offre sur les 61 % restants. Celle-ci devra être au moins équivalente à celle annoncée par Fox en décembre. Ainsi en a décidé le Takeover Panel (la commission britannique sur les OPA).



Méga-alliance dans la cybersécurité

Quatre grands opérateurs télécoms ont décidé d'unir leurs forces pour offrir des services de cybersécurité aux entreprises. La Global Telco Security Alliance regroupe l'espagnol Telefonica, le japonais SoftBank, le singapourien Singtel et l'émirati Etisalat. Elle compte 6.000 experts et 22 SOC (centres d'opérations de sécurité).

750

XAVIER NIEL SUPPRIME DES POSTES CHEZ EIR

Trois jours après que le milliardaire français a pris le contrôle de l'ancien opérateur historique irlandais, à travers Iliad et son holding personnel NJJ, ce plan de départs volontaires touche près d'un quart des effectifs.

Vers des économies massives pour l'audiovisuel public

- Le gouvernement a engagé une vaste réflexion sur la réforme de l'audiovisuel public dont les conclusions seront bientôt connues.
- Il pourrait réclamer des économies de l'ordre de 500 millions d'euros d'ici à 2022.

AUDIOVISUEL

Marina Alcaraz
@marina_alcaraz
et Nicolas Madelaine
@NLMadelaine

Voulue par Emmanuel Macron, la réforme de l'audiovisuel public est en marche et, déjà, les premiers chiffres des économies qui pourraient être réclamées à France Télévisions, Arte, Radio France, France Médias Monde, TV5 Monde et l'Institut national de l'audiovisuel circulent dans le secteur des médias. Or, à ce stade, l'addition s'annonce plutôt salée... Selon plusieurs sources, le gouvernement envisagerait en effet de demander à tous ces groupes audiovisuels publics de réaliser de l'ordre de 500 millions d'économies en cumulé d'ici à 2022. « C'est un premier objectif chiffré émanant de Matignon et de Bercy, aucun cadrage budgétaire n'a encore été fait », déclare une source au fait du dossier. « C'est bien l'ordre de grandeur évoqué », confirme une autre source haut placée, proche de Bercy.

Dans les allées du pouvoir, deux autres sources évoquent même des montants pouvant aller au-delà de cette somme pourtant déjà élevée. Interrogés, l'Elysée, les ministères de l'Économie et des Comptes publics n'ont pas souhaité faire de commentaires. On ne devrait pas connaître les arbitrages définitifs avant plusieurs mois, mais les conclusions du Comité action publique 2022 (CAP 2022), composé d'experts chargés de travailler sur la transformation de l'action publique en général, pourraient être un premier indicateur.

CAP 2022 devrait en effet, « lui aussi, proposer des réductions de coûts », souligne un bon connaisseur du sujet. Mais les montants qu'il réclamerait seraient moins élevés : « autour de 200 millions,



Si des économies sont décidées, cela signifierait qu'il faut s'attendre à une modification en profondeur du visage de l'audiovisuel public.

principalement sur France Télévisions, sans confirmation », dit ainsi un professionnel aguerré. Les équipes du ministère de la Culture elles-mêmes travaillent sur des pistes de réduction de coûts. « Mais elles ne seront arrêtées qu'après avoir défini le cadre et les scénarios de transformation, précise-t-on rue de Valois. Même si, bien évidemment, le souci de mieux utiliser l'argent public est essentiel. » Les parlementaires, eux aussi, doivent remettre leurs propres propositions.

« Il reste beaucoup de travail et il n'y a pas le début d'un arbitrage », insiste Matignon. L'hypothèse d'économies massives pour l'audiovisuel public n'est cependant pas complètement une surprise si l'on se remémore les déclarations d'Emmanuel Macron, mi-décembre. « Il y a beaucoup d'argent dans l'audiovisuel public, qui est, de très loin, pour l'Etat, le premier budget de la culture », avait-il carrément jugé. « Simplement, est-ce qu'on le met au

bon endroit ? Est-ce qu'on a l'organisation collective la plus pertinente ? » avait-il ajouté, appelant à davantage de mutualisations entre les télé-

On ne devrait pas connaître les arbitrages définitifs avant plusieurs mois.

Mais les conclusions du Comité action publique 2022 pourraient être un premier indicateur.

sions, les radios et Internet. Le calendrier de la réforme de l'audiovisuel public, lui, a pris un peu de retard. Alors que le ministère de la Culture, Françoise Nyssen, devait s'exprimer sur le sujet à la fin du premier trimestre, elle ne prendrait

finalement la parole qu'après le Festival de Cannes. De même, les spécialistes audiovisuels de CAP 2022 n'ont pas encore rendu leur copie, qui devrait donner lieu à des concertations. Et les premières décisions de Matignon sont plutôt attendues au début de l'été.

C'est l'Elysée qui tranchera
Toujours est-il que si des économies de plusieurs centaines de millions d'euros sont décidées, même si elles s'étalent sur plusieurs années, cela signifierait qu'il faut s'attendre à une modification en profondeur du visage de l'audiovisuel public. Un bon nombre de missions devraient être remises à plat...

Alors que les ressources publiques dédiées à l'audiovisuel s'élèvent à 3,9 milliards d'euros, une « coupe » potentielle de 500 millions représenterait quasiment le budget total de Radio France (609 millions, TTC) ou près d'un cinquième de celui de France Télé-

visions. Il y a quelques mois, la baisse des ressources publiques de 30 millions environ (en y ajoutant le manque à gagner lié à l'arrêt de la publicité jeunesse d'une vingtaine de millions) pour France Télévisions avait provoqué l'ire des dirigeants du groupe, des salariés et même de toute la filière audiovisuelle. De son côté, en 2015, Radio France avait fait la plus longue grève de son histoire après l'annonce d'un plan de 50 millions d'euros d'économies.

Toute la question est désormais de savoir si l'Etat, actionnaire, « aura le cran de soutenir une réforme d'envergure en acceptant de faire face à une éventuelle grève, de se fâcher avec les lobbys des producteurs audiovisuels ou les élus qui veulent garder les antennes régionales, etc. », observe un bon connaisseur. Quoiqu'il arrive, à la fin, et tous les observateurs le reconnaissent : c'est l'Elysée qui tranchera. ■

Fabrice Fries élu à la tête de l'AFP

Seul en lice depuis le retrait du président sortant, Emmanuel Hoog, Fabrice Fries a été élu jeudi PDG de l'agence de presse pour un mandat de cinq ans.

Basile Dekonink
@Bdekonink

Fabrice Fries a été élu jeudi PDG de l'Agence France-Presse (AFP) à l'issue d'un troisième tour de scrutin. Il était seul en lice depuis l'abandon surprise du président sortant, Emmanuel Hoog, qui a annoncé mercredi son retrait car il déplorait le manque des « soutiens nécessaires et indispensables de l'Etat » à sa candidature. Enarque et normalien, le nouveau président de l'AFP a fait l'essentiel de sa carrière dans le privé. Fabrice Fries, cinquante-huit ans, est notamment passé par Vivendi avant d'entrer en 2006 chez Publicis comme secrétaire général, puis de prendre la présidence de l'agence de conseil aux dirigeants d'entreprise Publicis Consultants de 2009 à 2016. Depuis janvier 2017, il avait réintégré la Cour des comptes, où il avait déjà exercé au sortir de ses études. Celui qui fut aussi conseiller de Jacques Delors à la Commission européenne ne partait pas favori. Mais sa stratégie, qui prévoit « une

Enarque et normalien, le nouveau président de l'AFP a fait l'essentiel de sa carrière dans le privé.

vraie relance commerciale, 50 % du chiffre d'affaires généré par la photo et la vidéo en 2022, plus d'implication des équipes et un plan de départ non dimensionné pour l'instant », selon une source proche du dossier, a fini par convaincre les administrateurs de l'AFP. Entendu une première fois par le conseil d'administration mercredi soir, Fabrice Fries n'a pas recueilli les 13 voix (sur 18) nécessaires à son élection lors des deux premiers tours de scrutin : les représentants du personnel, inquiets de sa proposition d'« ouvrir le dossier de la capitalisation de l'agence », se sont abstenus.

La privatisation, « pas une priorité »

Partageant cette crainte d'une privatisation, le syndicat SNJ de l'AFP a d'ailleurs demandé que le processus de recrutement soit déclaré « infructueux » et qu'un nouvel appel à candidatures soit lancé par le conseil d'administration. Le personnel, réuni en assemblée générale jeudi, a enfin voté un débrayage en début d'après-midi, considérant que le retrait d'Emmanuel Hoog ne laissait plus aux administrateurs l'opportunité de faire « un vrai choix ». La privatisation de l'AFP « n'est pas pour moi une priorité », leur a répondu Fabrice Fries, pour qui toute réforme du statut « devra veiller à respecter l'indépendance éditoriale qui est le principal actif de l'AFP ». Il prendra ses fonctions le 15 avril prochain, pour un mandat de cinq ans. ■

Sibyle Veil nommée présidente de Radio France

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel a favorisé une candidature interne. Son nom était pressenti.

Un choix dans la continuité. Sibyle Veil a été désignée présidente de Radio France par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), pour succéder à Mathieu Gallet. Directrice déléguée en charge des opérations et des finances de la Maison Ronde depuis 2015, la seule femme candidate à ce poste était l'une des grandes favorites, parmi les six candidats. Son mandat débutera lundi 16 avril pour une durée de 5 ans - même si son mandat pourrait être raccourci compte tenu du changement du processus de nomination des patrons de l'audiovisuel public

qui fait partie des plans de l'exécutif. Sibyle Veil, qui était soutenue par de nombreuses personnes en interne chez Radio France, a travaillé au cabinet du Président de la République entre 2008 et 2010. Elle a également piloté la transformation de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Devant les sages du CSA qui auditionnaient cette semaine tous les candidats, Sibyle Veil a fait valoir sa bonne connaissance de la Maison Ronde ainsi que son expérience en matière de réformes, « ayant déjà conduit des changements au sein d'organisations de service public. » Dans les motivations de sa décision, le régulateur souligne notamment qu'elle manifeste un « grand sens du service public » et « une attention

marquée aux publics. » Cette mère de famille de trois enfants, épouse du petit-fils de Simone Veil, a notamment beaucoup évoqué la jeunesse et le lien social lors de son « entretien d'embauche » au CSA. Dans son projet stratégique, l'énarque souligne notamment qu'il faut continuer d'élargir et de renouveler le public.

Même si Radio France a gagné des auditeurs jeunes, elle reste très CSP+ avec une majorité de public de plus de 50 ans. Elle évoque aussi largement Radio France dans la perspective des mutations de l'audiovisuel public, alors que le secteur est en pleine réforme. « Il faut préparer Radio France pour qu'elle soit le fer de lance de la mutation de l'audiovisuel public », a-t-elle indiqué lors de son

audition, rapporte l'AFP, proposant notamment que franceinfo « devienne le cœur de l'information chaude sur l'international », en travaillant avec France Médias Monde. Ou encore que le service investigation de Radio France coordonne « des enquêtes à l'échelle de toutes les rédactions du service public. »

Equilibre budgétaire

Sur le volet « business », cette bonne connaisseuse des finances de la société indique que l'enjeu sera de consolider l'équilibre budgétaire mais « surtout d'apprendre à faire plus et mieux avec les moyens fléchés de l'Etat actionnaire ». Elle envisage de réaliser une revue interne des moyens (investissements, fonctionnement, effectifs

Le sport se réinvente sur les écrans américains

- La chaîne ESPN a lancé son nouveau service de streaming par abonnement, d'autres testent le pay-per-view.
- Objectif : séduire les déçus de la télévision payante.

STREAMING

Nicolas Rauline

@nrauline

— Bureau de New York

Le sprint est lancé. L'application de streaming ESPN+, de Disney, est disponible depuis jeudi aux Etats-Unis. Un événement attendu dans ce pays où la chaîne des grands événements sportifs demeure une institution et où le marché scrute un service qui pourrait redéfinir le paysage audiovisuel. Pourtant, et malgré une succession d'annonces ces derniers mois, le lancement a été plutôt discret. Dans un communiqué il y a quelques jours, le président international de Disney, Kevin Mayer, annonçait le « début d'une nouvelle ère d'innovation passionnante pour les médias, définie par une relation directe et personnelle avec les consommateurs. »

Mais pas de grand événement pour célébrer le nouveau service. C'est que la stratégie de Disney se veut prudente. Le tarif est plutôt attractif (4,99 dollars par mois) et aucun match diffusé à la télévision n'est en même temps sur l'application, pour ne pas cannibaliser une audience déjà en forte baisse sur le petit écran. Pour le démarrage, ESPN+ mise donc sur des documentaires, des séries sur le sport, dont une sur les « rookies », les débutants en NBA, et des matchs dont elle détient les droits, en baseball, en hockey et en football, mais qui ne seront pas les meilleures affiches. C'est d'ailleurs une problématique générale pour le marché. Le mouvement vers des offres « directes » pour le consommateur est inévitable, mais la transition doit être faite en

douceur avec l'antenne, qui génère encore l'écrasante majorité des revenus. ESPN, par exemple, perçoit en moyenne 8 dollars par abonné de la part des câblo-opérateurs. Et si le nombre de ses abonnés a chuté ces derniers mois, elle est encore la chaîne la plus populaire du pays avec 87 millions de fidèles.

Son concurrent, le groupe Turner, doit répondre dans les prochains jours avec le lancement de B/R Live, qui s'appuie sur le populaire site d'informations sportives

La priorité est de reconquérir les déçus du câble, en particulier les Millennials.

Bleacher Report, racheté en 2012.

L'application a de quoi concurrencer ESPN+ : elle diffusera de la NBA, du basket universitaire, très populaire, et la Ligue des Champions de football à partir de la saison prochaine. Mais elle a opté, elle, pour un modèle mixte : outre un abonnement, elle donnera aussi la possibilité d'acheter des événements en « pay-per-view », pour un match ou une compétition. Les expérimentations vont même plus loin du côté de la NBA. En complément de son League Pass, dont le prix varie de 18 à 40 dollars par mois, le championnat de basket, qui gère lui-même ses droits, teste le micropaiement permettant de voir en direct le dernier quart-temps d'un match, pour 99 cents. Le « money time » porte ainsi bien son nom. L'objectif pour ESPN, Fox Sports (de Rupert Murdoch), TNT ou NBA TV (du groupe

Turner, filiale de Time Warner) et autres n'est pas à court terme de générer des bénéfices. Selon Evercore, ESPN+ pourrait perdre cette année 105 millions de dollars, sur une base de 1,4 million d'abonnés, et n'atteindrait l'équilibre qu'en 2020.

Sous la menace des Gafa

Concurrencés par de nouveaux acteurs comme Netflix qui sont de pure players ne vendant pas de chaînes, les acteurs historiques des médias doivent, eux, tenter de se battre en même temps sur deux fronts qui risquent de se cannibaliser : les offres en streaming et les chaînes câblées payantes traditionnelles. La priorité est toutefois de reconquérir les déçus du câble, en particulier les Millennials, qui n'hésitent pas à se défaire de leur

abonnement à la télévision payante (« cord-cutting »). Or, beaucoup de choses restent à faire dans ce domaine. Jusqu'ici, les offres de sport en streaming étaient très parcellaires.

Elles émanaient d'acteurs qui ne possèdent pas beaucoup de droits aux Etats-Unis, comme beIN Sports, et n'ont pas encore rencontré leur public. Les acteurs traditionnels sont toutefois sous la menace des Gafa, qui commencent à entrer dans les appels d'offres. Facebook a récemment acquis des droits de diffusion pour 25 matchs de base-ball le mercredi après-midi, pour 30 à 35 millions de dollars, Amazon diffuse des matchs de football américain... Et ce n'est sans doute pas fini : les Gafa constituent des équipes, en interne, dédiées au sport. ■



Golf, tennis, football américain, hockey... ESPN+ permet de regarder plus de 10.000 événements en direct. Photo ESPN

BamTech, le nouveau joyau de Disney

Rachetée 2,6 milliards de dollars, cette société est née au sein de la Ligue américaine de base-ball. Elle est derrière plusieurs des grands succès du streaming, ces dernières années.

BamTech n'est pas né dans un garage en Californie, mais dans un confortable bureau new-yorkais de la très puissante MLB, la ligue professionnelle de base-ball aux Etats-Unis. Comme ses homologues dans le basket, le football américain ou le hockey (dont la ligue est d'ailleurs actionnaire de BamTech), celle-ci n'a pas hésité, très tôt, à investir dans la technologie. MLB Advanced Media, l'entité qui s'occupe

pour elle des nouvelles technologies, a créé cette division de streaming dès 2000, sentant que la diffusion se porterait de plus en plus vers les PC et les appareils mobiles.

A l'époque, elle aide les clubs, qui gèrent une partie de leurs droits, à diffuser les matchs sur leur site. Une réussite : certains clubs acquièrent peu à peu une audience comparable à une chaîne nationale. Sa technologie, capable de supporter des dizaines de millions de streams en même temps et d'intégrer des publicités, séduit même des clients extérieurs. Et non des moindres : Fox Sports, PlayStation ou Hulu lui font confiance.

Mais l'épreuve du feu arrive en 2015 quand HBO se tourne vers elle

pour lancer son nouveau service over-the-top, HBO Now. Tous les tests en interne ont échoué et le temps presse : Time Warner veut que tout soit prêt pour le début de la saison 5 de « Game of Thrones ». En quelques semaines et pour 50 millions de dollars, BamTech met au point le service, destiné déjà à séduire des Millennials qui bouddent la télévision câblée.

Iger impressionné

La même année, la ligue de base-ball décide de lui donner son autonomie afin de faciliter l'arrivée de nouveaux investisseurs. BamTech est né (Bam pour Baseball Advanced Media). La MLB reste majoritaire, mais pas pour longtemps.

Sentant la bonne affaire, Bob Iger, le patron de Disney, mise d'abord 1 milliard de dollars, en 2016, pour prendre 33 % du capital. Puis 1,6 milliard supplémentaire pour monter à 75 %, l'an dernier, au moment où il annonce la nouvelle stratégie du groupe dans le streaming. C'est qu'après ESPN+, qu'une partie de ses Millennials qui bouddent la télévision câblée, en 2019, BamTech et son patron, Michael Paull, qui a dirigé Prime Video chez Amazon : le lancement du service de streaming de Disney. Il n'y aura pas de conflit d'intérêts : son concurrent HBO a décidé de migrer en fin d'année vers une plateforme développée, cette fois en interne... — N. Ra.

Presse : première hausse en dix ans pour les quotidiens

PRESSE

Pour la première fois depuis presque une décennie, les ventes des quotidiens nationaux progressent.

Les versions numériques soutiennent les médias.

Marina Alcaraz

@marina_alcaraz

Pour la première fois depuis presque une décennie, la diffusion de la presse quotidienne nationale a progressé l'an dernier, selon le bilan annuel ACPM-OJD (alliance pour les chiffres de la presse et des médias) qui mesure la diffusion et

l'audience de la presse. Après plusieurs années de recul, la diffusion France payée des quotidiens a connu une hausse de 0,52% en 2017. « Le Monde » enregistre la plus forte croissance (+5,6%), alors qu'« Aujourd'hui en France » accuse le plus important recul (-8,51%). « Les Echos » progressent de 0,77%, et « Le Figaro » de 0,72%.

En terme d'audience, les marques de presse (web et papier) progressent également de 1,6%. La mesure d'audience prend en compte les lecteurs ayant lu un titre et reflète les changements d'habitude : plus de trois quarts des Français (76%) lisent au moins une marque de presse en version numérique. Avec près de 700.000 lecteurs quotidiens, « Les Echos » enregistrent la plus forte progression d'audience papier des quotidiens nationaux (+3,03%), tandis que « CNews Matin National

», le gratuit, est celui qui recule le plus (-16,34%). « Le Figaro » recule de 1,45% et « Le Monde » de 2,94%.

Pour autant le papier n'est pas mort.

43 % des lecteurs restent exclusifs « print », même si ces irréductibles sont moins nombreux.

La lecture sur le numérique (54%) dépasse désormais le papier (46%). Et, sur ce total, le mobile (24%) continue de supplanter l'ordinateur (20%). La tablette représente, elle, 10%. « Le mobile confirme sa place de premier vecteur d'audience numérique », dit Gilbert Saint-Joanis, directeur des études de l'ACPM. Pour autant le papier n'est pas mort. 43% des lecteurs restent exclusifs « print », même si ces irréductibles sont moins nombreux (-2 points).

Recul de la presse télévision et des féminins

Parallèlement, la fréquentation des sites et applis de presse continue, elle, à grimper (+11,1%). « Même si la croissance est plus limitée que par le passé, dans la mesure où l'on n'enregistre plus de nouveaux internautes

en masse », ajoute Gilbert Saint-Joanis. « 2017 a été une année riche en actualité avec les élections, souligne Jean-Paul Dietsch, directeur des nouveaux médias de l'ACPM-OJD. Mais surtout, contrairement à ce que l'on pouvait imaginer il y a quelques années, on s'aperçoit qu'il n'y a pas de cannibalisation entre digital et papier. Au contraire, le « papier » bénéficie des sites Internet des journaux. Et, les éditeurs qui ont su capitaliser sur cela en tirent les fruits. »

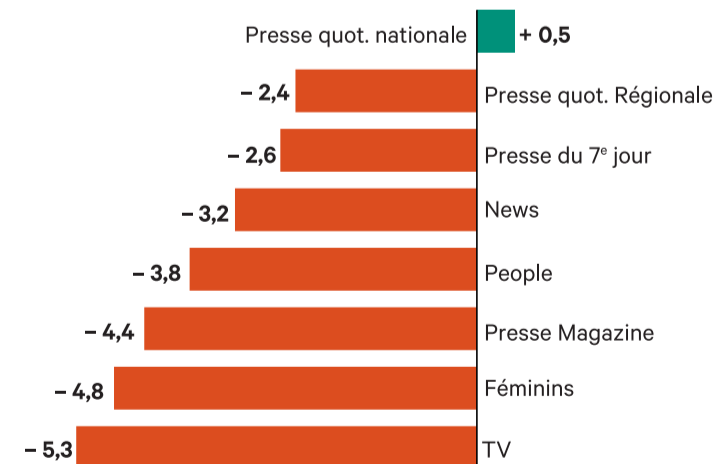
Plus globalement, la presse française, en prenant en compte les autres formes (presse régionale, magazine etc.) limite aussi le recul : la diffusion France payée ne baisse que de 3,1% à 3,2 milliards d'exemplaires (hors presse gratuite), affectée notamment par le recul de la presse télévision et des féminins.

Un déclin maîtrisé puisqu'il s'agit du plus faible repli depuis 2012 (à périmètre constant), à la faveur notamment du nouveau bond en 2017 (+43%) des versions numériques (plus communément appelé les « pdf »). « On constate un vrai transfert des modes de diffusion, reprend le spécialiste. Les kiosques de presse mis en place par les opérateurs télécoms notamment ont contribué à cette hausse ».

(1) Pour Internet la période de comparaison porte sur les données de Médiamétrie de septembre.

La diffusion des principales familles de presse

Variation 2017/2016, en %, diffusion France payée



LES ECHOS • SOURCE : ACPM

LES ECHOS PUBLISHING

Concepteur des communications éditoriales de votre marque



Animez votre site internet grâce aux actualités et webservices des Echos Publishing dédiés à vos clients entrepreneurs et dirigeants

www.lesechos-publishing.fr

Un service proposé par Les Echos Solutions

START UP

2

MILLIONS D'EUROS

Mint Energie vient de lever des fonds un an après sa création auprès de LI Capital. Fournisseur d'énergies renouvelables, la start-up montpelliéraine vise un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros fin 2018 et 100.000 abonnés d'ici à 2020.



START

Pour identifier les start-up françaises les plus prometteuses dans le secteur de la santé, bpifrance s'associe à la Caisse nationale de l'assurance-maladie (CNAM). Un partenariat inédit qui s'inscrit dans le cadre du fonds Patient autonome, doté de 50 millions d'euros et lancé fin 2017. Le programme vise à investir dans de jeunes pousses pour les aider à finaliser un prototype ou stabiliser une stratégie de développement.

3,5

MILLIONS D'EUROS

L'accélérateur montpelliérain Wesprint vient de se financer auprès de la Société Générale et du fonds French Tech Accélération. De quoi lui permettre d'accompagner une centaine de start-up d'ici à 2020 et de couvrir en plus la ville de Toulouse.

Oracle chasse les clients en meute

RÉSEAU

Le groupe informatique fait rencontrer à ses grands clients les start-up qui suivent son programme d'accélération.

Florian Dèbes
@FL_Debes

En plein recrutement de la deuxième promotion de son programme d'accélération dédié aux start-up, l'éditeur de logiciels américain se donne le temps. « Afin d'impliquer nos propres clients dans le processus de sélection, nous avons décidé de décaler de quinze jours la date limite pour postuler à l'Oracle Start-up Cloud Accelerator », explique Jean-Marc Hui Bon Hoa, le directeur du programme start-up d'Oracle France. Les jeunes pousses françaises ont donc jusqu'au 30 avril pour se manifester. L'an dernier, six sociétés ont pris part au pendant

parisien de ce programme qu'Oracle a déployé dans neuf villes dans le monde, après le succès d'un premier essai il y a deux ans à Bangalore. Convaincue que les innovateurs ne vivent pas tous en Californie, l'entreprise de Redwood entend les débusquer partout ailleurs, surtout celles qui vendent des produits ou des services aux professionnels. Qui se ressemble, s'assemble. En échange de son soutien gratuit pendant six mois, Oracle ne prend pas de participation au capital des jeunes pousses. En 2017, cela a séduit ICheck, Dial-Once, Shippeo, Weblib, Tilkee et Oui-Team (devenu depuis Andjaro). L'idée est davantage de chasser les clients en meute.

Outre du temps gratuit d'utilisation des technologies en ligne d'Oracle, le programme prévoit aussi un accompagnement avec des experts de l'entrepreneuriat, du marketing et des bureaux dans les locaux d'Oracle à Colombes (Haut-de-Seine). Au total, l'entreprise américaine affirme consacrer « plusieurs centaines de milliers d'euros » à cha-

que jeune pousse suivie. « Les start-up intègrent techniquement leurs offres dans nos applications et nous leur faisons ensuite rencontrer nos grands clients lors de rendez-vous communs », détaille Jean-Marc Hui Bon Hoa. « Nous avons une vingtaine de projets en cours initiés par l'intermédiaire d'Oracle », confirme Charles Dunston, le PDG de Dial-Once, une start-up dont les services logiciels ont vocation à soulager les standards téléphoniques des entreprises. En compagnie des commerciaux et des conseillers d'Oracle, il a pu être impliqué dans les réflexions de grands donneurs d'ordres.

