

L'ESSENTIEL

CSG, EMPLOI, NUCLÉAIRE : LE MAIRE EXPLIQUE SES CHOIX
Dans « Les Echos », Bruno Le Maire, candidat à la primaire de la droite, marque ses différences pour 2017 et critique le quinquennat de Nicolas Sarkozy. // PAGE 2

ENTREPRISES & MARCHÉS

UNION FRANCO-ALLEMANDE DANS LA DISTRIBUTION
Le groupement français E.Leclerc et le distributeur allemand Rewe ont lancé une centrale d'achats commune, Eurelec. Elle illustre un rapprochement stratégique. // P. 16

RAFALE : LES COULISSES DES NÉGOCIATIONS INDIENNES
Entamées il y a dix ans, les négociations ayant abouti à la vente de 36 Rafale à l'Inde ont pris un nouveau tour après l'élection de Narendra Modi en 2014. // P. 17

LE PLAN DE SFR POUR RETROUVER LA CROISSANCE
Le directeur général de SFR détaille ses priorités. L'opérateur a vu partir plus de 1 million de clients l'an dernier. // P. 21

PÉTROLE : SPÉCULATIONS AVANT LA RÉUNION D'ALGER
Alors que les pays producteurs de pétrole doivent se réunir de façon informelle cette semaine, rares sont les experts à croire à un accord de soutien des cours. // P. 26

KERVIEL : SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DÉSORMAIS FACE AU FISC
Après le jugement de la cour d'appel de Versailles, Bercy veut réévaluer la déduction d'impôt octroyée à la banque suite à la fraude de Jérôme Kerviel. // P. 27 ET L'ÉDITORIAL DE GUILLAUME MAUJEAN P. 9

CARNET // P. 32



Automobile
Le pneu, roi des marges // P. 19

Clinton-Trump: le duel qui enflamme l'Amérique

- Le premier débat télévisé pourrait captiver 100 millions de spectateurs ce lundi soir.
- Trump est en train de combler son retard dans les sondages.

Depuis près de soixante ans, aux Etats-Unis, les débats télévisés entre les candidats à la Maison-Blanche sont des temps forts de l'élection présidentielle. D'après les spécialistes, ces joutes oratoires ont généralement peu d'influence sur l'issue du vote. Mais, cette fois, leur impact pourrait se révéler crucial : 20 % des Américains avouent encore ne pas savoir pour qui voter. Un chiffre deux fois plus élevé que lors de l'élection précédente.

Préparé de longue date – notamment par Hillary Clinton, qui a affronté de « faux Trump » lors de débats préparatoires –, la confrontation télévisée de ce lundi soir promet d'attirer presque autant de spectateurs que le Super Bowl.

Du jamais-vu dans l'histoire politique américaine.

Sur le fond, le bilan économique de la présidence Obama pourrait avantager la candidate démocrate. Mais Donald Trump surfe sur le mécontentement de ceux qui s'estiment oubliés. La rencontre est d'autant plus attendue que Hillary Clinton a perdu de son avance ces dernières semaines. La moyenne des sondages la crédite de 44 % des intentions de vote, contre 41 % pour Donald Trump. La Floride et l'Ohio, qui constituent deux des Etats les plus décisifs de cette élection, ne lui semblent plus acquis.

// PAGES 6-7, L'ÉDITORIAL DE JACQUES HUBERT-RODIER PAGE 9, LA CHRONIQUE DE DOMINIQUE MOÏSI PAGE 10 ET L'ENQUÊTE PAGE 13



Les candidats s'affichent sur les camions de CNN chargés de retransmettre le débat depuis l'université Hofstra à New York. Photo AFP

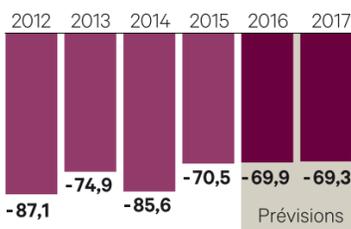
Les comptes de l'Etat vont rester largement dans le rouge en 2017

BUDGET Si la Sécu revient à l'équilibre, le déficit de l'Etat devrait, lui, s'établir à 69,3 milliards d'euros.

Difficile d'avoir des bonnes nouvelles tous les jours. Si le gouvernement s'est réjoui vendredi de comptes de la Sécurité sociale sortant progressivement du rouge, la tendance est moins avantageuse pour le solde budgétaire de l'Etat lui-même. Il devrait s'établir à 69,3 milliards d'euros dans le projet de loi de finances pour 2017 présenté mercredi par le ministre des Finances, Michel Sapin, selon des informations recueillies par « Les Echos ». Il s'agira sans

doute d'une amélioration modeste par rapport aux années précédentes. En 2015, le déficit s'était établi à 70,5 milliards. En 2016, le projet de budget l'avait chiffré à 72 milliards, montant réduit à 69,9 milliards en avril. En cause, un jeu de vases communicants budgétaire avec les comptes de la Sécurité sociale, les recapitalisations décidées pour EDF et Areva ou les nouvelles mesures pour l'éducation, la défense ou la baisse de l'impôt sur le revenu. // PAGE 3

Le déficit budgétaire de l'Etat
En milliards d'euros



« LES ÉCHOS » / SOURCE : MINISTÈRE DES FINANCES

“
L'héritage que nous laisse Rosetta

La chronique Science de Yann Verdo

La sonde va se laisser tomber sur la comète Tchouri, autour de laquelle elle tourne depuis deux ans. La fin d'une mission exceptionnelle qui va permettre aux scientifiques d'affiner leur scénario de la formation du Système solaire. // PAGE 12



Les taux bas bouleversent le modèle du Livret A

La Caisse des Dépôts doit se contorsionner pour prêter au logement social

ÉPARGNE Indexés sur les taux du Livret A (0,75 %), les prêts du fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts ont du mal à rivaliser avec les taux de marché. Pour revenir dans la course, la CDC va piocher dans les ressources tirées de ses investissements afin de « subventionner » certains de ces prêts aux organismes de logements sociaux et aux collectivités locales. // PAGE 28

Et si la construction s'adaptait aux nouveaux rythmes de vie

cognaud.com

POUR LA VIE EN MOUVEMENT

COUGNAUD

nim
MANAGEMENT DE TRANSITION
01 46 24 85 71
nimeurope.com

M 00104 - 926 - F: 2,30 €

ISSN0153.4831 108^e ANNÉE
NUMÉRO 22284 34 PAGES
Antilles-Réunion 3,20 €. Guyane-St Martin 4,20 €. Belgique 2,80 €. Espagne 3,50 €. Grande-Bretagne 2€80. Grèce 3,20 €. Italie 3,50 €. Luxembourg 3 €. Maroc 25 DH. Suisse 4,80 FS. Tunisie 3,40 TND. Zone CFA 2.500 CFA.

FRANCE

Garrot sur la gauche

En préalable à sa candidature pour un nouveau mandat, François Hollande tente de colmater la fuite des électeurs de gauche vers Jean-Luc Mélenchon.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE

Cécile Cornudet



Les Français sont devenus des experts en décryptage des artifices de « com » ? Qu'importe. A sept mois de l'élection présidentielle, l'heure est aux corrections d'image. Et aux corrections à gros traits. Nicolas Sarkozy se positionne sciemment à la droite extrême de son parti, alors qu'il promettait il y a deux ans de revenir en politique pour « dépasser le clivage gauche-droite ». Marine Le Pen se relooke, sourit et brandit la « France apaisée » pour tenter de faire sauter le plafond de verre qui l'empêche de gagner des élections. Et François Hollande fait ses premiers pas de candidat (non déclaré) à sa réélection en s'efforçant de poser un garrot sur cet électoralat de gauche qui fuit vers Jean-Luc Mélenchon (dans les sondages). Des ministres sont mandatés pour vanter dans les médias le « bilan social absolument formidable du quinquennat » (Marisol Touraine sur France 3) et annoncer des mesures venant masquer les contre-signaux de l'année dernière, déchéance de nationalité et loi El Khomri. La ministre des Affaires

sociales annonce ainsi un plan de lutte contre la souffrance au travail des soignants et un meilleur remboursement des soins dentaires. Najat Vallaud-Belkacem propose de repousser à 18 ans l'obligation de scolarité. Même Manuel Valls change de registre, s'offusque des « déclarations à l'emporte-pièce sur les migrants » et se fait le défenseur du revenu universel. François Hollande peut dès lors se consacrer à son unique objectif, construire une candidature à l'exact opposé de celle de Nicolas Sarkozy. Il se rend ce lundi à Calais pour prendre le contre-pied de son prédécesseur sur les migrants et marteler, comme samedi à Tours, que répartir 9.000 réfugiés sur tout le territoire ne pose aucune difficulté réelle. A sept mois du scrutin, ces mouvements ne seront sans doute pas de nature à réconcilier les Français avec leurs dirigeants. Le tournis guette, sur lequel tente d'ailleurs de prospérer le nouveau venu Emmanuel Macron. Mais Nicolas Sarkozy, Marine Le Pen et François Hollande disposent d'un argument imparable pour justifier cette volonté de faire oublier ce qu'ils étaient il y a encore quelques mois : puisque les deux autres le font, ça ne se verra pas trop, lançons-nous !

ccornudet@lesechos.fr

en bref

Bayrou dénonce « l'obsession de l'identité » de Sarkozy

POLITIQUE — François Bayrou, président du Modem, a dénoncé dimanche « l'obsession de l'identité » chez Nicolas Sarkozy et appelé clairement à voter pour « l'homme d'honneur » Alain Juppé à la primaire de la droite en clôturant les universités de son parti à Guidel (Morbihan). « L'obsession de l'identité » est « une menace » et « une ruse », a-t-il lancé. « Pendant qu'on renvoie les Français aux Gaulois et les Gabonais au Gabon [NDLR: référence à un meeting de Nicolas Sarkozy mercredi], on ne parle pas des vrais sujets », a-t-il poursuivi.

Contrairement à Juppé, Mélenchon ne juge pas « nul » le débat sur les Gaulois

POLITIQUE — Jean-Luc Mélenchon, candidat à l'élection présidentielle (Parti de gauche), a jugé dimanche que le débat sur les « ancêtres gaulois » n'était pas « nul », contrairement à ce qu'a regretté Alain Juppé, et permettait de « réfléchir ». « Ce n'est pas d'aujourd'hui que nous nous approprions l'Histoire, je ne dirais pas "Nos ancêtres les Gaulois", je vous dirais que le moment fondateur, c'est le moment où on devient citoyen, c'est plutôt la Révolution de 1789 », a expliqué l'eurodéputé sur C8.

INTERVIEW // BRUNO LE MAIRE Député LR de l'Eure, candidat à la primaire de la droite

« Je veux être une alternative à la foire d'empoigne »

- Baisse de la CSG, emploi, nucléaire, le candidat marque ses différences.
- Bruno Le Maire pointe les « promesses non tenues » de Nicolas Sarkozy.

Propos recueillis par Nicolas Barré, Guillaume de Calignon, Isabelle Ficek et Dominique Seux

Votre projet va dans un degré de détail rare. Il est très technique. Est-ce le rôle d'un président de la République ? Le rôle du prochain président de la République sera de faire enfin rentrer notre pays dans le XXI^e siècle. Cela passe par des changements radicaux, pas par des rustines sur un système moribond. Avec ces mille pages, je veux montrer aux Français que renouveau ne rime pas avec inexpérience et incompétence. Elles sont la preuve écrite que ma vision de la France pour la décennie à venir est réfléchie, constante et cohérente. Que les futurs électeurs de la primaire jugent sur pièces ! Ils ne se contenteront pas de slogans ou de vagues promesses. Je ne leur demande pas un chèque en blanc, je leur propose de passer à autre chose, de sortir enfin définitivement de la France de 1946. Ceux qui veulent vraiment que notre pays avance et rattrape le retard pris sur nos concurrents européens trouveront dans mon contrat présidentiel la réponse à leurs interrogations.

N'est-ce pas plutôt la feuille de route d'un Premier ministre ? C'est la feuille de route de toute une équipe qui ne veut pas seulement gagner les élections, mais réussir le quinquennat. Tout dire avant pour tout faire après ? Très bien ! Encore faut-il ne pas raconter n'importe quoi avant. Mon contrat présidentiel va très loin dans les détails pour en assurer sa crédibilité. Nous disons ce que nous ferons, comment nous le ferons, quand et avec quel financement. Lorsque les électeurs votent, ils doivent savoir précisément ce pour quoi ils votent. Voilà ma conception du renouveau. Quant à la mise en œuvre, ce sera évidemment la tâche du Premier ministre et du gouvernement tout entier, mais sous la surveillance étroite d'une unité de suivi, qui sera placée directement aux côtés du président avec une seule mission : que le contrat présidentiel soit respecté.

« Tout dire avant pour tout faire après ? Très bien ! Encore faut-il ne pas raconter n'importe quoi avant. »

En quoi votre vision économique diffère de celle de vos adversaires ? Elle diffère fondamentalement par la méthode et par la priorité. Lever les blocages un à un : voilà ma méthode. Le travail : voilà ma priorité. Le premier des blocages vient de notre Etat : en matière de gestion du travail et des rapports sociaux, il en est resté à 1946, là où tous nos partenaires européens ont depuis longtemps fait leur mue. Il régleme à outrance, il privilégie le dialogue national avec des syndicats qui ne font plus que de la politique, il ne connaît que le traitement social pour combattre le chômage, il ne connaît que les taxes et les impôts pour redresser ses comptes. Nous ne redonnerons pas du travail aux Français sans lever un à un tous ces blocages. Visibilité sur les indemnités de licenciement, recentrage des inspecteurs du travail sur la lutte contre la fraude et la prévention des accidents, emplois rebonds rémunérés en dessous du SMIC et complétés par le RSA pour permettre



Bruno Le Maire a élaboré un « contrat présidentiel » d'un millier de pages. Photo Joël Saget/AFP

aux plus démunis de retrouver un travail, relèvement des seuils sociaux, simplification des instances de représentation du personnel, fin du monopole syndical dans les élections professionnelles ; autant de signaux forts en direction des employeurs pour leur redonner envie d'embaucher. Investir, innover, qualifier : ce sont les maîtres mots de notre nouveau modèle économique, qui doit conjuguer formation des salariés, robotisation et révolution numérique. Pour y parvenir, nous abaisserons la fiscalité sur les revenus du capital à 25 % et supprimerons l'ISF, nous remplacerons le principe de précaution dans la Constitution par un principe d'innovation, nous laisserons à chaque salarié la liberté de choisir et de financer sa formation professionnelle. Enfin, pour créer des emplois, il faut desserrer cet étau fiscal qui étrangle tous les Français : nous le ferons en baissant la CSG à 6 %. Le tout sera compensé par des économies drastiques sur le fonctionnement des administrations publiques.

Et en matière énergétique ? Le nucléaire est un atout pour la France. Mais le tout-nucléaire n'est pas notre avenir. Fermer des centrales ? Il le faudra certainement, ne serait-ce que pour en ouvrir d'autres avec les nouvelles technologies nucléaires. Parallèlement, nous devons investir dans les énergies renouvelables et favoriser l'autoconsommation.

La droite prévoit de creuser les déficits en début de quinquennat. Pourquoi ne pas l'assumer ? Ma position concernant les déficits est constante. Elle est très claire : pas de purge ! Nous risquerions de casser la croissance au moment même où nous voulons libérer les forces du pays. Par ailleurs, il est urgent de renforcer notre Etat régalién : redonner à nos forces de sécurité les effectifs de 2007, donner à la justice les moyens de fonctionner correctement, porter le budget de la Défense à 2 % dans dix ans, ce ne sont pas des options, ce sont des impératifs. Notre sécurité face à des menaces exceptionnelles en dépend. Pour

tout cela, nous proposons de réduire les dépenses de 85 milliards en cinq ans et nous assumons d'atteindre en 2022 un déficit à -0,5 % du PIB. Ce chiffre est crédible, il ne repose pas sur des mensonges. Nos partenaires européens n'attendent pas des promesses mirobolantes, comme nous en avons faites pendant dix ans, mais des paroles tenues.

« Le tout-nucléaire n'est pas notre avenir. Fermer des centrales ? Il le faudra certainement. »

Comment mieux faire fonctionner la zone euro ? Avancions sur l'harmonisation fiscale, quitte à aller au conflit avec nos partenaires qui pratiquent le dumping fiscal. Repensons l'harmonisation sociale : il faudra revoir de A à Z la directive sur les travailleurs détachés, dont les résultats sont à l'opposé de ce que l'UE avait promis. Enfin, passons de la religion du consommateur à celle du producteur. Il y a quelques années, nous avons refusé des aides d'Etat aux panneaux photovoltaïques, tout en important des panneaux chinois lourdement subventionnés : plus personne ne veut de cette Europe incapable de défendre ses intérêts.

Qu'est-ce qui n'a pas marché dans le quinquennat de Nicolas Sarkozy ? Les promesses n'ont pas été tenues. Les impôts devaient baisser, ils ont augmenté. Le déficit public devait reculer, il a explosé. L'autorité de l'Etat devait être restaurée, elle a été affaiblie. L'ouverture du gouvernement aux ministres socialistes a été une faute politique, nos électeurs se sont sentis trahis. Enfin, il y a eu des choix hasardeux en politique étrangère comme l'intervention en Libye, dont nous payons encore aujourd'hui les conséquences. Résultat : en 2012, la droite a connu une défaite électorale cinglante.

Vous ne croyez pas au paritarisme, mais peut-on réformer

sans les corps intermédiaires ? Encore faudrait-il que ces corps intermédiaires remplissent vraiment leur fonction ! C'est encore le cas au sein de l'entreprise, mais plus du tout à l'échelon national. La gestion du chômage est un échec, la formation professionnelle un gâchis. Je crois profondément au dialogue social. Il doit se développer au sein de l'entreprise comme au niveau national, mais pas dans un contexte de guerre de tranchées. Les syndicats doivent retrouver une légitimité qu'ils ont depuis longtemps perdue afin de redevenir des interlocuteurs crédibles. Oui à un dialogue fondé sur le respect mutuel, mais non au blocage du pays par des minorités et aux affiches infamantes contre nos forces de l'ordre.

L'identité prend beaucoup de place dans le débat... L'identité est un mauvais débat. Je crois à la culture. L'identité sépare, la culture rassemble. Un Français, c'est un homme, une femme, profondément attaché à ses racines et à tout ce qui fait son histoire. Nous portons en nous ce qu'il y a de plus intime et de plus universel. Heureuse ou malheureuse, l'identité nous enfermera, elle nous rétrécira. La culture, que nous portons chacun au fond de nous, nous ouvrira. Elle nous grandira.

Il paraît difficile pour vous de rattraper Nicolas Sarkozy et Alain Juppé... L'important n'est pas de rattraper dans les sondages, mais dans les urnes. La campagne de la primaire commence à peine. N'écrivez pas trop vite une histoire qui n'appartient qu'aux Français. La primaire doit être l'occasion de définir un projet pour la France et non pas la foire d'empoigne qu'elle est en train de devenir. Je veux être une alternative à la saturation de l'espace médiatique, où l'on dit tout et n'importe quoi, et à l'immobilisme qui rassure.

L'intégralité de l'interview sur lesechos.fr

À 7H35, LES ÉDITORIALISTES RETROUVEZ LE DIRECTEUR DE LA RÉDACTION DES ECHOS, NICOLAS BARRÉ, DANS LA MATINALE DE THOMAS SOTTO

LA MATINALE 6H30-9H

Europe 1

Budget : le déficit de l'Etat devrait rester à un niveau élevé en 2017

FINANCES PUBLIQUES

Au contraire des comptes de la Sécurité sociale, le solde budgétaire de l'Etat ne va pas connaître de grande amélioration en 2017.

Le déficit doit s'établir à 69,3 milliards d'euros l'an prochain.

Renaud Honoré
@r_honore

Difficile d'avoir des bonnes nouvelles tous les jours. Si le gouvernement s'est réjoui vendredi de comptes de la Sécurité sociale sortant progressivement du rouge, la tendance est un peu moins avantageuse pour ce qui est du solde budgétaire de l'Etat lui-même. Celui-ci devrait s'établir à 69,3 milliards d'euros dans le projet de loi de finances (PLF) pour 2017, qui sera présenté mercredi par le ministre des Finances, Michel Sapin, selon des informations recueillies par « Les Echos ».

Il s'agira sans doute d'une amélioration modeste par rapport aux chiffres des années précédentes. En 2015, le déficit s'était ainsi établi à 70,5 milliards. En 2016, le projet de budget l'avait chiffré à 72 milliards, montant réduit à 69,9 milliards en avril dans le programme de stabi-

lité. « Notre prévision pour 2016 sera revue à la baisse lors de la présentation du PLF 2017 », avait aussi prévenu Christian Eckert, le secrétaire d'Etat au Budget, lors d'un point à la presse mardi dernier.

Quoi qu'il en soit, la tendance en 2017 est donc à une baisse timide. Cette évolution contraste avec celle des comptes publics en général (outre l'Etat, il faut ajouter la Sécurité sociale et les collectivités terri-

toriales) qui devraient cette année enfin repasser sous la barre des 3 % du PIB comme Bruxelles l'exige depuis 2009.

Jeu de vases communicants budgétaires

Cette performance – Michel Sapin table sur un déficit à 2,7 % – doit beaucoup au comblement du « trou de la Sécu », qui sera ramené à 400 millions en 2017 (« Les

Echos » de vendredi). En revanche, pour l'Etat, cela se révèle plus compliqué.

Il faut dire que la bonne santé de la Sécu n'arrange pas forcément les affaires de ce dernier. Dans le cadre du pacte de responsabilité, si les baisses de cotisations sociales pesent sur les comptes de la Sécurité sociale, le coût est néanmoins intégralement compensé par l'Etat. A cela s'ajoutent d'autres baisses de

charges actées depuis des années et que l'Etat a décidé de compenser en 2017 pour permettre aux comptes de la Sécu de s'afficher près de l'équilibre.

Mais ce jeu de vases communicants budgétaires n'est pas la seule explication au comblement modeste du déficit de l'Etat. Il faut aussi mentionner les recapitalisations décidées pour EDF et Areva, dont la facture devrait se faire sentir

en 2017. Enfin, les nouvelles mesures décidées depuis le début de l'année (pour l'Education, la Défense, l'Intérieur et l'Emploi) doivent aussi faire augmenter la dépense de l'Etat de 2,7 milliards, à rebours d'une tendance à la baisse depuis le début du quinquennat. Dans le même temps, il y a aussi les annonces fiscales comme celle sur la baisse de 1 milliard de l'impôt sur le revenu. ■

LE GRAND RENDEZ-VOUS // EUROPE 1-ITÉLÉ- « LES ÉCHOS »

Moscovici met en garde contre le laxisme budgétaire



Pierre Moscovici est commissaire européen aux Affaires économiques. Photo Eric Frotier de Bagnaux / Capa Pictures pour Europe 1

« Non, non, et non. » La réponse de Pierre Moscovici aux politiques de droite comme de gauche qui disent vouloir s'exonérer de la règle du plafond des 3 % du PIB pour le déficit public est sans nuance. Interrogé lors du Grand Rendez-vous Europe 1-iTélé-« Les Echos », le commissaire aux Affaires économiques a mis en garde contre cette tentation, qui est celle notamment de la quasi-totalité des candidats à la primaire de la droite.

« Ce n'est pas dans l'intérêt de la France, de son économie. Une économie qui fait des déficits s'endette et s'affaiblit. Et si faire des déficits suffisait à réduire le chômage, ça se saurait », a-t-il plaidé. Avant d'ajouter, plus menaçant : « La Commission fera son travail après 2017. Comme

elle l'a fait avant 2017. » Même si, dans les faits, Bruxelles a accordé deux sursis à la France depuis 2012.

Exemplarité demandée

L'exécutif européen sera néanmoins guetté dès cette année, alors que Paris doit présenter ce mercredi un budget qui devra impérativement être en dessous des 3 % pour éviter des sanctions de l'UE. « Ce que j'attends, c'est que le budget soit nettement en dessous de 3 % de déficit public. On annonce 2,7 %. Nous allons vérifier à la Commission européenne que l'avant-projet de budget pour 2017 est crédible », a souligné Pierre Moscovici.

Si Bruxelles réclame à la France de l'exemplarité en matière budgé-

taire, la Commission doit, elle, faire la preuve de son exemplarité en matière de morale. Pierre Moscovici n'a ainsi pas cherché à défendre l'ancien président José Manuel Barroso et l'ex-commissaire Neelie Kroes, tous deux épinglés récemment pour des situations de conflits d'intérêts flagrants. Concernant le premier, embauché par Goldman Sachs, « l'éthique n'a pas été respectée ». Quant à la seconde, soupçonnée d'avoir conservé un poste de directrice d'une société domiciliée aux Bahamas pendant son mandat, il « faudra être sans aucune indulgence une fois les faits établis ».

Pour autant, Pierre Moscovici a appelé les responsables politiques français à ne pas faire de Bruxelles

le coupable de tous les maux, alors qu'un « populisme menace de déferler sur l'Europe ». L'ancien ministre appelle tous les candidats à l'élection présidentielle française à « dire leur vérité sur l'Europe », afin que le prochain scrutin soit le juge de paix sur l'orientation du pays sur la question européenne. Ça et pas un référendum, « qui est une très mauvaise méthode : elle divise, blesse, simplifie, déforme et désinforme ».

Dans cette perspective, l'ancien ministre français ne fait pas mystère de sa préférence. « Je ne peux pas imaginer que le président de la République français ne soit pas candidat », a observé Pierre Moscovici tout en critiquant la voie choisie par Emmanuel Macron.

— R. Ho.


ROLEX

GMT-MASTER II

Conçue en 1955 pour permettre aux pilotes de ligne de lire l'heure dans deux fuseaux horaires simultanément. L'instrument parfait pour voyager avec style dans un monde connecté. Bien plus qu'une montre, un témoin de son temps.



WEMPE

HORLOGER & JOAILLIER

16, RUE ROYALE - PARIS VIII^e - TÉL. 01 42 60 21 77
MADRID VIENNE LONDRES NEW YORK
HAMBURG BERLIN MUNICH
WWW.WEMPE.COM

OYSTER PERPETUAL GMT-MASTER II
EN OR GRIS 18 CARATS

Sécurité sociale : les nouveautés pour 2017

PROTECTION SOCIALE

Economie collaborative, indépendants : les changements sont nombreux.

Solveig Godeluck
@Solwii

Présenté à la presse vendredi à Bercy, le projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2017 comporte une longue liste de nouvelles mesures. Dimanche, la ministre de la Santé, Marisol Touraine, a précisé que l'enveloppe pour un meilleur remboursement des soins dentaires serait de 200 millions.

DES CLARIFICATIONS SUR L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Après la publication de la doctrine fiscale sur le partage de frais dans l'économie collaborative, le gouvernement fait une mise au point sur la frontière entre revenus du patrimoine et revenus d'activité dans le cas des locations. Lorsqu'on loue son appartement sur Airbnb, le seuil de recettes annuelles à partir duquel on peut être considéré comme loueur en meublé s'élève à 23.000 euros. Il faut donc créer une société ou s'établir auto-entrepreneur et payer des cotisations à la Sécurité sociale. Sauf si l'on peut prouver que l'on n'apporte pas de services : accueillir ou faire accueillir les clients, entretenir les locaux, fournir le linge, le petit-déjeuner... S'il n'y a pas de prestation de services, la location est déclarée comme revenu du patrimoine et assujettie aux prélèvements sociaux sur le capital dans les mêmes conditions que l'impôt sur le revenu. Pour la location de biens tels que sa voiture, un décret devrait fixer le seuil de recettes annuelles autour de 3.860 euros. Ces clarifications ne devraient rapporter qu'une dizaine de millions d'euros et concerner quelques milliers de personnes.

MISE SOUS CONDITION DE RESSOURCES DE PLUSIEURS NICHES SOCIALES

Les exonérations de cotisations sociales accordées aux chômeurs et aux créateurs d'entreprise seront réservées aux travailleurs indépendants qui constatent à l'issue de leur première année d'activité que leur revenu net est inférieur à 38.616 euros. De même pour les rémunérations bénéficiant de l'exonération « bassins d'emploi à redynamiser ». Ces deux mesures permettront d'économiser 15 millions. Le gouvernement compte aussi économiser 40 millions en réduisant le plafond maximal de l'abattement d'assiette de

cotisations sociales accordé à diverses professions. Cette déduction forfaitaire peut aller jusqu'à 7.600 euros aujourd'hui. Enfin, les exonérations visant les travailleurs indépendants en outre-mer seront réduites à partir de 42.500 euros de revenus net annuels et ne seront plus appliquées au-delà de 96.500 euros.

UNE BAISSÉ DES COTISATIONS SOCIALES POUR LES INDÉPENDANTS MODESTES

En 2015, les indépendants avec un revenu annuel inférieur à 40.000 euros net avaient bénéficié d'exonérations de cotisations familiales, à hauteur de 1 milliard d'euros. En 2017, ceux dont le revenu est inférieur à 27.000 euros pourront réduire leur taux de cotisations maladie. La réduction, dégressive, sera au maximum de 3,5 points et l'effort financier de 150 millions d'euros. 1,8 million d'indépendants seront concernés.

NOUVELLES MESURES CONTRE LE TRAVAIL ILLÉGAL

Lorsqu'un travailleur détaché ne sera pas en mesure de fournir le formulaire prouvant qu'il est rattaché à la Sécurité sociale d'un autre pays européen, l'employeur devra payer une pénalité forfaitaire de 3.218 euros. Par ailleurs, une procédure de saisie conservatoire sans intervention préalable du juge de l'exécution va être mise en place : en cas de travail illégal, elle permettra de saisir les biens des personnes morales ou physiques détenus par eux ou par un tiers, afin de sécuriser des créances à recouvrer.

L'EXTENSION DE LA RETRAITE PROGRESSIVE

Le mécanisme de retraite progressive, qui commence tout juste à se développer depuis que l'âge a été abaissé à 60 ans, va être étendu aux salariés qui ont plusieurs employeurs. Ainsi, les employés à domicile, femmes de ménage, par exemple, pourront en bénéficier. A ce jour, environ 8.500 salariés sont en retraite progressive.

DES EFFORTS POUR LE FONDS DE SOLIDARITÉ VIEILLESSE

Le FSV, qui prend en charge les dépenses de solidarité liées à la vieillesse, stagnera en déficit de 3,8 milliards d'euros l'an prochain. Pour le redresser, une partie de ses charges seront progressivement transférées à l'assurance-vieillesse, désormais excédentaire. Il s'agit de la charge de financement de la moitié du coût du minimum contributif, soit 3,5 milliards en 2016. En 2017, ce transfert sera de 1 milliard et culminera en 2020 à 3,6 milliards. Ainsi, le FSV reviendrait à l'équilibre dans quatre ans. ■



La ministre des Affaires sociales, Marisol Touraine.
Photo Stéphane de Sakutin/AFP

Unédic : la surtaxation des CDD de nouveau sur la table

SOCIAL

La ministre du Travail achève cette semaine ses rencontres avec les partenaires sociaux.

Le dossier de l'assurance-chômage aura été au centre des discussions.

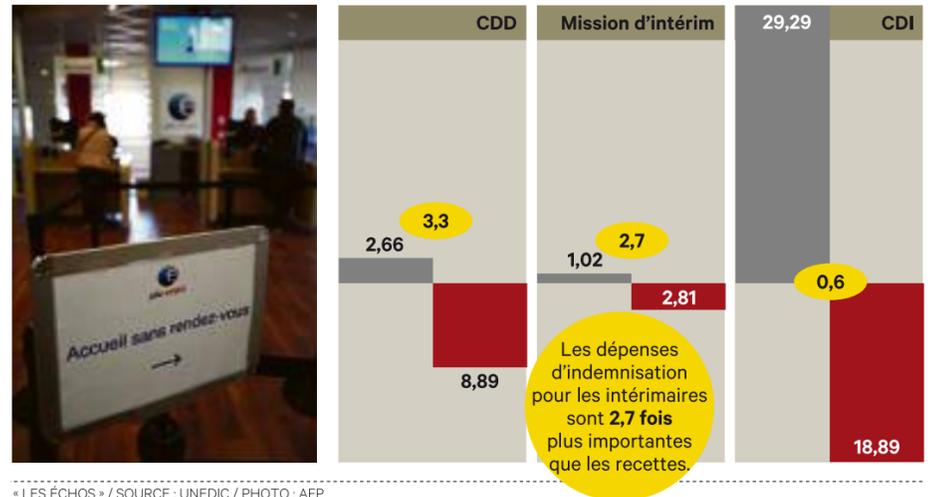
Leïla de Comarmond
@leiladeco

La ministre du Travail, Myriam El Khomri, doit achever cette semaine les entretiens bilatéraux avec les partenaires sociaux lancés à la rentrée. Elle recevra le secrétaire général de la CGT, Philippe Martinez, mardi, et le président du Medef, Pierre Gattaz, jeudi. S'il aura été au cœur de ses discussions, le dossier de l'assurance-chômage n'est pas encore officiellement remis sur le métier. Mais l'exécutif a déjà commencé à travailler sur le sujet.

Après l'échec de la négociation patronat-syndicats, le gouvernement a paré au plus pressé en prolongeant la convention d'assurance-chômage de 2014. Le décret ad hoc est paru en juillet. Mais il a aussi demandé au patronat et aux syndicats de se remettre autour de la table à l'automne. Or, c'est l'organisation de Pierre Gattaz qui détient la clef d'une réouverture de la négociation. Les syndicats y sont prêts, à condition qu'il ouvre le jeu et revienne sur son refus de discuter

Dépenses et recettes de l'assurance-chômage par type de contrat de travail

En milliards d'euros en 2015



« LES ÉCHOS » / SOURCE : UNÉDIC / PHOTO : AFP

de la surtaxation des contrats précaires qui a fait capoter les discussions en juin. « On a tous besoin d'envoyer un signal positif sur notre capacité à négocier », note un leader confédéral, qui renvoie aux discours antisyndicaux de la plupart des candidats à la primaire à droite. « Si l'on redémarre une négociation sans poser comme principe initial la nécessité de travailler sur le coût des contrats courts et leur utilisation abusive, ça ne sert à rien », a déclaré le président de la CGC, François Hommeril, à l'issue de son entretien avec Myriam El Khomri, résumant la position de tous les syndicats.

Lors de son dernier point presse, le président du Medef n'a donné aucun signe d'ouverture. Il a au contraire réaffirmé son refus de toute augmentation du coût du travail. Au sein de l'exécutif, nombreux doutent de la capacité – voire de la volonté – de Pierre Gattaz d'infléchir sa position pour relancer la négociation. Certains réfléchissent donc déjà à un autre scénario, alors que les dernières prévisions de l'Unédic confirment que son déficit va se creuser : prendre un nouveau décret qui mettrait fin au statu quo.

Consultation préalable

Difficile d'imaginer dans ce cas que le gouvernement décide de toucher aux droits des chômeurs, alors que le régime prévoit que le nombre de demandeurs d'emploi va remonter l'an prochain. Ce serait prendre le risque de relancer la contestation sociale.

Autre chose est d'aller chercher de nouvelles recettes du côté des contrats courts. La mesure, qui constituerait un marqueur de gauche, tenterait Myriam El Khomri et pourrait rencontrer un écho à Matignon. Pendant le conflit sur la réforme du Code du travail, le Premier ministre avait un temps proposé d'inscrire dans le Code du travail le principe d'une obligation de variation des cotisations en fonc-

« Si l'on redémarre une négociation sans poser comme principe initial la nécessité de travailler sur le coût des contrats courts et leur utilisation abusive, ça ne sert à rien. »

FRANÇOIS HOMMERIL
Président de la CGC

Unédic : le paradoxe des contrats courts

Tendance lourde sur le marché du travail selon l'Unédic, le nombre de CDD courts, d'un mois ou moins, a explosé depuis une quinzaine d'années. D'un autre côté, les dépenses d'indemnisation après un CDD, quelle que soit sa durée, sont 3,3 fois supérieures aux recettes associées. Le rapport est un peu moins déséquilibré pour l'intérim (2,7) et positif pour les CDI (0,86). Et pourtant, la combinaison des deux tendances n'a pas provoqué une explosion des comptes de l'assurance-chômage, qui compte bien creuser le sujet dans la foulée des négociations du printemps. Une des explications tient à la structure des embauches, marquées par une grande stabilité. Les CDD courts ont beau se multiplier, les CDD dans leur ensemble stagnent autour de 9 % des contrats signés depuis 1995. Les CDI (76 %) ou l'intérim (2 %) sont marqués par la même stabilité. En clair : un CDD de 12 mois ou 52 CDD d'une semaine pèsent peu ou prou la même chose en termes d'indemnisation. – A. R.

Le PIB a finalement reculé au deuxième trimestre du fait de la consommation

CONJONCTURE

La croissance du deuxième trimestre a été révisée à la baisse par l'Insee, qui estime le recul du PIB à 0,1 %.

La fin de l'année s'annonce meilleure.

Guillaume de Calignon
@gcalignon

Le slogan présidentiel – « Ça va mieux » – peut difficilement s'appliquer à l'économie française au deuxième trimestre. L'Insee, qui pensait initialement que le PIB avait fait du surplace entre mars et juin, a en effet revu son chiffre à la baisse. Désormais, officiellement, le PIB a reculé de 0,1 % au deuxième trimestre après avoir bondi de 0,7 % au premier trimestre. L'effet, sur le plan économique, n'est pas très important. D'ailleurs, « du point de vue conjoncturel, le message sur le premier semestre n'a pas changé », souligne

Franck Arnaud, chef de la division des comptes trimestriels à l'Insee. « Les révisions des chiffres de croissance ne sont pas rares », ajoute-t-il. En effet, au cours des quinze dernières années, l'écart moyen entre la première estimation du PIB et la version finale, trois ans après, atteint + ou – 0,24 point de PIB. Et le rythme de croissance de l'économie française reste proche de 0,3 % par trimestre sur la première moitié de l'année. Michel Sapin a indiqué que la prévision de croissance du gouvernement sur l'année – 0,5 % – n'était « absolument pas » remise en cause.

Plus en détail, le pouvoir d'achat n'a progressé que de 0,2 % au deuxième trimestre. Quant à la

consommation des ménages, elle a baissé de 0,1 %, pour la première fois depuis début 2014. Particulièrement forte au cours des trois premiers mois de l'année (amorçant une reprise après les attentats), elle a connu un contrecoup au deuxième trimestre. Par rapport à la précédente estimation, la révision à la baisse des dépenses des ménages s'explique par une moindre consommation des services de télécommunications, ainsi que par une consommation d'électricité légèrement plus basse qu'attendu.

La seconde moitié de l'année s'annonce mieux

Du côté des entreprises, les marges ont un peu reculé, à 31,7 % de la valeur ajoutée. La légère remontée des prix du pétrole ce trimestre et les créations d'emplois dynamiques ont participé à cette baisse. Les marges restent quand même proches de leurs plus hauts depuis 2007 grâce au pacte de responsabilité et à la mise en place du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi. Toutefois, si l'économie française

a reculé au deuxième trimestre, la seconde moitié de l'année ne s'annonce pas si mauvaise. Ainsi l'indice PMI de l'institut Markit a atteint 53,3 en septembre. Pour Jack Kennedy, économiste chez Markit, « la croissance du secteur privé français se renforce en fin de troisième trimestre 2016, atteignant ainsi l'un de ses deux plus hauts niveaux depuis cinq ans ». Il compte donc sur « un retour à une croissance du PIB plus solide au troisième trimestre ». ■

Les Echos
SUR



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

– 0,1 %

La croissance zéro enregistrée au deuxième trimestre a été revue à la baisse par l'Insee. L'institut estime désormais que le PIB a reculé de 0,1 % entre mars et juin 2016.

Sous pression, Hollande accélère la cadence

POLITIQUE

Le président intensifie le nombre de ses déplacements et prises de parole en France.

Pierre-Alain Furbury
@paFurbury

Dans son discours de Wagram, le 8 septembre, il était déjà descendu dans l'arène pour défendre son « idée de la France ». Dans son interview à la revue « Le Débat », publiée le 15 septembre, il s'était posé en porte-drapeau de « l'identité positive » et de « la France fraternelle ». Mais, cette fois, François Hollande a clairement décidé d'appuyer sur l'accélérateur. Comme l'avait révélé vendredi le site Internet des « Echos », le chef de l'Etat ouvre une nouvelle phase de sa précampagne et intensifie le rythme de ses déplacements et prises de parole. « Une très très grosse accélération », souligne un de ses proches, célébrant « un président en action qui mouille la chemise et va à la rencontre des Français ». « Il est sur son cheval. C'est parti ! », prévient un autre.

Après un week-end marqué par la visite d'un centre d'accueil et d'orientation pour les demandeurs



François Hollande a clairement décidé d'appuyer sur l'accélérateur. Photo Guillaume Souvart/AFIP

d'asile à Tours et la reconnaissance des « responsabilités des gouvernements français dans l'abandon des harkis » (une promesse de campagne), le chef de l'Etat se rend ce lundi à Calais pour marquer sa différence avec la droite sur la question des migrants. Suivront, entre autres, un déplacement à l'Académie des sciences, une cérémonie de réhabilitation des mineurs de 1948 (un combat de gauche porté par l'ex-ministre de la Justice Christiane Taubira), la réouverture de l'imprimerie dans laquelle s'étaient retranchés les frères Kouachi, auteurs de l'attentat contre « Charlie Hebdo », le Mondial de l'automobile et un discours au congrès de l'Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale, à Clermont-Ferrand...

« Rassembler la gauche »

Si l'on en croit son entourage, François Hollande aurait pris la décision d'accélérer pendant l'été, une fois la longue séquence internationale de la rentrée achevée. Il y a en tout cas urgence. Le président est en très grande difficulté dans les sondages, donné battu au premier tour dans tous les cas de figure dans le dernier sondage Elabe pour « Les Echos » et Radio Classique. Il est pris en tenaille entre Jean-Luc Mélenchon (qui est déjà candidat pour 2017) et Emmanuel Macron (qui menace de l'être), qui siphonnent à gauche une partie de son électoral de 2012. L'ancien ministre de l'Economie poursuit sa « marche » vers sa candidature.

Samedi, à Lyon, il a prôné une refondation de l'Union européenne, qui « tourne à vide », appelant à engager un débat de six à huit mois dans tous les pays membres pour dégager une feuille de route qui pourrait être soumise à référendum. Quitte à ce que cela se solde par une UE à plusieurs vitesses. La situation est telle que des hollandais conseillent au président

de se présenter dès le mois de novembre (lire « Les Echos » de vendredi 22 septembre), pour couper l'herbe sous le pied de son ancien conseiller. Marisol Touraine, la ministre de la Santé, a aussi souhaité dimanche, sur France 3, que François Hollande « accélère ». L'Elysée assure pourtant que le chef de l'Etat se prononcera sur sa candida-

ture « en décembre », comme prévu, après la primaire à droite. « La seule question qui se pose, c'est : qui est capable de rassembler la gauche ? Pour rassembler la gauche, il faut d'abord être de gauche », lâche un fidèle du président. Plus inquiet, un élu qui soutient le président se dit prêt à aller « à l'église » pour y brûler « trois caisses de cierges ». ■

Paris : la majorité se déchire sur le sort des « pervenches »

COLLECTIVITÉS LOCALES

La municipalité espère 300 millions d'euros de recettes de stationnement en 2018.

Mathieu Quiret
@MQuiret

La forte unité que la majorité parisienne affichera de nouveau au Conseil de Paris ce lundi pour le vote de la fermeture des voies sur berges est en train de se fissurer en coulisse. La pomme de discorde : la privatisation de la verbalisation du stationnement, qui n'interviendra qu'en 2018. La maire de la capitale, Anne Hidalgo, s'active néanmoins dès maintenant sur ce dossier. La réforme du statut de Paris qui arrivera au Sénat en novembre doit transférer à la Mairie la tutelle des 1.600 « pervenches » gérées par la préfecture de Paris (mais payées par la Mairie). La municipalité voudrait combiner cette évolution avec le transfert du pouvoir sur le stationnement aux mairies en 2018 pour réorganiser sa verbalisation. Objectif : faire mieux appliquer les tarifs de stationnement, dont seuls 10 % des automobilistes s'acquittent. Anne Hidalgo envisage d'« externaliser » la verbalisation via une délégation de service public. Les « pervenches » seraient alors affectées à d'autres tâches de surveillance.

D'après plusieurs conseillers de Paris de la majorité, l'enjeu financier est énorme pour l'exécutif, qui espère récolter entre 200 et 300 millions d'euros de plus par an. « La Mairie juge le rendement des "pervenches" très faible et les juge incapables de parvenir à cet objectif », explique un conseiller écologiste. La maire de Paris a reçu jeudi les syndicats, qui sont ressortis très mobilisés « dans l'intérêt des agents et des Parisiens », dit Frédéric Guillo, délégué CGT-préfecture de police. « Les verbalisations sont faibles car la préfecture n'en a jamais fait une priorité. Les agents sont affectés à d'autres tâches, comme la sécurisation d'un quartier lors d'un incendie, etc. La verbalisation doit rester un service public, on voit bien les dérives de la privatisation de la fourrière, les Parisiens vont être matraqués. »

Dégradations

Nicolas Bonnet-Oulaldj, président du groupe communiste-Front de gauche, prévient qu'il ne soutiendra pas ce projet : « Il est possible d'avoir un service public de verbalisation efficace en améliorant leur management. C'est maladroit de poser ce sujet actuellement, les automobilistes sont déjà brusqués par la fermeture des voies sur berges. »

Les syndicats craignent aussi une dégradation des conditions de travail. Si 900 agents devraient conserver leur statut d'agent de surveillance de Paris (ASP), de 500 à 600 changeront de corps. Pour Frédéric Guillo, cela signifie de 15 à 20 RTT en moins, la fin du départ à la retraite à 57 ans et un rythme de travail moins conciliant. Les partisans de l'externalisation signalent que les nouveaux statuts offrent de meilleures primes. Le cabinet de la maire, lui, assure qu'elle n'a pas encore arbitré le sujet. ■



Parlons de votre épargne en vous épargnant des maux de tête.

À La Banque Postale, épargnez sans avoir à y penser avec les versements réguliers des contrats d'assurance vie.*
C'est ça l'énergie citoyenne.



BANQUE ET CITOYENNE

*Selon les conditions et limites définies dans la notice d'information, les conditions générales ou projet de contrat valant note d'information.
• La Banque Postale distribue des contrats d'assurance vie de CNP Assurances et d'Allianz Vie, entreprises régies par le code des assurances.
• La Banque Postale - Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 4 046 407 595 € - Siège social : 115 rue de Sèvres, 75275 Paris Cedex 06 - RCS Paris 421 100 645 - Code APE 6419Z. Intermédiaire d'assurance immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 023 424.

DOCUMENT À CARACTÈRE PUBLICITAIRE.