Des start-up ambassadrices d'Oracle

Mais la compatibilité technologique fonctionne dans les deux sens. « Nous avons aussi apporté un nouveau client à Oracle, c'est bon de pouvoir rendre un peu à ceux qui nous ont donné », ajoute ainsi le chef d'entreprise qui se félicite d'avoir suivi l'an passé ce troisième programme d'accélération pour sa



Les jeunes pousses françaises ont jusqu'au 30 avril pour candidater au programme d'accélération d'Oracle. Photo DR

société. Invité à prendre la parole en anglais devant des cadres d'Oracle, il a bénéficié d'une formation de prise de parole en public. De son côté, ICheck - les spécialistes de l'expérience - client dans les hôtels - a profité du programme d'Oracle pour migrer sa base de données d'un système open source à un système propre à l'éditeur de logiciels en vue de la rendre davantage compatible avec les architectu-

res informatiques de certains clients. D'après Oracle, la relation avec les start-up ne s'arrête pas au bout des six mois. Cette semaine, plusieurs de celles issues de la première promotion ont participé à un événement marketing de la filiale française. Jean-Marc Hui Bon Hoa s'en réjouit : « Nous continuons à chercher des opportunités d'affaires et elles deviennent des clients donc nos meilleurs ambassadeurs. » ■

CoinAfrique, un autre Leboncoin

AFRIQUE

Basée à Dakar, la start-up lève 2,5 millions d'euros.

Guillaume Bregeras
@gbregeras

Deux ans après son lancement, tout s'accélère pour CoinAfrique. La start-up fondée par Matthias Papet vient de boucler une levée de fonds de 2,5 millions d'euros (auprès d'Investisseurs & Partenaires, French Partners et Mercure International), soit l'une des séries A les plus grosses réalisées au sein de l'Afrique francophone. Ce tour de table couronne une année 2017 qui a vu l'appli de petites annonces de la jeune pousse devenir la plus populaire dans son secteur, avec 600.000 téléchargements, et se faire sélectionner dans XL Africa, le programme d'accélération pour 20 start-up orchestré par la Banque mondiale.

Potentiel gigantesque

« Notre objectif est de passer la barre des 10 millions d'utilisateurs d'ici cinq ans, affiche Matthias Papet. Notre croissance mensuelle oscille entre 10 et 20 % ». Le potentiel est gigantesque. CoinAfrique, qui se positionne comme une plate-forme de mise en relation entre acheteurs et vendeurs, qu'ils soient particuliers ou professionnels, mise sur les 280 millions d'habitants en Afrique francophone pour se déployer. D'autant qu'entre 25 et 40 millions d'entre eux seraient des utilisateurs actifs de smartphone, et probablement environ 100 millions dans trois ans.

Pour concrétiser sa promesse, la start-up fait face à quelques problématiques : comme l'acquisition de potentiels clients, mais aussi de vendeurs. « Nous devons faire grossir notre base des deux côtés de manière synchrone », explique Matthias Papet. Et le faire en partie autour de verticaux. « Cette audience est cruciale pour monétiser son modèle, qui s'appuie pour l'instant essentiellement sur les services optionnels qu'elle propose aux vendeurs, comme Leboncoin le fait en France.

S'il a démarré seul, Matthias Papet s'est associé à plusieurs personnes pour structurer sa start-up. Originaire de La Réunion, c'est en prépa qu'il a eu l'idée de CoinAfrique en échangeant avec l'un de ses amis qui travaillait pour un site de petites annonces. Après avoir lancé l'appli au Bénin et au Togo, il a choisi d'installer sa jeune pousse à Dakar au Sénégal, une ville où l'accès aux talents est plus simple. Cet ancrage lui sera essentiel pour valider son bon démarrage et convaincre les investisseurs, dans un second temps, de remettre au pot afin d'accélérer encore davantage sa croissance.

À NOTER

CoinAfrique, seule start-up francophone sélectionnée parmi les 20 pépites du programme XL Africa, sera présent à VivaTech.

COMMUNIQUÉ



Accélérez et sécurisez votre transformation digitale

Depuis 1984, Cisco crée des solutions accompagnant la croissance et la transformation des entreprises, PME ou multinationales.

Cisco, depuis sa création, s'est développée grâce à un écosystème performant de partenaires commerciaux et techniques. La collaboration avec les startups est d'ailleurs partie intégrante de cette stratégie. C'est grâce à cet écosystème que Cisco propose à ses clients des solutions toujours plus innovantes, leur permettant de réaliser leur transformation digitale.

1 Des solutions logicielles et de réseaux : la transformation digitale des entreprises nécessite le déploiement de réseaux toujours plus agiles, répondant aux nouveaux usages et demandes des consommateurs. Pour ce faire, Cisco a développé des

solutions logicielles permettant de piloter à distance et de manière flexible les réseaux, tout en réduisant le temps nécessaire à leur configuration.

2 Des solutions de sécurisation des réseaux et des données : les entreprises font face à une progression des cyberattaques toujours plus diverses et ciblées. La grande majorité du trafic mondial transite sur des infrastructures Cisco, ce qui a permis à l'entreprise de développer une expertise unique en matière de sécurité des données et des infrastructures. Cisco a ainsi été en mesure, grâce à ses solutions, de réduire les temps de détection des menaces, et donc de réduire les

dommages des attaques du fait de leur propagation sur les réseaux.

3 De nouveaux outils pour travailler différemment : notre façon de travailler a considérablement évolué ces dernières années, avec notamment un besoin accru de mobilité. Cisco a donc conçu un environnement de travail numérique complet, totalement sécurisé, permettant à un salarié de travailler en dehors du bureau et de garder l'accès à toutes ses données, quel que soit son canal d'accès.

Venez donc tester nos solutions logicielles à VivaTech ! •

VIVA TECHNOLOGY
MAY 24-26
2018 PARIS

The world's rendezvous
for startups & leaders
to celebrate innovation

VIVATECHNOLOGY.COM

PME & REGIONS

en
direct

OPnGO surfe sur la grève des transports

TRANSPORT Pendant la période des grèves, la start-up française OPnGO, spécialisée dans le stationnement automobile, a décidé de baisser ses tarifs en Ile-de-France. En accord avec les gestionnaires et propriétaires de parcs de stationnement, des forfaits à partir de 10 euros par jour seront temporairement mis en place dès le 16 avril.



Saclay : gros contrat pour Bouygues

ÎLE-DE-FRANCE Bouygues a signé avec l'université Paris-Sud un partenariat public-privé pour le futur pôle universitaire biologie pharmacie chimie (BPC). Le montant du contrat s'élève à 283 millions d'euros. La livraison de cet ensemble immobilier de quelque 85.000 mètres carrés est prévue en avril 2022, après un an d'études et trois ans de

travaux. Le groupe en assurera l'entretien et la maintenance pendant vingt-cinq ans. Le pôle qui sera certifié Haute Qualité environnementale abritera notamment des laboratoires de recherche, des espaces d'enseignement, mais aussi des serres scientifiques, insectarium et aquarium. Le bâtiment universitaire est situé au nord du plateau du Moulon, à côté de la future gare du Grand Paris Express Orsay-Gif.

Art et PME : Strasbourg réinvente l'exposition de rue

- 24 œuvres d'art, fruit pour chacune d'une collaboration entre un artiste et une entreprise, seront exposées sur les places de Strasbourg à partir du 3 mai.
- Baptisée « L'Industrie magnifique », cette initiative entend valoriser l'industrie et le territoire.

GRAND EST

Hélène David
—Correspondante à Strasbourg

« Avant d'être un événement, *L'Industrie magnifique* est un mouvement », insiste Jean Hansmaennel, artiste et entrepreneur alsacien, ancien président de la Fondation Kronenbourg et architecte de cette opération de mécénat d'un nouveau genre, qui va se dérouler dans les rues de Strasbourg à partir du 3 mai. Un mouvement, entamé il y a plus de deux ans, visant à mettre en avant le patrimoine industriel alsacien via des créations d'œuvres. Au total, 24 d'entre elles seront exposées, en grande partie à ciel ouvert, sur différentes places strasbourgeoises, pendant dix jours.

Chariots enchevêtrés

Lorsque l'idée a été lancée, « cinq ou six entreprises nous ont donné un accord de principe », retrace Jean Hansmaennel. Parmi elles, quelques grands noms de l'industrie alsacienne comme Hager, Würth, Soprema ou Les Ateliers Réunis Caddie. Des dizaines de réunions, la création d'une association dédiée et l'obtention d'une habilitation à délivrer des rescrits fiscaux plus tard, l'idée a conquis 26 entreprises du territoire et les ressources engagées avoisinent 5 millions d'euros, dont 175.000 euros de subventions des collectivités.



L'œuvre d'Eric Liot « La Planète Schmidt », réalisée en collaboration avec des salariés de Schmidt Groupe, sera exposée devant l'Opéra national du Rhin puis sur différents sites du cuisiniste. Photo DR

A la tête des Ateliers Réunis Caddie, Stéphane Dedieu a vu dans cette opération « un bon moyen de présenter l'industrie au grand public de manière plus ludique et de donner à nos collaborateurs la fierté de leur œuvre ». Exposée place Broglie, la sculpture créée pour Caddie est signée Pierre Petit. Pour « Rayonnements », une œuvre de 7 mètres de haut, des chariots ont été enche-

vêtrés, et chacune de leurs poignées dotée d'un extrait de « La Marseillaise », en écho à la première interprétation qui s'est tenue en 1792 à Strasbourg sur cette même place. « Les gens ont prévu d'y aller en famille, c'est à la fois une ouverture sur l'industrie et sur l'art », se réjouit Stéphane Dedieu, qui réalise ici sa première opération de mécénat.

C'est là la force de la dimension collective de l'opération. « Une façon d'embarquer les entreprises », analyse Sylvaine Parriaux, déléguée générale d'Admical, l'association pour le développement du mécénat industriel et commercial. Elle résume : « *L'Industrie magnifique* est une combinaison ingénieuse et inédite de ce que peut apporter le mécénat

pour les entreprises et les territoires. » Une idée qui a séduit Anne Leitzgen, la présidente de Schmidt Groupe. « C'est un moyen de rejoindre différentes causes, de montrer que l'Alsace est une région où il se passe des choses et de valoriser les métiers de l'industrie pour attirer des talents chez nous. » L'entreprise a accueilli en résidence pendant deux semaines l'artiste Eric Liot dans son usine de Sélestat. Pour accoucher de « La Planète Schmidt », une sphère représentant une Terre inspirée du monde industriel, l'artiste a travaillé avec des salariés à partir de matériaux présents sur le site. L'œuvre sera exposée devant l'Opéra national du Rhin avant de voyager sur les différents sites du groupe.

Application dédiée

L'événement prévoit conférences, débats, rencontres, city quiz ou happenings. Une appli dédiée et deux visites guidées par jour seront proposées au grand public.

Avec cette première opération, les parties prenantes ont monté un « prototype », analyse Jean Hansmaennel. Des demandes ont déjà été adressées pour reconduire l'événement sur d'autres territoires. Pour l'heure, rien n'a été contractualisé. Mais Admical elle-même compte bien « donner de la visibilité à cette initiative » à travers son tour de France. « C'est un modèle agile qui permet d'être dupliqué », estime Sylvaine Parriaux. ■

Manifesto fait entrer l'art dans les entreprises

Assistant à maîtrise d'ouvrage culturel, Manifesto a notamment piloté la constitution du Fonds de dotation du Grand Paris Express en matière d'art.

Martine Robert
@martinRD

Le plus grand cinéma du monde, l'UGC Ciné Cité des Halles, voulait une œuvre d'art pour aider ses 3,2 millions de spectateurs annuels à passer de ses salles obscures au bouillonnement lumineux du très commercial Forum des Halles. Il a fait appel à Manifesto, une TPE créatrice de projets culturels, laquelle a sollicité un collectif d'artistes pour produire « Fluctuations ». « Les entreprises qui veulent investir dans l'art et la culture trouvent peu d'interlocuteurs car la plupart des agences de conseil qui existent sont orientées vers la commande publique. Ce constat nous a conduits à créer Manifesto il y a deux ans », explique Hervé Digne, l'un des cofondateurs.

« Des projets artistiques d'une grande diversité sont en cours pour les futures gares. »

HERVÉ DIGNE
Cofondateur de Manifesto

Il a constitué un écosystème de compétences à géométrie variable selon la demande. Manifesto a ainsi piloté la constitution du Fonds de dotation du Grand Paris Express et déjà collecté plus de 4 millions d'euros. « Des projets artistiques d'une grande diversité sont en cours pour les futures gares et, afin que ce soit porteur de sens, nous collaborons en amont avec les associations locales », précise le fondateur de Manifesto.

De larges compétences

Portées par le promoteur Sogelym Dixence, Les Lumières de Pleyel, lauréat d'Inventons la Métropole du Grand Paris, veulent offrir une nouvelle scène contemporaine que Manifesto a imaginée, avec des équipements modulaires et hybrides. « L'idée est de contribuer à faire émerger un quartier créatif, en fédérant des start-up, des artistes, des établissements culturels ou académiques, en mutualisant les ressources », note encore Hervé Digne.

Sa jeune société a également travaillé au nouvel écrin STO Art & Design Center conçu par Novaxia et l'agence Willmotte à Saint-Ouen, impulsant une programmation culturelle pour favoriser l'appropriation du site par les riverains pendant le chantier. Et pour l'Atelier de l'Arsenal, lauréat du concours Réinventer la Seine, Manifesto a planché sur cette future scène offerte à la jeune création en bordure du fleuve, par le promoteur REI Habitat qui a souhaité un programme à la fois social et culturel. « Nous sommes des assistants à maîtrise d'ouvrage culturel : un métier nouveau qui se développe pour valoriser les racines créatives d'une marque », souligne Hervé Digne. ■

Le mécénat des patrons de PME entre passion et pragmatisme

Les PME représentent 40 % des sommes versées dans le cadre du mécénat tous secteurs confondus.

Hélène David, Paul Molga et Hubert Vialatte

Un squelette de mammoth de 12.000 ans, adjudgé 430.000 euros à Pierre-Etienne Bindschedler, président du groupe Soprema. Insolite, la scène s'est déroulée en décembre à Lyon lors d'une vente aux enchères organisée par la maison Aguttes. L'occasion était trop belle pour le PDG du groupe alsacien Soprema, spécialisé dans les solutions d'étanchéité, dont le logo n'est autre qu'un mammoth. Le squelette de 3,4 mètres de haut, 5,3 mètres d'envergure et plus d'une demi-tonne sera monté, dans le cadre de L'Industrie magnifique, au sein d'un écran créé pour l'occasion par Jacques Rival et exposé place du Château à Strasbourg, au pied de la cathédrale.

Acheter une œuvre d'art, aider un artiste dans son parcours de création n'est pas un geste spontané pour un patron de PME, qui ne dispose pas forcément d'un service de communi-

cation dédié à l'image de son entreprise. Certains peuvent aller très loin. Le président du groupe de logistique Tempo One, Joseph Arakel, voue un culte sans bornes à saint François d'Assise. « Nous partageons les mêmes valeurs », explique-t-il. L'écologie, le lien social, la tolérance interreligieuse, l'entraide prônés dans le discours de cet ecclésiastique sont en tous points conformes à l'idée que je me fais de ma place et de celle de mon entreprise dans la société. » Pour partager sa passion, cet autodidacte a rassemblé plus de 1.200 œuvres racontant la vie du fondateur de l'ordre des Frères mineurs : peintures, sculptures, chapelles, ouvrages... mises à disposition de l'association Maison Culture et Dialogue. En 2016, la collection a animé pendant neuf mois le déambulatoire de la cathédrale la Major à Marseille, et reçu pour l'occasion plus de 14.000 visiteurs. Elle part ces prochains jours pour l'île Maurice.

Crédit d'impôt

Selon les derniers chiffres publiés par l'Admical, l'association qui défend le mécénat auprès des entreprises, 14 % des entreprises sont mécènes, soit environ 170.000 sociétés toutes tailles confondues. Et sur les 3,5 milliards apportés, 40 %

sont par des PME ou des ETI. « On peut faire beaucoup mieux en France », juge Sylvaine Parriaux, déléguée générale d'Admical. Dans son « Plaidoyer pour le mécénat » paru fin 2017, l'association a fait du soutien au mécénat des TPE et PME un axe prioritaire. « Si les PME-TPE restent largement majoritaires parmi les entreprises mécènes, leur poids dans le budget mécénat a largement diminué (14 % en deux ans) », pointe le plaidoyer. En cause, d'après Admical, un cadre fiscal non adapté pour les petites structures, avec un crédit d'impôt de 60 % dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires. Les spécialistes militent pour l'instauration d'une « franchise » de 10.000 euros au-delà desquels s'appliquerait le plafond de 0,5 % du chiffre d'affaires.

NG Promotion, implanté à Montpellier, fait tout pour démarquer ses résidences, plaire aux clients et surprendre les élus, par le biais de l'art. Son PDG, Cédric Gonzalez, a déjà fait appel à trois artistes pour l'habillage de ses résidences. Mist, street artist qui navigue entre l'univers du manga et des graffitis, a fait entrer Goldorak dans la résidence



Soprema, dont le logo est un mammoth, a acquis ce squelette de 12.000 ans.

Link. Avec les références qui s'imposent : un « fulgurpoing » traversant le bâtiment, un « Astero-H » planté dans la façade, le méchant sur le toit, le gentil en bas, gardant l'immeuble... Jean-Charles de Castelbajac a dessiné des visages d'ange sur les façades. Des œuvres qui « interpellent le passant, mettent de la gaieté dans la ville et apportent du romantisme », selon Cédric Gonzalez. Enfin, Yann Kersalé, plasticien de la lumière, dont les animations révèlent, la nuit, les architectures. Comme dans la future résidence Mind, à La Grande-Motte, qui sera enserrée de perches lumineuses dépassant

la hauteur du bâtiment. Ces programmes immobiliers inédits font parler d'eux, pour un coût limité pour l'opérateur. Pour un bâtiment qui va coûter 5 millions d'euros, l'intervention artistique s'élève à 150.000 euros. ■

10.000

OBJETS VENDUS PAR LE RITZ

Le palace du Ritz Paris va vendre aux enchères chez Artcurial, mardi prochain, 10.000 meubles et objets dont il s'est séparé à l'occasion de son vaste programme de rénovation achevé en juin 2016, après quatre ans de travaux. La maison de

vente parisienne expose d'ici là 3.500 lots au grand public. Les estimations varient de 100 euros, pour les objets utilitaires, à 10.000 euros pour une paire de sculptures. Le Crillon ou le Plaza Athénée ont par le passé vendu ainsi leur mobilier.

Photo DR. L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. A consommer avec modération.



Pomerol : Petrus n'est pas protégé

NOUVELLE-AQUITAINE La cour d'appel de Bordeaux a donné tort cette semaine au Château Petrus, fameux pomerol, qui contestait l'utilisation du nom du premier maire de Bordeaux par le producteur girondin CGM, qui baptise depuis sept ans son côtes-de-bordeaux « Petrus Lambertini Major Burdegalensis 1208 », nom déposé à l'Inpi.

Eolien : Nénuphar disparaît en mer

HAUTS-DE-FRANCE

La start-up lilloise qui avait développé une technologie de rupture d'éolienne en mer a été placée en liquidation judiciaire.

La défaillance d'Areva et les retards de l'éolien offshore l'ont fauchée.

Olivier Ducuing
—Correspondant à Lille

« Nous sommes un dommage collatéral d'Areva. Nos brevets seront valorisés par le commissaire-priseur... » Frédéric Silvert, cofondateur de Nénuphar, ne cache pas son amertume. La société qu'il avait créée en 2009 avec Charles Smadja vient d'être placée en liquidation judiciaire par le tribunal de commerce de Lille Métropole. Les 27 ingénieurs maison (les effectifs sont montés jusqu'à près de 50) seront licenciés.

Implanté sur le campus de l'Institut Pasteur à Lille, Nénuphar avait inventé une machine flottante à axe de rotation vertical, capable de produire de l'électricité en pleine



La société Nénuphar, qui avait inventé un nouveau type d'éolienne en mer innovante, a été placée en liquidation judiciaire. Photo Nénuphar

mer, y compris par grands fonds. Une technologie alternative aux éoliennes à axe horizontal ancrées dans le sol.

Prototypes terrestre et offshore
L'entreprise avait attiré plusieurs investisseurs d'envergure, ID Invest d'abord, suivi en 2014 du fonds sectoriel de bpifrance Ecotechnolo-

gies, et d'Areva, à l'époque où le groupe nucléaire avait entamé une diversification dans l'éolien. Nénuphar aura ainsi levé 18,7 millions d'euros. Mais cette signature qui devait être un levier pour l'entreprise, avec un plan d'investissement qui se voulait « bien ficelé », est devenue un boulet, qui a gelé dès 2015 tous les projets.

La société avait mis au point un

premier prototype terrestre en 2011, suivi en 2015 de son grand frère offshore à Fos-sur-Mer, de 50 mètres de diamètre, présenté alors comme la plus grosse éolienne à axe vertical au monde.

La technologie apparaissait vertueuse avec un bel avenir commercial : des pales légères et peu coûteuses à la fabrication, une grande résistance aux vents extrêmes et à la gîte en mer, une maintenance très facilitée (par remorquage), entre autres. Et Nénuphar a poursuivi ses développements en inventant le calage vertical des pales, une première mondiale, et en concevant une technologie de pales contrarotatives couplées sur un même flotteur, supposées doper le rendement de conversion. « Il nous fallait un client pilote. Nous n'avons pas réussi à remplacer Areva », déplore Frédéric Silvert qui souligne aussi les retards de la commande publique sur les fermes offshore. Le marché mondial lui-même décolle beaucoup moins vite que prévu.

La France a affecté six parcs éoliens entre 2012 et 2014, mais aucun n'est en activité. Et l'Union européenne, en modifiant les règles du rachat de l'électricité renouvelable sur une base variable, a généré une instabilité sur le modèle économique du secteur, analyse une source proche du dossier. ■

Deinove avance dans le traitement des infections gastro-intestinales sévères

OCCITANIE

Avec l'acquisition de l'allemand Morphochem, la biotech de Montpellier Deinove se rapproche d'une phase de commercialisation de ses traitements innovants.

Hubert Vialatte
—Correspondant à Montpellier

Il s'agit d'un virage pour la biotech montpelliéraine Deinove, qui développe depuis 2006 des composés issus de micro-organismes pour les secteurs de la santé, de la nutrition et

de la cosmétique. Elle vient de reprendre Morphochem, filiale allemande de la société autrichienne Biovertis (détenue par le fonds d'investissement TVM Capital Life Science). Le composé antibiotique développé par Morphochem, destiné au traitement des infections gastro-intestinales sévères, est proche du marché, et l'administration américaine – pays où ces infections causent près de 30.000 morts chaque année – a donné son feu vert pour le lancement d'études cliniques.

Des tests vont être prochainement menés auprès d'une population réduite de patients. « L'intégration de ce composé avancé s'opère sans sortir d'argent », précise Emmanuel Petiot, directeur général de Deinove. Le cédant sera rémunéré en cas

de succès. » Le montage prévoit aussi que TVM Capital entre au capital de Deinove. « TVM Capital nous permettra de lever des sommes importantes pour financer des développements de traitements », précise le dirigeant.

Les traitements actuels inadaptes

A ce jour, d'après Deinove, aucun traitement antibiotique efficace n'est disponible pour ces infections gastro-intestinales sévères. « Les souches sont de plus en plus virulentes, mutent au cours du temps et certaines sont devenues presque incurables », indique Emmanuel Petiot. Les traitements se heurtent aux conséquences mêmes de la maladie : ceux par voie orale peinent à atteindre l'intestin à cause de

l'état du patient (motilité gastro-intestinale réduite, intubation, perforation intestinale, etc.). Et par voie intraveineuse, ils ne pénètrent pas la barrière gastro-intestinale.

Deinove, qui emploie 55 salariés, dispose d'un souche de 6.000 bactéries rares et d'une plate-forme d'ingénierie. La biotech a levé 35 millions d'euros depuis sa création en 2006, dont 22 millions d'euros en Bourse, où elle est cotée sur le marché Euronext Growth depuis 2010. Deinove vise un premier chiffre d'affaires cette année avec la commercialisation de composés cosmétiques. Il va également rechercher des ressources auprès de fonds publics non dilutifs, mis en place par plusieurs gouvernements. ■

Nextedia trie les données de ses clients

LA PME À SUIVRE ÎLE-DE-FRANCE

Effectif : 220 salariés
Chiffre d'affaires : 16,7 millions
Activité : conseil informatique

Dominique Malécot

La transformation numérique c'est déjà du concret pour Marc Negroni quand il quitte IBM pour prendre la direction générale de Nextedia en avril 2014. Cette agence parisienne de publicité sur Internet, fondée en 2005, a déjà fait parler d'elle quand Largardère Active l'a achetée en 2007. Cotée en Bourse, elle appar-

tient aujourd'hui à 60 % à ses dirigeants et sort de l'ombre. « Nous sommes restés discrets ces trois dernières années car il y avait pas mal de choses à faire évoluer pour repositionner Nextedia », prévient le dirigeant. D'agence marketing, il l'a repositionnée sur « le marché de forte expertise de la transformation digitale ». Pour lui, « tout le monde parle de digital » en oubliant parfois les fondamentaux. « Nos clients ont besoin de mieux connaître leurs clients, d'améliorer la qualité des relations qu'ils ont avec eux et de leur proposer des expériences. »

Pour les grands groupes et les entreprises moyennes qui sont ses clients, cela passe naturellement par la maîtrise des données. Nextedia les

aide à les gérer, à comprendre lesquelles sont significatives et donc importantes. Bien les manipuler suppose de connaître leur métier, leurs techniques mais il faut aussi proposer des solutions. Et là, Nextedia s'appuie sur la technologie de leaders comme IBM, Adobe, Salesforce, Microsoft et Genesys. « Ils nous fournissent un contenant, le contenu c'est le client », résume Marc Negroni en évoquant les marchés, les cycles de vente, les solutions.

Acquisitions en vue

C'est également Nextedia qui assure le suivi pour vérifier que, quel que soit le canal par lequel arrive le client, il bénéficie de l'offre la plus adaptée. Avec une attention parti-

culière pour détecter « les choses importantes, les blocages afin que le parcours soit le plus simple possible », assure Marc Negroni en ajoutant que cela va jusqu'à « gérer l'effet de déception », par exemple en appelant le consommateur si quelque chose n'a pas marché comme il pouvait l'espérer.

L'entreprise, qui réalise 16,7 millions d'euros de chiffre d'affaires, emploie 220 salariés. Elle compte en embaucher 80 à 100 de plus cette année et prévoit aussi des acquisitions. « Mais il faut que un plus un fasse davantage que deux », prévient le dirigeant qui affirme avoir les moyens de financer une croissance qui devrait lui permettre de doubler son effectif à l'horizon 2021. ■

innovateurs

Fluigent veut accélérer la révolution industrielle avec la microfluidique



Fluigent

LE FINANCEMENT FLUIGENT

Date de création : 2006
Présidente du directoire : France Hamber
Effectif : 36 personnes
Secteur : microfluidique

Chantal Houzelle
@HouzelleChantal

Créer des lignes de fabrication pilotes à partir d'instruments microfluidiques, imaginés par les laboratoires académiques, pour accélérer la 4^e révolution industrielle dans les grands secteurs : pharmacie, médical, cosmétique, agroalimentaire, chimie... C'est le défi ambitieux du projet HoliFAB, qui décroche un financement de 7,1 millions d'euros sur trois ans dans le cadre du programme européen Horizon 2020. Initiateur et pilote de ce projet, Fluigent, le pionnier français des solutions microfluidiques qui permettent de manipuler des fluides et des objets biologiques à

l'échelle du micron, s'est entouré d'un consortium de dix partenaires industriels et académiques, dont le CNRS, l'Institut Curie ou Sculpteo, spécialiste de l'impression 3D. « Nous avons choisi nos partenaires pour leurs compétences et leur niveau d'expertise dans un domaine précis », souligne France Hamber, présidente du directoire de Fluigent.