La Philharmonie sévèrement épinglée par la Cour des comptes

CULTURE

La chambre régionale des comptes chiffre les dérives et dénonce les choix financiers de la Ville de Paris.

534,7 millions d'euros, en valeur 2015 : c'est le montant estimé par la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France de la Philharmonie de Paris. Dans un rapport publié vendredi, la chambre montre l'engrenage qui a conduit à une multiplication par trois du budget initial. Un dossier qui constitue la

deuxième plus grosse charge du budget culture de la Ville, après celle de plus de 60 millions d'euros versée à Paris Musées. Chaque année jusqu'en 2028, la Ville devra verser 15,6 millions au titre du remboursement ainsi qu'entre 5 et 6 millions pour le fonctionnement. La Ville est en train de renégocier

avec la Société Générale le taux de l'emprunt pour obtenir une baisse de 4,3 millions d'euros.

Au total, le coût du financement pour la municipalité est de 70 millions d'euros, dont 25 millions sont liés au fait que la Ville a décidé que l'emprunt serait réalisé par une association et non en direct. Dans sa

réponse pointant la méconnaissance de la chambre des enjeux artistiques, la direction de la Philharmonie affirme avoir accueilli pour la première année d'exploitation 1,2 million de visiteurs et précise que le taux de fréquentation de la grande salle s'élève à 97 %.

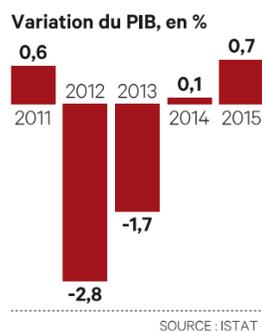
— J. C.

MONDE

en chiffres

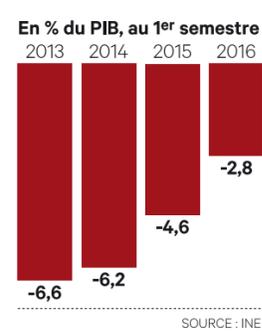
RÉVISION À LA BAISSÉ DE LA CROISSANCE ITALIENNE 2015

La croissance de l'Italie en 2015 a finalement atteint 0,7 % en 2015, selon les chiffres définitifs publiés vendredi par l'Institut national des statistiques, qui avait fait état en mars de 0,8 %. Pour 2016, Rome a adopté un budget fondé sur une croissance de 1,2 %, alors que le Fonds monétaire international table sur 0,9 % cette année.



RÉDUCTION DU DÉFICIT PUBLIC DU PORTUGAL

Le Portugal a ramené son déficit public à 2,8 % du PIB au premier semestre, contre 4,6 % entre janvier et juin 2015, a annoncé vendredi l'Institut national des statistiques. Au deuxième trimestre, le déficit a diminué à 2,5 % du PIB, contre 3,6 % entre avril et juin 2015, grâce à une baisse des dépenses et une hausse des recettes.



52.6

L'INDICE PMI EN ZONE EURO

La croissance de l'activité privée dans la zone euro a ralenti en septembre par rapport à août, à 52,6 contre 52,9 atteignant son plus bas niveau depuis janvier 2015, selon la première estimation de l'indice PMI composite, publiée vendredi par le cabinet Markit.

CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE AMÉRICAINE

Le face-à-face que tout le monde attend entre Donald Trump et Hillary Clinton

- Les deux candidats à la Maison-Blanche s'affrontent pour la première fois ce lundi, à l'occasion d'un débat télévisé.
- Le rendez-vous promet des records d'audience : jamais l'Amérique ne s'est autant passionnée pour un tel événement.

Lucie Robequain
@robequain
— Bureau de New York

Donald Trump est peut-être mauvais pour l'Amérique, mais il est excellent pour les chaînes de télévision : à six semaines de l'élection présidentielle, sa première confrontation avec Hillary Clinton promet d'exploser tous les records d'audience. Le « match » qui aura lieu ce lundi soir dans la banlieue de New York devrait faire pratiquement autant d'Audimat que celui opposant chaque année les deux meilleures équipes de football américain. A l'instar du fameux Super Bowl, les annonceurs ont d'ailleurs créé des publicités en rapport direct avec l'événement. Du jamais-vu dans l'histoire politique américaine ! « Toutes les familles vont se réunir autour de leur écran de télévision. C'est un phénomène qui avait essentiellement disparu avec l'avènement d'Internet », explique Andrew Heyward, ancien président de CBS News. Les chaînes attendent quelque 100 millions de téléspectateurs – soit nettement plus que les précédents face-à-face (lire ci-dessous), pour ce qui s'annonce comme l'un des événements les plus décisifs de cette campagne présidentielle.

Hillary Clinton a mené des débats préparatoires avec de faux « Trump ».

Après avoir assassiné ses 16 adversaires républicains – de Ted Cruz « le menteur » à Marco Rubio « le petit » en passant par Jeb Bush « l'apathique » –, Donald Trump espère discréditer celle qu'il appelle depuis plusieurs mois « Hillary la malhonnête ». Le goût des insultes et le caractère totalement imprévisible de Donald Trump n'expliquent pas tout l'intérêt porté à ce débat présidentiel : c'est aussi le premier à opposer un homme et une femme. « Les Américains sentent qu'il y a un potentiel pour le drame et les rebondissements », explique Jeff McCall, spécialiste des médias à l'université DePauw. Fidèle à son tempérament, Hillary Clinton a passé l'essentiel de la semaine dernière à potasser les dossiers et à mener des débats préparatoires avec de faux « Trump ». Le vrai Trump, en revanche, n'a pas modifié son calendrier, préférant enchaîner les meetings aux quatre coins du pays.

La rencontre est d'autant plus attendue qu'Hillary Clinton a perdu de son avance ces dernières semaines. La moyenne des sondages la crédite de 44 % des intentions de vote, contre 41 % pour Donald Trump. La Floride, qui constitue l'un des Etats les plus décisifs de cette élection, ne lui semble plus acquise (+0,3 point d'avance). Pis encore, l'Ohio penche désormais pour

Donald Trump (+2 points). Compte tenu des règles électorales – qui allouent un certain nombre de délégués par Etat –, la candidate démocrate conserve toutefois trois quarts des chances d'être élue, estime le « New York Times », qui lui a apporté son soutien ce week-end. Mais le Brexit a prouvé qu'il fallait se méfier de ces probabilités : les chances de voir le Royaume-Uni rester dans l'Europe étaient estimées à 75 % elles aussi, à deux mois du scrutin. La méfiance est d'autant plus de mise que les Américains sont encore 20 % à ne pas savoir qui voter. Un chiffre deux fois plus élevé que lors de l'élection précédente, qui en dit long sur le niveau d'impopularité des deux candidats. Les Etats-Unis n'ayant jamais eu de femme présidente, Hillary Clinton « doit faire tomber certaines barrières », a souligné Barack Obama vendredi. « Il y a un niveau de méfiance et une caricature d'elle qui ne cadrent pas avec celle que je connais. »

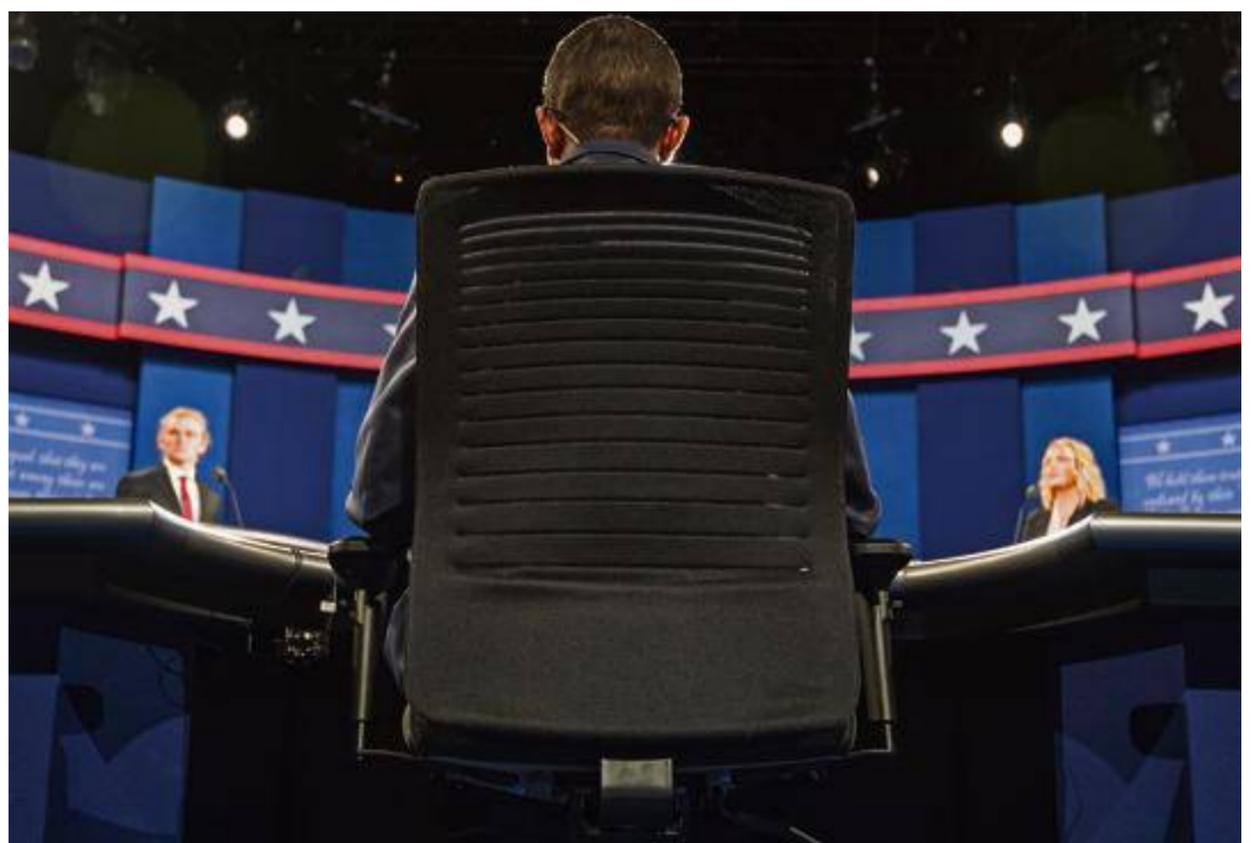
Sécurité nationale

Une dizaine de jours après les tentatives d'attentat à New York et dans le New Jersey, la question du terrorisme et de la sécurité nationale risque d'absorber la majeure partie du débat. Ce sera d'ailleurs le premier thème soumis aux candidats lundi soir. Donald Trump devrait réitérer sa volonté de freiner l'immigration, d'interdire les réfugiés syriens et de fichier tous les musulmans. Des idées extrêmes qui séduisent nombre d'Américains (lire enquête page 13) et face auxquelles Hillary Clinton aura peut-être du mal à se faire entendre. Tout ne se jouera toutefois pas lundi : deux autres débats sont encore prévus d'ici au 8 novembre pour départager les candidats.

Lire l'éditorial de Jacques Hubert-Rodier
Page 9



John Kennedy et Richard Nixon lors du débat télévisé du 26 septembre 1960, à Chicago. Photo Anonymus/AP/Sipa



Dernières vérifications et ultimes essais avec des figurants sur le plateau de télévision où aura lieu le premier débat entre Hillary Clinton et Donald Trump. Photo Paul Richards/AFP

Le débat télévisé : un moment phare de la campagne depuis près de soixante ans

S'ils immortalisent de grands moments politiques, les débats télévisés ont, en fait, assez peu d'influence sur l'issue du vote.

Elsa Conesa
@ElsaConesa
— Bureau de New York

La légende veut qu'en 1960 Kennedy ait gagné les élections grâce à son incroyable télégenie et à sa performance lors du tout premier débat retransmis à la télévision face à Nixon. Le fait est que le jeune sénateur du Massachusetts avait l'air à l'aise dans son costume sombre, bien visible sur un écran en noir et blanc, face à un Nixon crispé, presque ton sur ton, et ne sachant où poser ni ses mains ni son regard. Or le ressenti des Américains qui avaient suivi le débat à la radio fut très différent : ceux-ci eurent le sentiment d'une joute serrée où Nixon avait plutôt eu l'avantage, comme le montrèrent les sondages réalisés dans la foulée.

Cet ascendant de l'image sur les mots, qui semble évident aujourd'hui, ne fut presque jamais démenti dans les campagnes qui ont suivi. L'histoire a retenu que Gerald Ford a perdu tout crédit après avoir affirmé, lors du deuxième débat face à Jimmy Carter en 1976 : « Il n'y a pas de domination soviétique en Europe de l'Est et il n'y en aura jamais sous une administration Ford. » « Ai-je

bien entendu ? », insista le présentateur médusé dans une réplique encore plus célèbre. Le candidat, qui voulait célébrer l'esprit de résistance de l'Europe de l'Est, ne s'en est pas relevé. Quatre ans plus tard, c'était au tour de Ronald Reagan de moucher Jimmy Carter, qui l'accusait dans un long monologue de vouloir détruire les acquis sociaux, avec un « le voilà reparti ! », lâché en souriant, le sourcil levé face à la caméra.

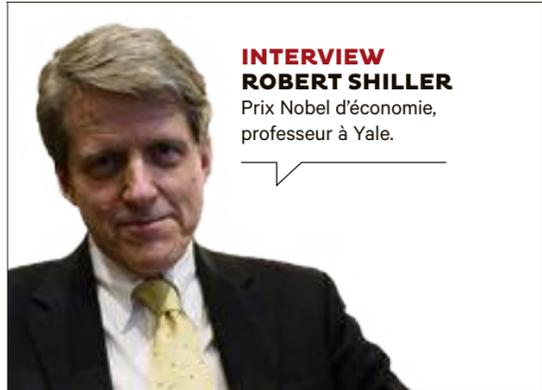
Joie des commentateurs

L'histoire politique américaine regorge de moments télévisés immortalisés et censés avoir changé le cours de l'histoire : il y a eu le démocrate Michael Dukakis, interrogé sur la peine de mort, changeant brutalement de sujet face à George Bush père, en 1988. Puis, quatre ans plus tard, le même Bush regardant sa montre alors qu'une spectatrice le questionne en tremblant sur la crise. Ou encore Al Gore soupissant bruyamment pendant une réponse de George Bush fils en 2000, puis s'approchant de lui physiquement, comme pour le provoquer – un geste, aujourd'hui encore considéré comme l'une des gaffes les plus graves dans l'histoire des débats télévisés. Si ces séquen-

ces font la joie des commentateurs depuis plus d'un demi-siècle, leur impact sur l'issue du scrutin est toutefois beaucoup plus difficile à établir. Les travaux des chercheurs en science politique tendent plutôt à montrer que les sondages évoluent peu avant et après le débat. « Presque tous ceux qui votent en novembre se sont déjà décidés lorsque le débat a lieu », estime James Stimson, professeur à l'université de Caroline du Nord, qui a passé quarante ans de débats télévisés au crible. Et presque tous ceux qui le regardent tendent à trouver leur candidat meilleur, et manquent d'objectivité. »

Surtout, le format du débat télévisé, qui n'a pas évolué depuis soixante ans et ignore l'importance d'Internet et des réseaux sociaux dans l'accès à l'information, semble de plus en plus daté. « La proportion de foyers regardant le débat est tombée de près de 60 % en 1960 à moins de 40 % en 2012 », soulignent les chercheurs de l'université de Pennsylvanie dans une note parue il y a quelques jours. Reste une vertu moins évidente du débat : convaincre les grands donateurs de lâcher encore un peu plus les cordons de la bourse dans la dernière ligne droite. ■

« Il n'y a jamais eu un arnaqueur comme Trump »



INTERVIEW
ROBERT SHILLER
Prix Nobel d'économie,
professeur à Yale.

Propos recueillis par
Virginie Robert
@virginierg

Sur son dernier livre, « Marchés de dupes », coécrit avec le prix Nobel d'économie George Akerlof, s'intéresse à l'économie du mensonge et de la manipulation (éditions Odile Jacob).

Les élections américaines semblent donner un nouveau relief à votre dernier livre ?

Mon livre est sur la tromperie et les narrations. Beaucoup de ce qui arrive dans une société capitaliste est le fruit d'un récit, et Donald Trump le sait. George Akerlof et moi-même avons lu le même livre il y a cinquante ans, « The Hidden Persuaders ». Les auteurs avaient découvert que les fumeurs

« L'inégalité est la question de notre temps, mais pas celle des politiques. »

n'étaient pas tant attachés au goût de leur cigarette – qu'ils discernaient à peine – mais bien plutôt à la marque et à ce qu'elle dégage, comme l'identification au cow-boy de Marlboro. Les gens s'identifient ainsi à Donald Trump. Il est admiré comme un self-made-man milliardaire, même s'il a eu l'argent de son père.

Ses provocations, ses mensonges, ne semblent pas déranger...

Ses supporters considèrent qu'il représente un risque élevé, mais ils pensent qu'ils n'ont pas le choix parce que le pays va à vau-l'eau selon eux. En plus, il y a un vrai climat anti-Clinton. Trump est un homme qui a un vrai instinct de « showman ». Il est propriétaire d'un réseau de catch et, avec son émission « The Apprentice », il a créé l'image d'un génie des affaires qui peut être un mentor attentif mais dur.

Est-ce que les Etats-Unis peuvent élire Trump ?

J'ai une très petite opinion de lui. De toute l'histoire des Etats-Unis, je ne pense pas qu'il y ait eu un tel arnaqueur. Mais il suscite beaucoup d'excitation et la possibilité qu'il puisse être élu n'est pas négligeable. C'est surprenant qu'il ait pu surgir du rang des républicains. Il ne manque pas de courage toutefois : il a par exemple dit, lors d'un débat des primaires, qu'il n'était pas prêt à donner son soutien aux autres candidats républicains. Il a du culot.

L'inégalité a été un grand thème des primaires. Il l'est

moins maintenant...

L'inégalité est la question de notre temps, mais pas celle des politiques. Donald Trump a surfé sur ce thème avec la question des immigrés mexicains illégaux à qui les Américains reprochent de travailler pour rien. Clinton, elle, veut augmenter les impôts sur les riches ou faire bénéficier les veuves des droits à la retraite de leur mari. De son côté, Obama avait proposé une sorte d'assurance pour les gens qui ont perdu une partie de leurs revenus depuis la crise. Mais il n'y est pas parvenu.

L'idée d'un monde où l'emploi devient de plus en plus rare mène à des expériences de salaire minimum universel. Qu'en pensez-vous ?

C'est une idée qui a été popularisée par la Britannique Juliette Rhys-Williams dans les années 1950, puis par Robert Theobald aux Etats-Unis dans les années 1960. Avant eux, il y avait eu la loi de Speenhamland, à la fin du XVIII^e et au début du XIX^e siècle qui garantissait un revenu aux paysans anglais les plus pauvres. Les Suisses ont voté contre un texte de ce type lors d'un référendum. Cela peut coûter cher et les gens ont peur de créer une sorte de sous-classe perpétuelle. Mais Theobald avait foi dans l'humanité. Il pensait que, au lieu de laisser les gens exercer des jobs sans intérêt, on devrait leur permettre de trouver une occupation plus gratifiante et valorisante.

Les négociations sur les grands accords de libre-échange sont à l'arrêt, est-ce un problème ?

Ilya des critiques sur les accords de libre-échange. On imagine qu'ils sont faits dans le secret, avec des cadeaux pour les entreprises, et qu'ils empêchent les Etats de réguler. Mais ces accords sont très importants, pas seulement sur les tarifs douaniers, mais parce qu'ils permettent de normaliser les affaires. Dans un monde idéal, le commerce devrait contribuer à égaliser les revenus dans le monde. Surtout que tout peut se faire par Internet. Les gens n'ont pas besoin de quitter leur pays, mais il faut pour cela un cadre stable. C'est pourquoi ce type d'accord peut aider.

Trump propose d'augmenter les tarifs douaniers pour le Mexique et la Chine...

L'idée de protéger les emplois en empêchant les pays en voie de développement d'en avoir est juste fautive. Cela crée des guerres commerciales, de l'hostilité. Je ne pense pas que Trump réfléchisse beaucoup aux besoins d'équilibre dans les marchés. ■

L'Argentine courtise les investisseurs étrangers

INVESTISSEMENT

Le gouvernement Macri multiplie les initiatives pour attirer les capitaux étrangers.

Une délégation du Medef était à Buenos Aires la semaine dernière.

Aude Villiers-Moriamé
@AudeVM
— Correspondante à Buenos Aires

Alfonso Prat-Gay a sorti le grand jeu. C'est en français que le ministre argentin des Finances s'est exprimé ce jeudi devant les représentants du Medef à Buenos Aires. « L'Argentine vous offre énormément d'opportunités d'investissement », a-t-il expliqué à la trentaine de responsables d'entreprises françaises (Engie, Thales, Casino...) ayant fait le déplacement en Argentine. Pendant trois jours, ceux-ci ont rencontré leurs homologues argentins et échangé avec des membres du gouvernement sur la possibilité d'investir dans ce pays, troisième partenaire commercial de la France en Amérique latine. « Nous voulons doubler le montant des investissements français, pour qu'il dépasse les 5 milliards de dollars », a annoncé le ministre argentin. Si 250 entreprises françaises sont présentes en Argentine, ce chiffre stagne, voire recule légè-



Mauricio Macri, le président argentin, au forum économique des Buenos Aires. Photo Eitan Abramovich/AFP

rement, conséquence du protectionnisme économique des années Kirchner – Néstor puis Cristina, sa femme, ont présidé le pays de 2003 à 2015. Au pouvoir depuis décembre, le nouveau gouvernement de Mauricio Macri s'efforce de faire revenir les investisseurs. Levée du contrôle des changes, possibilité de rapatrier ses dividendes... Buenos Aires a tout fait pour attirer les capitaux étrangers. Y compris organiser, il y a dix jours, un forum des investisseurs surnommé « mini-Davos », auquel plus d'un millier de

responsables d'entreprise, issus de 68 pays, ont participé. « Les temps ont changé, c'est un bon moment pour prendre des risques et oser investir », indique Jean-Edouard Rochebouët, président de la Chambre de commerce et d'industrie franco-argentine. Et, de fait, certains osent, à l'image de Sanofi Pasteur, qui a annoncé ce jeudi un investissement de 300 millions de pesos (17,7 millions d'euros) dans le pays pour augmenter la production de vaccins contre l'hépatite B. Une décision saluée par le gouverne-

1,3

MILLIARD DE DOLLARS
Le montant des investissements directs étrangers en Argentine au premier trimestre 2016. Un montant fort éloigné des 20 milliards attendus cette année.

ment argentin. « Et nous pouvons faire encore mieux », estime le secrétaire d'Etat au Commerce, Miguel Braun, évoquant des opportunités importantes dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie.

Chute de 3,4 % du PIB

Reste que la « pluie de dollars » attendue par le gouvernement Macri tarde à arriver. Au premier trimestre de 2016, selon la banque centrale, on comptait seulement 1,3 milliard de dollars d'investissements directs étrangers dans le pays. Bien loin, pour l'instant, des 20 milliards attendus sur l'année. Et, pour Buenos Aires, le temps presse. L'Argentine s'enfonce un peu plus chaque jour dans la dépression. Selon l'Institut argentin des statistiques, le pays a enregistré en un an une chute de 3,4 % de son PIB. Une phase de récession qualifiée d'« inévitable » par le président, qui table ensuite sur une reprise de la croissance – si possible avec l'aide des capitaux internationaux. ■

en bref

Barroso rattrapé par de nouvelles révélations

UNION EUROPÉENNE — José Manuel Barroso, déjà au centre d'une polémique sur son embauche par Goldman Sachs, aurait entretenu des contacts étroits pendant son mandat à la tête de la Commission européenne (2004 à 2014) avec la banque américaine, a révélé samedi le journal portugais « Publico ». Les dirigeants de Goldman Sachs « faisaient parvenir au cabinet de Barroso de manière confidentielle des propositions sur des changements à apporter aux politiques de l'Union », rapporte le journal, qui publie des lettres et courriels obtenus auprès de la Commission européenne. José Manuel Barroso a, lui, « démenti » toute « relation spéciale avec une entité financière ».

Au Gabon, la crise politique perdure

JUSTICE — Le chef de file de l'opposition gabonaise, Jean Ping, a rejeté samedi la confirmation par la Cour constitutionnelle de la victoire d'Ali Bongo à l'élection présidentielle du 27 août. Un rejet qui fait craindre la poursuite d'une crise politique violente à Libreville, où un important dispositif sécuritaire a été déployé. A la demande de Jean Ping, la Cour avait accepté de réexaminer les résultats de la présidentielle dans la province du Haut-Ogooué, où Ali Bongo a obtenu 95 % des suffrages avec 99,9 % de participation. Ce week-end, Ali Bongo, dont la famille dirige le pays depuis près de cinquante ans, a tenté d'apaiser les tensions, promettant d'ouvrir le futur gouvernement à des figures de l'opposition.

AIRFRANCE

FRANCE IS IN THE AIR

JUSQU'AU 29 SEPTEMBRE 2016

NEW YORK

ET ENCORE PLUS DE DESTINATIONS :

FORT-DE-FRANCE

PÉKIN

518 €

TTC A/R

398 €

TTC A/R

488 €

TTC A/R

AIRFRANCE KLM

AIRFRANCE.FR

France in the air : La France est dans l'air. Partez du 01/11/2016 au 11/12/2016 et du 09/01/2017 au 26/03/2017. Tarifs à partir de, hors frais de service, soumis à conditions et à disponibilité, au départ de Paris. Renseignez-vous sur airfrance.fr, au 36 54 (0,35 € TTC/min d'un poste fixe) ou dans votre agence de voyages.

Les Européens ne croient plus au TTIP cette année

COMMERCE

Bruxelles confirme la poursuite des discussions.

L'accord avec le Canada a été approuvé.

La commissaire européenne au Commerce, Cecilia Malmström, l'a reconnu. Parvenir à conclure les négociations du partenariat transatlantique (TTIP), lancées en 2013 entre Européens et Américains, avant le départ de Barack Obama de la Maison-Blanche, « semble de plus en plus improbable ». C'est le constat qu'elle a dressé à sa sortie de la réunion des ministres européens du commerce, réunis vendredi à Bratislava. Ce n'est « pas réaliste » de l'envisager, a estimé pour sa part le ministre de l'Economie slovaque, Peter Ziga. Lors de cette réunion, le secrétaire d'Etat au Commerce extérieur français, Matthias Fekl, a informé ses homologues que le mandat de négociation de la Commission européenne n'avait plus le soutien politique de la France. Auparavant, son équivalent autrichien, Reinhold Mitterlehner, avait demandé que le TTIP soit

mis « en sourdine », afin « de le relancer [...] avec un nouveau nom, une meilleure transparence et des objectifs plus clairs ».

De six à huit mois d'attente

En dépit des réticences de quelques États membres, les négociations ne sont pas suspendues et une quinzième session de discussions débutera la semaine du 3 octobre à Washington, a rappelé Cecilia Malmström. Mais il faudra attendre de six à huit mois pour reprendre les négociations, le temps que la nouvelle administration américaine, issue de la présidentielle de novembre, prenne ses marques, a indiqué Cecilia Malmström. « Au moins vingt » ministres du Commerce se sont déclarés favorables à la poursuite des négociations, a indiqué une source européenne à l'AFP. Douze pays européens, dont l'Italie, l'Espagne et la Grande-Bretagne, avaient ouvertement affiché leur soutien dans une lettre ouverte la semaine dernière.

Les ministres ont par ailleurs apporté leur soutien unanime à l'autre traité, le Ceta, conclu entre l'Union européenne et le Canada. Ils devraient le valider formellement le 18 octobre, lors d'une réunion où sera présentée une « déclaration commune » de l'Union européenne et du Canada. — R.H.

Le Labour s'ancre à gauche avec la victoire de Corbyn

GRANDE-BRETAGNE

Jeremy Corbyn est réélu à la tête du Parti travailliste avec 62 % des voix des militants.

C'est un échec pour les députés qui tentaient d'évincer leur leader, jugé trop à gauche.

Vincent Collen

@VincentCollen

— Correspondant à Londres

Le Parti travailliste britannique confirme le coup de barre à gauche entamé l'an dernier. Face à son adversaire plus modéré Owen Smith, Jeremy Corbyn, le leader de la principale formation d'opposition en Grande-Bretagne, a été réélu à la tête du Labour samedi avec près de 62 % des voix des militants. Le représentant de l'aile la plus à gauche du parti améliore de près de 3 points son score de septembre 2015.

Sa victoire est d'autant plus nette que le taux de participation était élevé – 78 % – et que le nombre d'adhérents et sympathisants du parti a presque triplé en dix-huit mois, à 650.000. Ce résultat sans appel est une défaite cinglante pour les opposants à Jeremy Corbyn. Au lendemain du référendum sur l'Europe, fin juin, les députés tra-



La reconduite de Jeremy Corbin à la tête du Labor fait craindre une purge du parti en retirant aux députés rebelles leurs investitures. Photo Oli Scarff/AF

vallistes ont massivement démissionné de l'équipe de direction pour pousser leur leader à partir. Les rebelles – 80 % des députés – lui reprochent d'être trop à gauche, rendant une victoire du Labour aux prochaines élections illusoire selon eux. Les sondages leur donnent raison. Au terme d'une guerre sans précédent depuis le début des années 1980, qui s'est terminée devant les tribunaux, ils ont obtenu gain de cause et le mandat de Corbyn a été remis en jeu. Malheureusement pour eux, cette deuxième élection en un an n'a fait que renforcer l'emprise de l'aile gauche sur le parti. « Il est désormais quasiment certain que Jeremy Corbyn sera le leader jusqu'aux prochaines élections, programmées en 2020 », estime Tim Bale, politologue à l'université Queen Mary.

La victoire de Corbyn ne fait qu'accentuer la coupure entre, d'une part, la direction et la base, très à gauche, et, d'autre part, les députés, beaucoup plus modérés dans leur immense majorité. « Les

61,8 %

DES MILITANTS DU LABOUR ont voté pour la reconduction de Jeremy Corbyn à la tête du parti de gauche britannique. Plus de 650.000 adhérents et sympathisants étaient appelés samedi aux urnes.

députés ont déclenché leur coup au mauvais moment. Ils seront contraints de rentrer dans le rang maintenant », analyse Patrick Dunleavy, de la London School of Economics.

La réconciliation interne sera le principal défi de Jeremy Corbyn, au risque de réduire l'efficacité du Labour en tant que force d'opposition au Parti conservateur au pouvoir. Samedi, le leader a promis de passer l'éponge sur les événements de cet été et de tendre la main aux rebelles en leur ouvrant la porte de l'équipe de direction. Reste à savoir lesquels accepteront de collaborer. Certains redoutent que Corbyn ne

procède à une purge du parti en retirant leur investiture aux députés rebelles. Les deux camps ne sont pas parvenus à s'entendre sur la façon dont les parlementaires doivent être investis.

La perspective d'une scission s'éloigne

Pour autant, la perspective d'une scission, qui a plané tout l'été, semble s'éloigner. « Il serait très difficile pour les opposants à Corbyn de créer leur propre formation. Le système électoral britannique rend l'émergence d'une nouvelle force politique extrêmement compliquée », explique Tony Travers, également de la London School of Economics. La précédente tentative, en 1981, s'est soldée par un échec retentissant. Le SDP, mis sur pied par des députés travaillistes centristes, a rapidement disparu du paysage politique. « Le Labour est une marque très forte. Créer une formation sous un autre nom est un vrai défi », poursuit Tony Travers. ■

Le constat alarmant du FMI sur l'économie grecque

GRÈCE

Le FMI estime inévitable un nouvel allègement de la dette publique.

L'institution appelle à une réforme des retraites et du système de collecte fiscale, trop peu performants.

Richard Hiault

@RHIAULT

Alarmant, édifiant, inquiétant. Ce sont les qualificatifs qui viennent à l'esprit à la lecture du rapport du Fonds monétaire international (FMI) sur la Grèce publié vendredi. Au vu des conclusions, il est difficile d'imaginer que l'institution multilatérale donnera son feu vert pour être aux côtés des Européens dans le nouveau plan d'aide à la Grèce. Pour qu'il participe, il faut que le redressement grec « marche sur ses deux jambes », avec « la mise en œuvre » des réformes promises et avec « un allègement significatif de la dette », a indiqué, vendredi le chef de la mission du FMI, Delia Velculescu.

Dans son rapport, le FMI reconnaît les efforts du pays pour réduire ses déficits budgétaire et de balance courante à zéro en six ans. Mais ce

résultat est dû à des mesures « uniques » et « ad hoc » qui ne sauraient être durables. Pour l'institution, il faut modifier le système de retraite financé par des taux d'imposition trop élevés et assis sur une base trop étroite de l'échelle des salaires. Il faut ensuite s'attaquer à l'insoutenable de la dette publique, qui frôle les 180 % du PIB malgré les allègements de dette déjà opérés par le passé. Le Fonds est contre le maintien de surplus budgétaires sans précédent qui risquent de casser la croissance. Les objectifs d'un surplus primaire de 3,5 % du PIB (objectif assigné par la zone euro pour après 2018) sont irréalistes. Un autre allègement d'un montant « bien au-delà de ce qui est envisagé » devra intervenir, écrit le Fonds.

Prolifération de régimes fiscaux

L'institution fustige la réforme du système fiscal mise en place. Il s'appuie « largement sur une hausse des taux d'imposition qui n'a abouti qu'à décourager les salariés de travailler dans l'économie formelle et à la prolifération de régimes fiscaux – en termes de tranches et de report de paiement – qui se sont avérés difficiles à appliquer. Plus de 60 régimes spécifiques de sécurité sociale ont vu le jour depuis 2001 », souligne le Fonds. Par ailleurs, la réforme de l'imposition sur le revenu a été incapable de mettre fin au système

généreux de crédits d'impôt qui permet « à plus de la moitié des salariés – contre 8 % dans la zone euro en moyenne – d'être exemptés de tout impôt ».

L'institution observe que la dette sociale et fiscale atteint aujourd'hui 70 % du PIB et que le taux de collecte fiscale annuel est passé d'un niveau déjà peu élevé de 75 % en 2010 à moins de 50 % aujourd'hui. Le FMI enjoint donc à Athènes de mettre fin à « l'évasion fiscale des riches et des autoentrepreneurs ».

L'institution appelle aussi à une réforme du régime des retraites. Les récentes réformes ont permis de diminuer de 1 % du PIB les dépenses publiques au titre des retraites. C'est « bien trop faible par rapport à ce qui est requis » dans la mesure où le déficit du régime des retraites (11 % du PIB à comparer à une moyenne de 2,5 % pour la zone euro) est insoutenable à terme. Maintenir un système qui privilégie les retraités actuels au détriment des futurs pensionnés n'est pas compatible avec une croissance économique soutenable. Le Fonds veut donc une réduction des retraites versées, lesquelles handicapent les autres dépenses sociales, pourtant nécessaires. Pour des raisons d'économies, la dépense publique a été « rognée jusqu'à l'os » tant et si bien que les « hôpitaux n'ont plus de seringues et que les bus publics sont immobilisés faute de pièces détachées ». ■



Et vous dans tout ça ?

Le Parisien

TOUT VOUS CONCERNE

idées & débats

SOMMAIRE

Le meilleur du Cercle des Echos	Le service à la personne face aux plates-formes numériques
Le regard sur le monde	Trump et la fin de la démocratie
Le Point de vue	Entreprises : la grande transformation a commencé
Art et culture	Le bouleversant « Vania » de Julie Deliquet au Français
Science	Fin de partie pour la sonde Rosetta



Hervé Pinel pour Les Echos

Crowdfunding : premiers couacs, premières leçons

Par **Edouard Lederer**
— Journaliste au service Finance

Le 9 mai 2016 fera date dans la jeune histoire de la finance participative. Ce jour-là, Renaud Laplanche, patron et fondateur de Lending Club – poids lourd américain des prêts entre particuliers – démissionne. Son conseil d'administration lui reproche des irrégularités et lui retire sa confiance. Pourquoi cette crise née à San Francisco a-t-elle secoué le monde du « crowdfunding » jusqu'en Europe ? Et quelles leçons les acteurs européens de la finance participative peuvent-ils en tirer ?

Si l'affaire a tant marqué les esprits, c'est que, jusqu'alors, le « crowdfunding » apparaissait sous un jour essentiellement favorable : face à des banquiers décriés, susceptibles de financer en direct toutes sortes de projets via un don, un investissement en fonds propres ou un prêt. Cette « grande famille » du prêt s'est développée rapidement, car elle séduit les épargnants en quête de rendement, plutôt que des geeks militants. Mais, après le départ de Renaud Laplanche, le contrecoup est violent. Coté à Wall Street, le titre décroche. Dans les semaines qui suivent, sans que Lending Club en soit la seule cause, le secteur connaît une baisse d'activité aux Etats-Unis : les volumes des prêts en ligne se sont contractés de 34 % au cours du deuxième trimestre 2016, selon le cabinet Orchard.

Vue d'Europe, l'affaire est suivie de près, car Lending Club n'est pas un acteur comme un autre : en matière de « crowdfunding », les Européens ont pris des années de retard sur les Etats-Unis et le groupe fondé par Laplanche est perçu comme un éclairer. Créé en 2006 comme une simple appli sur Facebook, il réussit fin 2014 une introduction en Bourse record pour une fintech (près de 900 millions de dol-



L'ANALYSE DE LA RÉDACTION

Précurseur dans le domaine de la finance participative, l'américain Lending Club a longtemps été un modèle pour les plates-formes européennes. Ses déboires récents amènent tous les acteurs à réinterroger leurs pratiques.



Les points à retenir

- Face à des banquiers décriés, susceptibles de financer en direct toutes sortes de projets via un don, un investissement en fonds propres ou un prêt.
- Les plates-formes ont mis en avant des principes de transparence. Les irrégularités découvertes chez Lending Club ont écorné ce contrat de confiance.
- Pour les « puristes », le « crowdfunding » se serait trop « financiarisé » et il faudrait privilégier les internautes particuliers des débuts.

lars levés) et affiche plus de 20 milliards de dollars de prêts depuis sa création, dont près de 2 milliards au dernier trimestre. Des courbes de croissance que les plates-formes européennes rêveraient de connaître. Aujourd'hui, le « modèle » a trébuché et chacun, de ce côté-ci de l'Atlantique, s'efforce d'en tirer des leçons.

Redoubler de prudence

Premier enseignement : la confiance du public est longue à obtenir, mais peut se perdre très vite. Face aux banques, les plates-formes américaines ont mis en avant des principes de transparence. Or, les irrégularités découvertes en interne chez Lending Club – sans que l'on perçoive vraiment leur gravité – ont écorné ce contrat de confiance. Les acteurs hexagonaux se jugent à l'abri de ce genre de mésaventure en raison des règles strictes encadrant ici la finance participative. Dans un pays où les épargnants ne montrent qu'un appétit limité pour le risque, réglementer c'est rassurer. Mais ces règles ne suffisent pas à écarter tous les dangers : en France, une norme de marché (qui n'a rien de scientifique) veut par exemple que, pour atteindre la rentabilité, une plateforme de prêts cherche à générer 100 millions d'euros de prêts par an. Cette course à la taille peut potentiellement engendrer des dérapages (prise de risque excessive, éventuels conflits d'intérêts, tentative de rembourser sur ses fonds propres un défaut de paiement pour contenir le taux de défaut affiché...). On peut raisonnablement penser que les acteurs redoubleront de prudence pour éviter de gros incidents de ce type. L'industrie est si jeune qu'une crise d'image pourrait rapidement lui être très dommageable.

Deuxième grande leçon : les prêteurs sont versatiles et les plus puissants, comme les « hedge funds », le sont encore davantage. Aux Etats-Unis, la finance participative attire les institutionnels, qui y misent des milliards de dollars. Suite à la crise de réputation connue par le Club,

certain ont suspendu leurs positions. L'activité s'est tout de même maintenue grâce aux particuliers. En France, les « hedge funds » n'ont a priori pas encore investi la finance participative. Mais, à côté des prêteurs particuliers, les institutionnels (assureurs, « family offices »...) prennent une importance croissante. Pour les « puristes », c'est une dérive : le « crowdfunding » se serait trop « financiarisé » et il faudrait privilégier les internautes particuliers des débuts. D'autres n'y voient qu'un simple rappel à l'ordre : la sagesse commande à la fois de ne pas négliger les « petits » prêteurs des débuts, et de ne pas trop dépendre des grands investisseurs. En un mot : de diversifier.

Mais le retrait partiel de ces grands investisseurs (qui, outre-Atlantique, ont repris le chemin des prêts en ligne, mais dans des volumes moindres) peut être autre chose qu'un simple mouvement d'humeur. D'après Orchard, le coup de frein connu le trimestre dernier aux Etats-Unis tient aussi à la « détérioration de la performance des prêts » observée sur les portefeuilles du millésime 2014, ainsi qu'à l'origine de prêts plus risqués. C'est une information de plus à disséquer pour l'Europe : pour offrir un surplus de rendement aux investisseurs, malgré l'environnement de taux faibles, les plates-formes devraient-elles accepter des emprunteurs plus risqués ?

Pour naviguer entre ces différents écueils, les acteurs français disposent heureusement d'un atout : leur petite taille. Le « crowdfunding » dans son ensemble n'a collecté que 300 millions d'euros en 2015 et cela lui donne du temps pour s'adapter. En effet, aucun d'entre eux n'est encore coté et les montants investis par les grands institutionnels restent modestes. Si l'un d'entre eux se retirait, l'effet sur l'activité serait assez limité. Face aux déboires du lièvre américain, la tortue française pourrait bien, à son rythme, rattraper son retard. ■

LES ÉDITORIAUX DES « ÉCHOS »

Les faux-semblants de l'économie américaine



Par **Jacques Hubert-Rodier**

Ce n'est pas l'économie qui départagera Trump et Clinton.

« *The economy, stupid!* », avait écrit sur un Post-it en 1992 un conseiller de Bill Clinton. Le candidat démocrate avait alors battu le président républicain sortant, George Bush père, à qui les Américains n'avaient pas pardonné d'avoir manqué à sa promesse de ne pas augmenter les impôts. Ce lundi soir, Hillary Clinton, l'épouse de l'ancien président, affronte le républicain Donald Trump dans le premier des trois débats télévisés qui vont opposer les candidats à la Maison-Blanche. Sur le papier, le bilan économique de près de huit années de présidence Barack Obama devrait avantager la candidate démocrate. Après avoir surmonté la pire crise financière depuis les années 1930, l'Amérique est proche du plein-emploi avec un taux de chômage inférieur à 5 %. Depuis 2010, plus de 15 millions d'emplois ont été créés, les prix de l'immobilier, qui constitue aux Etats-Unis la grande partie du patrimoine des ménages, se sont redressés. Hillary Clinton ne pouvait en outre espérer mieux : le revenu médian des ménages américains a augmenté de plus de 5 % en 2015 à plus de 56.500 dollars. Mais ces chiffres ne peuvent pas faire illusion. Les électeurs américains ne se prononceront pas sur des statistiques, et toutes ces améliorations ne sont pas réparties de la même façon sur le territoire américain. Le revenu médian reste inférieur à ce qu'il était en 1999 et l'augmentation concerne les grands centres urbains, laissant derrière les zones rurales. Comme ce fut le cas avec Bernie Sanders à gauche lors des primaires démocrates, Donald Trump surfe sur le mécontentement de ceux qui s'estiment les oubliés et les perdants de la mondialisation : les « cols bleus », les petits employés. Car le milliardaire qui a fait fortune dans l'immobilier sait utiliser cette « révolte du petit Blanc », comme elle avait bénéficié au mouvement du Tea Party en son temps. Aux yeux de ses partisans, Hillary Clinton incarne à la fois Washington et Wall Street. Il reste que, si les deux candidats font plus ou moins jeu égal dans les sondages, Donald Trump continue d'avoir des handicaps majeurs : celui d'inquiéter profondément dans les rangs de son propre parti – au point où George Bush père pourrait voter pour Hillary Clinton – et celui d'avoir souvent méprisé les minorités. La question est de savoir si, dans un duel télévisé, ses improvisations et ses dérapages le serviront face à une Hillary Clinton raisonnable, mettant en avant son expérience politique considérable. Les jeux sont ouverts. Et ce n'est pas l'économie qui les départagera. Pas cette fois-ci du moins. Surtout que la campagne électorale intervient alors que l'Amérique connaît ses pires émeutes raciales depuis les années 1990, à quelques mois de la fin du mandat du premier président noir de son histoire.

Lire nos informations
Pages 6-7

Kerviel, la fable et la morale

Par **Guillaume Maujean**

« *Le combat continue* », a lancé l'avocat de Jérôme Kerviel à l'issue du jugement de la cour d'appel de Versailles, qui a ramené à 1 million d'euros les dommages et intérêt dus par l'ancien trader à la Société Générale. On ne doute en effet pas un seul instant que la défense de Kerviel, au moins aussi à l'aise dans la gestulation médiatique que dans les prétoires, usera de tous les moyens pour obtenir la révision pure et simple de sa condamnation, en réclamant une énième expertise ou en exhauant des enregistrements clandestins. On ne doute pas non plus que les dévots à sa cause continueront d'occuper les plateaux de télévision pour réhabiliter l'ex-trader et réclamer des comptes (fiscaux) à la banque française. Mais, après huit ans de procédure, deux procès en correctionnelle, deux condamnations pénales et une cassation sur les intérêts civils, l'arrêt signé vendredi par la cour de Versailles, précis et équilibré, ressemble plus à un clap de fin qu'à un nouveau rebondissement. Le jugement reconnaît d'abord une évidence : si la Société Générale a subi un préjudice aussi lourd, c'est en raison des graves carences de son système de contrôle, qui ont permis à un seul homme de miser 50 milliards d'euros sur les marchés. Il tord ensuite le cou à la légende qu'a essayé d'écrire la défense de Kerviel, voulant que la banque se soit servie de son trader pour mieux dissimuler d'autres pertes. Sa responsabilité civile est confirmée, les magistrats insistant sur les réponses mensongères et les manipulations qu'il a mises en place. La fable est effacée, mais la morale est là. La cour n'exige plus de Jérôme Kerviel le remboursement des pertes vertigineuses, mais un montant raisonnable, à échelle humaine et à hauteur de ses capacités. Elle renvoie ainsi cette affaire à ce qu'elle aurait dû être depuis le début, la condamnation d'un trader pour abus de confiance, pas le procès de la finance mondiale.

Lire nos informations
Page 27

opinions



LES ARTICLES LES PLUS LUS SUR LESECHOS.FR

1. Combien coûte réellement un iPhone 7 ?
2. Les taux négatifs lamentent les banques, la preuve en un graphie
3. Une start-up américaine fabrique du lait de vache sans vache
4. Pokemon Go n'est plus le jeu mobile le plus rentable
5. Macron : en marche vers la présidentielle, il veut refonder l'Europe

LE MEILLEUR DU CERCLE DES ÉCHOS

Le service à la personne face aux plates-formes numériques

Les entreprises traditionnelles de services à la personne sont menacées par la montée en puissance des plates-formes collaboratives. Pour Karim Abichat, cofondateur d'Ogust, ces entreprises doivent enrichir l'expérience client en adoptant les outils numériques qu'exige le consommateur.