Laboratoires sur puce

« Avec Sculpteo, l'idée est de repousser les limites de l'impression 3D et d'augmenter la résolution d'un facteur 10 pour obtenir une finesse d'impression de l'ordre du micron. C'est ce qui sera disruptif, explique-t-elle. Grâce à la fabrication additive haute résolution des dispositifs de microfluidique, nous pourrions proposer de véritables laboratoires sur puce dédiés à chaque secteur en un temps record. » Par exemple, l'Institut Curie teste un tel instrument microfluidique pour détecter des cellules tumorales circulantes, qui sont les marqueurs sanguins du cancer. « On sera ainsi capable de le diagnostiquer avec une prise de sang sans faire de biopsie », assure France Hamber. Ou la culture d'organes artificiels sur puce, reproduisant les conditions physiologiques du corps humain, qui permettra de cibler très tôt l'intérêt thérapeutique de candidats médicaments, dès les essais pré-cliniques, et d'éviter des tests sur animaux. ■

Hypno VR lance son dispositif d'hypnose en réalité virtuelle



Hypno VR

L'IDÉE HYPNO VR

Date de création : 2016
Cofondateur : Denis Graff
Effectif : 5 personnes
Secteur : dispositif médical

Hélène David
—Correspondante à Strasbourg

Réduire le recours aux antalgiques ou les effets indésirables de l'anesthésie, et raccourcir la durée des séjours hospitaliers : les bienfaits de l'anesthésie sous hypnose sont bien connus. Mais « sa pratique n'est pas aussi développée qu'on le souhaiterait », constate le docteur Denis Graff, anesthésiste pratiquant l'hypnose et cofondateur de la start-up alsacienne Hypno VR. Afin de faciliter l'accès à cette pratique, ce spécialiste s'est associé à sa consœur, Chloé Chauvin, et à un expert en nouvelles technologies, Nicolas Schaettel, pour développer un logiciel de réalité virtuelle qui

permet d'induire et de maintenir un état d'hypnose chez le patient pendant toute la durée d'un acte chirurgical.

Compatibles avec les systèmes Oculus Rift et Samsung Gear, Hypno VR associe une ambiance sonore et visuelle spatialisée à des compositions musicales créées selon le principe de la musicothérapie et à des textes hypnotiques, variant selon l'indication médicale traitée.

Des anesthésies évitées

Plusieurs fois primé et labellisé par le pôle French Tech Medtech, ce dispositif médical a fait l'objet de plusieurs études cliniques conduites dans un service de chirurgie dentaire, de procréation médicalement assistée ou de chirurgie infantile. Dans le cadre de la mise en place de sites d'injection pour chimiothérapie, « plusieurs anesthésies ont été évitées et l'on passe d'un acte de 4 h 30 à une demi-heure », illustre le docteur Denis Graff.

A partir du mois de juin, cette solution sera accessible aux établissements de santé et aux praticiens, commercialisée sous forme d'abonnement à une bibliothèque qui va être enrichie pour couvrir le plus grand nombre de champs thérapeutiques. Par ailleurs, un programme de recherche est conduit avec le laboratoire strasbourgeois ICube pour développer un indicateur de l'état d'hypnose. ■

fusions // acquisitions // cessions // partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

Administrateurs Judiciaires Associés **APPEL D'OFFRES DE REPRISE EN LIQUIDATION JUDICIAIRE**

- **Activité :** Installée au Nord de LYON, la société propose, conçoit et installe des équipements électriques et d'automatisme notamment pour l'industrie minière, dans les domaines du traitement des granulats, des sables et des eaux.
- **Carnet de commandes :** 400 K€.
- **Chiffre d'affaires HT :** 1 M€.
- **Effectif :** 9 salariés.

Les offres tendant au maintien de tout ou partie de l'activité de l'entreprise devront être soumises, au plus tard le 07/05/2018 à 14 heures.

Un dossier de présentation peut être obtenu sur demande écrite motivée justifiant d'une capacité financière, industrielle ou commerciale adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité.

M^r Eric Bauland
40, rue de Bonnel
69484 Lyon Cedex 3
www.bcm-aj.com

Contact : Valérie Reybier
Tél. : +33 (0)4 72 84 76 10
Fax : +33 (0)4 72 84 76 19
v.reybier@bcm-aj.com

RECHERCHE REPRENEURS EAUX BUSSIÈRE-GALANT, CHATELINE, ROCHE-BLEUE

Industrie des eaux de table
Unité de production de 5.680 m²
dans le parc régional Périgord-Limousin (département 87)
Effectif : 8 salariés

Date limite de dépôt des offres de reprise : 03/05/2018

Les candidats intéressés sont invités à se manifester par e-mail auprès de Me Catherine POLI - Administrateur Judiciaire
8, rue Blanche - 75009 PARIS - T.01.40.82.79.49
email: cecile.veillerobe@aj-rs.com.

L'accès au dossier de présentation sera autorisé au candidat sur demande écrite.

RECHERCHE DE CANDIDATS REPRENEURS OU INVESTISSEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Activité : Fabrication - Installation maintenance de fours et matériels agroalimentaire.

Chiffre d'affaires exercice 2016 (12 mois) : 2 201 K€
Personnel : 10 salariés

Dans le cadre d'une reprise, l'Administrateur Judiciaire invite les candidats intéressés à prendre contact avec l'étude de Maître HOUPLAIN.
46, Promenade Jean Rostand - 93011 - BOBIGNY Cedex
Tél. : 01 48 30 29 29 - Fax. : 01 48 30 00 33
Mail : contact@etude-houplain.fr

Date limite de dépôt des offres : mercredi 25 avril 2018 à 17 h

Maître Florence TULIER POLGE
Administrateur Judiciaire
Rue René Cassin
91000 EVRY
Tél. : 01.60.87.36.36
Télécopie : 01.60.87.36.37
etude@tulier-aj.com

CONTACT :
Engareh ALIREZAI

ENTREPRISE A CEDER
(Articles L.631-22 et L.642-1 et suivants du Code de Commerce)

Activité : ACTIVITÉS PHYSIQUES ET CULTURELLES

Implantation : (94)
Salariés à ce jour : 12
CA au 30/04/2016 : 169 600 €

Références à rappeler : 2515
Date limite de dépôt des offres : **31/05/2018 à 12h00**

Un dossier de présentation peut être obtenu auprès de Maître Florence TULIER POLGE sur demande écrite.

RECHERCHE REPRENEURS

VENTE DE MATÉRIELS, SYSTÈMES, LOGICIELS ET PRESTATIONS INFORMATIQUES

SARL au capital de 100 556 €
Chiffre d'affaires 2016 / 2017 : 1 296 K€
Seine Saint Denis (2 salariés)
Haute-Garonne (5 salariés)
Redressement Judiciaire : 04/07/2017

Date Limite de Dépôt des Offres : 18 mai 2018 à 16h00

SCP d'Administrateurs Judiciaires Maître Patrice BRIGNIER repreneur@brignieraj.com

Mise en vente dans le cadre d'une liquidation judiciaire

d'éléments du fonds de commerce de diffusion et réparation de machines à coudre et de produits afférents dépendant de l'actif de la liquidation judiciaire de la société

RIVOLI COUTURE
située : **5 rue de Rivoli 75004 PARIS**
bail à très larges possibilités d'activités (visite sur place le 23 avril 2018 à 13h30)
131, avenue du Maréchal de Saxe 69003 LYON (prière de nous contacter pour l'organisation des visites)

Pour dépôt des offres avant le : **30 avril 2018 à 17h00**
chez Maître ASPERTI
Huissier de Justice au Tribunal de Commerce de Paris
1 Quai de la Corse 75004 PARIS

Toute demande de dossier de présentation doit être effectuée auprès de la SELAFA MJA par courriel à contact@mjassocies.com et actif@mjassocies.com

VOUS SOUHAITEZ PARAITRE DANS CETTE RUBRIQUE

ANNONCE@LESECHOSMEDIAS.FR

SARAH MEDARD : 01 87 39 74 94

APPEL D'OFFRE DE REPRISE D'ENTREPRISE

Conciergerie, Gouvernances et Nettoyage spécialisée au secteur hôtelier
Siège social fixé à CHOISY LE ROI (94600)

EFFECTIF : 38 SALARIÉS
CA MENSUEL PRÉVU POUR L'ANNÉE 2018: 39.994 €
au bénéfice de laquelle, une procédure de Redressement Judiciaire a été ouverte par jugement en date du 14 Février 2018.

SELARL BARONNIE - LANGET, Administrateur Judiciaire,
14 rue du Viaduc - 94130 - NOGET SUR MARNE
Tél. : 01 48 71 86 76 - Fax : 01 48 71 84 40
Courriel : thibaut.nekill@baronnie.org / allison.guidoux@baronnie.org

invite tout candidat intéressé par la reprise de cette Société à lui adresser une offre de cession conformément aux dispositions des Articles L.631-13 et L.642-2 II du Code de commerce, au plus tard, le **Vendredi 18 Mai 2018 à 12 Heures**, en son Etude.

APPEL D'OFFRE DE REPRISE D'ENTREPRISE

Transports routiers de marchandises nationales et internationales, tous tonnages, commissionnaire de transport, location, vente, achat et entretien
Siège social fixé à BONNEUIL SUR MARNE (94380)

EFFECTIF : 25 SALARIÉS
CA AU 31 DÉCEMBRE 2017 (12 mois) : 1.749.762 €
au bénéfice de laquelle, une procédure de Redressement Judiciaire a été ouverte par jugement en date du 13/09/2017.

SELARL BARONNIE - LANGET, Administrateur Judiciaire,
14 rue du Viaduc - 94130 - NOGET SUR MARNE
Tél. : 01 48 71 86 76 - Fax : 01 48 71 84 40
Courriel : thibaut.nekill@baronnie.org / allison.guidoux@baronnie.org

invite tout candidat intéressé par la reprise de cette Société à lui adresser une offre de cession conformément aux dispositions des Articles L.631-13 et L.642-2 II du Code de commerce, au plus tard, le **Vendredi 25 Mai 2018 à 12 Heures**, en son Etude.

APPEL D'OFFRES DE REPRISE DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

ACTIVITÉ : Bar, Tabac, Presse, PMU, Jeux
LOCALISATION : Eure-et-Loir (28)
EFFECTIF ACTUEL : 2
CA AU 31.10.2017 (12 MOIS) : 213 914 €

Date ultime de dépôt des offres : 14 mai 2018 à 12 heures 00

Les tiers sont invités à remettre leur proposition (conforme à l'article L.642-2 du code de commerce) en 6 exemplaires à l'Administrateur Judiciaire, Me Guy PIERRAT. L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat à la reprise.

Les candidats intéressés sont invités à se manifester par télécopie ou e-mail auprès de :
Maître Guy PIERRAT Administrateur Judiciaire
24 rue Chanzy, 28000 CHARTRES
Tél. : 02.37.88.04.88 / E-mail : margaux.kowalczyk@guypierrata.fr

réAJir
SELARL V&V
Maître Daniel VALDMAN
Maître Stéphane VERMUE
Administrateurs Judiciaires Associés

CONTACT :
Maître Stéphane VERMUE
35 rue Victor Basch
02100 SAINT-QUENTIN
Tél. : 03 23 05 64 44
e-mail : saint-quentin@reajir.fr

RECHERCHE PARTENAIRES / REPRENEURS LE GROS-ŒUVRE, LE GENIE CIVIL ET LA MACONNERIE

Implantation : Picardie, Aisne (02)
Couverture géographique : Hauts de FRANCE
Chiffre d'affaires HT au 31/12/2016 : 6,6 M€
Personnel : 40 salariés

COMMENTAIRES :
Cette société, bien connue dans le Nord de la France, était initialement spécialisée dans la construction de bâtiments industriels pour l'agro alimentaire et de silos de stockage de céréales. Son activité a ensuite été étendue à la construction de centres commerciaux et de bâtiments recevant du public (crèches, maisons de retraite...)
Date du redressement judiciaire : 15 mars 2018
La date limite de dépôt des offres de reprise / partenariat est fixée au :
JEUDI 26 AVRIL 2018 à 11 HEURES
Tout dossier de présentation sera remis sur la base d'une lettre de confort émanant du candidat, justifiant de sa qualité et de sa capacité à présenter une éventuelle offre.

réAJir
SELARL V&V
Maître Daniel VALDMAN
Maître Stéphane VERMUE
Administrateurs Judiciaires Associés

CONTACT :
Maître Stéphane VERMUE
1 Rue de Lorraine
08000 CHARLEVILLE-MEZÉRES
Tél. : 03 24 35 00 28
e-mail : ardennes@reajir.fr

RECHERCHE PARTENAIRES / REPRENEURS LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Implantation : Ardennes(08), CHARLEVILLE-MEZIERES
Chiffre d'affaires HT au 31/12/2016 : 737 K€
Personnel : 25 salariés

COMMENTAIRES :
Cette société est spécialisée dans la formation continue des salariés en matière de management, de langues, de bureautique et de formation en allemand (Certifications de qualifications professionnelles « Hôtesse de caisse, Employé libre-service, préparateur de commandes... »)
Date de la liquidation judiciaire : 15 mars 2018
La date limite de dépôt des offres de reprise / partenariat est fixée au :
MARDI 15 MAI 2018 à 14 HEURES
Tout dossier de présentation sera remis sur la base d'une lettre de confort émanant du candidat, justifiant de sa qualité et de sa capacité à présenter une éventuelle offre.

APPEL D'OFFRES DE REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
(Articles L.631-13 et R.631-39 du Code de Commerce)

RÉGION NORMANDIE

ACTIVITÉ : Abattage et découpe de viande porcine - Site industriel et plateforme logistique 50800 SAINTE CECILE; Négoce de produits carnés (bœuf, veau, agneau) et autres compléments de gamme (produits de salaison et volaille) - Plateforme dédiée - 50800 VILLEDIEU LES POELES; Services logistiques associés (32 camions - distribution régionale)

CLIENTÈLE : Industrie - GMS - Boucheries/charcuteries/traiteurs - Export

MOYENS DE PRODUCTION : Chaîne d'abattage équipée d'un froid choc - Atelier de découpe et de désossage - Boyauderie - Congélateur d'une capacité de stockage de 900 T à -18°C

ÉLÉMENTS CHIFFRÉS
CA HT annuel au 31/12/2016 : 64.093 K€
CA HT annuel au 31/12/2017 : 69.759 K€

EFFECTIF : 241 salariés.

Les offres tendant au maintien de tout ou partie des activités de l'entreprise devront être soumises à la Selarl GLADEL & ASSOCIES, administrateur judiciaire avant le **Mardi 22 mai 2018 à 17 heures**

Un accès à la data room électronique peut être obtenu auprès de la Selarl GLADEL & ASSOCIES (clermont@gladel.fr) sur demande écrite motivée justifiant d'une capacité financière, industrielle ou commerciale adaptée

Me Vincent GLADEL
Administrateur Judiciaire
Collaboratrice :
Delphine HAUTIER

8, rue Beaumarchais
63000 Clermont-Ferrand
Tél. : 02.99.67.84.90
clermont@gladel.fr
www.gladel.fr

APPEL D'OFFRES

RECHERCHE DE REPRENEUR ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE SOCIÉTÉ ALSACIENNE DE BOUCHERIE CHARCUTERIE

- **Activité :** Réseau de distribution au détail de produits de boucherie-charcuterie
- **Localisation :** 13 points de vente (68, 67, 92, 75 et 31)
- **Chiffres d'affaires (au 30/04/2017) :** 9 M€ (sur 12 mois)
- **Effectif :** 91 salariés

Modalités :
En application de l'article L. 642-1 du Code de Commerce, les candidats intéressés par la mise en oeuvre d'un plan de redressement par voie de continuation ou de cession sont priés de noter que les manifestations d'intérêt doivent être déposées auprès de la SELAS C.M. WEIL & N. GUYOMARD (Veuillez préciser la référence 2776).

Un dossier de présentation sera remis sur la base d'une lettre de confort émanant du candidat, justifiant de sa qualité et de sa capacité à présenter une éventuelle offre et après signature d'un engagement de confidentialité.

SELAS C.M. WEIL & N. GUYOMARD
Administrateur Judiciaire Associé
28 rue de Latte de Tassigny
67300 SCHILTIGHEIM
Tél. : 03 88 83 06 16
Fax : 03 88 81 67 47
Mail : weil-guyomard@ajlink.fr

Date limite de dépôt des offres : 31/05/2018 à 18h00, en 8 exemplaires

SAINT-RAPT & BERTHOLET
121 rue Jean Dausset - Boite Postale 41250
84011 Avignon
Mail : isabelle@desaintrapt.fr
Tél. : +33 (0)432 40 51 00 / Fax : +33 (0)432 70 05 83

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Activité : mécano soudure et mécanique de précision **Localisation :** PACA
Clientèle : dans l'aéronautique
Chiffre d'affaires HT (exercice au 31 mars 2018 sur 12 mois) : 1.091 K€
Nombre de salariés : 17 personnes
Locaux d'activité : loyer de 5.565 € HT/mois pour une superficie de 2.070 m² sur une surface de terrain de 7.850m²
VNC des éléments corporels au 31 mars 2017 : 223K€

Date limite de remise des offres auprès de la SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET : jeudi 17 mai 2018 à 12 heures

Si vous souhaitez des informations complémentaires, merci de contacter :
SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET

SAINT-RAPT & BERTHOLET
75, rue Paul Sabatier 13090 Aix en Provence
courriel : antoine@desaintrapt.fr
Tél. : +33 (0)422 66 56 60 / Fax : +33 (0)422 65 20 96

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Groupe de sociétés implantées en région PACA et OCCITANIE
Activité : travaux d'installation électrique dans tous locaux, courants forts et faibles et maintenance
Clients : institutionnels
CA HT structure PACA : 2.700 K€ **CA HT structure OCCITANIE :** 706 K€
Nombre de salariés : 10 personnes

Date limite de remise des offres auprès de la SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET : 27 avril 2018

Si vous souhaitez des informations complémentaires, merci de contacter :
SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET - Monsieur Antoine MANENT

SAINT-RAPT & BERTHOLET
75, rue Paul Sabatier 13090 Aix en Provence
courriel : antoine@desaintrapt.fr
Tél. : +33 (0)422 66 56 60 - Fax : +33 (0)422 65 20 96

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE COLLECTIVE

Activité : Enseignement général (internat mixte) **Localisation :** Peynier (13710)
Objet du bail commercial : exploitation d'une école privée, centre de formation continue, d'accueil de loisirs et d'animation
Superficie utilisée : 1.800 à 2.000 m² environ, pour un loyer mensuel de 2.985 Euros TTC
Nombre actuel d'élèves : 60 élèves (capacité d'accueil de 220 personnes/jour et 90 lits)
Chiffre d'affaires HT au 2016-2017 : 972 K€
Nombre de salariés : 26 personnes

Date limite de remise des offres auprès de l'étude : 22 mai 2018

Si vous souhaitez des informations complémentaires, merci de contacter :
SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET - Monsieur Antoine MANENT

AJRS ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ASSOCIÉS

SOCIÉTÉ EN LIQUIDATION JUDICIAIRE RECHERCHE CESSIONNAIRE

Activité : Restauration Rapide
Département : Malakoff (92)
Chiffre d'affaires : en 2016 : 101 K€, en 2017 : 107 K€

Date limite de dépôt des offres : 14/05/2018 à 18h en mon étude

POUR TOUTS RENSEIGNEMENTS
SELART AJRS - Administrateurs Judiciaires
3 Avenue de Madrid - 92200 NEUILLY/SEINE
Fax : 01 55 62 06 41
Mail : francisque.gay@aj-rs.com / thomas.pebarthe@aj-rs.com

AJRS ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ASSOCIÉS

SOCIÉTÉ EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE RECHERCHE CESSIONNAIRE

Activité : Auto-Ecole
Ville (Département) : Puteaux / Levallois-Perret (92)
Chiffre d'affaires : 2016 : 501 K€ / 2015 : 705 K€ / 2014 : 748 K€
Effectif : 6 salariés

Date limite de dépôt des offres : Vendredi 4 mai 2018 à 12h00

POUR TOUTS RENSEIGNEMENTS
SELART AJRS - Administrateurs Judiciaires
3 Avenue de Madrid - 92200 Neuilly sur Seine
Tel: 01 55 62 06 40 / Fax : 01 55 62 06 41
Mail : francisque.gay@aj-rs.com / christopher.marcelin@aj-rs.com

APPEL D'OFFRES DE REPRISE D'ENTREPRISE

SAS PCH METALS
REDRESSEMENT JUDICIAIRE DU 29/03/18

Activité concernée : Fabrication industrielle de radiateurs et de pièces de tôlerie

CA HT au 31/12/17 : 9.984 K€ **Effectif : 94 salariés**

Siège social : 14 rue de l'Ilet
51520 ST MARTIN SUR LE PRE

Un accès à la data-room est disponible auprès de la SELARL AJC, représentée par Maître Nicolas TORRANO, après régularisation d'un engagement de confidentialité.

Les offres devront :

- être écrites et comporter les indications prévues par l'article L.642-2 du code de commerce
- être complétées d'une attestation telle que prévue par l'article R.642-1 du code de commerce
- être adressées à l'administrateur judiciaire au plus tard le :

Lundi 14 mai 2018 à 12H00, en son cabinet
31-33 rue de Talleyrand - 51100 REIMS
Tél. : +33 3 20 983 336 / Fax : +33 3 20 982 982
Contact mail : dataroom@ajc.eu
Data-room : <http://dataroom.ajc.eu>
Web : <http://www.aspaj.fr> et <http://ventes-actifs.cnajmj.fr>

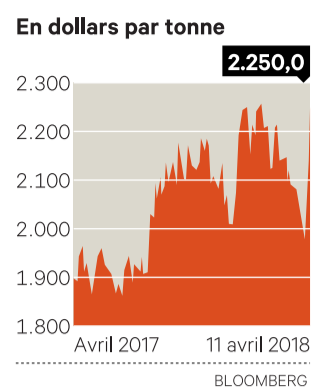
FINANCE & MARCHÉS

les indices

| | | | |
|---------|-----------|---------------|---------------|
| + 0,71% | EUROPE | EURO STOXX 50 | 3.443,97 PTS |
| + 0,59% | PARIS | CAC 40 | 5.309,22 PTS |
| + 0,98% | FRANCFORT | DAX | 12.415,01 PTS |
| + 0,02% | LONDRES | FTSE 100 | 7.258,34 PTS |
| + 0,62% | AMSTERDAM | AEX | 547,90 PTS |
| + 1,27% | MILAN | FTSE MIB | 23.304,88 PTS |

L'ALUMINIUM BONDIT AU PLUS HAUT DEPUIS SIX ANS

Le cours de l'aluminium a touché jeudi son plus haut niveau depuis mars 2012 sur le London Metal Exchange (LME). Le marché s'interroge sur la manière dont il va pouvoir remplacer le métal fourni par Rusal, le géant producteur russe sanctionné par les Etats-Unis. En sept séances, l'aluminium a grimpé de plus de 15 % : un rallye sans égal depuis 1987, selon Bloomberg.



Confortée par ses résultats, la CDC veut lutter contre la fracture territoriale

- L'institution publique a dégagé 1,9 milliard d'euros de résultat net.
- Son directeur général a affirmé que sa filiale Icade « n'est pas à vendre ».

INSTITUTION

Sharon Wajsbrot
@Sharonwaj

Quelques mois après son entrée en fonction, le nouveau pilote de la Caisse des Dépôts, Eric Lombard, a montré un visage serein pour la présentation des résultats de l'institution. Et pour cause : en 2017, la CDC affiche un résultat net de 1,9 milliard d'euros, en croissance de 7 %. Son fonds d'épargne, qui concentre la gestion des Livrets A des Français, affiche, lui, 1,4 milliard de résultat courant, en hausse de 6 %.

L'année passée, la CDC a profité des plus-values de cessions engrangées par sa filiale bpifrance, de celles réalisées lors de la cession de Sanef ou encore de la revalorisation de ses titres Christian Dior, qui ont profité de la réorganisation du holding LVMH. Les contributions de CNP Assurances, Icade, Transdev et Egis à leur actionnaire CDC sont aussi en hausse en 2017.

Eric Lombard veut résolument capitaliser sur ces résultats pour investir dans les territoires et ainsi soutenir la politique du gouvernement. « Cette maison dispose d'une grande puissance financière qui représente un pouvoir important pour lutter contre les inégalités entre les personnes et les territoires. La CDC est précieuse, et encore plus précieuse pour soutenir des territoires, des villes moyennes, des banlieues et de la ruralité », a-t-il fait valoir. Pour ce faire, Eric Lombard veut mobiliser tous les métiers de la CDC, qu'il a regroupés en cinq pôles : la gestion d'actifs, la gestion

des retraites et de la formation professionnelle, les filiales et participations, bpifrance, qui réunit tous les outils de financement des entreprises, et la « banque des territoires ». Ce dernier pôle, encore en gestion, devra devenir l'équivalent de bpifrance pour les collectivités et acteurs locaux en rassemblant les outils de conseil et de financement de la CDC. Ses contours seront précisés le 30 mai à la Cité de la Mode et du Design.

Statu quo sur les filiales

D'autres filiales du groupe CDC, comme Transdev ou Egis pourront contribuer à cette mission prioritaire, réaffirmée par l'institution, dans l'aménagement du territoire. La place de cette dernière à leur capital est en effet pour l'instant stabilisée puisque Eric Lombard indique privilégier le statu quo sur la majorité des filiales du groupe. En particulier, la foncière Icade, qui concentre les appétits des investisseurs, « n'est pas à vendre », a insisté le directeur général de la CDC. Outre le fait d'être un actif financier de plus en plus rentable pour la Caisse des Dépôts, « c'est une société qui s'inscrit dans l'intérêt général dans la mesure, où c'est un acteur important de la santé et du Grand Paris ». Quant à un rapprochement de la CDC avec La Poste en vue de la création d'un bancassureur qui passerait par l'association de La Banque Postale et de CNP Assurances, Eric Lombard veut se donner du temps. « Sur ce dossier, nous ne sommes ni dans l'urgence ni dans la nécessité. Le pacte qui lie les grands actionnaires de CNP court jusqu'à fin 2019. Si quelque chose se fait, ce sera décidé avant, voilà mon horizon de temps », a indiqué Eric Lombard.

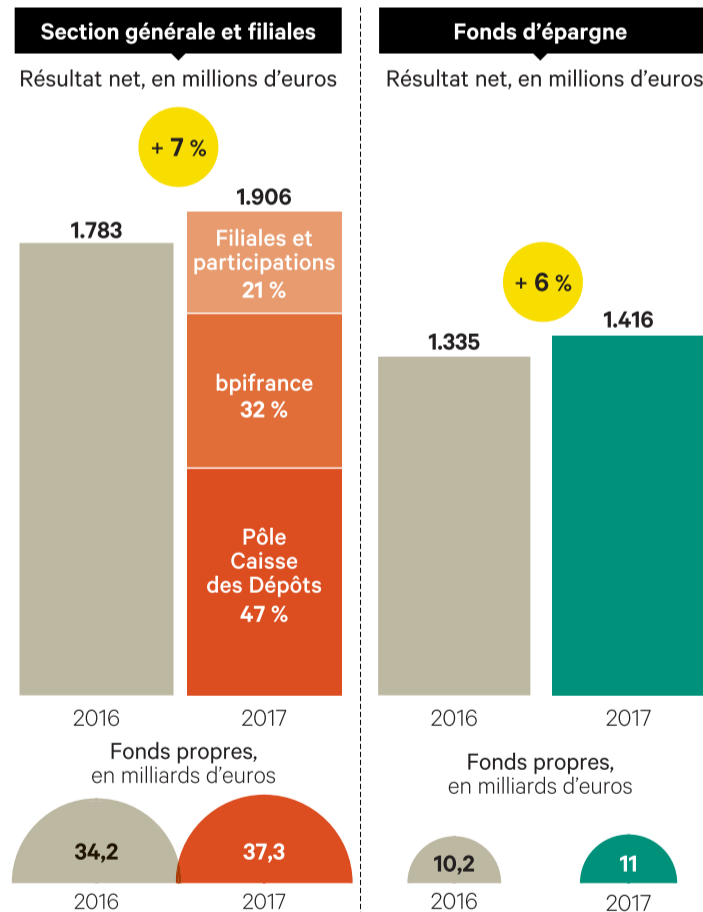
Signe des temps, la contribution de la Caisse des Dépôts au budget de l'Etat a été revue à la hausse plus tôt que prévu par les engagements de François Hollande à l'occasion du bicentenaire de la CDC : au total, l'institution publique, avec le fonds d'épargne, a versé 1,9 milliard d'euros à l'Etat, contre 1,6 milliard en 2016.

Lire également « Crible » Page 40

Les hommes clefs de la Caisse des Dépôts



Chiffres clefs de l'institution



LES ECHOS / SOURCE : CDC / PHOTOS : AFP, RÉA

Eric Lombard et son bras droit secouent l'institution

Nouvelle organisation, remaniement de l'organigramme... le duo à la tête de la CDC, Eric Lombard et Olivier Sichel, bouscule les habitudes de l'établissement public.

A nouvelle équipe, nouvelles méthodes. Opérationnel depuis le début de l'année à la tête de la Caisse des Dépôts, le duo Eric Lombard et Olivier Sichel, respectivement directeur général et directeur général adjoint, n'a pas attendu d'être bien installé dans ses fonctions pour bousculer l'institution.

« Pierre-René Lemas venait du corps préfectoral, ce n'était pas dans son habitude de bousculer les organisations. Alors que, dans l'esprit d'Eric Lombard et d'Olivier Sichel, c'est normal d'optimiser », atteste un cadre de la maison. Certes, leur ligne stratégique est sensiblement la même que celle de l'ancienne direction : il s'agit de remettre la Caisse au cœur des territoires. Mais, pour cela, ils veulent engager les grands travaux. Leur premier chantier, la création d'« une banque des territoires », qui rassemble cinq directions opérant jusqu'à présent de manière autonome et deux filiales de la CDC (CDC Habitat et la SCET), a mis d'emblée les équipes sur le qui-vive. « C'est un projet managérial qui vise à fédérer des équipes qui ne travaillaient pas forcément ensemble sous une direction unique », confirme Olivier Sichel qui veut constituer un « guichet unique » pour les collectivités. Le projet est aussi digital puisqu'il sera associé à la création d'une plateforme pour accéder aux offres.

En la matière l'ambition est élevée : « Olivier Sichel nous met au défi en nous demandant : "Pourquoi ne pas faire une place de marché à la Amazon pour mettre en avant les produits de la

CDC ? », atteste un autre cadre du groupe. En interne, ce dernier estime qu'il n'y a pas de « résistance organisée » face à cette révolution culturelle, mais un doute demeure parfois : « les gens se demandent ce que ça va vraiment changer... » Pour mener ses grands projets, Eric Lombard a aussi remodelé son organigramme, prenant soin d'éloigner les baronnies. Marc Abadie, qui pilotait le réseau de la CDC, a été relégué la présidence d'une filiale moins stratégique, CDC Bioversité. Gabrielle Gauthey, qui pilotait les investissements en régions, a par ailleurs quitté le groupe.

Adoptant un pilotage resserré, Eric Lombard a limité son comité exécutif à 9 membres contre 13 auparavant. Il y a rassemblé son état-major : entre autres, Michel Yahiel, l'ancien conseiller social de François Hollande, qui pilote la direction des retraites et de la solidarité, et Nicolas Dufourcq, le directeur général de bpifrance. C'est le seul patron de filiale du groupe à faire partie de ce cercle rapproché.

Une OPA de bpifrance sur la CDC ?

En interne, cette dernière nomination a été interprétée comme une OPA de bpifrance sur la CDC. « Tout le monde pense que le directeur général de la Caisse s'appelle Nicolas Dufourcq », fait valoir un responsable syndical. Il faut dire que la CDC a récemment basculé de nouvelles missions vers sa filiale. A la Caisse des Dépôts on met plutôt en avant une volonté de clarifier les lignes de partage entre les deux institutions et de moderniser les pratiques. En la matière, bpifrance a des choses à lui apprendre et la Caisse le reconnaît. L'institution a ainsi été piocher dans les équipes de communication de la banque publique pour muscler ses équipes. — S. W.

« Icade est une société qui s'inscrit dans l'intérêt général dans la mesure où c'est un acteur important de la santé et du Grand Paris. »

ÉRIC LOMBARD
Directeur général de la CDC

Le Compte-Nickel va démocratiser les cartes haut de gamme

BANQUE

La néobanque rebaptisée « Nickel » proposera à ses clients une carte Premium pour 30 euros par an.

Ninon Renaud
@NinonRenaud

Quasiment un an après son rachat par BNP Paribas, Compte-Nickel affiche sa volonté de con-

forter son ADN de trublion de la finance en guerre contre des services bancaires trop chers. La néobanque a annoncé jeudi une nouvelle identité et le lancement d'une carte de paiement destinée à démocratiser les services des cartes bancaires premium.

La filiale de BNP Paribas se rebaptise « Nickel », tout simplement, et abandonne sa signature « Compte sans banque » pour celle de « Compte pour tous ». En guise d'acte fondateur, elle proposera à partir du mois de mai Nickel Chrome, une carte concurrente des

MasterCard Gold ou Visa Premier moyennant 30 euros par an. Lesquels s'ajouteront à la cotisation annuelle actuelle de 20 euros.

Cette offre intègre les services traditionnels d'assurance (voyage, neige...) et d'assistance des cartes premium, mais aussi des couvertures spécifiquement demandées par les clients de Nickel : une assurance pour le vol des effets personnels (papiers, clefs, maroquinerie) et une garantie pour les achats sur Internet. Ces derniers représentent de fait aujourd'hui 30 % des

transactions opérées avec une carte Nickel.

Renforcer son statut de compte principal

Hors zone Sepa, les transactions avec la carte Nickel Chrome ne font en outre l'objet d'aucune commission alors qu'il en coûte 1 euro par achat avec la carte initiale. « Il n'y a que la carte du compte C-zam qui soit aussi peu chère sur le marché », souligne Arnaud Giraudon, président de la néobanque. Alors que 57 % des clients déclarent utiliser Nickel comme leur compte

principal, il estime pouvoir convertir de 10 à 20 % des clients existants à cette nouvelle offre afin d'accroître cette part. Nickel revendique 880.000 comptes ouverts depuis son lancement il y a un peu plus de quatre ans, dont 323.000 en 2017. 85 % de ces clients sont à jour de leur cotisation, assure Hugues Le Bret, cofondateur du Compte-Nickel. Sur le seul mois de mars 2018, la néobanque a traité 8,4 millions d'opérations. « Ce sont des comptes qui vivent », renchérit Arnaud Giraudon.

Rentable depuis l'an dernier, la néobanque compte capitaliser sur son succès pour développer son réseau actuel de 3.100 bureaux. Son objectif est d'en accueillir 200 de plus par mois dans son réseau de distribution d'ici à la fin de l'année. « Chaque fois qu'un buraliste nous rejoint, il ouvre en moyenne 12 comptes par mois. Ce montant ne baisse pas au fil du temps », souligne Arnaud Giraudon. De quoi rendre crédible l'objectif de Nickel d'atteindre durant l'été 1 million d'aficionados et 2 millions en 2020. ■

La régulation a mis les activités de marché au régime sec

Fort recul des activités de marché des banques

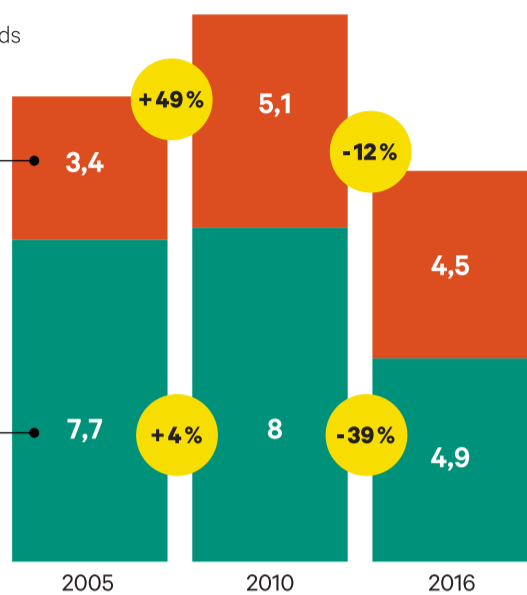
Echantillon des 13 principales banques américaines et européennes

Total d'actifs

En milliers de milliards de dollars

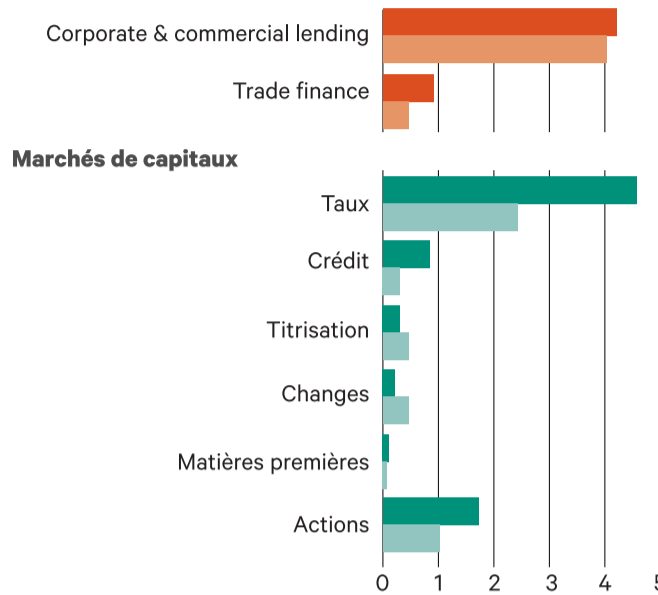
Corporate & commercial lending et Trade finance

Marchés de capitaux



2010 2016

Corporate & commercial lending et trade finance



« LES ÉCHOS » / SOURCES : PWC, AFME

BANQUE

La taille des activités de marchés de capitaux des grandes banques d'investissement a baissé de près de 40 % entre 2010 et 2016, selon l'AFME.

Deux tiers du déclin est attribuable à la régulation.

Solenn Poullennec
@SolennMorgan

La régulation a mis les grandes banques de financement et d'investissement (BFI) mondiales au régime sec. La taille des activités de marché de capitaux de celles-ci (en actifs) a baissé de près de 40 % entre 2010 et 2016, selon une étude publiée jeudi par l'AFME (Association for Financial Markets in Europe), une association européenne qui défend notamment les intérêts des banques actives sur ces marchés.

Réalisée avec le cabinet PWC, celle-ci est fondée sur un échantillon de 13 grandes banques, parmi lesquelles figurent les françaises

Société Générale et BNP Paribas. Selon l'étude, près de deux tiers du déclin des activités de marché de ces établissements est attribuable au tour de vis réglementaire auquel ils ont dû se plier dans le sillage de la crise. Au regard du choc, les régulateurs devraient analyser davantage ex post les conséquences de leurs décisions, selon l'AFME. Pour l'heure, la régulation n'a pas conduit à des « problèmes majeurs », reconnaît Michael Lever pour l'association, mais son impact est en réalité amorti par la faiblesse des taux.

37 milliards de dollars de coûts réglementaires
« Ce n'est que lorsque nous verrons des conditions plus normales que l'impact total de la régulation deviendra plus clair », prévient-il. Les régulations ayant eu le plus d'influence sur les banques sont, sans surprise, celles qui ont été adoptées dans le cadre de la réforme prudentielle de Bâle III et les ont poussées à détenir davantage de capital (que ce soit en revoyant la définition du capital, en relevant les seuils minimums de fonds propres ou en imposant un ratio de levier). L'application de ces exigences a représenté l'essentiel des coûts réglementaires encaissés par

les banques pour leurs activités de marchés de capitaux. Estimés à près de 37 milliards de dollars par an pour l'ensemble de l'échantillon, ces derniers représentaient près de 40 % du total des coûts des banques pour les activités concernées en 2016.

Les activités qui ont été le plus touchées après la crise sont les activités de taux.

Compte tenu de son coût, la régulation a eu un impact significatif sur la rentabilité financière des activités de marchés de capitaux : entre 2010 et 2016, la rentabilité des capitaux propres (RoE) a baissé de 14 points de pourcentage, à 3 %, selon l'étude. Les banques ont toutefois pu redresser la barre en réduisant la taille de leur bilan. Dans ce cadre, les activités qui ont été le plus touchées après la crise sont les activités de taux (trading sur les titres d'Etat et produits dérivés de taux notamment). Toutefois, au sein de cette ligne de produits, la réduction de la volatilité sur les opérations de pension livrée (échange de titres contre de la liquidité) s'explique aussi par d'autres phéno-

mènes tels que l'injection massive de liquidités réalisée par les banques centrales après la crise. Les activités de crédit (sur la dette d'entreprise, les prêts ou les dérivés de crédit) ont également beaucoup souffert après la crise en termes de montants d'actifs des banques. Celles liées aux matières premières ou aux marchés actions aussi. En revanche, les activités de titrisation ou de trading sur les changes ont mieux tiré leur épingle du jeu.

De nouvelles exigences en matière de liquidité
L'étude de l'AFME s'en est tenue aux évolutions enregistrées jusqu'à 2016, faute d'avoir des données complètes sur une période plus récente. L'organisation estime cependant que les tendances relevées par son analyse se sont poursuivies en 2017.

« Nous ne devons pas oublier que même si le Comité de Bâle a terminé ses travaux, de très nombreuses régulations doivent encore être mises en œuvre », souligne Michael Lever. La régulation européenne d'organisation des marchés (MIF II) vient d'entrer en vigueur et les banques doivent encore s'adapter à des nouvelles exigences en matière de liquidité. ■

Pragma se relance sous la bannière Sparring Capital

CAPITAL-INVESTISSEMENT

Pragma, marque historique du non-coté, va disparaître.

L'équipe de gestion menée par Arnaud Leclercq et Denis Catz a entièrement revu sa feuille de route stratégique.

Anne Drif
@AnneDrif

C'est une marque historique du capital-investissement français qui disparaît. Pragma, investisseur opportuniste dans les PME françaises, né il y a dix-sept ans dans le giron du Crédit Agricole et du Crédit Lyonnais, change de nom ce jeudi. Arnaud Leclercq et Denis Catz, les deux associés qui ont pris le relais des fondateurs historiques, relancent la société de gestion sous une nouvelle bannière : Sparring Capital.

Cette décision n'est pas un coup de marketing. C'est le résultat d'une remise en question stratégique. En 2012, l'équipe, qui s'est offert des tickets dans Eutelsat et Jaccar, le holding de Jacques de Chateaueux, fondateur du Groupe Bourbon, fait face à des problèmes de succession. La société de gestion est aussi affectée par un dossier de place et n'a réalisé qu'une seule cession sur son véhicule précédent. Résultat : dans un climat de défiance des investisseurs internationaux envers la France, le nouveau fonds de 250 millions d'euros que Pragma veut lever n'attire que 75 millions d'euros.

Les fondateurs, Gilles Gramat et Jean-Pierre

Créange, cèdent les rênes et deux autres associés quittent le navire. Mais Arnaud Leclercq et Denis Catz veulent croire qu'un « pivotage » stratégique est encore possible. « Nous avons clarifié notre feuille de route pour nous concentrer uniquement sur les opérations majoritaires dans les sociétés de 15 à 50 millions d'euros de valeur d'entreprise, souvent sous les radars, et offrant des valorisations d'entrée raisonnables », expliquent les deux dirigeants. Fort de cette feuille de route, Pragma entre au capital du spécialiste de l'ingénierie de navire CNN MCO, qui opère pour la Marine nationale, et est approché deux ans plus tard par Engie pour le lui racheter. Et l'équipe investit dans le gestionnaire de créances NACC qui suscite l'intérêt d'un gros géant norvégien.

Profondeur de marché
De nouveaux investisseurs sont dès lors convaincus. Le canadien Northleaf, Swen, PRO BTP, HSBC Assurance-vie, MACSF, AG2R La Mondiale, et d'autres encore viennent porter la levée finale du fonds à 110 millions d'euros fin 2016. « C'est pour nous une étape importante, disent aujourd'hui les deux associés. Nous avons fait la preuve à nos investisseurs qu'il y avait une vraie profondeur de marché sur cette cible d'entreprises, et que les transactions étaient moins intermédiées et de première main. Aux dirigeants de ces entreprises, nous souhaitons apporter notre méthode d'actionnaire professionnel et notre engagement à leurs côtés pour les faire changer de taille. »

Le dernier fonds de 2012 est déjà investi pour moitié. Ils préparent donc les esprits à un prochain millésime en 2019. ■



Avec Sparring Capital, Arnaud Leclercq et Denis Catz recentrent leur stratégie sur les prises de contrôle de petites entreprises. Photo Pragma

Le fonds Truffle se met aux ICO

CRYPTOMONNAIES

La société de gestion prépare une levée en cryptomonnaies pour Moneytrack, une de ses participations, spécialisée dans le paiement.

Elle y voit un levier d'internationalisation inédit pour cette jeune pousse.

Ninon Renaud
@NinonRenaud

C'est une première sur le marché bouillonnant des levées de fonds en cryptomonnaies, plus connues sous leurs initiales anglo-saxonnes ICO pour « Initial Coin Offering ». Alors que les fonds de capital-risque y voient traditionnellement un concurrent, la société de gestion française Truffle Capital a annoncé ce mardi qu'elle finalisait la préparation d'une telle opération pour Moneytrack, une de ses participations, spécialisée dans le paiement.

La jeune pousse a, sur la base de la technologie de la chaîne de blocs (« blockchain ») et des travaux de recherche d'un consortium d'experts, dont certains sont issus de l'Inria et du Pôle universitaire Léonard de Vinci, développé une plate-forme qui permet de numériser l'activité de paiement dirigé. Celle-ci vise en priorité le remboursement de sinistres en assurance-multirisques habitation, le crédit à la consommation ou encore les cartes cadeaux. La France constitue un terrain de jeu naturel, mais « le modèle de Moneytrack peut fonctionner partout dans le monde. Ce que la jeune pousse fait dans l'Hexagone, financée par Truffle, elle va donc pouvoir le faire à l'international avec des partenaires qui vont, grâce à l'ICO, se connecter à la plate-forme pour faire circuler leurs propres flux de paiements dirigés », précise Bernard-Louis Roques, cofondateur et directeur général de Truffle.

Leader mondial du paiement dirigé
De fait, l'émission d'actifs numériques, qui sera lancée en mai et devrait drainer plusieurs dizaines de millions d'euros, consiste à vendre des jetons ou « tokens ». Lesquels donnent un droit d'utilisation des

services de la plate-forme Moneytrack. Particulièrement populaire en Asie, « l'ICO est un moyen idéal de développer un écosystème économique instantanément et partout dans le monde. Pour Moneytrack, c'est la promesse de devenir rapidement un leader mondial du paiement dirigé », conclut Bernard-Louis Roques.

La démarche de Truffle n'est pas étrangère à l'ambition du gouvernement de faire de Paris une capitale des ICO.

Il balaie du revers de la main les craintes de certains pairs. « Le capital-risque ne va pas disparaître, même si certaines de ses parts de marché pourraient être phagocytées par les ICO. Les modèles économiques les plus simples, qui justifient l'utilisation de la "blockchain" pourraient l'être, mais toute innovation disruptive qui nécessite une intensité technologique avec beaucoup de recherche restera toujours l'apanage des capital-risqueurs »,

promet Bernard-Louis Roques. La démarche de Truffle Capital, qui assure en outre finaliser la préparation de cette ICO « en étroite collaboration avec le gendarme français de la Bourse », n'est sans doute pas étrangère à la volonté affichée du gouvernement français de faire de Paris une capitale des ICO en se dotant d'un cadre souple et adapté à ces opérations d'un nouveau genre. ■

la cote hebdomadaire des opcm

| Nom du fonds | VL au 30/12/2017 | Dernière VL | Date VL | Performance Depuis le 30/12/2017 | Performance 1 an | Performance 3 ans |
|---|------------------|-------------|------------|----------------------------------|------------------|-------------------|
| FEDERAL FINANCE GESTION | | | | | | |
| 1 allée Louis Lichou - 29480 Le Relecq-Kerhuon Service Relations Clientèle : N° Cristal 09.69.32.88.32 (appel non surtaxé) contact@federal-finance.fr www.federal-finance.fr | | | | | | |
| Federal Indiciel US (FR0000988057) | 275,59 | 261,87 | 28/03/2018 | -4,98 | -1,51 | 15,83 |
| Federal Indiciel Japon (FR0000987968) | 208,68 | 203,33 | 11/04/2018 | -2,56 | 3,69 | 7,47 |
| Federal APAL (FR0000987950) | 363,61 | 356,02 | 09/04/2018 | -2,09 | 2,33 | 0,17 |
| Federal Croissance P (FR0000987703) | 66,46 | 65,37 | 10/04/2018 | -1,64 | 0,37 | -8,90 |

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Elles ne sont pas constantes dans le temps. Les documents d'Information Clé pour l'investisseur et les prospectus des FCP sont disponibles sur le site www.federal-finance.fr

La BCE de plus en plus divisée sur l'inflation

- Les minutes montrent une divergence d'opinions entre membres du Conseil des gouverneurs sur les perspectives d'évolution de l'inflation.
- Et donc du rythme de resserrement monétaire.

BANQUE CENTRALE

Guillaume Benoit
@gb_eco

À première vue, le consensus a régné lors de la réunion de politique monétaire de la Banque centrale européenne (BCE), en mars dernier. Le compte rendu de la réunion des 7 et 8 mars fait apparaître une unanimité, notamment sur la bonne tenue de l'économie de la zone euro et sur les quelques risques qui subsistent. Et, au premier chef, l'appréciation de l'euro face au dollar. « *La stabilité des changes n'entre pas dans le mandat de la BCE, et pourtant le sujet est explicitement mentionné dans les minutes* », relève Stéphane Deo, chez LBPAM.

Inquiétudes sur l'euro

L'institution s'inquiète notamment du fait que les mouvements de change enregistrés par la devise européenne « *ne sont pas liés à des améliorations macroéconomiques* ». Les raisons sont plus à chercher dans les différents soubresauts de la politique économique américaine. « *Le risque pour la BCE est que l'euro s'installe de façon durable à un niveau élevé, ce qui pèserait sur l'inflation* », analyse Frederik Ducrozet chez Pictet Wealth.

Mis à part cette question, le tableau que dressent les minutes est plutôt positif. Le compte rendu estime même que l'inflation semble en bonne voie d'atteindre sa cible à moyen terme, définie comme « *proche mais en dessous de 2 %* ». Une hypothèse cohérente avec les prévisions d'une inflation à 1,7 % en zone euro en 2019 ou 2020.



Le consensus sur les perspectives d'inflation n'est pas aussi large que semblait le dire Mario Draghi lors de la conférence de presse du 8 mars dernier. Photo AFP

Natacha Valla rejoint la Banque centrale européenne

La Banque centrale européenne (BCE) a trouvé la perle rare. Natacha Valla va bientôt devenir numéro 2 de la division « *Politique Monétaire* », selon nos informations. Elle devrait prendre ses fonctions à Francfort courant mai. Le président de la BCE, Mario Draghi, connaît bien cette économiste d'à peine 40 ans, qui gravite dans les cercles européens depuis longtemps. Elle met actuellement en musique le « *Plan Juncker* » à la Banque européenne d'investissement (BEI). Comme l'Italien, elle a travaillé plusieurs années pour la banque Goldman Sachs. Selon des sources proches de la BCE, l'institut monétaire aimerait aussi pouvoir nommer une femme à la tête de la division Conjoncture, pour répondre aux critiques sur l'absence de parité. Le poste est vacant depuis quelques mois. Malgré ses efforts, la BCE a du mal à trouver la parfaite candidate.

Sauf que, dans les faits, les perspectives de hausse des prix sont loin d'être partagées par l'ensemble du conseil. Dans le langage policé de la BCE, on parle « *d'échanges de vues* ». Mais, en réalité, les divergences sont profondes sur l'existence d'une marge de progression pour l'inflation, en comparant le niveau de production actuel avec sa moyenne historique. Une donnée que plusieurs membres du conseil estiment trop incertaine dans son évaluation. « *Derrière cette notion se pose la question de savoir si l'inflation peut encore croître, ou si l'économie a connu de telles transformations qu'elle a déjà atteint son niveau maximum. C'est une théorie défendue depuis longtemps par Klaas Knot, gouverneur de la banque centrale néerlandaise* », décrypte Stéphane Deo. Or, si l'inflation est à son plus haut potentiel, il faut mettre fin rapidement à la politique accommodante de la BCE, pour éviter une surchauffe de l'économie. Et donc relever les taux plus tôt.

Divergence grandissante

« *Plus largement, on sent que l'opposition entre les "colombes", partisans d'une politique accommodante, et les "faucons", favorables au resserrement monétaire grandit, et que cela complique la prise de décision au sein du conseil*, explique Stéphane Deo. *Ce qui explique aussi que, depuis quelques semaines, les interventions publiques sur le thème de la politique monétaire sont moins nombreuses.* » Pas étonnant, dans ce contexte, que la sortie de l'Autrichien Ewald Nowotny sur une future hausse du taux de dépôt de la BCE ait entraîné un démenti cinglant de Francfort. ■

Comment les « fake news » manipulent les marchés boursiers

BOURSE

Les manipulations à l'aide de fausses nouvelles impactent surtout les petites valeurs américaines.

Nessim Aït-Kacimi
@NessimAitKacimi

Popularisées par le président Donald Trump, les « *fake news* », (« *fausses nouvelles* ») ont aussi investi les marchés financiers du fait de la montée en puissance des réseaux sociaux et sites de conseil collaboratifs (Seeking Alpha, The Motley Fool...) alimentés par leurs membres. Seulement, ces derniers sont l'objet de manipulations, en divulguant parfois des informations erronées.