UBÉRISATION. « Les entreprises de services à la personne ont tout intérêt à observer la façon dont les plates-formes ont percé dans certains secteurs d'activité, car elles sont exposées au risque d'une "ubérisation" [...] qui pourrait fragiliser un secteur très éclaté [...] »

ACHAT EN LIGNE « L'offre des plates-formes paraît alléchante. En quelques clics, le client accède à des services qu'il peut acheter immédiatement en ligne 10 % moins cher environ qu'auprès d'une entreprise traditionnelle du secteur. La formule est séduisante [...] »

VALEUR AJOUTÉE « Il faut reconnaître que les entreprises traditionnelles n'offrent pas la même expérience client. Aucune à ce jour ne propose l'achat immédiat via une boutique en ligne. Le client doit, selon les cas, demander un devis ou demander qu'on le rappelle [...]. A l'heure de l'e-commerce triomphant, ce type de délais n'est plus accepté par le client. »

RÉSISTER « C'est donc sur ce terrain que les entreprises traditionnelles doivent leur répondre. La qualité du service rendu par des salariés motivés et formés doit désormais aller de pair avec les facilités de l'e-commerce. C'est ainsi que le secteur [...] pourra résister à l'offensive des plates-formes. »



L'intégralité sur Le Cercle, le site participatif des « Echos »
lesechos.fr/idees-debats/cercle

DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

Camarades de Yichang, faites des enfants !

South China Morning Post

● A Yichang, une ville de taille moyenne située dans la province de Hubei, l'heure est aux mesures de relance de la natalité. La cité, qui, en 2010, avait été distinguée par le Parti communiste chinois pour le respect exemplaire de la politique de l'enfant unique, se trouve aujourd'hui dans le fond des classements. Les femmes portent de moins en moins d'enfants au point que le taux est tombé sous la barre de un par femme, soit un taux similaire à des villes comme Hong Kong ou Tokyo.

C'est le « South China Morning Post », quotidien en langue anglaise de Hong Kong, qui le raconte. La municipalité de Yichang vient de mettre en ligne sur son site une lettre incitant les cadres du parti à faire deux enfants. A eux de montrer l'exemple : « Les jeunes camarades devraient commencer eux-mêmes » à faire des enfants et « les plus âgés devraient éduquer leurs enfants dans ce sens et les superviser », dit le courrier, qui n'y va pas par quatre chemins. « Si ce phénomène de dénatalité se poursuit, il entraînera de réels risques pour le développement économique et social de la ville et aura un impact négatif sur le bonheur de ses familles. » Rien de moins. Par souci d'efficacité plus que par pure conscience politique, les autorités ont promulgué un ensemble de mesures destinées à faciliter la vie des jeunes couples. Désormais, ils auront accès aux soins médicaux gratuits, pourront prolonger le congé maternité ou encore bénéficier de nouvelles structures d'accueil pour les enfants en bas âge. Depuis le 1^{er} janvier, la Chine a assoupli sa législation de l'enfant unique et autorise les couples à avoir un deuxième enfant.

— Michel De Grandi



Le seul fait que l'on ne puisse plus désormais exclure la victoire de Donald Trump est en soi révolutionnaire.

Photo San Diego
Union-« Tribune »/Zuma/REA

Trump et la fin de la démocratie

Le futur de la démocratie se jouera le 8 novembre lorsque les Américains choisiront leur 45^e président. Une victoire de Trump pourrait être un pas supplémentaire vers la désagrégation des valeurs du monde occidental.

LE REGARD SUR LE MONDE de Dominique Moïsi



Dans moins de cinquante jours, nous saurons qui est le prochain président des Etats-Unis. Signe de la confusion des esprits et de la montée des craintes à Washington, des experts très sérieux se demandent ce que seront les mesures prises par Donald Trump lors des cent premiers jours de sa présidence.

La réalité est devenue plus incroyable que la fiction. Aucun scénariste de séries télévisées n'oserait proposer un personnage aussi « invraisemblable » que Trump. Même Frank Underwood, le héros de la version américaine de la série « House of Cards », interprété par Kevin Spacey, apparaît comme un mélange de Kant et de Lincoln comparé à l'homme qui s'apprête peut-être à devenir l'hôte de la Maison-Blanche.

Comment a-t-on pu en arriver là ? Il y a moins de vingt-cinq ans, au lendemain de la chute du mur de Berlin, le philosophe américain d'origine japonaise Francis Fukuyama annonçait, à tort bien évidemment, « la fin de l'histoire ». Au lendemain de l'élection de Donald Trump – qui n'est pas inévitable, mais qui n'est plus impensable –, parlera-t-on avec plus de justification de « la fin de la démocratie » ?

L'élection éventuelle d'un populiste caricatural et isolationniste, qui s'apparente de plus en plus à une version modernisée, « télé-réalité », d'un Mussolini à l'américaine, constitue en effet le plus grave défi auquel le monde démocratique se trouverait confronté depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Ce que ni l'URSS hier ni les djihadistes aujourd'hui n'ont pu ou ne peuvent accomplir, les Américains, par leur vote, pourraient le faire, presque sans y penser, en détruisant de l'intérieur le système démocratique de la première puissance mondiale. Si le dysfonctionnement de la démocratie peut conduire un Trump au pouvoir, alors pourquoi ne pas choisir des régimes autoritaires, qui ont eux, au moins, le mérite d'une certaine cohérence sinon celui de l'efficacité ? Il ne faut pas chercher plus loin

les raisons du soutien de Vladimir Poutine à la candidature du candidat républicain. Le maître du Kremlin, dans son mépris total du modèle démocratique, a parfaitement compris que l'élection de Donald Trump constituerait pour lui un cadeau du ciel, la preuve que les « dieux du despotisme » voient leur heure revenir, après une période « un peu difficile » de plus de deux siècles, où ils ont dû se confronter à « l'esprit des Lumières ».

Le seul fait que l'on ne puisse plus désormais exclure la victoire de Donald Trump est en soi révolutionnaire. L'élection présidentielle américaine constituera-t-elle une étape supplémentaire vers la désagrégation des valeurs et des principes, sur lesquels notre monde occidental repose ?

Le référendum sur le Brexit du 23 juin dernier n'aura-t-il été qu'un premier avertissement, presque sans frais celui-là, comparé au tsunami que constituerait une victoire de Trump au scrutin du 8 novembre ? Si tel est le cas, les

L'élection de Donald Trump n'est pas inévitable, mais n'est plus impensable.

Le triptyque sécurité, souveraineté, identité l'emporte sur toute autre considération, y compris la prospérité.

deux votes successifs, en Grande-Bretagne d'abord, puis aux Etats-Unis ensuite, doivent être vus comme la résultante d'un mélange explosif de peur et de nostalgie. En Grande-Bretagne, il s'agit de la nostalgie d'un passé fait de grandeur impériale, de résistance solitaire et héroïque, et de charme insulaire. Aux Etats-Unis, plus encore qu'au Royaume-Uni, nostalgie et peur vont de pair. Qu'est devenue cette « Amérique blanche », dont la langue principale, sinon unique, était l'anglais ? Trump n'est-il pas aussi l'expression d'une panique face à l'évolution d'un continent où, dans moins de trente ans, l'espagnol constituera la langue la plus parlée ? L'obsession du déclin qui domine l'Amérique depuis plus d'une décennie a

trouvé son explication : « Nous ne sommes plus chez nous, entre nous. »

Dans le livre « La Géopolitique de l'émotion », publié pour la première fois en 2008, j'écrivais que le XX^e siècle avait été celui des idéologies et que le XXI^e serait celui de l'identité. En 2016, j'ai peur d'avoir eu raison. Ce n'est plus l'« économie », mais l'« identité » qui domine les esprits. Le triptyque sécurité-souveraineté-identité l'emporte sur toute autre considération, y compris la prospérité. Au plan économique, tout particulièrement, voter pour le Brexit était une absurdité pour les Britanniques. Voter pour Trump est un risque majeur pour les Américains, qui peuvent même sembler insensés.

Mais comment en appeler à la rationalité des électeurs quand ceux-ci veulent avant tout crier leur colère, leur peur, sinon leur désir de tout casser ? Que se passe-t-il, s'interrogeait récemment Martin Wolf dans les colonnes du « Financial Times », quand démocratie libérale et capitalisme mondialisé semblent ne plus aller de pair et apparaissent même contradictoires à un nombre toujours plus grand de personnes ? La montée des inégalités, qui s'est traduite par l'affaiblissement des classes moyennes d'un côté, l'affaiblissement de la division classique gauche-droite de l'autre, a eu pour conséquence un renforcement significatif de l'extrême droite comme de l'extrême gauche, et ce des deux côtés de l'Atlantique. « De toute façon, je n'attends rien de vous », semblent dire les électeurs. Vous m'avez trop menti, trop déçu au plan économique. Au moins, protégez-moi des terroristes et des réfugiés. J'accepte la pauvreté relative mais pas l'insécurité absolue. »

Dans un tel contexte, tout devient possible, y compris l'impensable. Surtout si le candidat de la raison est une femme, « fragile » de surcroît et manquant d'empathie. Dans la soirée du 26 septembre, un nombre considérable d'Américains regarderont le premier débat télévisé entre les deux candidats avec l'appétit d'un citoyen romain face aux gladiateurs entrant dans l'arène. Mais nous ne sommes pas dans une arène romaine. C'est le futur de la démocratie qui est en jeu.

Dominique Moïsi, professeur au King's College de Londres, est conseiller spécial de l'Institut Montaigne.

LE LIVRE DU JOUR

Portrait littéraire d'un Japon ambigu

ANTICONFORMISME Kenzaburo Oé n'est pas un écrivain japonais ordinaire. Prix Nobel de littérature en 1994, il fait partie des écrivains engagés, ceux du Japon protestataire. Un livre d'Oé, c'est le dépaysement assuré, l'anticonformisme, des personnages hors normes. Kenzaburo Oé est l'homme de tous les combats, de celui contre le nucléaire surtout. La catastrophe de Fukushima lui a donné raison en quelque sorte. « Contrairement à ce que répète notre Premier ministre, rien n'est sous contrôle à la centrale de Fukushima. Une nouvelle catastrophe peut survenir à n'importe quel instant », disait-il en 2015. Dix ans plus tôt, c'est la France qu'il boycottait lors de la reprise des essais dans le Pacifique. Touché par le drame d'Hiroshima autant que par la naissance de son fils handicapé, Oé a transformé sa propre souffrance en expression de la condition humaine et a choisi de s'engager en faveur des minorités et des faibles.

L'OUVRAGE Gallimard a choisi de



Kenzaburo Oé Œuvres
Quarto Gallimard,
1.350 pages,
65 documents, 31 euros.

publier un ensemble de romans, récits, nouvelles, poèmes puisés parmi les œuvres de l'auteur déjà traduites en français, mais avec plusieurs inédits. L'ouvrage s'articule autour de trois grandes périodes allant de 1957 à 2013. « Moi, d'un Japon ambigu » est le titre de son discours prononcé pour la remise du prix Nobel. Bien loin du « Moi d'un beau Japon » lu vingt-six ans plus tôt par un certain Yasunari Kawabata. A Stockholm lui aussi. — M. G.



LES ARTICLES LES PLUS PARTAGÉS SUR LESECHOS.FR

1. Pendant son mandat, Barroso était déjà en contact étroit avec Goldman Sachs
2. Les taux négatifs lamentent les banques. La preuve en un graphique
3. Une start-up américaine fabrique du lait de vache sans vache
4. Spiritueux : la consommation de rhum en plein essor
5. Présidentielle 2017 : sous pression, Hollande accélère

LE POINT DE VUE

de François Dupuy

Entreprises : la grande transformation a commencé

Un mot vient de faire une apparition soudaine dans le vocabulaire des entreprises, qui l'inscrit dans leur agenda comme une urgente priorité : la « transformation ». Par un mécanisme de diffusion implicite, il s'impose à tous comme une alternative au « changement », soulignant ainsi l'impérieuse nécessité de passer à une tout autre profondeur de remise en question des fonctionnements traditionnels. La machine parfois s'emballe, amenant à nommer dans l'urgence un « directeur de la transformation » sans préciser davantage ce qu'il s'agit de transformer. D'autres préfèrent sommer le DRH de s'emparer de l'affaire et de la mener à bon port.

De quoi s'agit-il ? Du constat, fait par les entreprises elles-mêmes, qu'elles « vont dans le mur » en persistant dans leurs façons de faire actuelles, même si celles-ci leur ont permis parfois d'indéniables succès. Mais l'extraordinaire nouveauté réside dans l'éventail très large de ce qui les conduit à entrer de plain-pied dans ce mouvement : pour les unes, les assurances par exemple, c'est la révolution digitale qui exige une refonte complète des produits et services offerts au client et, par conséquent, l'apprentissage rapide de nouveaux savoir-faire ; pour d'autres, l'industrie en tête, il s'agit de « débureaucratiser » rapidement des organisations, dont la confiance dans les process et les systèmes sophistiqués de contrôle s'est érodée sous la pression muette mais efficace de leur personnel ; une troisième catégorie pose à nouveau, mais plus sérieusement que par le passé, la ques-

tion de l'« orientation client », en ayant (enfin) compris la dimension organisationnelle de celle-ci.

C'est une ébullition bienvenue, tant le management avait manifesté sa réticence à toute évolution depuis un siècle, au-delà des modes qui le traversent régulièrement. Mais ça n'est pas pour cela que la tâche sera facile : souvenons-nous des tentatives menées dans les années 1960-1970 autour des « groupes autonomes de travail » ou de la « pyra-

Débureaucratiser et digitaliser sont les nouvelles priorités.

Mais attention à ne pas s'en remettre à des recettes éculées ou naïves pour mener ce travail.

mide inversée » popularisée par la compagnie aérienne SAS et son charismatique patron Jan Carlzon. La crise née du premier choc pétrolier avait sifflé la fin de cette récréation humaniste.

Aujourd'hui, un autre risque menace : la tentation est grande de s'en remettre à de séduisantes recettes au lieu de travailler sérieusement en amont au repérage des points clefs pouvant ouvrir la voie à une progression maîtrisée. Quelques auteurs ont compris l'importance de ce marché naissant et ont produit une littérature dont le succès est à la mesure des interrogations de ceux chargés de la fameuse « transfor-

mation » : « holacracy », entreprise libérée, organisation réinventée et autres modèles sont venus présenter des solutions appuyées sur des exemples, par ailleurs souvent les mêmes et, à une ou deux exceptions près, portant sur des entreprises de petite ou moyenne taille.

Ces ouvrages laissent perplexes : ils proposent des solutions plus que des raisonnements, mais surtout celles-ci sont supposées s'appliquer quel que soit le sujet. Vieille dérive qui néglige l'investissement dans la connaissance, alors même que l'identification des problèmes doit être un préalable indispensable à la recherche d'actions adaptées.

De plus, les fondements scientifiques de ces travaux sont discutables. Des pans entiers de la vie des entreprises sont négligés : la dimension systémique, les comportements stratégiques, les relations de pouvoir et j'en passe sont oubliés (ou méconnus) au profit d'une vision psychologisée, idyllique, pour ne pas dire naïve, de l'action collective.

Ce n'est pas ainsi que les transformations nécessaires seront menées à bien. Elles vont exiger de la patience et de la rigueur. Elles vont demander un engagement sans réserve « du » dirigeant, sans lequel ceux qui auront « les mains dans le cambouis » n'auront pas la légitimité nécessaire pour mener à bien une tâche ô combien difficile. En un mot, céder aux sirènes de la simplicité et du simplisme conduirait à des échecs coûteux, aussi bien humainement que financièrement.

François Dupuy est sociologue des organisations.

LE POINT DE VUE

de Guillaume Degroisse

Et si on s'était trompé sur Elon Musk ?

Depuis plus de dix ans, Elon Musk est un acteur clef de la Silicon Valley. Avant même l'aventure PayPal, la vente de Zip2, sa première start-up (dont il faut rappeler au passage qu'il fut écarté de la direction par ses investisseurs), à Compaq en 1999, avait déjà fait de lui un millionnaire de la Valley. Médiatiquement, ce personnage flamboyant s'est hissé au rang des plus grands aux côtés de Jeff Bezos, créateur d'Amazon, ou de Larry Page et Sergey Brin, les fondateurs de Google-Alphabet.

Les dernières actualités le concernant – ses voitures électriques Tesla, qui brûlent ou se crashent en pilote automatique, ses fusées réutilisables SpaceX, qui explosent sur leur pas de tir – laissent pourtant penser qu'Elon Musk n'est peut-être pas celui que l'on croyait et qu'il pourrait bien n'être qu'un entrepreneur comme les autres, ce qui n'est déjà pas si mal mais pas assez pour prétendre au panthéon de la disruption.

Elon Musk a sans doute voulu aller trop vite, trop haut, trop loin... Car ce répit ou ce coup d'arrêt (l'avenir nous le dira) à la trajectoire du play-boy visionnaire nous donne en tout cas un peu de temps pour nous pencher sur celui qui paraît être le plus disruptif des dynamiteurs de la Silicon Valley, le plus novateur des patrons de Gafa, celui qui a décidé de transformer durablement deux industries phares du mythe économique du XX^e siècle aux Etats-Unis, la Ford T et la capsule Apollo, Detroit et cap Canaveral, General Motors et la Nasa...

Depuis dix ans que L'Atelier BNP Paribas a installé son bureau à San Francisco, nous avons suivi les nombreux succès d'Elon Musk. Pourtant, quelque chose a changé dans notre perception. Et si « Elon » n'était pas un homme de l'avenir mais du passé ?

Avec du recul, plusieurs indices peuvent nous faire penser que Mr Musk ne peut pas tout à fait prétendre au titre de « barbare ». Tout d'abord, il a voulu révolutionner les vieilles industries, l'automobile, les fusées, l'énergie, le

Elon Musk est un entrepreneur talentueux. Est-il pour autant un disrupteur ?

Il révolutionne de vieilles industries mais en invente-t-il d'autres ?

transport. Les révolutionner (notamment via ses investissements), mais il n'a pas essayé d'en inventer d'autres. Et c'est là que le bât blesse. Google n'a pas révolutionné une industrie : il en a inventé une, celle de l'accès généralisé, rapide et pertinent au savoir, à l'information et au divertissement. Amazon n'a pas modernisé le commerce. Il a inventé une nouvelle façon de consommer, depuis la création du désir avec la présentation de l'objet sur Internet, de milliards d'objets en fait, jusqu'à la livraison finale physique de cet objet

chez vous. Elon Musk, lui, a voulu montrer qu'une voiture électrique pouvait être un vrai succès commercial. Il a voulu montrer qu'on pouvait réduire le coût des lancements spatiaux en réutilisant des parties d'une fusée déjà lancée. Ambitieux certes, novateur assurément, mais révolutionnaire ? Pas vraiment. Même son projet le plus disruptif, PayPal, n'est pas de lui, mais de Peter Thiel. Là encore, Elon Musk a fait preuve d'un génie d'investisseur remarquable. Mais pas d'innovation de rupture.

Elon Musk n'a pas voulu mettre fin à notre monde, il a voulu lui donner une nouvelle jeunesse. L'habitude qu'il a prise de répéter à longueur d'interview qu'il veut changer le monde est un autre signe qui tend à prouver qu'il n'est pas dans le camp des barbares. Avez-vous déjà entendu Larry Page, Jeff Bezos ou Mark Zuckerberg le dire aussi explicitement ?

Finalement, les deux domaines où Elon Musk pourrait vraiment changer les choses, c'est l'énergie – avec une centrale de production électrique dans chaque maison qui rendrait obsolète notre organisation de production et de distribution électrique et pétrolière – et le transport collectif, de l'Hyperloop aux camions et bus électriques, qui changeraient vraiment la donne et modifieraient notre gestion du temps et de l'espace. Deux projets beaucoup moins visibles que Tesla ou SpaceX.

Guillaume Degroisse est responsable du marketing à L'Atelier BNP Paribas.

art&culture

Le bouleversant « Vania » de Julie Deliquet au Français

Philippe Chevilley
@pchevilley

Le Vieux-Colombier n'est plus un théâtre, mais une maison de campagne où se déroule un drôle de drame familial. Rires, cris, larmes, alcools et coups de feu,

nuits blanches et noires, amours frelatées et ambitions brisées... Tout le monde est abattu, épuisé à la fin de l'histoire : « Reposons-nous ! » répète à l'envi la jeune Sonia, à cran. Ne cherchez pas trop l'âme russe dans ce « Vania » (d'après « Oncle Vania »), c'est l'âme tout court – l'âme universelle – que Julie Deliquet ausculte dans la deuxième salle du Français – un Tchekhov à la loupe, joué collé-serré autour d'une table par sept comédiens déchainés.

Emotion pure

La jeune metteuse en scène, petite cousine de tg STAN et de Sylvain Creuzevault a réussi un miracle : marier son théâtre de plateau à celui de Molière. En faisant jouer la troupe du Français comme un collectif nourri à l'« impro », en resserrant le texte (presque réduit de moitié) et en le bousculant (phrasé actuel, projection d'un film de Dreyer, BO rock jazzy...), elle réinvente Tchekhov, sans le trahir. Poussés dans leurs retranchements, cultivant l'émotion pure, la spontanéité et le parlé cru, les acteurs se montrent à leur meilleur. Et d'abord Lau-

THÉÂTRE

Vania
d'après « Oncle Vania » de Tchekhov. MS de Julie Deliquet. Paris, Vieux-Colombier (01 44 58 15 15), jusqu'au 6 nov. 1 h 45.

rent Stocker, qui campe un Oncle Vania jeune (de quarante-cinq ans, comme l'avait imaginé Tchekhov) bouleversant et épique : tour à tour joyeux, cynique et pathétique – fou de l'amour, à sens unique, qu'il éprouve pour la belle

Eléna. L'épouse du professeur Sérébriakov est incarnée avec finesse par une Florence Viala très « sirène » – séductrice malgré elle. Hervé Pierre est irrésistible en vieux prof cabotin et égoïste. Anna Cervinka arrache les larmes dans le rôle de Sonia, condamnée jusqu'à la fin de ses jours à diriger la ferme avec son oncle. Stéphane Varupenne donne au médecin écolo Astrov une densité et une mélancolie sans pareilles. Noam Morgensztern compose un Tiéliéguine (l'ex-proprétaire ruiné) tendre et décalé. Quant à Dominique Blanc, méconnaissable avec ses cheveux tirés et ses grosses lunettes, elle instille une belle dose de poésie au personnage de la mère intello-féministe déphasée.

Happé par le tourbillon des acteurs, le public, réparti des deux côtés de la table (dans un dispositif bifrontal), fait sienne cette tranche de vie à vif. Les chaises ont beau voler, le vieux monde partir en éclats, l'âme humaine brille toujours. Ce « Vania » si proche, si juste, nous laisse le cœur brûlant. Ce soir, Julie Deliquet a fait rire et pleurer Tchekhov dans la datcha de Molière. ■



Poussés dans leurs retranchements, cultivant l'émotion pure, la spontanéité et le parlé cru, les acteurs de ce « Vania » se montrent à leur meilleur.

« La Traviata » en plein cœur aux Bouffes du Nord

OPÉRA

Traviata, vous méritez un avenir meilleur
de F. Hubert et P. Escobar, d'après Verdi.
MS de Benjamin Lazar.
Bouffes du Nord, jusqu'au 15 octobre (01 46 07 34 50).