Sur Seeking Alpha, 2,8 % des 204.000 articles publiés entre 2005 et 2015 ont été des fausses nouvelles et tentatives de manipulation pour faire monter le cours des actions qu'ils évoquent. Cette proportion a atteint son record, près de 5 %, en 2008, l'année de la grande crise où les escrocs avaient le plus grand mal à soutenir les cours, compte tenu de la chute générale des actions. Jusqu'en 2012 Seeking Alpha autorisait les articles rémunérés par des tiers si tant est que les lecteurs en soient avertis, et, depuis l'interdiction de cette pratique, le taux de faux articles a chuté à son plus bas, 1,6 %. Il y a bien davantage de fausses nouvelles sur les petites sociétés que sur les grandes, car elles sont moins connues et suivies par les analystes que les grands groupes et il est ainsi plus facile d'abuser les investisseurs et traders, en annonçant un scoop.

Supercherie boursière

Le jour d'une fausse annonce, le cours d'une petite valeur grimpe de 8 %, et jusqu'à 20 % sur deux mois, mais il abandonne ensuite tout le terrain gagné quand les opérateurs se rendent compte de la supercherie. L'action grimpera d'autant plus qu'elle est peu couverte par les médias, qu'elle est volatile et compte un grand nombre

Lanceur d'alerte

Rick Person, un contributeur du site Seeking Alpha, avait été contacté par une agence de communication. Elle lui demandait d'écrire un article très favorable pour son client en échange de rémunération, qu'il devait garder secrète. Il décline et mène sa propre enquête pour découvrir qu'au moins une centaine d'articles, de douze auteurs et portant sur une cinquantaine de sociétés étaient des tentatives de manipulation. Alertée, la SEC traînera en justice ces sociétés.

Fed : les marchés parient sur trois nouvelles hausses de taux cette année

Les minutes de la dernière réunion de politique monétaire de la Fed laissent entendre que la banque centrale américaine pourrait accélérer son resserrement monétaire, malgré les craintes de guerre commerciale.

Trois ou quatre hausses de taux pour la Fed en 2018 ? La question est dans tous les esprits des investisseurs. Les minutes, le compte rendu de la dernière réunion du comité de politique monétaire (FOMC) les 20 et 21 mars ont apporté un début de réponse. Lors

de ce comité, le premier présidé par Jerome Powell depuis sa nomination à la tête de la Réserve fédérale, la banque centrale a relevé une première fois de l'année son taux directeur pour le porter à 1,50 %-1,75 %, une décision prise à l'unanimité.

Les minutes montrent que le même consensus s'est formé autour de la santé de l'économie américaine. « *Tous les participants ont convenu que les perspectives de l'économie au-delà du trimestre en cours s'étaient améliorées au cours des derniers mois* », soulignent les minutes, ajoutant que les membres du FOMC s'attendaient à une augmentation de l'inflation. En parallèle, le nombre

de partisans de trois hausses de taux supplémentaires plutôt que les deux initialement envisagées a progressé. Plusieurs membres estiment que l'inflation était en bonne voie d'atteindre l'objectif de 2 % fixé par la Fed. Ils plaident donc pour une accélération du resserrement monétaire et une communication plus agressive sur une fin du soutien à l'économie américaine. Les chiffres de la hausse des prix outre-Atlantique, publiés mercredi, semblent leur donner raison.

Une ombre au tableau

« *Les minutes de la Fed sont en ligne avec nos attentes, reflétant une posi-*

tion plutôt favorable à un durcissement monétaire et unifiée. Elles soutiennent notre idée que la Réserve fédérale procédera à trois nouvelles hausses cette année », écrit BNP Paribas. Une conviction partagée par les analystes d'ING.

Ombre au tableau, les membres du FOMC se sont inquiétés de la menace d'une guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine, qui pourrait affecter tant la croissance que l'inflation américaine. Ils ont également exprimé leurs « *incertitudes* » quant aux effets réels du stimulus budgétaire. Sans toutefois que ces perspectives ne ternissent leur optimisme. — G. Be.

Le nombre de litiges financiers portés devant le médiateur de l'AMF diminue

RÉGULATION

Le nombre de demandes reçues par le gendarme boursier s'est élevé à 1.361 dossiers.

Pour la première fois depuis cinq ans, les besoins de médiation en matière financière ont diminué en 2017. Les épargnants particuliers ont eu moins recours aux services du médiateur de l'AMF (Autorité des marchés financiers), Marielle Cohen-Branche, qu'ils saisissent avant – ou au lieu – d'aller devant les tribunaux pour régler des litiges sur des instruments financiers.

Le nombre de demandes reçues par le gendarme boursier s'est élevé à 1.361 dossiers contre 1.501 l'an dernier (-9 %). Sur l'ensemble de l'année, l'AMF a traité 1.406 dossiers (y compris des dossiers issus du stock précédent), soit un recul de 7 % sur un an, litiges de masse inclus. Le médiateur de l'AMF est compétent sur des dossiers liés à la commercialisation des produits financiers, des instruments liés à la gestion de portefeuille, des options binaires ou des CFD sur le Forex (marché des changes), ou encore des produits d'épargne salariale. En tout, l'AMF a obtenu pour les épargnants 1,8 million d'euros, dont 1 million d'euros que pour le Forex.

Les demandes relatives aux litiges sur le Forex ont chuté de 50 %. Le nombre de dossiers reçus visant des sociétés agréées par le régulateur ressort à 55 contre 116 l'an dernier. La raison est simple : 2017 a vu l'entrée en vigueur de la mesure prévue par la loi Sapin II interdisant la publicité sur ces produits jugés toxiques.

2018, le médiateur de l'AMF anticipe une année dense

Cependant, les 27 dossiers de particuliers (contre 22 l'an dernier) reçus en matière de diamants d'investissement révèlent un possible déplacement des tentatives d'escroquerie. Aucun professionnel de ce

secteur n'étant à ce jour autorisé par l'AMF, comme il se doit de l'être depuis mai 2017, le médiateur ne peut utilement intervenir car ces saisines relèvent dès lors du pénal.

Les dossiers d'épargne salariale restent la principale cause de litiges. Ils progressent en 2017, passant de 186, en 2016, à 211. Les cas de déblocage anticipé (22 % des dossiers) et de difficultés d'affectation (19 %) sont les problématiques les plus fréquentes.

Pour 2018, le médiateur de l'AMF anticipe une année dense, notamment en raison du développement des cryptoactifs et de l'émergence d'éventuels litiges liés à ces innovations. — L. Boi.

LES VALEURS DE RENDEMENT À ACHETER

Demain chez votre marchand de journaux



Lithium : la fièvre retombe

MATIÈRES PREMIÈRES

Les projets miniers vont plus que satisfaire la demande liée à l'essor des voitures électriques.

Morgan Stanley voit les prix chuter de 45 % d'ici à 2021.

Muryel Jacque
@MuryelJacque

Morgan Stanley a récemment jeté un froid sur le petit marché du lithium. Dans une note récente, quia secoué les investisseurs, les analystes de la banque assurent que les prix du métal utilisés dans les batteries des voitures électriques pourraient chuter de 45 % d'ici à 2021. Selon eux, « le taux de pénétration de ces véhicules sera insuffisant pour compenser la nouvelle production à bas coût en provenance du Chili ». Le pays d'Amérique du Sud, dont les réserves de lithium sont les plus importantes au monde, abrite aujourd'hui toute une foule de projets ou de plans d'expansion qui « menacent » d'augmenter l'offre mondiale d'environ 500.000 tonnes par an, préviennent-ils. En conséquence, la banque estime que la demande de métal sera largement couverte.

On a longtemps craint un manque de lithium, désormais, on spéculait sur un trop-plein. « Nous prévoyons que 2018 sera la dernière année où le marché mondial du lithium sera déficitaire », assume



On a craint un manque de lithium, désormais, on spéculait sur un trop-plein. Photo Shutterstock

Morgan Stanley, qui voit émerger un surplus de métal à partir de 2019. Les experts de Wood Mackenzie sont du même avis, et présumant que « dès 2019 et au-delà, la hausse de l'offre commencera à dépasser celle de la demande de façon plus agressive et que le niveau des prix déclinera en conséquence ». Depuis un an, les recherches exploratoires pour trouver des gisements de lithium se sont multipliées. A travers le monde, les juniors s'affairent. Le premier producteur chinois de lithium, Ganfeng Lithium, qui veut s'introduire à la Bourse de Hong Kong, a lui aussi de grandes ambitions. Ces envies d'exploration qui vont de l'Irlande à l'Australie devraient faire de lui le numéro deux mondial du secteur dès cette année.

La courbe ascendante des prix du lithium s'est déjà inversée ces dernières semaines, après avoir plus que doublé en deux ans. Le revire-

ment se lit notamment sur le marché chinois, où les prix au comptant ont régressé depuis leur pic de décembre.

Des investisseurs déchantent

La fièvre sur le prix du lithium est également retombée après la résolution d'un conflit de longue durée entre le producteur chilien SQM, l'un des plus gros de la planète, et le régulateur du pays concernant des royalties sur le métal. Car l'accord signé va permettre à la société minière d'augmenter ses quotas de production, et les analystes estiment que SQM pourrait produire quatre fois plus d'ici à 2026.

Conséquence, certains investisseurs déchantent. A l'instar de ceux qui se sont rués sur le fonds indicatif coté (ETF) Global X Lithium & Battery Tech, relève Bloomberg. Après un bond de plus de 700 % depuis fin

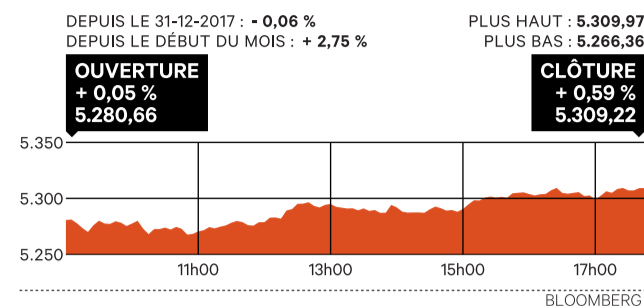
2016, l'ETF, qui suit l'évolution d'un indice composé de fabricants de batteries et de producteurs de lithium comme FMC, Tesla et Albemarle, a plongé de 16 % au premier trimestre : sa pire chute depuis 2015. Et les déboires récents de Tesla liés aux interrogations des marchés financiers sur la capacité du groupe à mener à bien son grand projet sur la voiture électrique de masse n'ont pas arrangé la tendance. ■

La date

2018

sera la « dernière année où le marché mondial du lithium sera déficitaire », selon Morgan Stanley.

LA SÉANCE DU 12 AVRIL 2018



La Bourse de Paris rebondit avec les valeurs « tech »

● La Bourse de Paris a terminé la journée de jeudi en progression de 0,59 %, après avoir perdu mercredi 0,56 %. L'indice CAC 40 a en effet gagné 31,28 points à 5.309,22 points, dans des volumes d'échanges toujours étonnants de 3,4 milliards d'euros.

Les marchés actions poursuivent leur yo-yo, en fonction des péripéties concernant les relations internationales tumultueuses entre les Etats-Unis et la Chine sur les questions de commerce et entre Washington, Moscou et Téhéran sur la question du Moyen Orient. Beaucoup de bruit, mais pour l'instant peu d'actes, ce qui d'une certaine façon rassure les investisseurs.

La visibilité n'est pas non plus très bonne sur le front de l'économie avec des chiffres de la zone euro qui commencent à décevoir, à l'image d'une baisse de la production industrielle dans la zone euro au mois de

février. Les investisseurs ont aussi pris connaissance des propos de la BCE. Si Benoît Cœuré a estimé que « la croissance potentielle n'a pas été aussi affectée par la crise que ce qu'on pensait il y a quelques années », en revanche, les inquiétudes de l'institution face à la hausse de l'euro et les risques de guerres commerciales ont pu peser sur la dynamique du marché (lire page 32).

Du côté des valeurs, les technologiques ont profité du rebond du Nasdaq américain. STMicroelectronics notamment a bondi de 4,76 %, Soitec 4,55 % et Altran 3,23 %.

TechnipFMC, de son côté, a bénéficié (+2,38 %) d'un relèvement de sa recommandation à « acheter » contre « neutre » auparavant par Goldman Sachs.

Il n'y a eu que six valeurs en baisse sur le CAC 40, dont Publicis (-1,21 %) et Pernod Ricard (-0,65 %). Carrefour surtout a plongé de 3,40 %, pénalisé par un chiffre d'affaires en baisse de 2,4 % au premier trimestre, sur fond d'effets de change défavorables.

Voyageurs du Monde a quant à lui gagné 5,80 %, soutenu par un bénéfice net en hausse de 38,5 % (lire page 17).

ventes aux enchères publiques

EN PARTENARIAT AVEC

VL immo.fr

17 VENTE aux enchères publiques sur Liquidation Judiciaire, au palais de justice d'EVRY (91) le **mercredi 23 mai 2018 à 10h.30** - EN UN SEUL LOT

MAISON D'HABITATION de 81,11 M² à ETAULES (17)
31 rue des Plantes du Moulin

Sur **TERRAIN** d e **395,12 M²** comprenant : entrée-séjour double, cuisine, 3 chambres, dégagement, SdB, WC - **GARAGE** attenant. - **TERRASSE** couverte - **JARDIN** clos. (le tout formant le lot N°3 de la copropriété)

Mise à Prix : 60.000 € - (Consignation : 6.000 €)

Faculté de baisse du ¼ puis de ½ à défaut d'enchère

S'adresser : - A Maître **Michel MIORINI** avocat, « Résidence Le Féray » 4 rue Féray (91) CORBEIL-ESSONNES, **Tél. 01.60.90.13.13**, site internet : www.miorini.com dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI d'EVRY, où le CCV est déposé - Pour visiter, le **lundi 14 mai 2018 de 14h.30 à 15h.30**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 115336)

91 VENTE aux enchères publiques sur Liquidation Judiciaire, au palais de justice d'EVRY (91) le **mercredi 23 mai 2018 à 10h.30** - EN UN SEUL LOT

BIENS IMMOBILIERS à SAINT GERMAIN LES ARPAJON (91)
3 - 11 -13 rue René Dècle

Consistant en un **BATIMENT** à usage d'habitation et de commerce comprenant :
- **LOCAL COMMERCIAL** comprenant : 4 pièces - **8 APPARTEMENTS** comprenant chacun : entrée, pièce principale avec coin cuisine, chambre, SdE, WC

Mise à Prix : 350.000 € - Loués - (Consignation : 35.000 €)

Faculté de baisse du ¼ puis de ½ à défaut d'enchères

S'adresser : - A Maître **Michel MIORINI** avocat, « Résidence Le Féray » 4 rue Féray (91) CORBEIL-ESSONNES, **Tél. 01.60.90.13.13**, site internet : www.miorini.com dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI d'EVRY, où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, le **mercredi 16 mai 2018 à 9h**.

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 115357)

94 VENTE aux enchères publiques au palais de justice de CRETEIL (94), le **jeudi 17 mai 2018 à 9h.30** - EN UN SEUL LOT

APPARTEMENT de 72,20 M² à VILLIERS S/ MARNE (94)
113 rue Général de Gaulle (Bât D)

Au 2^{ème} étage, porte face en sortant de l'ascenseur comprenant : entrée, séjour avec **BALCON**, cuisine, grand placard, **DRESSING**, 3 chambres, SdB, WC

Mise à Prix : 50.000 € - Occupé - (Consignation : 5.000 €)

S'adresser : - A Maître **Harry ORHON**, avocat, membre de la SELARL **MAKOSSO ORHON & FERNANDES BENCHETRIT**, 41 rue Pierre Sémard, angle 18 place Moreau David (94) FONTENAY SOUS BOIS, **Tél. 01.49.77.10.04** dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de CRETEIL, où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter où une visite sera organisée.

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 115363)

75 Vente aux enchères publiques, le **Jeudi 17 mai 2018 à 14 H 00** au TGI de PARIS, Parvis du Tribunal de PARIS, à PARIS 17^{ème}

à PARIS 16^{ème} - 127 rue de Longchamp

Escalier A, au septième étage, à gauche, **2 CHAMBRES**
l'une de 7,50 m² (hors superficie < 1,80 m de 3,70 m²),
l'autre de 6 m² - Occupées

MISE A PRIX : 20.000 Euros (outre les charges)

Pour consulter le cahier des conditions de vente, s'adresser :

au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de PARIS, où il a été déposé sous la Référence Greffe 17/00005, à Maître **Vanessa GRYNWAJC** membre de l'AARPI GRYNWAJC - STIBBE, Avocat à PARIS 8^{ème}, 40 rue de Monceau, **Tél. : 01 45 63 55 55**

VISITE sur place le Jeudi 3 mai 2018 de 10 H 30 à 11 H 30

92 Vente aux enchères publiques, le **Jeudi 24 mai 2018 à 14 H 30** au Palais de Justice de NANTERRE, Extension du TGI, 6, rue Pablo-Neruda

UN LOCAL à NEUILLY-SUR-SEINE (92)
25 rue Madeleine Michelis

de **48,25 m²** (hors balcon). **A usage commercial de bureau**,
au 1^{er} étage, face à l'ascenseur, comprenant : entrée avec placards,
bureau, coin-cuisine, w.-c. avec lavabo, **balcon (6,07 m²)**
Avec **UN BOX** au 1^{er} sous-sol - **Occupé**

MISE A PRIX : 100.000 Euros (outre les charges)

Pour consulter le cahier des conditions de vente, s'adresser :

Au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de NANTERRE, à l'Extension du TGI, de 9 H 30 à 11 H 30, où il a été déposé sous la Référence Greffe 17/00163, à Maître **Stéphanie SINGER**, Avocat Associé de la SCP BLST, 121 avenue Paul Doumer à RUEIL-MALMAISON (92), **Tél. : 01 55 47 10 55**, E-mail : m.retief-delbarre@blst-avocats.com

VISITE sur place le Mardi 15 mai 2018 de 14 H 00 à 15 H 00

93 VENTE aux enchères publiques, au palais de justice de BOBIGNY (93) le **mardi 29 mai 2018 à 13 h 30** - EN UN SEUL LOT

UN LOGEMENT de 2 pièces à SAINT DENIS (93)
5 rue Albert Walter (Bât A)

De **34,70 M²**, au 2^{ème} étage, porte à droite, comprenant : entrée avec coin-cuisine, 2 pièces, espace douche et WC, **CAVE** n°4 au sous-sol.

Mise à Prix : 25.000 € - Occupé - (Consignation : 3.000 €)

S'adresser : - A Maître **Pauline BOUVET** avocat, 13 allée Nicolas Carnot (93340) LE RAINCY, **Tél. 01.85.10.09.10**, dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de BOBIGNY où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, le **jeudi 24 mai 2018 de 14.30 à 15h.30**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 115299)

94 VENTE aux enchères publiques au palais de justice de CRETEIL (94), le **jeudi 31 mai 2018 à 9h.30** - EN UN SEUL LOT

UN APPARTEMENT de 81,58 M² à THIAIS (94)
285 avenue de Fontainebleau

Escalier n°6, n°622, au 2^{ème} étage composé de 5 pièces comprenant : entrée, séjour double, cuisine, 3 chambres, SdB, WC - **CAVE** n°58 au sous-sol

Mise à Prix : 15.000 € - Loué et occupé - (Consignation : 3.000 €)

S'adresser : - A Maître **Alain CROS**, avocat, 6 place Salvador Allende (94) CRETEIL, **Tél. 01.49.80.48.82** dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de CRETEIL où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, le **mardi 22 mai 2018 de 11h. à 12h.**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 115405)

75 Vente aux enchères publiques, le **Jeudi 17 mai 2018 à 14 H 00** au TGI de PARIS, Parvis du Tribunal de PARIS, à PARIS 17^{ème}

à PARIS 8^{ème} - 9-11 rue de Marignan
UN APPARTEMENT de 197,75 m²

Bâtiment 9A, au 2^{ème} étage, comprenant : galerie d'entrée, double pièce (salon-salle à manger), 2 chambres, cuisine, w.-c., 2 dressings, douche, salle de bain (avec baignoire jacuzzi, douche et w.-c.), placards

Avec **UNE CAVE** et **UN PARKING** - Les lieux sont inoccupés

MISE A PRIX : 50.000 Euros (outre les charges)

Pour consulter le cahier des conditions de vente, s'adresser :

Au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de PARIS, où il a été déposé sous la Référence Greffe 17/00158, à Maître **Cécile LEMAISTRE-BONNEMAY**, Avocat à PARIS (75001), 10 quai de la Mégisserie, ou sur www.clbventes.fr (pour plus de détails)

VISITE sur place le Jeudi 3 mai 2018 de 9 H 30 à 10 H 30

94 VENTE aux enchères publiques sur licitation au palais de justice de CRETEIL (94), le **jeudi 17 mai 2018 à 9h.30** - EN UN LOT

PAVILLON D'HABITATION à VILLIERS S/ MARNE (94)
8 rue Jean Moulin et avenue Médéric sans numéro

Sur **TERRAIN** de **366 M²**, comprenant : 4 pièces principales, cuisine.

- **JARDIN - GARAGE**

Formant le 24^{ème} lot de la division de 35 parcelles de terrain

Mise à Prix : 250.000 € - (Consignation : 25.000 €)

Faculté de baisse du 1/3 puis de ½ faute d'enchère

S'adresser : - A Maître **Evelyne BOCCALINI**, membre du cabinet ABM DROIT ET CONSEIL, avocat, Port de Bonneuil, 14 route du Moulin Bateau (94380) BONNEUIL SUR MARNE, dépositaire d'une copie du CCV - A Maître **Patrick VARINOT**, avocat, 166 bis grande rue Charles de Gaulle (94130) NOGENT SUR MARNE, **Tél. 01.48.71.03.78** dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe des criées du TGI de CRETEIL, où le CCV est déposé - Sur les lieux où une visite sera organisée

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 115404)

94 VENTE aux enchères publiques au palais de justice de CRETEIL (94), le **jeudi 31 mai 2018 à 9h.30** - EN UN SEUL LOT

BIENS IMMOBILIERS à LE KREMLIN BICETRE (94)
8-10 avenue de Fontainebleau (Bât A, B et C)

PALIER - 2 WC - **2 CAVES** - Droit à la jouissance d'une Courette - 2 droits de pose d'enseigne sur toiture - 2 droits d'affichage sur pignon

Mise à Prix : 3.500 € - (Consignation : 3.000 €)

S'adresser : - A Maître **Alain CROS**, avocat, 6 place Salvador Allende (94) CRETEIL, **Tél. 01.49.80.48.82** dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de CRETEIL où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, le **jeudi 24 mai 2018 de 11h. à 12h.**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 115302)

Si vous souhaitez paraître dans cette rubrique : agence@immolegal.fr - Tél : 01.42.96.96.72

euronext / taux & changes / matières premières

EURONEXT HORS SRD

| ISIN | VALEUR | OUV | +HT | +BS | CLÔT | ÉCART | VOL |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|--------------|---------------|
| FR0000076887 | A.S.T. GROUPE Δ | C | 109 | 118 | 103 | 118 | + 257 19670 |
| FR0013185857 | ABEO | C | 359 | 361 | 359 | 36 | 354 |
| FR0000076861 | ACTEOS Δ | C | 4,95 | 5,04 | 4,88 | 5,04 | 2448 |
| BE0947269012 | AD CAPITAL | | | | 0,05 | | |
| FR000002978 | ADL PARTNER Δ | C | 16,15 | 16,45 | 16,15 | 16,2 | + 0,31 921 |
| FR0012821890 | ADUX (EX.HI MEDIA) | C | 4,47 | 4,49 | 4,43 | 4,49 | + 0,45 2311 |
| FR000452874 | ADVENIS | C | 2,1 | 2,15 | 2,1 | 2,15 | + 2,38 2119 |
| FR0013296746 | ADVICENNE | C | 13,11 | 13,11 | 13,09 | 13,09 | - 0,15 336 |
| FR0000030343 | ADVINI | C | | | 34,8 | | |
| FR0000031065 | AFFINE REA Δ | C | 17,42 | 17,46 | 17,2 | 17,4 | + 0,12 4169 |
| FR0000044612 | AFONE | C | 7,95 | 8 | 7,8 | 7,95 | - 1,24 398 |
| FR000002804 | ALPHA MOS | C | 0,391 | 0,428 | 0,391 | 0,428 | + 0,47 4205 |
| FR0000039216 | ALTAREIT | B332 | 332 | 332 | 332 | + 0,61 | 1 |
| FR0010519598 | AMOEBA Δ | C | 16,56 | 16,68 | 16,54 | 16 | - 3,38 25752 |
| FR0013258589 | ANTALIS | B | 178 | 178 | 175 | 178 | + 1,14 28964 |
| FR0004019690 | ARONA Δ | C | 416 | 42 | 412 | 419 | + 0,48 2106 |
| FR001285538 | ARTEA | C | | | 765 | | |
| FR0000076952 | ARTOIS | A | | | 6800 | | |
| FR0011992700 | ATEME | C | 16,6 | 16,84 | 16,32 | 16,32 | - 1,69 14070 |
| FR0004042083 | AU FEMININ Δ | B | 38,6 | 38,7 | 38,6 | 38,7 | - 111 |
| FR0000061780 | AUGROS CP | C | | | 4,2 | | |
| FR0013183589 | AURES TECH. | C | 42,45 | 42,95 | 42,05 | 42,4 | + 0,95 602 |
| FR001800218 | AWOX Δ | C | 2,05 | 2,05 | 2,03 | 2,04 | - 0,49 1968 |
| FR0000064213 | BACCARAT | B | | | 218 | | |
| MC000001087 | BAINS MONACO | B | | | 52 | + 5 | |
| FR0013258398 | BALYO | C | 5,74 | 5,79 | 5,4 | 5,49 | - 4,85 45658 |
| FR0000027168 | BARBARA BUI | C | | | 10,5 | + 5 | |
| FR0000035370 | BASTIDE | C | 4,99 | 5,0 | 4,78 | 4,865 | - 2,51 6259 |
| FR0000062150 | BLECKER | C | | | 90 | | |
| FR001592104 | BLUE SOLUTIONS Δ | | | | 16,05 | + 0,59 | |
| FR000454873 | BOURBON Δ | A | 5,1 | 5,13 | 5,04 | 5,07 | - 0,39 38834 |
| FR000007254 | BOURSE DIRECT | C | 16 | 16,4 | 16 | 16,4 | + 1,86 4518 |
| FR0000078958 | BUSINESS ET DEC Δ | C | 7,8 | 7,84 | 7,8 | 7,8 | - 0,51 2448 |
| FR0010519589 | CAFOM | C | 9,9 | 10,2 | 9,9 | 10,2 | + 6,81 1340 |
| FR0012969095 | CAPELLI | C | 47,8 | 49 | 46,9 | 49 | + 2,51 2034 |
| FR0000064156 | CARPE DEC. | C | | | 3 | | |
| FR0000072994 | CASYS | C | 3,45 | 3,45 | 3,45 | 3,45 | 23555 |
| FR0000064446 | CATERING INTER Δ | B | 18,2 | 18,25 | 18,2 | 19 | + 7,35 25788 |
| FR0010193979 | CCA TERRITORIA Δ | C | 4 | 4,03 | 3,96 | 3,98 | - 0,5 18292 |
| FR0000078339 | COA INTERN. | C | | | 3,69 | | |
| FR0000035306 | CEGEDIM Δ | B | 377 | 385 | 375 | 379 | + 0,53 3387 |
| FR0000030906 | CEGEREAL Δ | B | 402 | 402 | 402 | 402 | - 1 |
| FR001263390 | CELLNODIS Δ | C | 2,97 | 3,02 | 2,94 | 2,985 | - 0,17 26783 |
| FR0012616852 | CENOVIS Δ | B | 1,894 | 1,91 | 1,882 | 1,91 | + 0,74 9766 |
| FR0000037475 | CFI | C | | | 1,7 | | |
| FR0000060907 | CHAUSSERIA SA | C | | | 143 | | |
| FR0000054322 | CHOX INTER Δ | C | 0,345 | 0,347 | 0,335 | 0,337 | - 2,6 453636 |
| FR0000060824 | CIBALEUX Δ | C | | | 0,76 | | |
| FR0000033399 | CHIM Δ | B1205 | 1215 | 1210 | 1210 | - 123 | 123 |
| FR0004031783 | COHERIS Δ | C | 2,62 | 2,64 | 2,62 | 2,63 | + 0,38 1352 |
| NL0010489522 | COURELIS | | | | 11 | | |
| FR0000058393 | COURTOS | C120 | 120 | 120 | 120 | - 1 | 1 |
| FR0000044323 | CR ALPES PROD. | C10388 | 1039 | 1015 | 1038 | - 360 | 360 |
| FR001085506 | CR ATL. VENDEE | C131 | 131 | 130,98 | 131 | + 0,38 | 78 |
| FR0010483788 | CR BRIE PICARD. | B | 25,555 | 25,895 | 25,53 | 25,875 | + 1,25 2648 |
| FR0000045213 | CR ILLE VILAINE | C | 88,03 | 89,16 | 88,02 | 88,78 | + 0,88 235 |
| FR001041053 | CR LANGUEDOC | C | 64,51 | 64,8 | 62,51 | 64 | - 0,84 1874 |
| FR0000054529 | CR LOIRE HTL/LOIRE | C | 96,37 | 86,38 | 85,01 | 86,37 | - 0,91 47 |
| FR0000045551 | CR MORBIHAN | C | 73,8 | 74,11 | 73,2 | 74,11 | + 0,42 208 |
| FR0000185514 | CR NORM. SEINE | B | 211 | 213 | 211 | 213 | + 119 3233 |
| FR000004346 | CR NORM. FRANCE | C12884 | 12884 | 12648 | 12648 | - 1,57 57 | |
| FR0000045528 | CR PARIS IDF | B | 85,34 | 85,14 | 84,72 | 85 | - 0,12 667 |
| FR0000045346 | CR RHÔNE-ALPES | C1902 | 1902 | 1902 | 1902 | + 0,01 77 | |
| FR0000045454 | CR TOULOUSE | C10596 | 10638 | 10532 | 1059 | - 0,06 231 | |
| FR0000045304 | CR TOUR. POITOU | C10228 | 10313 | 1014 | 1033 | + 0,98 271 | |
| FR0000050395 | CROSSWOOD | C | | | 3,12 | | |
| FR0007317813 | CS-COM. ET SYST. Δ | C | 6,98 | 6,98 | 6,82 | 6,82 | - 2,29 5674 |
| FR001026749 | DALETA | C | 15 | 15,5 | 14,3 | 14,6 | - 1,35 1464 |
| FR0000036774 | DANE-ELEC MEMORY Δ | C | | | 0,66 | | |
| FR0010879056 | DEINOVE | C | 3,42 | 3,585 | 3,35 | 3,47 | + 2,66 116453 |
| FR0013283108 | DELTA PLUS GROUP | B | 53 | 53 | 50,5 | 51 | - 3,77 7518 |
| FR0000037849 | DIGIRAM | C | | | 0,605 | | |
| FR0012202497 | DMS | C | 1625 | 1665 | 1625 | 1,665 | + 0,6 5005 |
| FR0000052620 | DOCKS PÉTROLES A | C525 | 525 | 520 | 520 | - 0,95 29 | |
| FR0000052839 | DOMS SÉCURIT Δ | C | 5,96 | 6,0 | 5,96 | 6,0 | + 0,67 337 |
| FR001099575 | ECA Δ | C | 17,2 | 17,25 | 17,2 | 17,25 | - 332 |
| FR0000032133 | ELECT. STRASBOURG | B126 | 126 | 126 | 126 | - 0,4 266 | |
| FR0012650196 | ELECTRO POWER Δ | C | 10 | 10 | 9,92 | 10 | - 2,585 |
| FR0004030708 | ENCREES DUBUIT Δ | C | 6,06 | 6,06 | 6 | 6,06 | + 1 1230 |
| FR0000070669 | ESSA | B | 479 | 483 | 4745 | 4755 | - 0,11 3028 |
| FR0004254035 | EULER HERMES GFA | C | 122 | 122,2 | 122 | 122 | - 3028 |
| FR0000061675 | EURASIA FONC INV | C | | | 118 | | |
| FR0000057543 | EUROMEDIS GROUPE Δ | C | 6,35 | 6,35 | 6,35 | 6,35 | - 1 |
| FR0004090920 | EUROPACORP Δ | C | 2,5 | 2,5 | 2,42 | 2,45 | - 0,81 109744 |
| FR0000064184 | EXACOMPTA CLAIR Δ | C114 | 114 | 110 | 110 | - 1,85 54 | |
| FR0000037453 | EXPL. PROD. CHIM. | C | | | 890 | | |
| FR0000039026 | EXPL. PROD. CHIM. | C895 | 895 | 875 | 875 | - 15 | |
| FR0000062341 | F.I.E.B.M. | C | | | 635 | | |
| FR0000062507 | F.I.E.B.M. | C | | | 105 | | |
| FR0000038184 | F.I.P.P. | C | 0,261 | 0,264 | 0,261 | 0,264 | - 0,38 6227 |
| FR0000063034 | FALVET-GIREL Δ | C | | | 3 | | |
| FR0010127600 | FERMENTALG Δ | C | 309 | 309 | 305 | 3,085 | - 0,16 8951 |
| FR0000062101 | FERMIERE CANNES | B | | | 1 | | |
| FR0000061618 | FIDUCIAL OFFICE | C | 29,8 | 29,8 | 29,8 | 29,8 | - 1 |
| FR0000050534 | FIDUCIAL RE | B | 197 | 198 | 197 | 198 | + 0,51 20 |
| FR0000076986 | FIN. MONCEY | A | | | 6650 | | |
| FR0000035123 | FINATIS | B | 51 | 51 | 51 | 51 | - 1 |
| FR0000074759 | FLEURY MICHON | B | 497 | 497 | 493 | 493 | - 1 802 |
| FR0000065930 | FONCIERE T.I.V. | C | | | 163 | | |
| FR0000064362 | FONCIERE ATLANT | C | | | 1 | | |
| FR0000038499 | FONCIERE EURS | B | 378 | 378 | 378 | 378 | - 1 |
| FR0010341032 | FONCIERE INEA | C | 3,95 | 3,95 | 3,94 | 3,95 | - 4,5 |
| FR001127391 | FONCIERE PARIS NORD | C | 0,045 | 0,046 | 0,045 | 0,046 | - 0,44 73744 |
| FR0000063265 | FONCIERE R-PARIS | C | | | 3467 | | |
| FR0000053944 | FONCIERE VOLTA | C | | | 396 | | |
| FR001300152 | FRANÇAISE ENERGIE | C | 16,3 | 16,3 | 15,9 | 15,9 | - 2,45 1379 |
| FR0010588079 | FREY | B | 272 | 272 | 272 | 272 | + 0,74 432 |
| FR0000031973 | FSDV | C | | | 35,8 | | |
| FR0000030611 | GALIMMO | C | 24,6 | 24,4 | 24,4 | 24,4 | - 1 |
| FR0000034894 | GALUMONT | C | 126,5 | 126,5 | 123,5 | 126 | + 1,21 161 |
| FR0000050335 | GEA | C | 101 | 101,5 | 101 | 101 | - 265 |
| FR0010501892 | GENERIX Δ | C | 3,05 | 3,14 | 3,05 | 3,14 | + 2,95 11888 |
| FR001199907 | GENOMIC VISION Δ | C | 2,25 | 2,265 | 2,195 | 2,215 | - 1,56 21432 |
| FR0000061459 | GERARD PERRIER | C | 5,36 | 5,38 | 5,3 | 5,37 | - 0,37 928 |
| FR0004038099 | GIF INFORMATIQUE Δ | B | 7,98 | 8 | 7,96 | 7,96 | - 399 |
| FR0000065971 | GRAINES VOLTZ | C | 47,2 | 47,2 | 46,8 | 46,8 | - 0,43 230 |
| FR0000024232 | GRUPE IRD | C | 23,6 | 23,6 | 23,6 | 23,6 | - 1 |
| FR0004010338 | GRUPE JAP | C | 1,65 | 1,65 | 1,65 | 1,65 | - 1,79 1500 |
| FR0004050300 | GRUPE OPEN Δ | C | 34,5 | 34,5 | 33,4 | 33,4 | - 2,77 6786 |
| FR0010214064 | GRUPE PIZZORNO | C | 24,9 | 24,9 | 24,9 | 24,9 | + 0,4 52 |
| FR001055000 | GRUPE SFI | C | 3 | 3,04 | 2,99 | 3,04 | + 1,67 1211 |
| FR0010340406 | GRUPE VAL | C | | | 69 | | |
| FR0000032526 | GUERBET Δ | B | 677 | 68 | 661 | 664 | - 2,07 7923 |
| FR000006772 | GUILLEMET CORP Δ | C | 4,17 | 4,21 | 4,17 | 4,21 | + 0,24 18846 |
| FR0004035621 | IGE + XAD Δ | C | 0,344 | 0,344 | 0,344 | 0,344 | - 1 |
| FR0000066540 | HERIGE Δ | C | 42,9 | 42,9 | 42,8 | 42,9 | - 334 |
| FR0000038531 | HF COMPANY Δ | C | 9 | 9,02 | 8,86 | 9 | + 14,40 |
| FR0012821916 | HIPAY GROUP | C | 12,65 | 13,05 | 12,65 | 13,05 | + 1,95 5395 |
| FR0000065278 | HOPSCOTCH GROUPE Δ | C | 8,5 | 8,5 | 8,42 | 8,42 | - 0,94 1911 |
| FR0000051993 | IDI | B | 44,6 | 44,8 | 44,2 | 44,4 | - 0,23 745 |
| FR0000030827 | IGE + XAD Δ | C1505 | 15 | 15,05 | 15,1 | + 0,33 14 | |
| FR0000033243 | IMMO DASSAULT | B | 474 | 476 | 474 | 475 | - 313 |
| FR0000036980 | IMMO HOTELIERE | C | | | 104 | | |
| FR0000066219 | IND. FIN. ENT. | C | 70 | 70 | 70 | 70 | + 2,94 30 |
| FR0000071797 | INFOTEL Δ | C | 54,8 | 55 | 54,3 | 54,4 | - 0,73 1553 |
| FR0000060297 | INNELEC MULT Δ | C | 5,94 | 5,94 | 5,8 | 5,82 | - 1,36 2751 |
| FR0000060451 | INSTALLUX SA | C414 | 414 | 414 | 414 | - 372 65 | |
| FR0000064958 | INTEXA | C | | | 24 | | |
| FR001233012 | INVENTIVA | B | 798 | 798 | 79 | 79 | - 0,75 1845 |
| FR0000072597 | IT LINK Δ | C | 11,65 | 11,7 | 11,65 | 11,7 | + 0,86 461 |
| FR0004026151 | ITESOFT Δ | C | 3,74 | 3,78 | 3,74 | 3,78 | + 1,07 545 |
| FR0000078943 | ITS GROUPE | C | 7,28 | 7,28 | 7,16 | 7,26 | - 0,55 316 |
| FR001287141 | JACQUES BOGART | B | 8,32 | 8,32 | 8,32 | 8,32 | + 0,24 - 1 |
| FR0004028411 | KEYRUS | C | 6,94 | 6,96 | 6,82 | 6,94 | + 0,87 16606 |
| FR0000039638 | LA FONCIERE VERTE | C | | | 37 | | |
| FR0000066607 | LACROIX SA | C | 33,2 | 33,7 | 33 | 33,7 | + 1749 |
| FR0000032563 | LAFUMA | C | | | 24,6 | | |
| FR0004027068 | LANSON-BCC | B | 31 | 31 | 30,4 | 30,4 | - 2,56 870 |
| FR000684448 | LAURENT-PERRIER | B1005 | 1005 | 996 | 996 | - 0,9 271 | |
| FR0000075673 | LE TANNEUR Δ | C | | | 21 | | |
| FR0000021295 | LEBON | C230 | 236 | 219 | 229 | + 11,71 4186 | |
| FR001465801 | LES HÔTELS DE PARIS | C | | | 23 | | |
| FR0004032208 | LES NX CONSTR. | B | 56,4 | 57 | 56 | 57 | + 1,06 606 |
| FR0000033599 | LEXIBOOK Δ | C | 1,315 | 1,315 | 1,31 | 1,31 | - 0,76 2790 |
| FR0000021352 | LOCINDUS | B | 21,4 | 21,5 | 21,4 | 21,5 | + 0,47 46 |
| FR0000030074 | MALTERIES FR-B | C540 | 540 | 540 | 540 | + 3,85 3 | |
| FR00000 | | | | | | | |

sicaav/scp

| CODE ISIN | DÉSIGNATION DES VALEURS | VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO** | DATE DE LA VALEUR | DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO** | MONTE DATE |
|-----------|-------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|
|-----------|-------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|

Mirabaud Asset Management
Tél. 059 200 60 01
www.mirabaud.com
marketing@mirabaud-am.com

MIRABAUD
Asset Management

A la recherche d'une gestion active de conviction ?
Tous les détails de nos solutions d'investissement à disposition ici : www.mirabaud-am.com

PICTET
Asset Management
Pictet Asset Management
34, avenue de Messine 75008 Paris
Tél. : 01 56 88 71 00
www.assetmanagement.pictet

| | | | | | |
|--------------|------------------------|--------|-------|--|--|
| LU0155303323 | PICTET-ASIAN EQ. JAPAN | 289,63 | 12/04 | | |
| LU0090689299 | PICTET-BIOTECH | 696,48 | 12/04 | | |
| LU0280430660 | PICTET-CLEAN ENERGY | 92,24 | 12/04 | | |
| LU0340554913 | PICTET-DIGITAL | 281,31 | 12/04 | | |
| LU0255798109 | PICTET-EMERG LC DEBT | 175,09 | 12/04 | | |

| CODE ISIN | DÉSIGNATION DES VALEURS | VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO** | DATE DE LA VALEUR | DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO** | MONTE DATE |
|-----------|-------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|
|-----------|-------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|

| | | | | | |
|--------------|---------------------------|----------|-------|--|--|
| LU0130728842 | PICTET-EMERGING EUROPE | 325,59 | 12/04 | | |
| LU0130729220 | PICTET-EMERGING MKTS | 620,73 | 12/04 | | |
| LU0128490280 | PICTET-EUR BONDS | 552,97 | 12/04 | | |
| LU0144509717 | PICTET-EUROPEAN SUST. EQ. | 245,21 | 12/04 | | |
| LU0128467544 | PICTET-GLOBAL EMERG.DEBT | 372,25 | 12/04 | | |
| LU0168449691 | PICTET-GREATER CHINA | 615,04 | 12/04 | | |
| LU0188501257 | PICTET-HEALTH | 248,84 | 12/04 | | |
| LU0070964530 | PICTET-INDIAN EQ. | 557,9 | 12/04 | | |
| LU0176900511 | PICTET-JAPANESE EQ. SEL. | 15430,38 | 12/04 | | |
| LU0217139020 | PICTET-PREMIUM BRANDS | 152,22 | 12/04 | | |
| LU1279334210 | PICTET-ROBOTICS | 130,15 | 12/04 | | |
| LU0338483075 | PICTET-RUSSIAN EQUITIES | 50,93 | 12/04 | | |
| LU0256846139 | PICTET-SECURITY | 233,3 | 12/04 | | |
| LU0130732364 | PICTET-SMALL CAP EUR. | 1212,37 | 12/04 | | |
| LU0104884860 | PICTET-WATER | 278,78 | 12/04 | | |

| CODE ISIN | DÉSIGNATION DES VALEURS | VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO** | DATE DE LA VALEUR | DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO** | MONTE DATE |
|-----------|-------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|
|-----------|-------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|

ram
ACTIVE INVESTMENTS

| | | | | | |
|--------------|-------------------------------|--------|-------|--|--|
| LU0935268721 | RAM (L) SF EM MKT CORE EQ | 109,07 | 11/04 | | |
| LU0704154292 | RAM (L) SF EM MKT EQ | 193,38 | 11/04 | | |
| LU0375629556 | RAM (L) SF EUROPEAN EQ | 447,36 | 11/04 | | |
| LU1048876350 | RAM (L) SF GB SHLDR YLD EQ | 132,24 | 11/04 | | |
| LU0705072691 | RAM (L) SF L/S EM MKT EQ | 121,43 | 06/04 | | |
| LU0705071701 | RAM (L) SF L/S EUROPEAN EQ | 153,58 | 06/04 | | |
| LU0375630729 | RAM (L) SF NORTH AM EQ | 301,37 | 11/04 | | |
| LU1074511459 | RAM (L) TF CONV EUROPE | 146,97 | 11/04 | | |
| LU0419186167 | RAM (L) TF GB BD TOT RET | 144,26 | 11/04 | | |
| LU0935723782 | RAM (L) TF II ASIA BD TOT RET | 140,72 | 11/04 | | |

| CODE ISIN | DÉSIGNATION DES VALEURS | VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO** | DATE DE LA VALEUR | DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO** | MONTE DATE |
|-----------|-------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|
|-----------|-------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|

S|Y|N|C|H|R|O|N|Y| Funds
made in Geneva
Banque Cantonale de Genève (France) SA
Tél. 04 72 07 31 50
bcgef.fr/fonds

SYNCHRONY (LU)

| | | | | | |
|--------------|-------------------------------|--------|-------|--|--|
| LU1626130063 | SWISS SMALL & MID CAPS (CHF) | 107,14 | 11/04 | | |
| LU1626129727 | SWISS ALL CAPS (CHF) | 99,46 | 11/04 | | |
| LU1626130816 | SILK ROAD ZONE STOCKS (USD) | 101,7 | 11/04 | | |
| LU0851564897 | EUROPEAN EQUITY (EUR) | 166,11 | 11/04 | | |
| LU1626130220 | HIGH DIV. EUROPE STOCKS (EUR) | 97,2 | 11/04 | | |
| LU0851564541 | WORLD EQUITY (EUR) | 148,53 | 11/04 | | |

Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP.
Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne « DÉSIGNATION DES VALEURS ».

carnet

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
nomination.fr

PORTRAIT

par Solveig Godeluck
@solwii

Jérôme Salomon : enfant de la santé publique



Le professeur Jérôme Salomon, nommé directeur général de la santé en janvier par la ministre Agnès Buzyn, aime raconter cette anecdote datant de ses années d'études de médecine. Lorsqu'il s'est spécialisé en santé publique, son doyen l'a tancé : pourquoi choisir une voie obscure alors qu'il était bien classé au concours de l'interne ? Les temps changent.

A 48 ans, cet enseignant-praticien rattaché à l'hôpital Raymond-Poincaré de Garches dirige une administration centrale stratégique, chargée d'anticiper les menaces sanitaires comme les innovations de rupture, d'élaborer les politiques de santé ou encore de coordonner les nombreuses agences du secteur.

Les années 1990 ont été marquées par une succession de drames sanitaires : sida, sang contaminé, vache folle... Après trente ans d'euphorie et d'avancées incroyables, vaccins, greffes, transplantations, la science médicale butait soudain sur ses limites. Le jeune médecin s'est forgé à cette époque.

En 1994, il effectue son premier stage en tant qu'interne à la Direction générale de la santé –

déjà. « Une hormone de croissance extractive avait contaminé les enfants. En travaillant dessus, j'ai découvert les maladies à prions, qui sont devenues le sujet de ma thèse de médecine deux ans plus tard », raconte-t-il.

Puis vient le choc de la transmission de la maladie de la vache folle à l'homme, avec les premiers malades de Creutzfeldt-Jakob. « Heureusement, les Anglais, qui avaient estimé à 200.000 le nombre de cas chez eux, se sont trompés, il y en a eu moins de 300 dans le monde. Mais, en France, il est devenu évident qu'il fallait avoir une approche globale et populationnelle de la santé », se remémore le quadragénaire.

Conseiller de Bernard Kouchner

En 2013-2015, Jérôme Salomon a conseillé le ministre de la Santé Marisol Touraine au sujet des risques épidémiques (Ebola, Zika, chikungunya...). Mais sa première expérience en cabinet remonte à 1999. Bernard Kouchner, alors secrétaire d'Etat à la Santé dans le gouvernement Jospin, repère ce thésard et le recrute comme conseiller en santé publique. Jérôme

Salomon le restera jusqu'en 2001. « C'était le petit dernier de la bande, il était extrêmement brillant et avait l'air plus sérieux que les autres, un vrai pince-sans-rire ! » s'attendrit Bernard Kouchner, en égrenant une liste (non limitative) des talents de sa « Dream Team » : Martin Hirsch, actuel patron de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, l'économiste de la santé Didier Tabuteau, Dominique Martin et François Bourdillon, respectivement à la tête de l'Agence du médicament et de Santé publique France...

« Avec la loi sur le droit des malades, nous avons obligé pour la première fois l'Assurance-maladie à prendre en charge de la prévention, alors qu'auparavant c'était le ministère qui finançait », se félicite Bernard Kouchner. La prévention, un sillon que Jérôme Salomon n'a cessé de creuser depuis. Ses voyages aux Etats-Unis en tant qu'externe l'ont marqué. En pleine épidémie de sida, les médecins sortaient de l'hôpital pour causer préservatifs et seringues dans les boîtes de nuit. « Deux heures tellement plus efficaces qu'un colloque singulier avec un patient », applaudit-il.

C'est lui qui a soufflé à Emmanuel Macron l'idée de la création du service sanitaire pour 48.000 étudiants en santé dès la prochaine rentrée. « Ils vont aller dans les ZEP, travailler avec des associations, éduquer d'autres jeunes à la promotion et la prévention santé. Cela va changer les comportements de tout le monde », se réjouit-il.

« Je me méfie des organisations trop homogènes, il faut de la diversité », confie aussi Jérôme Salomon, qui a pu tester et apprécier la richesse du travail en équipe avec des vétérinaires, des agronomes, des psychologues, en tant que responsable de l'international pour l'Institut Pasteur de 2010 à 2012. De la diversité, il y en a parmi les 300 personnes qui travaillent désormais sous les ordres de ce passionné de musique, pianiste et chanteur, pour qui « un bon chef n'est rien sans un bon orchestre ». ■

DISPARITION

Jean-Claude Servan-Schreiber

« Avec lui, disparaît un homme qui s'était engagé dans tous les combats de son siècle », a déclaré

Emmanuel Macron. Jean-Claude Servan-Schreiber, ancien résistant, ex-député gaulliste et patron de presse, s'est éteint mercredi, le jour de son centième anniversaire. « Mon père est né le 11 avril 1918 à 13 heures. Il est parti aujourd'hui à 13 heures », a twitté son fils Pierre. « Le vieux soldat repose en paix », a-t-il ajouté, après avoir rappelé ses distinctions : croix de guerre, légion d'honneur, médailles militaires, des déportés, des évadés... Son père, Robert, avait fondé « Les



Echos ». Sa mère, Suzanne Crémieux, a été vice-présidente du Parti radical et sénatrice. Jean-Claude, dont la fille Fabienne est productrice, avait contribué en 1953 au lancement de

« L'Express » (alors un supplément politique des « Echos ») aux côtés de son cousin Jean-Jacques, avant de succéder à son père à la tête des « Echos ». Après la vente du journal dix ans plus tard, cet admirateur du Général de Gaulle a présidé la Régie française de publicité, puis est devenu député UNR (Union pour la Nouvelle République) de la Seine de 1965 à 1967. Il avait écrit ses mémoires, « Tête haute » en 2010, à l'âge de 92 ans. — L.N.K.

été consultante senior au pôle banque d'Atos Consulting jusqu'en 2007, lorsqu'elle a rejoint les équipes parisiennes de la banque State Street en tant que directrice juridique. Depuis six ans, elle travaillait pour La Française comme directrice juridique, puis directrice juridique et RCCI au sein de la filiale Acofi Gestion.

SHISEIDO GROUP

Eric Lefranc

a été nommé vice-président opérations Emea.

Eric Lefranc, 47 ans, ingénieur Arts et Métiers Icam, a débuté chez L'Oréal, travaillant au sein de la marque Lancôme et de la division L'Oréal Luxury. Il a ensuite été nommé directeur de la région Asie du Sud-Est pour L'Oréal Consumer (à Jakarta). En 2009, il est revenu en France en tant que directeur du centre des émulsions de l'usine de Sicos pour la division L'Oréal Luxury. De 2012 à 2015, il a intégré LVMH en tant que directeur des ateliers près du Mont-Saint-Michel pour la maison Louis Vuitton. Plus récemment, il était devenu global COO, membre du comité exécutif de la marque Make Up For Ever au sein du groupe LVMH.

ILS SONT NÉS UN 13 AVRIL

Al Green, auteur, compositeur, producteur et chanteur, 72 ans.
Edwige Avice, ancienne ministre de la Coopération et du Développement, 73 ans.
Jeanne Balibar, actrice, 50 ans.
Vladimir Cosma, compositeur, 78 ans.

Michel Deville, réalisateur et producteur, 87 ans.

Franck Esposito, nageur, 47 ans.

Thomas Houaille, co-

fondateur de « Nous Citoyens »,

dirigeant de TheCamp, 48 ans.

Denis Huisman, écrivain et philosophe, 89 ans.

Garry Kasparov, champion d'échecs, 55 ans.

Cathy Kopp, ex-directrice générale, chargée des ressources humaines d'AccorHotels, 69 ans.

Dany Laferrière, écrivain, 65 ans.

J.M.G. Le Clézio, écrivain, prix Nobel de littérature, 78 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

ÉTABLISSEMENT PUBLIC

SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS Thierry Dallard

a vu sa nomination en tant que nouveau président du directoire être approuvée par le conseil de surveillance.

Thierry Dallard, 51 ans, est normand, titulaire d'un doctorat en mécanique des fluides, et diplômé de l'Ecole nationale des ponts et chaussées. Il a débuté en 1992 comme consultant sur les projets de lignes ferroviaires à grande

vitesse en Italie. En 1999, il est devenu chef du service déplacements et infrastructures de transport au sein de la direction départementale de l'équipement des Bouches-du-Rhône, avant d'intégrer le ministère des Transports. Après un passage au sein des Autoroutes du Sud de la France, puis la direction générale des routes, il avait rejoint en 2007 le fonds d'investissement Meridiam où il est associé à des projets d'infrastructures majeures : depuis 2012, il préside la société OcVia, chargée du projet de liaison ferroviaire à grande vitesse entre Nîmes et

Montpellier, depuis 2013 de la Société de la Rode L2 à Marseille, et depuis 2016 de Vélopolis, qui porte le Vélodrome national de Saint-Quentin-en-Yvelines, infrastructure des JO 2024.