Le théâtre des Bouffes du Nord n'en est pas à son premier essai : on se souvient des travaux originaux de Peter Brook sur « Carmen », « Pelléas et Mélisande » et « La Flûte enchantée ». Benjamin Lazar, metteur en scène et comédien, Florent Hubert, musicien et comédien, et Judith Chemla, comédienne et chanteuse, présentent, eux aussi, une « relecture » d'un opéra, l'un des plus connus du répertoire : « La Traviata ».

Pour quoi faire ? Verdi n'a pas besoin d'aide et son chef-d'œuvre tient parfaitement droit. Il est vrai que l'équipage léger qui porte le projet (huit musiciens) permettra d'investir de petits théâtres qui ne pourraient pas accueillir la version originale. Mais l'exercice dépasse la simple médiation culturelle. Ce formidable spectacle n'est pas une « Traviata pour les nuls ». Il s'adresse autant à ceux qui la découvrent qu'à ceux qui la connaissent. Les premiers entendront l'essentiel de la musique, soutenue par d'excellents musiciens et des arrangements délicats. Les seconds apprécieront d'une autre oreille ce drame inspiré par « La Dame aux camélias » d'Alexandre Dumas fils, dans un habile va-et-vient entre théâtre (en français) et chant (en italien), littérature d'hier et langage contemporain, avec quelques traits de Schumann au piano. Cet « avenir meilleur », des diseuses

de bonne aventure en devenant néanmoins l'issue fatale – le destin tragique d'une courtisane qui un jour découvre l'amour – en lisant les lignes de la main de Violletta Valéry (la « Traviata »). Petit à petit, on voit la joyeuse bande de fêtards se déliter, sous l'effet conjugué

de la passion et des conventions sociales.

La grâce de Judith Chemla

Pour captiver et émouvoir avec un opéra aussi célèbre, il faut une mise en scène au cordeau et une équipe soudée. Benjamin Lazar dessine d'une main sûre le profil de chacun et règle au millimètre les déplacements sur le plateau. Chacun cumule les fonctions d'acteur, chanteur et musicien avec une fière aisance. Certes, on ne vient pas pour entendre des divas de la scène lyrique et il faut parfois fermer les oreilles sur des écarts de justesse. Mais si Judith Chemla chante sans doute un peu bas, elle incarne le rôle-titre avec tant d'intensité et de grâce qu'on en oublie très vite son défaut. Elle restitue avec une bouleversante sensibilité cette femme qui comprend ce qui va lui arriver avec l'abnégation d'une martyre. L'être de chair semble déjà échapper à la réalité, en partance pour le seul ailleurs où elle trouvera enfin cet « avenir meilleur ».

— Philippe Venturini

sciences

SUR
LE WEB



LE MÉTRO, C'EST BON !
Selon une étude de l'Inserm, les Franciliens, du fait de leur usage intensif des transports en commun, sont les champions de l'activité physique en France.
<http://bit.ly/2dmNiaN>

**400
chercheurs**

LEVÉE DE BOUCLIER
Dans une lettre ouverte, près de 400 scientifiques, dont 30 prix Nobel, fustigent Donald Trump pour ses positions sur le climat.
<http://bbc.in/1THZOEc>

Le flamboyant contre-exemple

LA
CHRONIQUE
de Michel Broué



En 2006, dans un article sur le mathématicien Jean-Pierre Serre, j'écrivais : « *De Mozart, il a l'élégance, la liberté, l'inventivité, la répugnance aux compromis, l'horreur du toc, la jubilation de faire ce qu'il fait et de le faire si bien, et une œuvre unique, prodigieuse, enthousiasmante. Il s'agit de mathématiques, ici, pas de musique, mais où est la différence ?* » Il y a quelques jours, Jean-Pierre Serre a eu quatre-vingt-dix ans. Et il « fait des maths » comme il a toujours fait. Dans le monde entier, une conférence de Serre fait toujours déborder les amphithéâtres – et pas seulement pour voir une « vache sacrée » des mathématiques, comme il en rit parfois. C'est aussi pour écouter l'un des meilleurs orateurs des mathématiques, l'un de ses plus extraordinaires créateurs (ou découvreurs, comme vous voulez...). Jean-Pierre Serre, à quatre-vingt-dix ans comme à vingt-cinq, est sans doute l'un des mathématiciens qui exprime le mieux ce que sont des « bonnes mathématiques » : élégantes, belles et « concrètes » : il connaît les objets mathématiques, leurs particularités, leurs pathologies s'ils en ont, il les manipule, les décortique. Mais attention : s'il faut, pour bien les voir et comprendre leurs formes, construire un bel échafaudage d'abstractions, alors il sait le faire, sans emphase, mais sans limites. Les mathématiques de Jean-Pierre Serre sont-elles utiles ? L'utilité des mathématiques n'est plus questionnée, dans une société qui en regorge. Lui dit que les mathématiciens se contentent de mettre leur production à la disposition de tous, comme sur des étagères où l'on peut se servir – il a beaucoup mis, sur ces étagères ! Il figurera sans nul doute dans les dictionnaires du XX^e siècle, mais il est parfaitement inconnu du grand public d'aujourd'hui... et c'est tant mieux : qu'on lui fiche la paix et qu'on le laisse continuer à produire ses merveilles. Ce n'est pas que les récompenses les plus prestigieuses lui manquent : il les a toutes eues, en battant (et détenant toujours) les records de précocité (il fut médaillé Fields à vingt-huit ans). Il est commun d'entendre dire qu'un mathématicien est « fini à cinquante ans ». Il y a un contre-exemple, flamboyant !

Michel Broué, mathématicien, est professeur à l'université Paris-Diderot.



LA PUBLICATION

Comment trop de gras détraque notre intestin

Plus besoin d'avoir fait de la biologie au plus haut niveau pour le savoir : une alimentation trop riche en graisse n'est pas bonne pour la santé. Soit. Mais quels sont les mécanismes sous-jacents à l'apparition d'une maladie provoquée par un excès de graisse, comme l'obésité ? Que se joue-t-il à ce moment précis dans notre intestin et sur les milliards de bactéries qui le peuplent et forment notre microbiote ? Étonnamment, autant les études sur le microbiote intestinal une fois la pathologie installée abondent, autant cette phase précoce avait été jusqu'alors peu explorée. Cette lacune est désormais comblée, grâce aux travaux de chercheurs de l'Institut Pasteur et de l'Inserm parus dans la revue « PNAS ». Ceux-ci ont administré à des souris un régime alimentaire déséquilibré, composé à 70 % de lipides, et analysé au fil du temps dans les fèces, grâce à des techniques de génomique, l'évolution des proportions des différentes familles de bactéries dans l'intestin grêle. Ils ont ainsi pu constater que non seulement le microbiote se réorganisait sous l'influence des lipides, mais encore que l'intestin lui-même subissait des métamorphoses, devenant notamment plus perméable et permettant aux bactéries de traverser sa paroi. — Y. V.

ASTRONOMIE // Vendredi prochain, la sonde européenne va se laisser tomber sur la comète Tchouri autour de laquelle elle tourne depuis plus de deux ans. Fin d'une mission exceptionnelle.

Fin de partie pour la sonde Rosetta

Yann Verdo
@verdoyann

Un opéra céleste aussi grandiose que celui que nous joue la sonde européenne Rosetta depuis un peu plus de deux ans ne pouvait se conclure que par un fracassant final. Celui-ci aura lieu vendredi prochain, entre 9 h 40 et 12 h 40 TU, lorsque l'orbiteur viendra à son tour se poser sur le sol de la comète Tchouri, qui sera alors située à 573 millions de kilomètres du Soleil et 719 millions de la Terre. Dès que se produira cet « impact contrôlé », les communications entre Rosetta et la Terre seront définitivement coupées, et la mission – initiée par l'Agence spatiale européenne il y a vingt-deux ans, pour 1 milliard d'euros – enfin terminée.

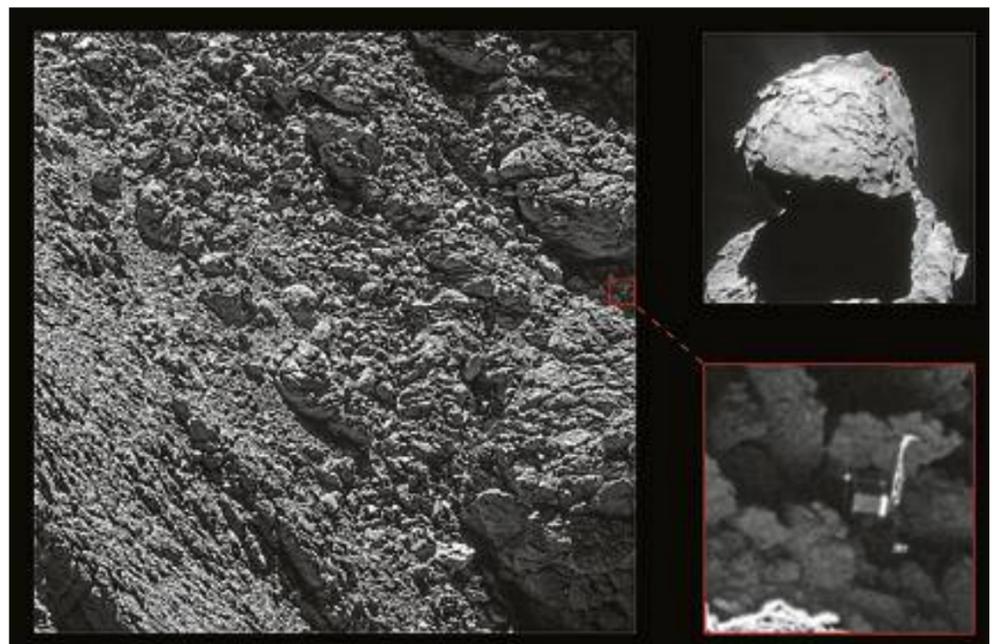
Pour son premier et dernier « baiser à la comète », Rosetta prendra son temps. Distant de 20 kilomètres, elle entamera sa descente une douzaine d'heures avant l'impact, à une vitesse de 50 centimètres par seconde. Ce qui est moitié moins rapide que la propre descente de Philae, le petit atterrisseur de la taille d'une machine à laver qui s'était décroché de la sonde le 12 novembre 2014 pour prendre pied sur ce gros caillou de 10 milliards de tonnes – une première mondiale réussie, malgré les deux rebonds intempestifs qui ont envoyé Philae loin du site prévu. L'atterrisseur devait se poser en une zone appelée « Algikia » ; ayant rebondi, il a encore volé en rase-mottes pendant deux heures avant de finir sa course dans une position acrobatique à Abydos.

Rosetta, quant à elle, ciblera une troisième partie des 40 kilomètres carrés de surface de Tchouri, appelés « Ma'at ». « *Les dernières heures pendant la descente permettront à Rosetta de réaliser de nombreuses mesures uniques en leur genre et de prendre des photos très haute résolution* », explique l'Agence spatiale européenne (ESA), qui ajoute que cette ultime opération permettra de « maximiser les retombées scientifiques de Rosetta ».

Depuis le 13 août, date de son passage au plus près du Soleil – à 186 millions de kilomètres –, la comète et ses deux « visiteurs » terrestres ne cessent de s'en éloigner pour aller se perdre dans les profondeurs glacées du Système solaire, vers l'orbite de Jupiter. Malgré ses 64 mètres carrés de panneaux solaires, Rosetta, recevant de moins en moins de lumière de notre étoile, a de moins en moins d'énergie à insuffler dans ses systèmes. C'est pour économiser le peu qu'il lui restait que l'ESA a décidé le 27 juillet dernier d'éteindre le système ESS qui permettait de communiquer avec Philae, muet depuis cette date. Les analyses de gaz et de poussières qui seront effectuées durant la descente et les images haute définition obtenues à cette occasion consumeront le reliquat de « jus » de la façon la plus utile possible avant l'impact et l'extinction finale.

Trois jours cruciaux

Embarquant à son bord plus de 20 imageurs et instruments de mesure ultra-sophistiqués – il sur Rosetta, 10 sur Philae –, la mission européenne a incontestablement été une grande réussite sur le plan scientifique, malgré les fâcheux loopings de Philae. Si tout s'était passé comme prévu, l'atterrisseur, une fois posé sur la comète, aurait pu lui aussi utiliser l'énergie solaire captée par ses panneaux pour recharger ses batteries et continuer à faire de la science in situ pendant plusieurs semaines. Ce n'est pas ce qui s'est produit. Philae ayant fini sa course de guinguois et dans l'ombre d'une falaise, il n'a pas pu se réalimenter en énergie, obligeant les scientifiques du projet à faire tenir un maximum d'observations durant les trois jours d'autonomie de la batterie, ni procéder au forage tant attendu. Reste que ces trois jours ont été riches en informations. D'autant que, le 2 septembre dernier – ô miracle ! –, profitant d'un survol très rapproché à seulement 2,7 kilomètres de distance, Rosetta et sa caméra Osiris ont enfin réussi à repérer l'atterrisseur, exactement là où les calculs des astronomes qui avaient reconstitué et modélisé en 3D la tra-



Le 2 septembre dernier, à seulement 2,7 kilomètres de distance, Rosetta et sa caméra Osiris ont repéré Philae sur la comète Tchouri (point rouge sur les photos de gauche et du haut ; en gros plan sur celle du bas). Photo Esa/Rosetta/MPS for OsirisTeam MPS/UPD/LAM/IAA/SSO/INTA/UPM/DASP/IDA/ESA/Rosetta/NavCam – CC BY-SA IGO 3.0

Vingt ans d'une mission hors normes

1994
La mission Rosetta est lancée par l'Agence spatiale européenne.

2 mars 2004
Une fusée Ariane 5 place la sonde Rosetta et son atterrisseur Philae en orbite. Débute un voyage de dix ans couvrant plus de 7 milliards de kilomètres.

6 août 2014
La sonde arrive au point de rencontre prévu avec la comète 67P/Tchourioumov-Guérassimenco, dite Tchouri, et se place en orbite autour d'elle.

12 novembre 2014
L'atterrisseur Philae se laisse lentement tomber sur la comète. Deux rebonds involontaires le feront finalement se poser loin du site prévu, dans une position ne lui permettant d'utiliser ni ses panneaux solaires ni sa foreuse.

13 août 2015
Tchouri et Rosetta atteignent le périhélie, point de l'orbite cométaire le plus rapproché du Soleil. Celui-ci n'est alors distant que de 186 millions de kilomètres.

27 juillet 2016
Le système assurant la communication avec Philae est éteint, pour économiser l'énergie de Rosetta.

jectoire de Philae après le premier rebond l'avaient prévu. Des retrouvailles moins anecdotiques qu'il n'y paraît : localiser avec certitude et précision Philae permet de remettre dans leur contexte les données collectées par l'atterrisseur, et donc de mieux les analyser.

Surtout, les 11 instruments équipant l'orbiteur ont eux aussi fourni quantité de nouveaux renseignements sur les comètes, ces précieux vestiges de la période où s'est allumé le Soleil et où a pris forme son cortège de planètes, voilà 4,5 milliards d'années. De nombreux articles parus dans les plus prestigieuses revues scientifiques (à commencer par le magazine « Science ») sont déjà venus tirer les premières conclusions des données recueillies par Rosetta et Philae. Et ce n'est qu'un début. « *Nous avons devant nous des années de travail à analyser les données de manière approfondie* », déclarait récemment, sans exagération aucune, Matt Taylor, le scientifique en chef du projet Rosetta de l'ESA.

Cette mission sans précédent a notamment dévoilé, en Tchouri (de son vrai nom 67P/Tchourioumov-Guérassimenco), un micromonde plein de surprises, extrêmement accidenté, criblé de puits de plusieurs centaines de mètres de diamètre pour autant de profondeur, hérissé de falaises d'une taille tout aussi impressionnante, et même bosselé par endroits de véritables dunes de poussières – ce qui est pour le moins étrange en l'absence d'air, donc de vent !

Surtout, ce rocher si poreux que, malgré ses 10 milliards de tonnes, il flotterait à la surface d'un océan (sa densité est deux fois moindre que celle de l'eau) abrite bien, comme on s'y attendait, des molécules organiques, c'est-à-dire comportant des atomes de carbone. Dans une étude parue le 7 septembre dans la revue « Nature », les scientifiques dévoilaient avoir même découvert, grâce au spectromètre Cosima,

Hayabusa 2, le Rosetta nippon

Le 3 décembre 2014, trois semaines après que les mésaventures de Philae sur Tchouri ont tenu en haleine le monde entier, le Japon lançait sa propre mission à destination d'une comète. La sonde Hayabusa 2 abordera en 2018 l'astéroïde n° 162173 surnommé « Ryugu », plus petit que la désormais célèbre comète visitée par les engins spatiaux européens, avec un diamètre estimé à moins de 1 kilomètre. Une fois l'astéroïde atteint, vers le mois de juillet 2018, l'atterrisseur Mascot – développé par l'agence spatiale allemande, DLR, en partie sur la base des travaux effectués pour Philae – se posera sur le sol de l'astéroïde pour y réaliser des analyses in situ. Au cours de l'été 2019, ce sera au tour de la sonde Hayabusa de se poser très brièvement sur Ryugu pour y prélever des échantillons de sol. Elle reprendra ensuite la direction de la Terre, aux abords de laquelle les précieux cailloux seront largués depuis les hauteurs de l'atmosphère en décembre 2020. — Y. V.

« Nous avons devant nous des années de travail à analyser les données de manière approfondie. »

MATT TAYLOR
Scientifique en chef du projet Rosetta de l'ESA

des macromolécules organiques solides tellement grosses (plusieurs centaines d'atomes de carbone) et complexes que les chimistes ont été bien en peine de leur attribuer une formule ou un nom conforme à la nomenclature.

Autre belle surprise : la queue de gaz et de poussières résultant de la fonte de la glace d'eau à l'approche du Soleil et à l'origine de cette belle « chevelure » vaporeuse qui a de tout temps intrigué l'homme s'est révélée riche en dioxygène. Or, si l'oxygène sous forme d'atomes libres (O) est relativement courant dans l'espace interstellaire – c'est même le troisième élément le plus abondant après l'hydrogène (H) et l'hélium (He) –, il est en revanche extrêmement rare sous sa forme moléculaire (O₂). Si rare même que cet oxygène moléculaire ou dioxygène n'a été détecté pour la première fois dans le milieu interstellaire qu'en 2007 par le télescope spatial Herschel.

Pour ces surprises (et tant d'autres) qui vont permettre aux scientifiques d'affiner leur scénario de la formation du Système solaire, dont nous sommes nous-mêmes issus, ne nous privons pas du plaisir d'envoyer, depuis la Terre, un dernier coup de chapeau à Rosetta : « So long and thank you ! » ■

enquête



Lucie Robequain
@robequain
— Envoyée spéciale à Terre Haute (Indiana)

La BBC, Al Jazeera, Reuters, CNN... Les journalistes du monde entier se précipitent à Terre Haute pour consulter les oracles et deviner l'issue de l'élection présidentielle, programmée le 8 novembre prochain. La petite ville de 60.000 habitants est pourtant bien éloignée des considérations de Washington. Cernée par les champs de maïs, elle a été fondée par des colons français au début du XVIII^e siècle, dans cette immense région qu'on appelait alors la Louisiane. Mais Terre Haute présente une situation absolument unique dans le pays : depuis soixante ans, ses habitants votent systématiquement pour le vainqueur de la Maison-Blanche. Quand le comté électoral de Terre Haute penche à droite, le pays penche à droite. Quand il vire à gauche, le pays bascule à gauche. Le plus impressionnant, c'est que l'écart entre le score local et le score national n'excède jamais 3 points !

La situation est suffisamment singulière pour que Don Campbell, journaliste basé à New York depuis une trentaine d'années, y consacre un documentaire. Il s'est installé à Terre Haute pour un an et demi. Il y habite l'une de ces belles maisons en bois, témoins de la richesse passée des industriels du Midwest. « Il y a très peu de communautés qui soient aussi représentatives de l'Amérique. Le comté compte environ 50.000 urbains et 50.000 ruraux. C'est un nœud industriel qui garde de profondes attaches avec le monde agricole. C'est aussi un grand centre universitaire », explique-t-il. La grande ville, Indianapolis, est à plus d'une heure de route.

Le passé industriel et la puissance des syndicats font que le Parti démocrate a souvent dominé ici. Mais les habitants affichent aussi de grandes valeurs conservatrices (interdiction de l'avortement et du mariage gay, défense des armes à feu, etc.). Au final, les électeurs locaux ont donc souvent tendance à osciller d'un parti à l'autre. « Il n'y a pas les excès idéologiques que l'on trouve en Californie ou à New York. Les gens se préoccupent moins des étiquettes politiques que du bon sens de chaque candidat », explique le maire républicain de la ville, Duke Bennett.

Héroïne et record d'overdoses

Ici comme ailleurs, les supporters de Donald Trump affichent nettement plus d'enthousiasme que ceux de Hillary Clinton. La gêne a basculé dans le camp des seconds, raconte Don Campbell : « Ils ont davantage tendance à cacher leurs intentions de vote que les partisans de Donald Trump, qui se font entendre à tous les coins de rue et plantent des panneaux de soutien dans leur jardin. Ce sont eux, les vrais activistes. »

Brenda Wilson en fait partie. Elle gère un domaine agricole d'une cinquantaine d'hectares à Prairieton, au sud de Terre Haute. Elle travaille douze heures par jour à nourrir les bisons et à surveiller la récolte de maïs. « Nous avons une immense éthique de travail. Nous ne supportons pas de voir les gens vivre d'aides sociales. Evidemment qu'il faut aider les retraités et les anciens militaires. Mais pas les jeunes qui peuvent travailler ! Et encore moins les sans-papiers. Tant qu'on a des Américains à soutenir, on ne peut pas s'occuper des autres », explique-t-elle dans son jardin devant un drapeau des confédérés—symbole de l'époque sudiste et de l'esclavage.

La consommation d'héroïne qui ravage le pays est l'une de ses grandes préoccupations. Elle n'est pas la seule : les overdoses sont la cause de mortalité qui augmente le plus aujourd'hui aux Etats-Unis. Sur une population de 100.000 personnes, elles en tuent 15



Un supporter de Donald Trump durant les primaires républicaines, en mai dernier. Le milliardaire a conquis 63 % des républicains dans le comté de Terre Haute, recueillant beaucoup plus de voix que Bernie Sanders et Hillary Clinton. Photo Mark Peterson/Redux-REA

Terre Haute, la ville qui vote toujours comme l'Amérique

REPORTAGE //
Depuis soixante ans, les habitants de cette contrée de l'Indiana votent constamment pour le vainqueur de la présidentielle. Cela en fait l'un des meilleurs baromètres électoraux du pays, et justifie la visite de journalistes du monde entier.



Les points à retenir

- Le passé industriel et la puissance des syndicats font que le Parti démocrate a souvent dominé ici. Mais les habitants affichent aussi des valeurs conservatrices.
- Entre drogue, chômage et terrorisme, certains « rednecks » — le nom donné aux Blancs des campagnes — ont ainsi trouvé leur bouc émissaire : les immigrés.
- Plus blanche et moins éduquée que la population nationale, celle de Terre Haute constitue une base électorale que Donald Trump n'a cessé de courtiser cette dernière année.

chaque année, contre 9 il y a dix ans, soit autant que l'épidémie du sida à son pic, au milieu des années 1990. Mais, contrairement au sida, elles frappent surtout les populations rurales et blanches. Dans l'Amérique d'aujourd'hui, les morts d'overdose sont ainsi bien plus nombreuses à la campagne qu'à la ville — un renversement qui date de quelques années seulement. « J'ai une voisine dont le fils vient de mourir d'une overdose. Mon neveu a des garçons de vingt-deux et vingt-quatre ans, tous deux accros à l'héroïne. Ici, tout le monde connaît quelqu'un qui en prend », assure-elle. « C'est pour ça qu'il nous le faut, ce mur entre le Mexique et les Etats-Unis. Donald Trump est le seul qui peut stopper les trafiquants », poursuit Brenda Wilson, les yeux humides.

Entre drogue, chômage et terrorisme, certains « rednecks » — le nom donné aux Blancs des campagnes — ont ainsi trouvé leur bouc émissaire : les immigrés. Les Etats-Unis ont toujours été une terre d'asile, reconnaît Brenda Wilson, mais les principes sur lesquels s'est bâti le pays ne sont plus respectés : « Ma grand-mère était tchèque et mon grand-père roumain ; ils sont arrivés aux Etats-Unis par Ellis Island, la porte d'entrée de tous les Européens à New York. Ils ont tout fait pour s'assimiler et perdre leur accent au plus vite. Les immigrés d'aujourd'hui n'ont rien à voir : ils critiquent tout et veulent changer le pays. La chrétienté est en péril », explique-t-elle.

La population de Terre Haute a beau rester à 90 % blanche, elle se sent envahie par les Mexicains et les musulmans. La ville compte effectivement de nombreux étudiants venus d'Arabie saoudite, attirés par l'université et le centre communautaire islamique juste à côté. Contrairement à la majeure partie de l'Amérique, les voiles et djellabas sont ainsi parfaitement visibles, ce qui suscite beaucoup d'émotion sur Wabash Avenue — la rue principale de Terre Haute. « C'est paradoxal car l'immigration est l'une des rares choses qui sauvent l'Indiana : sans les immigrés, sa population déclinerait », observe Tom Steiger, professeur de sociologie à l'université de l'Indiana.

Trump promet d'empêcher les délocalisations

Le cinquantenaire est à l'affût de tout ce qui peut s'apparenter à une résurgence du racisme aux Etats-Unis. Il connaît bien le sujet, pour avoir été élevé par un père membre du Ku Klux Klan, en Floride. Il juge

l'Indiana comme une contrée historiquement raciste : « Quand je suis arrivé là en 1987, je me suis aperçu que les gens étaient encore plus agressifs à l'égard de la communauté noire qu'ils ne l'étaient en Floride. » Le Ku Klux Klan de Terre Haute avait alors pignon sur rue. Il participait aux grands événements de la ville, tels la Fête du travail. Le mouvement a finalement été cassé par la police et le responsable local du Ku Klux Klan envoyé en prison pour usage abusif d'armes à feu. Mais le racisme resurgit sous une autre forme aujourd'hui : « Personne ne sait mesurer son ampleur exacte, mais je suis sûr que ça monte. C'est peut-être pour cela que Donald Trump marche si bien dans l'Indiana », explique Tom Steiger.

Le chômage est, ici, un peu plus fort que dans le reste du pays. « L'économie de l'Indiana ne cesse de décliner depuis les années 1940. Les gens sont très nostalgiques de cet âge

« Quand Donald Trump promet de rétablir la grandeur de l'Amérique, cela résonne particulièrement bien ici. »

TOM STEIGER
Professeur de sociologie à l'université de l'Indiana

d'or industriel », explique le journaliste Don Campbell. Aujourd'hui, ce sont les fermetures d'usine qui font la une des journaux. Le laboratoire pharmaceutique Pfizer a laissé un grand vide en abandonnant Terre Haute il y a quelques années. Carrier, qui produit des chaudières, a provoqué encore plus d'émotion récemment, en annonçant sa délocalisation vers le Mexique et la suppression de 1.400 emplois. C'est pain bénit pour Donald Trump, qui a aussitôt promis que « Carrier ne quitterait pas l'Indiana s'il devenait président ». Puis ce fut au tour de Duke (énergie) de faire ses adieux à la ville, suivi de Kellogg's (alimentation) le mois dernier. « Quand Donald Trump promet de rétablir la grandeur de l'Amérique, cela résonne particulièrement bien ici », résume Don Campbell.

Donald Trump a d'ailleurs fait un « carton » pendant les primaires. Il a conquis 63 %

des républicains dans le comté de Terre Haute, recueillant beaucoup plus de voix que Bernie Sanders et Hillary Clinton. « Je pense que Donald Trump va l'emporter ici, à une courte majorité », estime le maire Duke Bennett. « Je connais des démocrates purs et durs qui s'apprentent à voter Donald Trump. La contestation des accords de libre-échange, c'est une idée de gauche, mais c'est Donald Trump qui la défend. » Fan de la première heure, le maire a reçu le milliardaire en mai, lors d'un passage très médiatisé à Terre Haute : « C'est un mec normal, qui a les pieds sur terre. Il va secouer les choses. Il va produire du bon et du mauvais. Mais le mauvais, c'est toujours mieux que rien ! », lance-t-il. Une affirmation qui frise l'irrationnel et montre à quel point les gens n'en peuvent plus de l'immobilisme à Washington. Le Congrès est au quasi-chômage depuis six ans, faute de vouloir examiner le moindre projet de loi : ses élus ne se seront réunis que 124 jours cette année — du jamais-vu depuis soixante ans ! « Le pays doit être géré comme une entreprise. Il y a trop de lobbys qui bloquent les réformes. Donald Trump a certes un ego démesuré, mais c'est plutôt un avantage, car il ne supportera pas l'échec », fait valoir la fermière Brenda Wilson.

Les démocrates sont, eux-mêmes, peu confiants dans la victoire de Hillary Clinton à Terre Haute. « Les gens d'ici n'ont que deux mots à la bouche : la "confiance" et l'"authenticité". C'est ce qui rend Hillary Clinton si impopulaire ici. Personne ne lui fait confiance », estime Don Campbell. « Avant les primaires, j'avais la certitude que Terre Haute voterait comme le reste du pays et choisirait Hillary Clinton. Mais Donald Trump a remporté les primaires à une écrasante majorité. Je pense que le scrutin va être extrêmement serré au final », abonde Tom Steiger.

La présidentielle 2016 est tellement déroutante que Terre Haute n'est ainsi même plus certaine de voter à l'unisson du pays. Plus blanche et moins éduquée que la population nationale, elle constitue une base électorale que Donald Trump n'a cessé de courtiser cette dernière année. « Je suis totalement confiant dans le fait qu'Hillary Clinton remporte l'élection nationale. Je suis moins confiant dans le fait qu'elle remporte Terre Haute », résume Matthew Bergbower, un jeune chercheur de l'université de l'Indiana. Terre Haute perdrait alors son statut d'oracle... une nouvelle preuve de l'incroyable capacité de Donald Trump à bousculer les traditions ! ■

Les Echos



Les chiffres de l'économie

Budget de l'Etat 2015 : 372,6 milliards d'euros // **PIB 2014** : 2.132,4 milliards d'euros (à prix courants) // **Plafond Sécurité sociale** : 3.218 euros/mois à partir du 01-01-2016 // **SMIC horaire** : 9,67 euros à partir du 01-01-2016 // **Capitalisation boursière de Paris** : 1.196,9 milliards d'euros (au 06-01-2016) // **Indice des prix (base 100 en 1998)** : 127,95 en décembre 2015 // **Taux de base bancaire** : 6,60 % à partir du 15-10-2001 // **Taux de chômage (BIT)** : 10,2 % au 3^e trimestre 2015 // **Dette publique** : 2.103,2 milliards d'euros (fin du 3^e trimestre 2015)

EN FRANCE

TERRORISME DEUX JEUNES NIÇOISES ÉCROUÉES

Deux adolescentes niçoises en contact avec le djihadiste français Rachid Kassim ont été arrêtées à la mi-septembre et placées en détention provisoire, a-t-on appris dimanche de source judiciaire. Âgées de dix-sept et dix-neuf ans, elles échangeaient sur la messagerie cryptée Telegram avec cet homme déjà soupçonné d'être derrière plusieurs attentats ou tentatives sur le sol français, a-t-on ajouté, confirmant une information du « Parisien ».

DISPARITION DÉCÈS DE L'ANCIEN GRAND RABBIN DE FRANCE JOSEPH SITRUK



Joseph Sitruk, grand rabbin de France pendant plus de vingt ans et gardien sourcilieux de l'orthodoxie religieuse, est mort dimanche à Paris à l'âge de soixante et onze ans, a-t-on appris dans l'entourage de son successeur, Haïm Korsia. Ce séfardite, né à Tunis le 16 octobre 1944 et malade depuis plusieurs années, a été le guide spirituel de la première communauté juive d'Europe de 1987 à 2008.

SPORT SYLVAIN SUDRIE CHAMPION DU MONDE DE TRIATHLON LONGUE DISTANCE

Le Français Sylvain Sudrie a été couronné champion du monde de triathlon longue distance samedi aux Etats-Unis à l'issue des 4 km de natation dans le lac Hefner, puis des 120 km à vélo et 30 km à pied autour du réservoir d'eau de la ville d'Oklahoma. Les tricolores ont même signé un doublé avec la deuxième place du Picard Cyril Viennot, le tenant du titre, derrière Sudrie.

ARMÉE UN MILLIER DE PARACHUTISTES EN EXERCICE DANS LE SUD-OUEST

Un millier de militaires parachutistes français, allemands, américains, espagnols et britanniques ont participé dimanche à un exercice interallié grandeur nature dans la région de Caylus (Tarn-et-Garonne). L'objectif de l'exercice Colibri, qui se déroule jusqu'à mercredi dans plusieurs départements d'Occitanie, est de « partager les savoir-faire spécifiques du domaine des troupes aéroportées », selon l'armée.

TENNIS LUCAS PUILLE REMPORTE SON PREMIER TITRE SUR LE CIRCUIT ATP

Le jeune Français Lucas Pouille, vingt-deux ans, a remporté dimanche l'Open de Moselle, son premier titre sur le circuit ATP, victorieux de l'Autrichien Dominic Thiem, 10^e joueur mondial, en finale (7/6 [7/5] 6-2). Le 18^e joueur mondial et espoir du tennis français reste sur une bonne dynamique depuis son quart de finale surprise à l'US Open en août, où il avait battu Rafael Nadal.

À L'ÉTRANGER

IRAK LE GROUPE ETAT ISLAMIQUE INTENSIFIE SES ATTENTATS A LA BOMBE

Un kamikaze s'est fait exploser dimanche dans une rue commerçante de Bagdad, tuant 7 personnes et en blessant 28 autres. Samedi, dix-huit personnes ont été tuées lors de deux attaques commises à Tikrit. Ces attaques ont été revendiquées par le groupe EI, qui a intensifié cette année ses attentats à la bombe dans les zones tenues par les autorités irakiennes, alors même qu'il perd du terrain face à l'armée irakienne et aux milices chiites.

ÉTATS-UNIS LA POLICE DE CHARLOTTE REND PUBLIQUES DEUX VIDÉOS

La police de Charlotte a rendu publiques ce week-end deux vidéos montrant la mort de Keith Scott, l'Afro-Américain de quarante-trois ans tué mardi par un policier dans cette ville de Caroline du Nord. Toutefois, les images ne permettent pas de voir si la victime tenait une arme, comme l'affirment les forces de l'ordre. Le policier qui a tiré, Brentley Vinson, noir également, a été suspendu.

ESPAGNE DES ÉLECTIONS RÉGIONALES SUSCITENT L'ESPOIR



Après neuf mois de paralysie politique du pays, les habitants de Galice et du Pays basque étaient appelés aux urnes dimanche. Des élections qui pourraient forcer un déblocage, alors que l'Espagne, quatrième économie de la zone euro, vit depuis décembre 2015 sans nouveau gouvernement. Les législatives du 20 décembre 2015 avaient débouché sur un Parlement divisé entre quatre forces politiques : le Parti populaire (droite), le PSOE, Podemos et Ciudadanos (centre libéral).

BOSNIE UN RÉFÉRENDUM POUR UNE FÊTE NATIONALE SERBE

Les Serbes de Bosnie votaient dimanche lors d'un référendum pour faire du 9 janvier leur propre fête nationale, malgré l'avis négatif de la Cour constitutionnelle de Bosnie-Herzégovine et au risque de raviver les tensions ethniques. Encouragé par Moscou, le leader des Serbes de Bosnie, Milorad Dodik, a demandé au 1,2 million d'électeurs de confirmer leur souhait de commémorer la naissance de la « République du peuple serbe » un 9 janvier, trois mois avant la guerre qui avait fait 100.000 morts de 1992 à 1995.

FINLANDE MANIFESTATIONS CONTRE LE RACISME

Plus de 15.000 personnes ont manifesté samedi dans la capitale finlandaise, Helsinki, contre le racisme et les violences, après la mort d'un jeune homme qui aurait été agressé par un militant d'extrême droite connu en marge d'un rassemblement néo-nazi. Des manifestations ont aussi eu lieu en-dehors de la capitale.

LA PHOTO DU JOUR

La France dénonce des « crimes de guerre » à Alep



La France a dénoncé dimanche des « crimes de guerre » commis à Alep et estimé que ces crimes « ne doivent pas rester impunis », juste avant l'ouverture d'une réunion d'urgence du Conseil de sécurité des Nations unies. L'aviation syrienne et l'aviation russe ont bombardé un camp stratégique d'Alep repris par les insurgés syriens. Le secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-moon, a jugé « atterrant » cette escalade militaire, qui semble avoir enterré les espoirs de ranimer le cessez-le-feu péniblement mis au point par la Russie et les Etats-Unis.

Photo : Thaer Mohammed/AFP

ON EN PARLE À ROME

Une ingérence gênante de Washington en Italie

L'ambassadeur américain à Rome appuie ouvertement Matteo Renzi sur le référendum.

Olivier Tossier
— Correspondant à Rome

Si l'Italie ne rechigne pas lorsque les Etats-Unis lui dictent sa politique étrangère, elle supporte mal qu'ils commentent trop ouvertement sa politique intérieure. C'est ce qu'a fait John Phillips, l'ambassadeur américain à Rome, en apportant son soutien à Matteo Renzi dans le référendum constitutionnel qu'il s'appête à organiser. Un « non » serait un pas en arrière pour les investissements en Italie, a déclaré le diplomate. La réforme assure la stabilité dont le pays a besoin, c'est pour cela que le référendum représente un espoir. De nombreux chefs

d'entreprise américains s'y intéressent de près ». Les opposants de Matteo Renzi ont immédiatement dénoncé « une grave et inacceptable ingérence ».

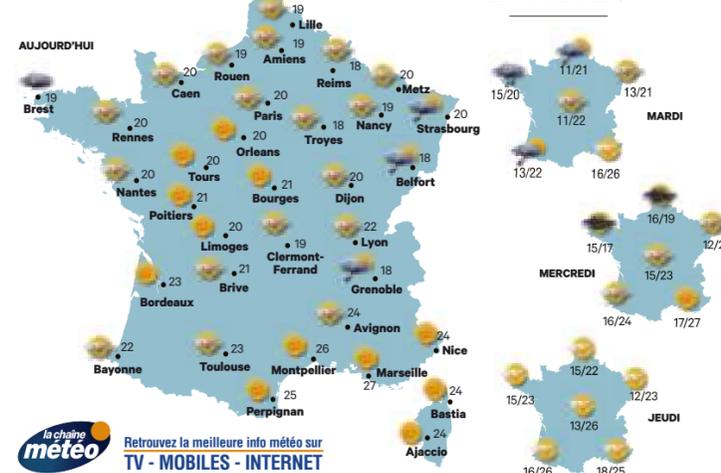
Plus qu'un coup de pouce, c'est une accolade que les Etats-Unis donnent au président du Conseil, qui n'a jamais caché son admiration pour Barack Obama. Celui-ci le recevra à la Maison-Blanche le 18 octobre pour un dîner d'Etat. Ce qui ne veut pas dire que Washington ne suit pas de près la cuisine politique romaine. Sortie vaincue de la Seconde Guerre mondiale, la péninsule a accepté cette « souveraineté limitée » imposée par ses « libérateurs », qui ont toujours près d'une soixantaine de bases militaires sur son sol. Mais

c'est depuis son ambassade, Via Veneto à Rome, que l'Oncle Sam œuvre en coulisse. Il s'agissait, en pleine guerre froide, d'empêcher par tous les moyens l'arrivée au pouvoir du Parti communiste. Mais souveraineté limitée ne veut pas dire inexistant. Enrico Mattei n'hésitera pas à défier les compagnies pétrolières anglo-saxonnes au Moyen-Orient, le loyal Giulio Andreotti sera considéré comme peu fiable et Bettino Craxi ira même jusqu'à tenir tête à Reagan lors de la crise de Sigonella en 1985. Les deux décennies suivantes seront celles du retour au beau fixe dans les relations bilatérales marquées par des visites officielles de présidents du Conseil aux Etats-Unis. Celles de Romano

Prodi et de Massimo D'Alema en 1998 et 1999 précéderont la mise à disposition de l'espace aérien italien pendant la guerre du Kosovo.

Quant à Silvio Berlusconi, allié indéfectible de George W. Bush, il s'exprimera devant le Congrès en 2006. Une dépêche diplomatique envoyée par l'ambassade américaine de Rome et révélée par WikiLeaks à son propos résume la relation entre les deux pays : « Nous pourrions être tentés de le considérer comme un interlocuteur peu fiable, à cause de ses fixations personnelles, de ses gaffes en public et de ses jugements politiques imprévisibles, mais nous pensons que ça serait une erreur de le faire. » ■

LA MÉTÉO



avec lachainemeteo.com

AILLEURS	CE JOUR	MARDI	MERCREDI
AMSTERDAM	14/18	11/20	16/21
ATHÈNES	17/24	16/24	17/24
BERLIN	12/22	12/22	14/19
BRUXELLES	10/19	11/20	14/21
DUBAI	31/37	32/37	32/37
FRANCFORT	15/17	11/21	13/22
HONGKONG	27/29	29/32	27/29
ISTANBUL	17/19	19/22	18/22
LONDRES	14/17	15/19	13/22
MADRID	17/26	16/29	14/26
MILAN	17/25	15/25	16/25
MOSCOU	6/12	6/9	6/9
NEW YORK	13/22	17/21	16/24
RIO DE JANEIRO	21/22	22/23	21/23
SAN FRANCISCO	18/29	17/25	15/21
SHANGHAI	24/29	25/29	24/26
SINGAPOUR	29/32	29/32	29/31
SYDNEY	13/21	11/22	11/21
TOKYO	23/29	22/29	23/29
TORONTO	15/20	11/18	13/19
ZURICH	10/20	11/20	9/21

RETROUVEZ
L'ÉDITO ÉCONOMIQUE DE
FRANÇOIS VIDAL

TOUS LES JOURS
À 7H10
SUR RADIO CLASSIQUE

Les Echos
— SUR —



la chaîne météo Retrouvez la meilleure info météo sur TV - MOBILES - INTERNET



CAC 40
4.488,69 points
- 0,47 %

DOW JONES
18.261,45 points
- 0,71 %

EURO/DOLLAR
1,1226 \$
+ 0,16 %

OR
1.337,65 \$
+ 0,04 %

PÉTROLE (BRENT)
45,89 \$
- 3,69 %

INDUSTRIE & SERVICES INTERVIEW

Michel-Edouard Leclerc, président de Leclerc, et Alain Caparros, PDG de Rewe. // P. 16

VENTE DES RAFALE



Dustsault Aviation-K. Tokunaga

Le récit des négociations. // P. 17

AUTOMOBILE

Le pneu s'impose comme le roi des marges dans l'auto. // P. 19

MOLESKINE

Le fabricant de carnets racheté par le propriétaire de Carglass. // P. 20

ET « CRIBLE » P.33

HIGH-TECH & MÉDIAS

SFR

Comment l'opérateur espère renouer avec la croissance. // P. 21

FACEBOOK

Le réseau social a survécu à l'impact de ses pubs aux annonceurs. // P. 22

START-UP

FINALCAD

La pépite française qui veut digitaliser le BTP. // P. 23

PME & RÉGIONS

CENTRE-VAL DE LOIRE

Le fromage de chèvre pénalisé par le manque de lait. // P. 24

CENTRE-VAL DE LOIRE

Primagaz entre dans l'ère post-AZF. // P. 25

FINANCE & MARCHÉS

PÉTROLE



Shutterstock

Les spéculations au plus haut avant la réunion des producteurs à Alger. // P. 26

AFFAIRE KERVIEL

La Société Générale désormais face à l'administration fiscale. // P. 27 ET L'ÉDITORIAL DE GUILLAUME MAUJEAN P. 9

LIVRET A

Les taux bas éreintent le modèle. // P. 28

CRÉDIT

L'usure prospère en Italie. // P. 29

LES ÉCHOS BUSINESS

CARNET // P. 32

DERNIÈRE HEURE

Google et Salesforce sur les rangs pour racheter Twitter

Le réseau social travaille avec la banque Goldman Sachs pour chercher un éventuel repreneur.

Lucie Robequain

@robequain

— Bureau de New York

2016 restera gravée comme l'année des grands mariages dans la Silicon Valley. Après le rachat de Yahoo! par Verizon et celui de LinkedIn par Microsoft, c'est au tour de Twitter d'envisager sa mise en vente. Le réseau social travaille avec Goldman Sachs pour chercher un éventuel repreneur. De premières discussions ont été engagées avec Google et Salesforce. La banque new-yorkaise a également approché des groupes de médias (Comcast, CBS, etc.), mais aucun n'a montré d'intérêt à ce stade.

Il faut dire que Twitter a perdu beaucoup de son attrait depuis son introduction en Bourse, en novembre 2013. Le site valait alors l'équivalent de 40 milliards de dollars. Il avait l'ambition de devenir la nouvelle coqueluche des réseaux sociaux. Las, Twitter ne vaut plus que 13 milliards de dollars aujourd'hui – si l'on ignore le bond de 20 % provoqué par les rumeurs de vendredi – et n'a toujours pas dégainé son premier dollar de bénéfice. Facebook, par exemple, affiche une valorisation 24 fois supérieure.

Très apprécié des journalistes et des célébrités, Twitter peine à élargir son audience au-delà. Il est perçu comme beaucoup plus austère que ses concurrents Snapchat, Pinterest, Instagram et surtout Facebook, qui a cinq fois plus d'utilisateurs.

Le fil de tweets est accusé d'offrir trop d'informations, mal ciblées, et insuffisamment de services annexes. Sa base d'utilisateurs est ainsi restée désespérément stable depuis le retour du fondateur Jack Dorsey aux commandes du groupe, en juillet 2015. Le site ne compte que 9 millions d'utilisateurs supplémentaires – alors que Facebook en a gagné 164 millions sur la même période. « Le redressement de l'entreprise se fait toujours attendre. La question demeure de savoir si Twitter peut devenir un média de masse, plutôt que de niche », explique James



Twitter valait l'équivalent de 40 milliards de dollars en novembre 2013 et ne vaut plus que 13 milliards de dollars aujourd'hui. Photo Leon Neal/AFP

Cakmak, analyste chez Monness, Crespi, Hardt & Co.

Jack Dorsey a pourtant bien tenté de rebattre les cartes, en mettant l'accent sur la vidéo. Mais les utilisateurs restent peu convaincus par la nouvelle fonctionnalité Moments, qui permet de partager des événements sportifs ou des informations générales avec son réseau d'amis, comme le proposent les autres réseaux sociaux. La transmission en direct de matchs de football a débuté ce mois-ci. Mais le duel entre les New York Jets et les Buffalo Bills n'a attiré que 250.000 abonnés Twitter – très loin des 15 millions qui ont préféré allumer leur télévision.