ENTREPRISES

ALLIANZGI

Elise Moulinier

devenue gérante dette privée corporate.

Elise Moulinier, 37 ans, est diplômée de l'EM Lyon a travaillé treize ans chez HSBC France, dont douze

en financements structurés et LBO. Elle a d'abord géré le portefeuille de l'équipe Large Caps avant de rejoindre, en 2014, l'équipe de financements Mid Caps.

ONEY

Karina Perwald-Leroy

intègre la direction financière en tant que directrice juridique.

Karina Perwald-Leroy, 44 ans, titulaire d'un doctorat de droit de l'université et du Capa, a débuté en tant qu'avocate au département fusions et acquisitions du cabinet Freshfields Bruckhaus Deringer. Elle a

Les Echos PATRIMOINE

PLACEMENT PLAISIR // Avec l'envolée des prix des vins en primeur depuis dix ans, les particuliers sont de plus en plus nombreux à s'intéresser au vin en tant que placement. Peut-on encore faire de bonnes affaires ?

Primeurs à Bordeaux : faut-il investir dans le millésime 2017 ?

Hélène Dupuy

@helenedupuycp

La dégustation des primeurs du millésime 2017 a commencé début avril à Bordeaux, qui prend des allures de place boursière du vin. Connus des professionnels, le marché des primeurs est également ouvert aux particuliers.

Théoriquement, les vins achetés au prix primeur sont censés être entre 10 % et 30 % moins cher que leur prix en « livrable », c'est-à-dire en bouteille. Ce qui n'est plus tout à fait vrai, avec l'envolée des prix des grands crus en primeur depuis une dizaine d'années. Ce marché a été très rentable pour les investisseurs ayant acquis des vins en primeur dans les années 1980-1990. Mais, depuis les deux millésimes très qualitatifs de 2009 et 2010, les vins sont devenus très chers et les prix des primeurs ne sont pas redescendus depuis, même lors de millésimes médiocres (comme en 2013).

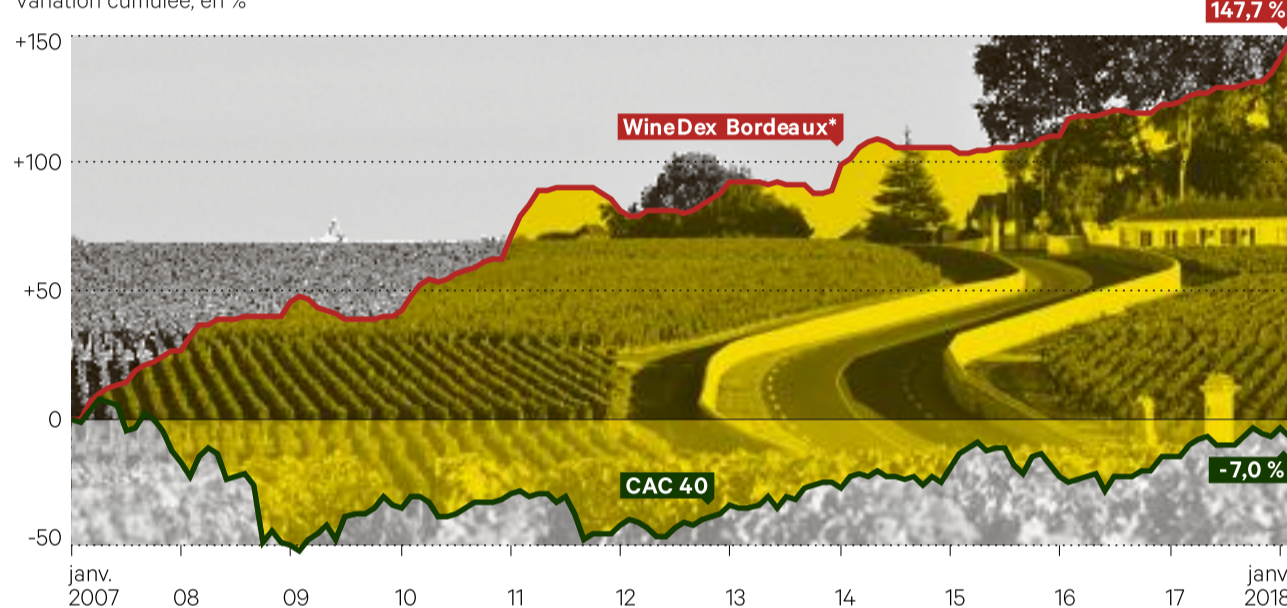
Des primeurs moins rentables

« Pour le particulier, il est moins facile de gagner de l'argent en primeur aujourd'hui qu'il y a quelques années », alerte Stéphane Toutoundji, célèbre consultant auprès de quelques grands crus bordelais. « La plupart des vins sont vendus au même prix ou même parfois moins chers en livrable qu'en primeur. Il faut être connaisseur pour trouver les bonnes affaires », poursuit-il. Les particuliers sont soumis à la TVA (20 %) et ils achètent leurs bouteilles « environ 15 % plus cher que les professionnels. Il faut donc que la bouteille se valorise d'au moins 35 % pour que l'achat soit rentabilisé », souligne Aymeric de Clouet, expert en vin près la cour d'appel de Paris.

Le vin se valorisant avec les années, il faut donc s'inscrire dans une perspective d'investissement de long, voire très long terme (au moins 10 ans) pour en tirer un bénéfice significatif. En suivant de près la cote des bouteilles, leur année d'apogée au-

La cote des grands vins de Bordeaux s'est fortement appréciée depuis 10 ans

Variation cumulée, en %



*L'indice WineDex Bordeaux est constitué de la cote des 40 valeurs phares de la région

© LES ECHOS / SOURCE : IDEALWINE / PHOTO : SHUTTERSTOCK

déjà de laquelle le prix chutera rapidement. Mais certains premiers grands crus classés ne sont accessibles qu'en primeur. Acheter en primeur permet également d'assurer une bonne traçabilité de ses bouteilles. Un critère important à la revente, dans un marché où l'on trouve encore quantité de contrefaçons. « Plus on achète proche du Château, plus on sécurise son prix d'achat et la garantie d'origine des vins », défend Thomas Hébrard, président de U'Wine.

Que vaut le millésime 2017 ?

Très touché par le gel, le millésime 2017 est hétérogène et beaucoup moins abondant que l'année précédente. Avec cependant de belles réussites chez certains. « La concen-

tration, densité et texture, propres à un millésime spéculatif, ne sont pas au rendez-vous. Les Asiatiques et les Américains ne seront donc probablement pas de gros acheteurs cette année. Les prix pourraient donc être plus sages et il y aurait de belles affaires à réaliser, mais pas nécessairement chez les grands Châteaux », explique un fin connaisseur du système. Les Châteaux annonceront leurs prix primeurs dans le courant du mois de juin.

Pour réaliser les meilleures plus-values, « visez les propriétés sous-cotées, les crus classés en plein renouveau », conseille Aymeric de Clouet, qui cite notamment Château Lagrange et Château Picque Caillou. « Ou certains vins déjà établis, comme Château Gruaud Larose, qui reste moins cher que

d'autres deuxièmes grands crus classés de 1855 avec le même niveau d'excellence que lui », poursuit-il. Il déconseille aux particuliers d'investir dans les neuf premiers grands crus classés (du Médoc et de Saint-Emilion) les plus spéculatifs. « Ce sont devenus des produits de luxe. Les prix sont tellement élevés (entre 250 et 450 euros la bouteille selon les années), que le potentiel de marge est faible. » Mais, à Pomerol, les crus les plus célèbres comme « Petrus ou Le Pin restent des placements rentables », explique Stéphane Toutoundji. Pour lui, ces vins mythiques constituent des valeurs sûres, très recherchées, qui voient leur cote se valoriser fortement avec les années. Pour Thomas Hébrard, il est important d'avoir

un portefeuille diversifié « pour ne pas être trop exposé aux risques château/millésime ».

Acheter, conserver et revendre

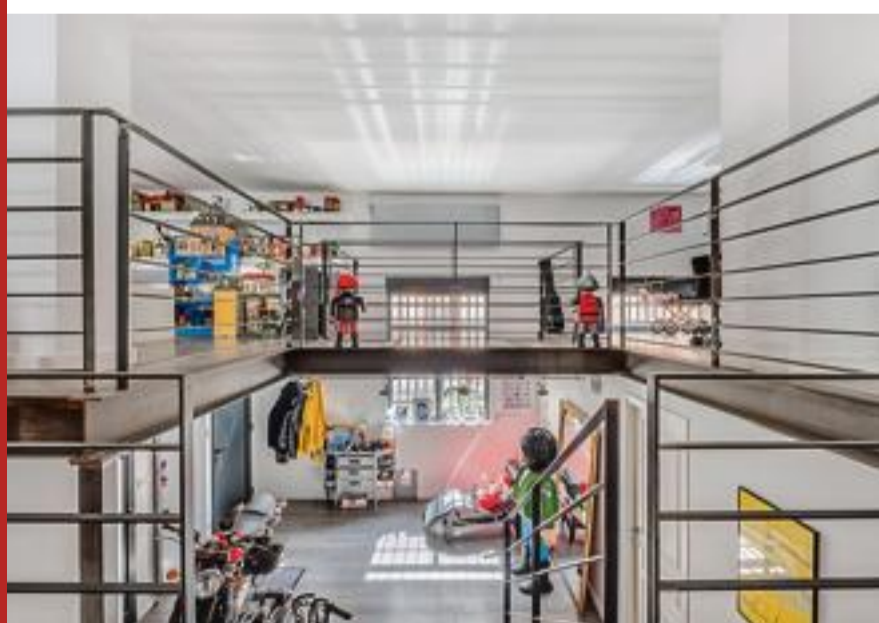
Si vous achetez seul, préférez des sites qui ont pignon sur rue comme Millésima, Wineandco, Chateauprimeur, etc. Le scandale du site de vente de vins 1855, placé en liquidation judiciaire en 2013, reste dans toutes les mémoires. Pour écouler vos bouteilles, passez par des maisons de ventes aux enchères sérieuses : iDealwine, Christie's, Artcurial, Cornette de Saint Cyr, etc. Vous pouvez aussi recourir aux caves patrimoniales clés en main. Elles permettent en plus d'acheter ses bouteilles en franchise de TVA en les conservant dans des caves situées en zone franche, aux ports francs de Genève ou Londres.

Attention cependant de vérifier que la société ait bien obtenu un numéro d'enregistrement auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), obligatoire depuis la loi Sapin II en mai 2017. C'est le cas de U'Wine et La Bergère Investment par exemple, mais elles sont peu à l'avoir (déjà) obtenu. L'AMF met régulièrement en garde le public sur les placements atypiques qui proposent des investissements aux rendements souvent très faibles.

Avant de vous lancer, prenez connaissance des frais (de gestion, d'assurance, de revente). Chez U'Wine, il faut compter 1 euro la bouteille par an pour la logistique, des frais de transport et des frais de gestion annuels de 2 % à 0,5 % suivant l'encours sous gestion (dans la limite de 5 années de détention). A la sortie, U'Wine prélève une commission de 25 % au-delà d'une performance brute annuelle de 7 %.

En tout cas, le vin doit rester un placement de diversification qui ne doit pas représenter plus de 5 % du portefeuille. Et surtout un placement plaisir. « Les gens qui ont gagné beaucoup d'argent avec le vin ne l'ont en général pas fait exprès », s'amuse Aymeric de Clouet. ■

L'APPARTEMENT DE LA SEMAINE



Espaces atypiques



SUR LE WEB

● Fiscalité

Spécial Impôts 2018 : la déclaration en 10 questions pratiques. Quand et comment déclarer, payer, réclamer, s'informer... En ligne, par téléphone ou sur papier. Réponses aux questions courantes du contribuable.

● Famille Le palmarès des villes les plus accueillantes pour les étudiants.

● Logement De quoi se plaignent les locataires.

● Impôt sur la fortune Spécial IFI 2018 : dons ou investissements, quelles réductions d'impôt ?

● Et toute l'actualité du patrimoine sur lesechos.fr/patrimoine

INDICES DES PRIX IMMOBILIERS (IPI) MEILLEURS AGENTS - « LES ECHOS »



IPI, AVRIL 2018

| | Progression (en %) sur | | | | Indice en points |
|---------------------------------|------------------------|-------|--------------------------------------|--------|------------------|
| | 10 ans | 5 ans | depuis le 1 ^{er} janv. 2018 | 1 mois | |
| Paris (9.006 €/m ²) | + 37,2 | + 9 | + 2,2 | + 0,6 | 139,3 |
| 10 grandes villes | + 10 | + 4,9 | + 0,8 | + 0,3 | 109,9 |
| 50 grandes villes | - 1 | - 1,1 | + 0,3 | + 0,2 | 99 |
| Zones rurales | - 13,2 | - 7,5 | 0 | - 0,1 | 86,1 |
| France | - 0,2 | - 0,4 | + 0,1 | + 0,1 | 99,7 |

Indices des prix de l'immobilier résidentiel ancien en base 100 au 1^{er} janvier 2008. Les IPI GV 10 et GV 50 regroupent respectivement les 10 plus grandes villes de France et les 50 plus grandes villes de France hors Paris. Les IPI Paris, 10 GV et 50 GV ciblent les appartements. L'IPI France regroupe appartements et maisons. L'IPI rural est calculé sur les prix des maisons.

© LES ECHOS / SOURCE : INDICE MEILLEURS AGENTS, « LES ECHOS »

PARIS ACCENTUE SON AVANCE

Pour suivre au plus près l'évolution des prix de l'immobilier à Paris et en province, dans les grandes villes comme dans les zones rurales, retrouvez chaque

semaine dans « Les Echos Patrimoine » les IPI, indices des prix immobiliers. Le retour sur dix ans souligne les distorsions croissantes entre les métropoles et les zones rurales. La capitale accentue encore son avance avec une progression signifi-

cative des prix en mars en passant en, moyenne, au-dessus des 9 000 euros le mètre carré. Malgré cette hausse des prix, la demande dans la capitale ne fléchit pas, excluant de ses murs la plupart des primo-accédants.

► Toulouse

Situé dans le centre historique de la Ville rose, ce loft de 230 m² au style industriel fait partie d'un immeuble de standing.

► Jardin boisé de 300 m²

Entièrement rénové, le bien comprend 5 pièces,

dont 4 chambres et 2 salles de bains. Une grande baie vitrée éclaire la pièce de vie de 65 m² au rez-de-chaussée. Une terrasse et une véranda ouvrent sur le jardin.

Côté rue, une suite parentale de 30 m², salle de bains et spa. Bureau

et salon TV sont situés en semi-hauteur.

► Prix 990.000 euros

Retrouvez l'appartement de la semaine sur lesechos.fr/patrimoine

FISCALITÉ

Le baromètre des fonds

- 3,31 %

FONDS ACTIONS CHINE
Les tensions commerciales sino-américaines, qui ne cessent d'enfler, ont des répercussions sur les valeurs cotées

à Shanghai. Dans ce contexte, les fonds dédiés sont en repli de 3,31 % depuis le début de l'année.

+ 2,47 %

FONDS ACTIONS JAPON PETITES ET MOY. CAP.
Les fonds axés sur les petites valeurs nippones s'octroient 2,47 % depuis début 2018.

Les investisseurs saluent la vigueur de la reprise économique et les réformes à l'œuvre au Japon.

Morningstar

Les chefs d'entreprise qui vont vendre en 2018 se trouvent confrontés à un nouveau choix. Ils peuvent bénéficier de la nouvelle flat tax ou opter pour le barème progressif. Tout ce qu'il faut savoir pour prendre sa décision.

Cession d'entreprise : la nouvelle donne fiscale

Depuis le 1^{er} janvier 2018, la plus-value réalisée par le chef d'entreprise lors de la cession de ses titres ou de ses droits sociaux est en principe soumise à un prélèvement forfaitaire unique de 12,8 % auquel s'ajoutent 17,2 % de prélèvements sociaux. Ce qui ramène le taux d'imposition global à 30 %, voire à 33 % ou 34 % compte tenu de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus (CEHR).

Toutefois, le chef d'entreprise conserve la possibilité d'opter pour une imposition au barème progressif de l'impôt sur le revenu. Lorsque la cession porte sur des titres acquis ou souscrits avant le 1^{er} janvier 2018, le chef d'entreprise continue à bénéficier, pour le calcul de la plus-value taxable, d'un abattement pour durée de détention dont le taux est 50 % lorsque les titres cédés sont détenus depuis au moins 2 ans et moins de 8 ans et 65 % lorsqu'ils sont détenus depuis plus de 8 ans.

L'abattement renforcé

S'il s'agit d'une PME, au sens de la définition européenne de la PME (entreprise de moins de 250 salariés dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 50 millions ou le bilan inférieur ou égal à 43 millions d'euros), le chef d'entreprise peut même bénéficier d'un abattement « renforcé » de 50 % lorsque les titres cédés sont détenus depuis au moins 1 an et moins de 4 ans, de 65 % lorsqu'ils sont détenus depuis au moins 4 ans et moins de 8 ans et de 85 % après 8 ans. « Attention, ce dispositif d'abattement renforcé est maintenu uniquement pour les PME de moins de 10 ans, c'est-à-dire pour ceux qui ont acquis ou souscrit les titres de leur entreprise dans les dix ans suivant sa création. Les cessions de participation entre membres d'une même famille n'en bénéficient plus. Ce régime dérogatoire a été supprimé même pour les titres acquis avant 2018 », rappelle Catherine Costa, directrice à l'ingénierie patrimoniale chez Natixis Wealth Management.

Un taux d'imposition autour de 27 %

« Dès lors que le chef d'entreprise peut prétendre à l'abattement de 85 %, l'option pour le barème progressif est toujours plus avantageuse au-delà de

Les taux effectifs d'imposition des plus-values de cession

Taux marginal d'imposition (+CEHR*), en %

| | 0% | 14% | 30% | 41% | 45% | 45% + 3% | 45% + 4% |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|
| Taux d'imposition global en cas d'option pour le barème progressif | | | | | | | |
| ABATTEMENT | Aucun | 17,20% | 31,20% | 47,20% | 58,20% | 62,20% | 65,20% |
| | 50% | 17,20% | 24,20% | 32,20% | 37,70% | 39,70% | 42,70% |
| | 65% | 17,20% | 22,10% | 27,70% | 31,55% | 32,95% | 35,95% |
| | 85% | 17,20% | 19,30% | 21,70% | 23,35% | 23,95% | 26,95% |
| Taux d'imposition global en cas d'imposition au prélèvement forfaitaire unique | | | | | | | |
| | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 33% | 34% |

*Contribution exceptionnelle sur les hauts revenus

8 ans de détention puisqu'elle permet d'être imposé à un taux maximum de 27,95 %, contribution exceptionnelle sur les hauts revenus comprise, contre 34 % avec le prélèvement forfaitaire unique. Ce qui représente 6 points d'écart », analyse Yvan Vaillant, directeur de l'ingénierie patrimoniale chez Edmond de Rothschild. En réalité, le taux d'imposition est même un peu plus

faible (autour de 27,5 %) si on tient compte de la fraction déductible de la CSG, qui est désormais proratisée lorsque la plus-value bénéficie de l'abattement renforcé (ce qui ramène la CGG déductible à 1,02 %, au lieu de 6,8 %, pour un abattement de 85 %). Mais cela suppose que le chef d'entreprise ait des revenus suffisants l'année suivant celle de la cession de son entreprise pour pouvoir

effectivement déduire la fraction déductible de la CSG de ses revenus imposables, ce qui n'est pas toujours le cas après avoir vendu son entreprise. Or ce qu'il ne peut pas imputer est définitivement perdu...

Dernier inconvénient de l'imposition au barème progressif : l'option est globale. Elle entraîne l'imposition au barème progressif de l'ensemble des revenus du capital perçus au cours de l'année de la cession : dividendes, intérêts, plus-values d'un portefeuille boursier... « S'il souhaite profiter de l'abattement renforcé, le chef d'entreprise devra donc éviter, l'année de la cession, de se distribuer des dividendes, d'effectuer des arbitrages sur son portefeuille ou de faire un rachat sur son contrat d'assurance-vie », conseille Sandrine Quilici, directrice de l'ingénierie patrimoniale chez Pictet Wealth Management.

Les stratégies efficaces

Pour le reste, ce nouveau régime d'imposition des plus-values de cession ne modifie pas les stratégies utilisées pour minorer le coût fiscal de

la cession de son entreprise. La technique de la donation avant cession pour gommer les plus-values imposables et éviter une double taxation ou encore celle de l'apport cession pour profiter d'un report d'imposition conservent tout leur intérêt. D'une manière générale, dans le cas fréquent d'une détention au travers d'un holding, la question de savoir si la cession doit être réalisée par le haut, via la cession des titres du holding, ou par le bas, via la cession des titres de la société d'exploitation, ne devra pas être appréciée uniquement sous l'angle de l'imposition de la plus-value de cession.

Il faudra aussi tenir compte des besoins futurs du chef d'entreprise et de la manière dont il va pouvoir extérioriser les liquidités nécessaires à son train de vie. « La baisse programmée du taux de l'impôt sur les sociétés, la suppression de l'ISF et la mise en œuvre de la flat tax à 30 % militent aujourd'hui en faveur d'une cession par le bas. Même si chaque situation doit être examinée au cas par cas », conclut Yvan Vaillant.

— Nathalie Cheysson-Kaplan

Fiscalité des plus-values : le régime en faveur des futurs retraités

Pour l'imposition des plus-values, les conditions consenties aux chefs d'entreprise cessant leur activité sont très favorables... jusqu'en 2022.

Un régime distinct est mis en place pour les dirigeants de PME partant à la retraite. Mais il est temporaire et ne s'applique qu'aux cessions réalisées jusqu'au 31 décembre 2022. Ce régime permet de bénéficier d'un abattement fixe de 500.000 euros. Un abattement applicable, que la plus-value soit soumise au prélèvement forfaitaire unique ou imposable au barème progressif de l'impôt. En revanche, en cas d'option pour le barème progressif, l'application de cet abattement n'est pas cumulable avec les abattements pour durée de détention. Par ailleurs, comme avec l'abattement renforcé, la CSG déductible est plafonnée à hauteur de la fraction taxable de la plus-value.

Pour bénéficier de l'abattement fixe, le dirigeant doit, entre autres conditions, faire liquider sa retraite dans les deux ans qui suivent ou qui précèdent la cession. Ce qui suppose qu'il cesse toute fonction dans la société, y compris une fonction

Destiné aux dirigeants de PME partant à la retraite, l'abattement fixe de 500.000 euros s'applique aux cessions réalisées jusqu'au 31 décembre 2022.

salariée, et cède la totalité des titres qu'il détient ou au moins la moitié, s'il détient plus de 50 % des droits ou uniquement l'usufruit des titres. Enfin, le dirigeant ne doit pas détenir des droits dans la société cessionnaire (un pourcentage de détention de 1 % toutefois est toléré).

Le choix entre 3 régimes

En pratique, dès lors qu'il remplit les conditions pour bénéficier de cet abattement fixe, le dirigeant partant à la retraite a désormais le choix entre trois régimes d'imposition distincts pour les titres acquis ou souscrits avant le 1^{er} janvier 2018 : l'abattement de 500.000 euros et l'application du prélèvement forfaitaire unique ; l'abattement de 500.000 euros et l'application du barème progressif mais sans abattement pour durée de détention ; et, s'il avait acquis ou souscrit les titres de son entreprise dans les dix ans de sa création, l'imposition au barème progressif de l'impôt sur le revenu avec application de l'abattement renforcé — N. C.-K.

La donation encouragée ?

Les réformes envisagées pourraient rendre le pacte Dutreil encore plus attractif.

La réforme de la fiscalité du capital n'a aucun impact pour ceux qui souhaitent, non pas vendre leur entreprise, mais la transmettre à titre gratuit dans le cadre familial. Le régime des droits de mutation n'a pas été modifié. « Et le pacte Dutreil reste d'actualité même si sa version ISF a été supprimée avec le remplacement de l'ISF par l'IFI », souligne Yvan Vaillant, directeur de l'ingénierie patrimoniale chez Edmond de Rothschild. Que prévoit-il ? Une réduction de la base de

calcul des droits de donation en contrepartie d'un engagement collectif puis individuel de conservation des titres. Il permet aux enfants bénéficiaires de la donation d'être exonérés de droits, à hauteur de 75 % de la valeur des titres transmis. Autrement dit, les droits ne seront calculés que sur les 25 % restants, sachant que leur montant peut être divisé par deux si la donation est effectuée en pleine propriété avant les 70 ans du donateur.

Au final, ce dispositif permet une réduction des droits à payer plus que proportionnelle à la réduction d'assiette en raison de la progressivité du barème des droits de dona-

tion. Soit un coût de l'ordre de 5 % à 6 % de la valeur des titres transmis.

Autre intérêt de ce dispositif lorsqu'un seul des enfants du chef d'entreprise est candidat à la reprise : il est possible de lui attribuer la totalité des titres de l'entreprise, par le biais d'une donation-partage à laquelle tous les enfants participeront, à charge pour lui d'indemniser ses frères et sœurs en leur versant une soule. Or la soule suit le même régime fiscal que les titres donnés.

Assouplissements en vue

Très avantageux, ce dispositif est aussi, de l'avis de nombreux professionnels, très contraignant. Une pro-

position de loi déposée le 7 mars par deux sénateurs visant à moderniser la transmission d'entreprise suggère de supprimer une partie de ces contraintes, notamment les obligations déclaratives annuelles, « unanimement critiquées à la fois en raison de leur inutilité et des conséquences qu'en tire parfois l'administration fiscale en cas d'oubli ».

Ce texte propose aussi de modifier le dispositif actuel sur deux points. D'abord, en relevant le taux de l'exonération partielle à 90 % en contrepartie d'un engagement de conservation des titres plus long (8 ans au total). Ensuite en prévoyant une réduction des droits à

payer de 60 % lorsque le donateur a moins de 65 ans, mais de 40 % seulement lorsqu'il a entre 65 ans et 70 ans. Certaines de ces propositions pourraient être reprises dans le projet de loi Pacte, qui doit être déposé en mai. « Dès lors, pour ceux qui ont un projet de transmission dans un cadre familial, toute la question est de savoir s'ils ont plutôt intérêt à le concrétiser au plus vite ou à attendre que ces mesures soient adoptées au risque de ne pas pouvoir remplir les conditions requises », remarque Catherine Costa, directrice à l'ingénierie patrimoniale chez Natixis Wealth Management. — N. C.-K.

MARCHÉ DE L'ART

en bref



LA VIE DU « NORMANDIE » EN PHOTOS CHEZ DROUOT

Drouot vend le 25 avril des photos du « Normandie », réalisées par Roger Schall (1904-1995), François Kollar (1904-1979), Desboutin et Byron. Cette vente retrace la vie du paquebot iconique, de sa construction à sa démolition.

DEUX DINOSAURES À 1,4 MILLION CHACUN

Un allosaurus aux « 60 dents affûtées » et un diplodocus « de 12 mètres du nez à la queue » ont été vendus à un particulier australien pour 1,4 million d'euros chacun par Binoche et Giquello, à l'hôtel Drouot.



La vente Rockefeller, sacrée vente du siècle

La collection du banquier philanthrope et collectionneur David Rockefeller est vendue chez Christie's à New York avec une estimation de 500 millions de dollars.

Aujourd'hui les maisons de vente ont une pratique excessive du superlatif (plus belle œuvre, plus belle collection, etc.) dans le seul objectif de faire monter les prix. On se souvient par exemple de la vente démesurée en 2015 et 2016 de la collection, présentée comme exceptionnelle, de l'ancien propriétaire de Sotheby's Alfred Taubman, qui était loin d'avoir accumulé seulement des chefs-d'œuvre et qui a obtenu 475 millions de dollars.

Alors lorsque Christie's a annoncé les enchères de la collection de David et Peggy Rockefeller, soufflant qu'il s'agissait de la plus grande vente jamais organisée ou de la « vente du siècle » comme on l'avait déjà dit en 2009 pour la dispersion des collections d'Yves Saint Laurent et Pierre Bergé (qui a rapporté 373,5 millions d'euros), la première réaction qui s'imposait était la circonspection.

Mais à y regarder de plus près et en interrogeant des personnes qui ont connu David Rockefeller (mort à cent et un ans en 2017), il s'agit sans aucun doute d'une opération exceptionnelle qui salue la mémoire d'un homme exceptionnel. Comme le faisait remarquer le « Vanity Fair » américain l'été dernier : « Alors que le nom de son grand-père est devenu synonyme de capitalisme, celui du petit-fils est devenu synonyme de "rendre". »

Au profit d'organisations charitables
Rockefeller fut longtemps à la tête de la Chase Manhattan Bank, mais ses activités de philanthrope l'occupèrent beaucoup et, toujours selon « Vanity Fair », il aurait fait don à des sociétés charitables de 1 milliard de dollars au cours de son existence. Le chiffre sera bientôt substantiellement gonflé puisque, selon ses dernières volontés, tous ses biens mobiliers et immobiliers doivent être vendus, là encore au profit d'organisations charitables. Les seules œuvres d'art sont estimées à 500 millions de dollars, une valeur qui devrait être allègrement dépassée.

David Rockefeller et son épouse Peggy ont commencé à collectionner de l'art impressionniste et moderne principalement français à partir de 1948 sous l'impulsion d'Alfred Barr, le directeur du MoMA de l'époque. La mère de David, Abby, était la cofondatrice en 1929 du MoMA. Son père, John, a financé, entre autres, la venue des cloîtres, « Cloisters », dans une annexe du Metropolitan Museum et son frère, John, a fondé l'Asia Society.

Cette famille dont la fortune provient du pétrole est considérée aux Etats-Unis comme le sommet de l'aristocratie. Comme le marché hérite les objets d'une provenance importante, ce lignage exceptionnel engendrera une plus-value certaine pour les 16.000 lots proposés dans 62 spécialités (comprenant des porcelaines européennes, de l'art populaire américain, de l'art asiatique, de l'art précolombien) à la vente par Christie's entre le 8 et le 10 mai et du 1^{er} au 11 mai sur Internet. Mais, mieux encore, pour le niveau

des adjudications, David Rockefeller avait lui-même, selon le directeur du MoMA, Glenn Lowry, un regard exceptionnel sur l'art : « Il avait un œil aiguisé pour les belles choses et une manière remarquable de les mettre en scène dans ses différentes maisons avec une harmonie certaine, sans "show off". Il était d'une extrême curiosité et je l'accompagnais dans les galeries et les ateliers d'artistes alors qu'il avait quatre-vingt-dix ans. »

Tableau superstar de Picasso

La preuve en a été donnée en 2007 lorsque David Rockefeller a vendu une toile de Mark Rothko de 1950 pour 72,8 millions de dollars chez Sotheby's, à l'époque un record absolu dans le genre. Il en avait fait l'acquisition en 1960 pour environ 10.000 dollars. Le marchand David Nash, installé à New York, était l'un des professionnels que fréquentait Rockefeller. « Il avait un goût hors du commun, mais il était aussi très bien conseillé. Cela dit, c'est lui qui prenait la décision finale avec sa femme. »

La spécialité vedette des collections Rockefeller pour ces enchères est celle de l'art impressionniste et moderne dispersée le 8 mai et comprenant entre autres trois Picasso, cinq Monet, deux Matisse, trois Vuillard, deux Gauguin, deux Seurat et trois Bonnard. Dans cette vente, on trouve une très rare odalisque couchée, peinte par Matisse en 1923, avec ses effets décoratifs qui envahissent la toile, estimée 70 millions de dollars.

Mais le tableau superstar des collections Rockefeller est un Picasso à la facture classique de 1905, représentant une fillette nue tenant un panier. L'œuvre faisait partie de la succession d'Alice Toklas, la compagne de la mythique collectionneuse de Picasso, Gertrude Stein. En 1968, six membres du conseil d'administration du MoMA s'étaient rassemblés pour acheter ces œuvres et les avaient par la suite tirées au sort. David Rockefeller avait manifestement eu un bon chiffre. Le Picasso acquis autour de 1 million de dollars à l'époque devrait pulvériser les estimations, qui s'élèvent à 90 millions de dollars.

Un effet d'exemplarité ?

« Je regrette que ce tableau ne nous ait pas été donné, confie, aujourd'hui, Glenn Lowry. Il présente une figure mélancolique fascinante. C'est le meilleur de ce qu'on peut trouver en Picasso. » Après un don de 14 tableaux modernes dans les années 1990, en 2005, David Rockefeller avait aussi offert au MoMA pas moins de 100 millions de dollars pour permettre l'extension du musée. L'institution est sur la liste des bénéficiaires des ventes de Christie's.

Jonathan Rendell, président de Christie's et chef d'orchestre de ces ventes pharaoniques, pense que l'opération pourrait finalement avoir un impact sur les super-riches de toute la planète. « Aujourd'hui des familles chinoises se rendent couramment à la fondation Rockefeller pour comprendre quelle était sa vision. Comment laisser une trace

lorsqu'on est extrêmement riche ? La vente pourrait, dans ce cadre, avoir un effet d'exemplarité », conclut-il. — Judith Benhamou-Huet

Ventes online : du 1^{er} au 11 mai. Ventes Rockefeller tableaux, mobilier, arts décoratifs, art précolombien, art asiatique : du 8 au 10 mai. www.christies.com



« Odalisque couchée aux magnolias », signée d'Henri Matisse (1923). Photo Christie's Images Limited

Communiqué

« AVANT MÊME DE TROUVER UN ACQUÉREUR, LE CHEF D'ENTREPRISE DOIT PENSER À PRÉPARER LE MANAGEMENT À SA SUCCESSION »

Marc Legardeur expose les principaux dispositifs permettant d'organiser sa transmission dans un cadre juridique et fiscal optimal.

À quel moment est-il nécessaire de commencer à préparer la transmission de son patrimoine ?

Marc Legardeur. Toute personne peut commencer à préparer sa succession dès lors qu'elle possède un bien à transmettre. Cela ne veut pas pour autant dire qu'il faille tout de suite se dessaisir d'une partie de son patrimoine. Pour nos clients âgés de moins de 50 ans, nous avons même plutôt tendance à les freiner, et ce pour la simple et bonne raison qu'à cet âge ils ont encore un grand bout de vie devant eux. Nous leur conseillons donc de se cantonner à de simples démarches préparatoires. Ce n'est qu'entre 50 ans et 60 ans que ces démarches pourront se concrétiser. Un âge d'autant plus propice que le barème légal permettant de calculer la valeur de l'usufruit et de la nue-propriété d'un bien leur sera alors plus avantageux. C'est également à cette période que l'on définit ses projets pour la retraite. Enfin, il me paraît bon de voir ses enfants gagner en maturité avant de leur confier certains biens.

Le pacte Dutreil est devenu un outil incontournable dans le cadre de la transmission d'une entreprise familiale. Quelles sont les raisons de ce succès ?

M. L. Le pacte Dutreil est sans conteste le dispositif phare en matière d'optimisation successorale pour un chef d'entreprise en ce qu'il répond à deux problématiques très importantes. Il constitue, d'une part, un excellent outil d'optimisation fiscale. Il offre, en outre, la possibilité de faire une donation démembrée des parts. Une stratégie, souvent oubliée, qui permet de réduire significativement la pression fiscale au moment de la donation. Le pacte Dutreil assure, d'autre part, la stabilité de l'entreprise et permet d'organiser le management après le départ de l'entrepreneur.

Quels conseils pratiques peut-on donner à un chef d'entreprise qui souhaite préparer la transmission de son patrimoine professionnel ?

M. L. Lorsqu'une transmission n'a pas été préparée et que le chef d'entreprise vient subitement à décéder, le risque de dépôt de bilan est réel. Avant même de trouver un acquéreur, il faut donc préparer le management à sa succession pour qu'une continuité puisse s'installer dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ce problème de succession managériale touche principalement les entreprises entre cinquante et cent salariés. Pour une société anonyme, la solution serait par exemple de faire entrer un administrateur indépendant au sein de la structure. Si le chef d'entreprise transmet son entreprise en dehors du pacte Dutreil, la transmission de parts en démembrement de propriété peut être une solution efficace. Mais, dans tous les cas, il faudra veiller à nettoyer le bilan de l'entreprise. J'attire, à ce titre, l'attention des



Marc Legardeur
Directeur de la Banque Patrimoniale d'AXA

« Ceux dont le patrimoine est quasi exclusivement constitué de biens immobiliers se retrouvent souvent en situation de *cash-poor* »

chefs d'entreprise sur la gestion des comptes courants. Ces dettes ont, en effet, la particularité d'être exigibles à tout moment. Les héritiers pourraient ainsi, peu après le décès de l'entrepreneur, réclamer les sommes qui y ont été déposées pour payer les droits de succession. Pour éviter une telle instabilité de trésorerie, l'une des solutions serait de transformer les sommes déposées sur le compte courant en crédit bancaire. L'établissement bancaire prêterait alors à l'entreprise les sommes suffisantes pour rembourser l'entrepreneur qui placerait ensuite cette somme sur assurance-vie, elle-même prise en garantie du crédit.

À qui s'adresse la donation avec réserve d'usufruit ?

M. L. La donation avec réserve d'usufruit s'applique aux clients disposant d'un patrimoine principalement centré sur l'immobilier. Ce type de donation permet ainsi de travailler sur un abaissement de la valeur des biens immobiliers et donc des droits de mutation. Des droits de donation qui pourraient cependant se révéler difficiles à payer en raison du manque de liquidité du donateur. Cette situation de *cash-poor* constatée chez ceux dont le patrimoine est quasi exclusivement constitué de biens immobiliers est un frein à la donation ou à la préparation de la succession. Ceci est d'autant plus vrai que les donataires, les descendants dans la plupart des cas, disposent rarement des liquidités suffisantes pour régler ces droits. C'est pourquoi nous pouvons être amenés à leur proposer un montage financier par prêt bancaire.

L'INVITÉ DES « ÉCHOS »



Clara Gaymard Cofondatrice du Mouvement pour une Economie Bienveillante (MEB)

MEB « Avec Gonzague de Blynières on a créé Raise il y a cinq ans avec une idée assez simple, c'est que nous allions donner 50 % de nos bénéfices à une action philanthropique qui accompagne les entrepreneurs, explique l'ancienne présidente de General Electric France. On s'est rendu compte que beaucoup d'entreprises donnaient de façon récurrente une partie de leurs ressources, soit de l'argent, soit du temps, à une action philanthropique dans leur raison d'être, en associant les salariés. »

CODE CIVIL Auditionnée par la mission Notat-Senard sur le changement de la définition des sociétés dans le Code civil, Clara Gaymard revient sur la dimension sociale et environnementale des entreprises : « C'est un pas très important, symbolique. Bien sûr on va calculer le résultat d'une entreprise sur sa finance, mais une entreprise, ce n'est pas un tiroir-caisse. C'est une aventure qui se construit avec les salariés, avec les actionnaires, avec les clients, explique la cofondatrice du MEB. Cette aventure prend sa part du bien commun. Le changement du Code civil n'est pas un gadget. C'est mettre en réalité ce qu'est la vie d'une entreprise. »

RSE « Il y a quinze ans, on parlait de l'écologie et on disait que c'était des contraintes sur les entreprises, que ça allait coûter de l'argent », confie Clara Gaymard, avant d'ajouter : « Aujourd'hui, toutes les entreprises pensent que la responsabilité sociale et environnementale est un élément clef, non seulement du bien-être, mais surtout de la réussite de l'entreprise. C'est un outil de compétitivité. »

Interview réalisée par Etienne Lefebvre

L'intégralité de l'émission sur lesechos.fr/invitedesechos

LES ENTREPRISES CITÉES

| | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Airbnb 16 | France Télévisions 24 | Publicis 33 |
| Air India 20 | Hema 19 | Radio France 24 |
| Altran 33 | Hypno VR 28 | Sodexo 22 |
| BamTech 25 | IAG 20 | Soitec 33 |
| BMW 18 | lcade 30 | Soprema 27 |
| BNP Paribas 30 | La Poste 30 | Sparring Capital 31 |
| Bpifrance 30 | Manifesto 27 | SQM 33 |
| Caisse des Dépôts 30 | Moneytrack 31 | STMicroelectronics 33 |
| Carrefour 33 | Morgan Stanley 33 | TechnipFMC 33 |
| CNP Assurances 30 | Nénuphar 28 | Tesla 33 |
| Compte-Nickel 30 | Nextedia 28 | Transdev 30 |
| Danone 17 | NG Promotion 27 | Truffle Capital 31 |
| Deinove 28 | Nickel », 30 | Voyageurs du Monde 33 |
| Disney 25 | Norwegian Air Shuttle 20 | Waterair 19 |
| Egis 30 | Ogury 26 | Wimdu 16 |
| Engie 21 | Oracle 26 | |
| ESP25 | PMU 22 | |
| Facebook 9 | Pernod Ricard 33 | AVIS FINANCIER |
| Fluigent 28 | Pragma 31 | Tessi 21 |

Les Echos

Les Echos est une publication du **Groupe Les Echos**
 PRINCIPAL ASSOCIÉ UPIPAR (LVMH)
 PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Pierre Louette
 DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ Christophe Victor
 DIRECTEUR DÉLÉGUÉ Bernard Villeneuve

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS Pierre Louette
 Édité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
 10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15 Tél. : 01 87 39 70 00.
www.lesechos.fr

ÉDITRICE Bérénice Lajouanie
 ÉDITRICE DÉLÉGUÉE Capucine Marraud des Grottes
 DIRECTEUR DES DÉVELOPPEMENTS ÉDITORIAUX DU PÔLE LES ECHOS Henri Gibier
 DIRECTEUR DE LA RÉDACTION Nicolas Barré
 DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION
 Dominique Seux et François Vidal
 RÉDACTEURS EN CHEF
 David Barroux (Entreprises)
 Laura Berny (Enquêtes)
 Daniel Fortin (Magazine, Opinions, Innovation)
 Arnaud Le Gal (Les Echos Entrepreneurs et opérations spéciales)
 Etienne Lefebvre (France et International)
 Clémence Lemaître (Information digitale)
 Guillaume Maujean (Finance-Marchés)
 Pascal Pogam (Information et transformation digitale)
 RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE Didier Boileau
 DIRECTEUR DE CRÉATION Fabien Laborde
 DIRECTRICE ARTISTIQUE ADJOINTE
 Marion Brisson

DIRECTEUR DE LA DIFFUSION ET DU MARKETING CLIENTS Etienne Porteaux
 DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION Fabrice Février
 PUBLICITÉ Les Echos Team Media Tél. : 01 87 39 78 00.

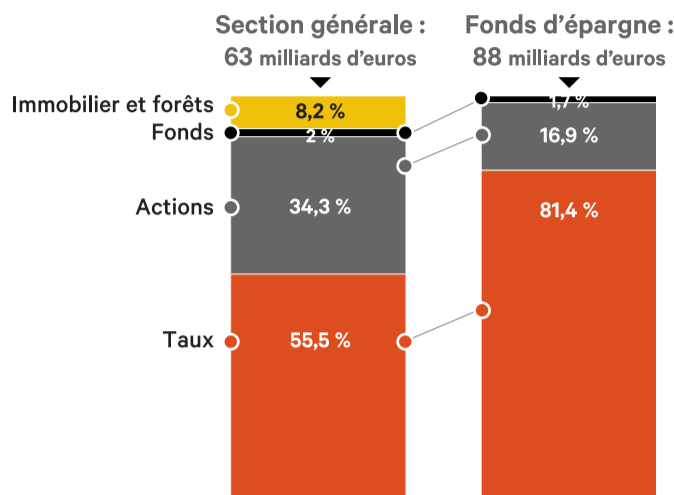
PRÉSIDENTE Corinne Mrojen
 DIRECTRICE GÉNÉRALE Cécile Colomb
 DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE Céline Vandromme
 DIRECTRICE PUBLICITÉ COMMERCIALE Emmanuelle Denis
 DIRECTRICE PUBLICITÉ LIFESTYLE Anne-Valérie Oesterlé

SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS 4, rue de Mouchy 60438 Noailles Cedex
 Tél. : 01 70 37 61 36. Fax : 01 55 56 70 38 du lundi au vendredi de 9 h à 18 h
 IMPRESSION L'imprimerie (Tremblay-en-France), Midi Libre (Montpellier).
 TIRAGE DU 12 AVRIL 2018 : 93.683 exemplaires
 Origine du papier : Belgique. Taux de fibres recyclées : 100%.
 Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Écolabel européen
 sous le numéro F1/37/002. Eutrophisation : P : 0,013kg/tonne de papier
 Membre de OJD-Diffusion contrôlée CPPAP : 0421 c 83015. Toute reproduction, même partielle,
 est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

Cagnotte à impact

La bonne santé de la Caisse des Dépôts s'usera d'autant moins qu'il en sera fait bon usage.

Les actifs financiers de la CDC



« LES ÉCHOS » / SOURCE : CDC

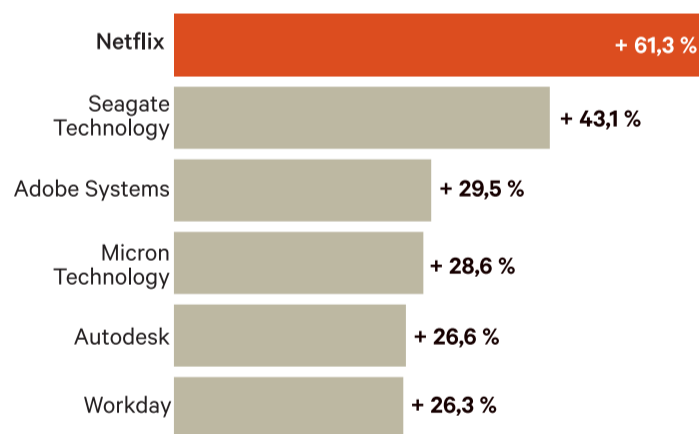
Comment faire du neuf avec du vieux ? Pour la Caisse des dépôts fondée sous la Restauration en 1816 avec la devise « Foi Publique », il n'est pas si difficile d'embrasser l'air du temps de 2018, qui bruisse de l'entreprise à mission. Avec ses participations, elle finance les entreprises et les territoires, en complémentarité avec le secteur privé, un établissement public unique en son genre comme le souligne son nouveau directeur général Eric Lombard. Sa filiale à 41 % CNP Assurances ne rend pas les armes malgré la montée en puissance des bancassureurs, de quoi rester une vache à lait. Ses fonds d'épargne réussissent à abonder le Trésor Public qui sait bien où sont ses vraies cagnottes, en plus de financer le logement social et ses autres missions d'intérêt général. Les livrets défiscalisés bien aidés par le maintien du taux du Livret A ont collecté l'an dernier à peu près autant que le marché de l'assurance-vie en euros a décollecté. Quant aux actifs financiers un portefeuille de 150 milliards en tout ils sont en bonne partie alloués en actions, moins frileux que banques et assurances. Dans le paysage de l'épargne perturbé par les taux bas, cette santé conservée ne sera jamais gagnée d'avance. Et elle s'usera d'autant moins que la vieille dame vivra avec son temps jusqu'au bout. En se préoccupant bien davantage d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité du service rendu. Foi d'« impact investor » public.

Hold the dark

Un fonds de pension ouvre la boîte de Pandore des rémunérations chez Netflix.

Le palmarès des valeurs technologiques

Variation en % (indice Nasdaq 100), depuis le 1^{er} janvier 2018



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

« Quand on parle pognon, à partir d'un certain chiffre, tout le monde écoute. »

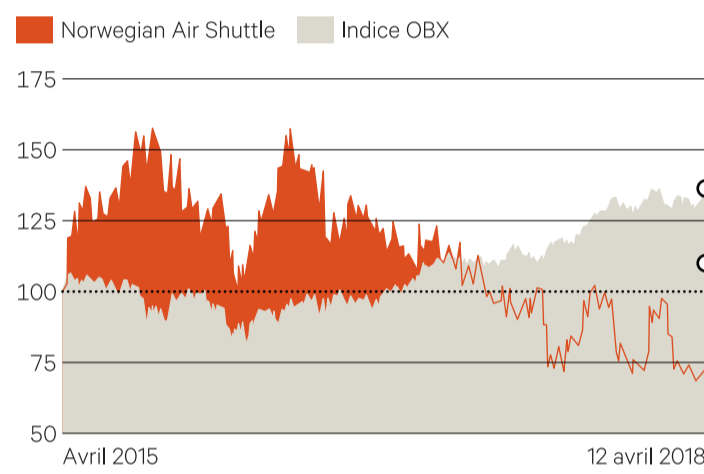
Le fonds de pension de la ville de Birmingham, dans l'Alabama, n'a pas eu besoin de réviser « Le Pacha » pour saisir le principe. Netflix, privé du tapis rouge à Cannes, se retrouve sous le projecteur de la poursuite devant la justice par cet actionnaire qui juge « truqué » son système de bonus au management (27 millions de dollars l'an dernier) et « trompeuse » sa façon de le présenter aux investisseurs. Ce n'est pas la première fois que la bizarrerie des rémunérations variables de trois dirigeants clefs du site de streaming remonte à la surface : sur sept des huit trimestres entre début 2015 et fin 2016, ceux-ci ont atteint, au millimètre près, les objectifs déclenchant le versement de 100 % de leurs bonus en cash, et ne l'ont manqué que de 1 % le huitième, une régularité qui a attiré l'an dernier l'attention d'experts. La chance a peut-être été un peu forcée puisque le critère choisi – les revenus du streaming – est plus prévisible sur un trimestre que la conquête d'abonnés, très volatile. Le sujet aurait pu être enterré avec la réforme fiscale américaine qui a limité la déductibilité de ces paiements, et transformé la plupart du temps – et aussi chez Netflix – ce faux « variable » en salaire fixe. Mais le City of Birmingham Relief and Retirement System en fait une question de responsabilité des administrateurs, qu'il accuse d'avoir failli à leurs « devoirs fiduciaires ». Ce procès ne pourra que rappeler à Wall Street les manquements réguliers à la bonne gouvernance d'une valeur qui détient toujours la palme d'or des progressions du Nasdaq depuis le 1^{er} janvier, la seule des FANG à échapper aux tomates et aux huées.

Embûche norvégienne

L'intérêt d'IAG pour la low-cost Norwegian rajoute de la pression sur Air France-KLM.

Norwegian Air Shuttle face à la Bourse d'Oslo

Sur trois ans en base 100



BLOOMBERG

« Derrière les nuages, le ciel est toujours bleu ». Willie Walsh, le patron d'IAG, a apparemment été convaincu par la sagesse norvégienne. Lui qui déclarait il y a cinq mois à peine aux « Echos » qu'il « n'achète (ait) pas des compagnies qui luttent pour leur survie », semble prêt à s'embarquer dans la reprise de la low-cost nordique Norwegian Air Shuttle (NAS), l'une des compagnies aériennes les plus endettées d'Europe (12 fois l'Ebitda avant loyers des avions), brûlant du cash à cause de l'investissement dans sa flotte et tombée dans le rouge l'an dernier. Si elle est loin des « entreprises en bonne santé » idéalisées par la maison-mère de British Airways et Iberia, l'affaire créée il y a un quart de siècle par Bjorn Kjos s'est néanmoins imposée comme le troisième transporteur à bas coût d'Europe, après Ryanair et Easyjet. L'ancien avocat et pilote a bousculé les opérateurs historiques sur les liaisons transatlantiques long courrier à prix cassés, où tous ont bâti leurs propres offres. IAG lui-même a pu se rendre compte de l'efficacité du modèle économique en lançant sa marque Level : avec seulement deux avions, elle a nettement amélioré les taux de remplissage de sa maison-mère Iberia, souligne Alpha Value. Le britannique, qui a pris 4,6 % du capital de NAS pour afficher le sérieux de ses intentions, gagnerait donc du temps même si cela lui coûte pas mal d'argent (3 milliards d'euros au minimum, dont la reprise de 2 milliards d'emprunts) en détériorant son bilan. En regard, la prise de participation d'Air France-KLM dans Virgin Atlantic paraît voler un peu bas par rapport à cette consolidation à haute altitude.

EN VUE

Cyril Linette

Natif des Ardennes, Cyril Linette est bien placé pour savoir que les frontières sont faites pour être franchies. Sachant aussi que le journalisme mène à tout à condition d'en sortir, il saute aujourd'hui définitivement le pas en prenant la direction générale du PMU. Après Sciences Po Paris et l'École de journalisme de Lille, sans doute une des formations les plus courantes dans la presse, il avait jusque-là mené sa carrière à une allure soutenue. Le reporter à Radio France Outremer en 1993 mettra à peine une vingtaine d'années à devenir le directeur des sports de Canal+. Entré en 1996 dans la chaîne cryptée comme reporter sportif, il y fera 19 saisons, le temps d'y nouer d'excellents rapports avec Bertrand Meheut. Après 3 ans à la direction de « L'Équipe », Cyril Linette, 47 ans, se retrouve aujourd'hui en tandem avec l'ex-président de Canal+ pour corna-

quer le PMU. Avec son arrivée façon puzzle chez Canal+, Vincent Bolloré aura contribué à reconfigurer bien des organigrammes parisiens. Ceux-là peuvent le remercier, il leur a permis de recruter parmi les meilleurs professionnels du secteur. Le nouveau directeur général délégué du PMU quitte « L'Équipe » en meilleur état qu'il l'a trouvée en entrant. Le lundi il était à 5h30 au bureau, écrit « Challenges ». Le reste de la semaine, c'était grasse mat'. Cyril en effet, ne se pointait qu'à 7 heures, après une heure de jogging. La meilleure heure pour jouir de l'aube froide des champs de courses, rien que le bruit des sabots. Hélas pour lui, l'avenir du PMU ne se joue pas seulement sur les hippodromes, mais beaucoup sur le Web et les bars-tabacs.



Lire nos informations
Page 22