Le dossier sera suivi de près

Un mariage entre Twitter et Google semblerait totalement naturel, compte tenu de la complémentarité de leur offre. Un rachat par Salesforce surprendrait plus. Les synergies sont en effet loin d'être évidentes entre le site de microblogging et ce mastodonte des services aux entreprises (50 milliards

de capitalisation), spécialisé dans les logiciels et le stockage de données. Mais le PDG, Marc Benioff, affiche un gros appétit d'acquisitions. Il s'était déjà porté candidat au rachat de LinkedIn, avant de se faire griller la politesse par Microsoft cet été. Et le responsable des technologies de Salesforce, Vala Afshar, s'est exprimé sur le réseau social sur l'intérêt de Twitter – précisant que ses tweets n'engageaient que lui.

Tous les regards seront en tout cas tournés ces prochains jours sur le groupe américain, qui vient d'assouplir sa règle d'or des 140 signes par message, qui était sa marque de fabrique. S'il n'est pas acquis qu'il s'exprime rapidement publiquement pour confirmer ou infirmer des spéculations, le dossier sera suivi de près. Des rumeurs sur l'avenir de Twitter circulent depuis plusieurs mois, alimentées d'ailleurs par des commentaires récents du cofondateur Ev Williams, qui avait répondu à Bloomberg TV, qui lui demandait si Twitter pouvait rester indépendant : « Nous devons considérer les bonnes options. » ■

Snapchat lance ses premières lunettes connectées et change de nom

Marina Alcaraz

@marina_alcaraz

Ne vous étonnez pas de voir d'ici à quelques temps des ados aux lunettes fantaisistes : ce sont sans doute des « Spectacles », les premières lunettes connectées lancées par Snapchat. Ou plutôt « Snap », le nouveau nom du réseau social américain très prisé des jeunes, qui revendique quelque 150 millions d'utilisateurs quotidiens dans le monde, dont 8 millions en France. « Maintenant que nous développons d'autres produits, nous avons besoin d'un nom qui ne se limite pas à un seul produit », indique sur son site Internet le groupe, connu pour ses messages qui disparaissent après lecture. Les « Spectacles » permettent d'enregistrer des petits clips, avec un angle de vue à 115 degrés, se connectent directement à l'application via Bluetooth ou wi-fi, pour partager avec son réseau des tranches de vie. Selon des médias américains, les Spectacles devraient être disponibles dès cet automne.

En annonçant le lancement de ces lunettes munies « d'une des plus petites caméras du monde », Snap, créé en 2011 et valorisé au moins 15 milliards de dollars, fait ainsi sa première incursion dans les objets, suivant les traces de groupes comme Google, avec ses Google Glass, lancés en 2013. Toutefois, ces derniers avaient eu beaucoup de mal à séduire les consommateurs, malgré de très grosses attentes au départ. La mise en vente de la première mouture avait même été arrêtée en 2015.

En annonçant le lancement de ces lunettes munies « d'une des plus petites caméras du monde », Snap fait sa première incursion dans les objets.

L'une des principales différences réside dans le prix. Ils sont vendus 129,99 dollars, alors que ses grandes sœurs de Google valaient 1.500 dollars. D'ailleurs, Evan Spiegel, le directeur général de Snap en parle comme d'un « toy » (joujou), dans le « Wall Street Journal ».

Les observateurs n'attendent pas des revenus significatifs dans un premier temps, alors que la distribution du produit sera limitée. Ensuite, comme le remarque Business Insider, les lunettes Snap, plus « fashion » et en trois coloris, sont destinées à faire des vidéos – et indiquent lorsqu'elles enregistrent –, alors que celles de la firme de Mountain View étaient destinées à nombreux usages, si bien qu'on ne savait pas vraiment ce que faisait le « binoclard ».

Evan Spiegel a testé un prototype de lunettes connectées dès 2015. Il aurait débauché plusieurs ingénieurs et spécialistes de ses concurrents depuis quelques mois, rapporte le « Financial Times ». Il a aussi acquis en 2014 Verge Labs, qui développe des lunettes connectées capables de filmer en haute définition, pour 15 millions de dollars. Snapchat a fait parler de lui récemment en France avec le lancement de Discover, sorte de vitrine pour les médias (« Les Echos » du 15 septembre). ■

nim INTERIM
MANAGEMENT
EXECUTIVES

Trouver en quelques jours un dirigeant ou un expert pour une mission en France ou à l'international :
C'est notre engagement.

Accompagner un projet | Redresser une entité | Transformer une activité | Remplacer un dirigeant

NIM Europe | 01 46 24 85 71 | nimeurope.com

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



Sebastien Bazan/AFP

Semaine clef pour Alstom Belfort

CONSTRUCTION FERROVIAIRE — Alors que le gouvernement a promis « des réponses » d'ici à « la fin du mois », un comité central d'entreprise extraordinaire aura lieu ce lundi après-midi à propos de l'usine de Belfort. 400 de ses 480 emplois sont menacés avec le projet de transfert en Alsace de l'activité de fabrication (motrices TGV). Mardi, les salariés d'Alstom sont appelés à faire grève et à se rassembler dès 11 heures devant le siège du groupe à Saint-Ouen. A Belfort, la mobilisation est générale. Des milliers de personnes se sont à nouveau réunies samedi dans les rues pour manifester lors de la journée « ville morte ».

Le canadien Bombardier et le chinois CRRC coopèrent aussi à l'international

CONSTRUCTION FERROVIAIRE — Les groupes canadien Bombardier et chinois China Railway Rolling Stock Corporation (CRRC) ont signé un accord renforçant leur partenariat, qui remonte à 1998. Les deux constructeurs de matériels ferroviaires vont désormais également coopérer sur des projets à l'international. Le patron de Bombardier, Alain Bellemare, a souligné la possibilité d'offrir « une gamme plus concurrentielle et plus large ». Alstom est prévenu...

Fusil : le HK416 remplacera le Famas

DÉFENSE — Le ministère de la Défense a notifié le contrat des 102.000 fusils d'assaut de l'armée française à l'allemand Heckler & Koch, pour un montant d'un peu plus de 200 millions d'euros. Le successeur du Famas, fabriqué à Saint-Etienne, utilisé par l'armée française depuis 1979 sera donc le HK416 F. Parmi les 5 étrangers ayant répondu à l'appel d'offres, le belge FN Herstal, qui avait été écarté de la sélection pour des raisons liées au libellé de sa proposition commerciale, a été débouté de son recours par le tribunal administratif de Paris.

Dépakine : ouverture d'une information judiciaire pour tromperie

PHARMACIE — Le parquet de Paris a ouvert jeudi une information judiciaire pour « tromperie sur les risques inhérents à l'utilisation du produit » suite au scandale de la Dépakine. Les investigations porteront sur la période de 1990 à avril 2015. L'Inspection générale des affaires sociales avait déjà pointé en février la « faible réactivité » de Sanofi, qui commercialise la Dépakine depuis 1967, et de l'agence du médicament ANSM. Plus de 12.000 enfants en France pourraient souffrir de séquelles liées à l'utilisation du produit par leur mère pendant sa grossesse.

Office Depot vend ses activités européennes



DISTRIBUTION SPÉCIALISÉE — Le distributeur américain de fournitures de bureau Office Depot a conclu un accord de cession de ses activités européennes à la société d'investissement allemande Aurelius Group, soit environ 2 milliards de chiffre d'affaires annuel et quelque 6.500 salariés dans 14 pays. L'opération intervient peu après le lancement par Office Depot d'un nouveau plan stratégique. Celui-ci fait suite à l'échec d'un projet de fusion avec son concurrent américain Staples.

AVIS FINANCIERS

BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS		BNP PARIBAS L1	
SICAV de droit luxembourgeois - catégorie OPCVM		Siège social : 10, rue Edward Steichen	
L-2540 Luxembourg		Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg n° B 32327	
À la suite des performances de 2015-2016, le Conseil d'administration a décidé de ne pas payer de dividendes pour les compartiments suivants le 15 octobre 2016 :			
Code ISIN	Compartiment	Catégorie	
LU0194605332	Safe Neutral W10	Classic - DIS	
LU0194606140	Safe Dynamic W10	Classic - DIS	
LU0194607205	Safe Defensive W10	Classic - DIS	

Luxembourg le 26 septembre 2016

Le Conseil d'administration

INTERVIEW // MICHEL-ÉDOUARD LECLERC, président de Leclerc, et **ALAIN CAPARROS**, PDG de Rewe

« Nous sommes en train de créer l'Airbus de la distribution »

- Leclerc vient de créer avec l'allemand Rewe la structure commune Eurelec.
- Plus qu'une centrale d'achats, un rapprochement stratégique de deux géants.

Propos recueillis par **Philippe Bertrand** pbertrand@lesechos.fr et **Jean-Philippe Lacour** jplacour@lesechos.fr

Quand deux géants de la distribution issus du monde coopératif décident d'une alliance stratégique... Michel-Edouard Leclerc, président des centres E.Leclerc, et Alain Caparros, à la tête du groupe allemand Rewe (51 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 15.000 points de vente dans 12 pays) ont lancé cet été leur centrale d'achats commune. Une structure qui cache en réalité un partenariat plus vaste. Les deux hommes de tempérament, qui avaient fait échouer un premier rapprochement en 2013, semblent cette fois vouloir s'allier dans la durée. Ils expliquent pourquoi dans une interview aux « Echos ».

Vous venez de créer Eurelec, une centrale d'achats commune. Comment cela s'articule-t-il avec Coopernic, la centrale européenne à laquelle vous appartenez déjà ?

Michel-Edouard Leclerc : Coopernic est une coopérative qui regroupe Ahold-Delhaize, Coop Italia, Rewe et E.Leclerc. C'est une centrale de référencement qui offre à nos grands fournisseurs des prestations commerciales pour presque tous les pays d'Europe. On y négocie « on top ». Coopernic a permis à nos groupements de se mettre à niveau des EMD, AMS, Carrefour World Trade qui nous avaient précédés. Depuis 2015, parallèlement à d'autres accords bilatéraux (Coop Italia), nous avons réfléchi à la construction d'une alliance stratégique et durable avec Rewe. Alain Caparros nous a proposé de rapprocher nos deux groupes d'indépendants pour échanger nos bonnes pratiques sur une vingtaine de chantiers. Eurelec est l'aboutissement concret de ce projet.

A. C. : « Nos politiques commerciales resteront distinctes et chacun utilisera à sa guise les gains réalisés. »

Alain Caparros : Eurelec Trading est basé à Bruxelles. Nous sommes en train de recruter les équipes. C'est une société d'achats coopérative dont la vocation est de simplifier la relation avec nos grands fournisseurs internationaux, un interlocuteur unique, une facturation unique, un seul paiement. Mais nos politiques commerciales resteront distinctes et chacun utilisera à sa guise les gains réalisés à l'achat. Puisque la structure est coopérative et sa fonction limitée, sa création n'est pas subordonnée à l'autorisation des autorités chargées de la concurrence, à l'exception de la Pologne et de l'Autriche, qui ont donné leur accord sans réserve.

M.-E. L. : Nous raisonnons comme nos grands fournisseurs mondiaux dans le domaine des approvisionnements. E.Leclerc était peu présent à l'étranger. L'alliance avec Rewe nous apporte la dimension qui nous manquait pour être aussi compétitif à l'achat que des Walmart, Tesco, Metro ou demain Amazon. Eurelec a vocation à acheter des produits, mais aussi des prestations, comme le fret maritime, par exemple.

On comprend que les gains à l'achat permettent d'alimenter la guerre des prix en France.



Michel-Edouard Leclerc, PDG de E.Leclerc. Photo Hamilton/RÉA



Alain Caparros, PDG de Rewe. Photo Insa Hagemann/Laif-RÉA

Qu'en est-il outre-Rhin ?

A. C. : L'Allemagne est au centre de l'ouragan. Le marché est dominé à 80 % par quatre acteurs, les deux discounters Lidl et Aldi, l'enseigne Edeka et nous, qui sommes le plus petit des quatre. La guerre des prix est permanente. Elle conduit à détruire de la valeur. A cela s'ajoute le fait qu'étant confrontés à une stagnation de leurs ventes, les discounters ont élargi leur assortiment avec des marques. Comme chaque Allemand va chez Aldi ou Lidl, tout nouveau référencement conduit à des pertes de part de marché chez nous. Nous y avons répondu en étant plus agressifs sur les produits d'appel et en lançant des services attrayants. Cela marche puisque l'on progresse de 3 % à 5 % par an.

M.-E. L. : « Eurelec a vocation à acheter des produits, mais aussi des prestations, comme le fret maritime, par exemple. »

Avez-vous le sentiment, avec votre rapprochement, de favoriser le devenir de ce que l'on désigne plus généralement par le « couple franco-allemand » ?

A. C. : Je suis exaspéré quand j'entends comment certains représentants politiques français parlent de l'Allemagne. C'est un pays fabuleux avec une population jeune très consciente de son passé. L'appel d'air lancé par M^{me} Merkel envers les réfugiés démontre que l'Allemagne d'aujourd'hui n'a rien à voir avec l'Allemagne d'hier. La chancellerie est du bon côté de l'histoire. Évidemment, dans le privé, on cultive des différences dans la manière de gérer les affaires. Mais, au final, on travaille très bien ensemble.

M.-E. L. : Notre mouvement a été pionnier pour le passage à l'Euro. Nous croyons fortement au pilier franco-allemand. Dans une période de doute à l'égard des institutions, je trouve stimulant que des chefs d'entreprise créent un « Airbus de la distribution » et donnent ainsi corps à une Europe concrète qui bénéficie aux consommateurs. ■

« Amazon est pour nous un danger »

Amazon est-il une menace dans l'alimentaire ?

M.-E. L. : Ce n'est pas une menace, c'est une enseigne et un modèle concurrents. Nous allons devoir beaucoup investir pour faire face aux mutations du commerce. L'alliance E.Leclerc-Rewe devrait nous permettre des économies, des gains de productivité et l'optimisation de nos circuits d'approvisionnement.

A. C. : Le cas Amazon interpelle car ce groupe, soutenu par la Bourse, a passé vingt années à gagner des parts de marché mais ne parvient à gagner de l'argent que depuis six mois. Cela dit, il représente un vrai danger pour nous en Allemagne, où déjà 20 % des aliments pour animaux et 6 % des articles de droguerie sont achetés en ligne. Quel est l'intérêt d'amener le consommateur à se déplacer avec un chariot dans des allées d'un magasin et de le faire attendre aux caisses ? Nous devons lui offrir du service supplémentaire. Cela nous oblige à investir beaucoup d'argent, pas seulement dans nos sites en ligne, mais aussi dans des concepts plus

attractifs de supermarché. Au final, c'est moins la rentabilité d'Amazon sur les produits frais qui risque de nous menacer que la gigantesque masse de données qu'il accumule chez ses clients. Cela dope leur créativité.

Quelle est votre approche de la livraison, vous qui n'avez pas de réseaux de proximité ?

A. C. : Au contraire, Rewe est un réseau de proximité. Mais, au-delà, nous développons de nouveaux formats comme des points de vente dans les stations-service, des magasins de « convenance » dans les endroits à très forte fréquentation, les Rewe to Go, de même que des points de retrait. Mais la question n'est pas d'être présent n'importe où. Au vu des investissements que cela représente dans les centres-villes, le plus intelligent n'est pas d'être physiquement présent mais d'être capable d'offrir un service de qualité.

M.-E. L. : Internet vieillit la notion de proximité et actualise la notion d'accessibilité. Pourquoi se payer du foncier, de l'immobilier, des conditions de livraison compli-

quées pour des petits magasins ? Des prestataires offrent ces flux productifs pour n'importe quelle enseigne. La différence se fera moins sur les formats que sur la performance des promesses commerciales de chaque enseigne.

Vos magasins ne vont-ils pas devenir trop grands ?

A. C. : Un professeur célèbre de l'Insead nous a recommandé de prévoir des pistes de kart dans nos grandes surfaces... Sérieusement, notre travail est axé sur le renouvellement de nos magasins. Nous devons maintenir un lieu d'ambiance dans les villes alors que les petits commerces sont amenés à disparaître. Nous avons décidé d'ouvrir jusqu'à 22 heures. On nous prédisait le pire. En réalité, des gens se retrouvent dans les allées de nos magasins. Nous réalisons désormais 6 % de nos ventes entre 20 heures et 22 heures. D'une manière générale, la solitude est un marché porteur. Pour la grand-mère qui vient deux fois par jour, nos magasins sont des lieux de rencontre. ■

Vente des Rafale : le récit des négociations

- Le contrat de vente des 36 avions de combat redonne de la vigueur à la relation entre la France et l'Inde.
- La négociation avec Delhi a été entamée il y a dix ans.
- Elle a pris un nouveau tour avec l'élection du Premier ministre indien, Narendra Modi, en mai 2014.

DÉFENSE

Anne Bauer
@annebauerbrux
— A New Delhi

« Ce soir, dans toutes nos usines, ce sera la fête », promet le patron des activités défense de Thales, Pierre-Eric Pommellet, de retour de New Delhi. Vendredi soir, les patrons de Dassault, Thales, Safran et MBDA savouraient, à l'ambassade de France à New Delhi, la fin d'une négociation de plus de dix ans pour vendre des Rafale à l'Inde. Plus expansif qu'à l'ordinaire, le ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian, promettait « le début d'une très belle histoire indienne pour ce fleuron de l'industrie française de défense ». Et de se réjouir des propos tenus par le Premier ministre indien, Narendra Modi : « Nous avons un long partenariat avec la France. Il s'est déroulé jusqu'à présent au rythme des pas d'un homme, il va maintenant aller à la vitesse du Rafale. » Du miel pour les oreilles du Breton, qui insiste sur « une nouvelle donne » pour la relation franco-indienne. « Avec la signature de ce contrat, la France confirme

la force de son lien avec une grande puissance mondiale, l'Inde, une démocratie forte qui veut tenir son rang dans le monde », s'est-il félicité, soulignant qu'entre l'Australie, qui vient de confier à DCNS la construction de ses futurs sous-marins, et l'Inde, la France construit deux partenariats de défense importants dans la zone Indo-Pacifique, où elle est militairement présente via La Réunion, Abu Dhabi et Djibouti.

D'intenses négociations

La négociation a été rude. Le premier appel d'offres pour 126 avions avec un calendrier de transfert progressif de fabrication en Inde a été lancé en 2001. En janvier 2012, Dassault est sélectionné. Mai 2012, Jean-Yves Le Drian prend ses fonctions. « J'ai assez vite compris qu'on était dans une impasse », se souvient-il. Fin 2012, les grandes lignes de l'accord intergouvernemental sont conclues, mais tout coince. Les Indiens demandent à Dassault de porter la responsabilité de la qualité des 126 Rafale livrés. L'avionneur déclare ne pouvoir être responsable que de ce qu'il produit. Le jeu se rouvrira après l'élection en mai 2014 de Narendra Modi. Jean-Yves Le Drian

noue une relation avec son nouveau ministre de la Défense, Manohar Parrikar, et propose de sortir de l'usine à gaz de l'appel d'offres de 2001. Mais rien ne se passe, ou très peu, jusqu'à la veille de la visite officielle du Premier ministre indien en avril 2015 à Paris : New Delhi propose d'acheter clefs en main 36 Rafale dans le cadre d'un accord intergouvernemental. Branle-bas de combat rue de Brienne : le cabinet du ministre a une nuit pour faire une première proposition de prix. Jean-Yves Le Drian la porte le lendemain à l'Élysée. Narendra Modi hoche vaguement de la tête, puis ne dit plus mot des Rafale. Pas même en réunion bilatérale avec François Hollande, qui passe un petit mot à son ministre en lui demandant lors du déjeuner de travail de « remettre le couvert ». Ce dernier fait chou blanc. Impassible, le Premier ministre indien n'annoncera qu'à la conférence de presse finale son souhait d'acquiescer 36 Rafale. Au grand soulagement de ses hôtes. Vient ensuite le temps d'intenses négociations, avec des allers et retours hebdomadaires en Inde. « En France, on boucle tout en réunion interministérielle



Les ministres de la Défense français, Jean-Yves Le Drian (à gauche), et indien, Manohar Parrikar.

« Avec la signature de ce contrat, la France confirme la force de son lien avec [...] l'Inde, une démocratie forte qui veut tenir son rang dans le monde. »

JEAN-YVES LE DRIAN
Ministre de la Défense

avant de négocier, alors que, en Inde, chaque point d'accord peut être remis en question ministère par ministère. Une méthode éprouvante », raconte un négociateur...

En janvier 2016, François Hollande est l'invité d'honneur de Narendra Modi au défilé du Republic Day. L'accord intergouvernemental sur les Rafale doit être entériné, mais, à la dernière minute, les Indiens réclament de nouveaux changements. Nouvelle réunion de crise, et la France obtient que les deux ministres de la Défense

signent les grands principes de l'accord. Confiant, François Hollande annonce qu'il ne reste plus qu'à fixer le prix, une affaire de quelques semaines. « Ce sont les Indiens eux-mêmes qui nous avaient parlé de quatre semaines », explique la partie française. Les quatre semaines s'étièrent... Jusqu'à avril, quand Jean-Yves Le Drian prend la plume pour dire « stop » à son homologue. Tout ce qui pouvait être négocié l'a été. La facture est passée grosso modo de 9 à 8 milliards d'euros. Le contrat peut être conclu. ■

« Airbus veut attirer de nouveaux fournisseurs en Inde »

Propos recueillis par
Marjorie Cessac
— Correspondante à New Delhi

Alors que Dassault Aviation vient de remporter un contrat clef en Inde, le patron d'Airbus Group Inde explique aux « Echos » l'impact du programme Make in India lancé par le gouvernement Modi et les récentes réformes touchant le secteur de la défense.

Dans le cadre de Make in India, Airbus mène des projets avec Tata Advanced Systems et Mahindra Defence. Où en sont ces dossiers ?

Nous travaillons avec Tata Advanced Systems sur le remplacement de l'avion de transport Avro de l'Indian Air Force par le C295. Plusieurs étapes ont été franchies, l'avion a volé en Inde, le rapport d'évaluation technique a été livré. La prochaine phase est celle de la négociation commerciale. Tata sera notre sous-traitant, avec une assistance de notre part. Le projet mené avec Mahindra est beaucoup plus récent. Son but est, par le biais d'un joint-venture, de répondre à un appel d'offres qui n'a pas encore été émis pour produire en Inde des hélicoptères destinés à la Marine indienne.

« Avec Make in India, le gouvernement essaie de simplifier le système fiscal et d'accélérer les procédures d'acquisition. »

Que change Make in India pour Airbus ?

Le programme Make in India n'est pas une baguette magique. Et le recours à l'industrie indienne n'est pas nouveau pour nous. En tout, 80 % de la valeur de nos avions commerciaux sont constitués d'achats. Parmi ceux-ci, on peut légitimement qualifier les élé-



INTERVIEW
PIERRE DE BAUSSET
Président de Airbus Group Inde

ments achetés en Inde de « made in India ». En 2015, ceux-ci ont représenté un montant de 500 millions de dollars. Mais il est vrai que, avec le programme Make in India, le gouvernement essaie de déréguler, de simplifier le système fiscal et d'accélérer les procédures d'acquisition.

Qu'est-ce qu'Airbus achète en Inde aujourd'hui ?

Les éléments que nous achetons en Inde se retrouvent dans chaque Airbus qui sort de nos chaînes et ont un marché mondial. Nos achats sont essentiellement de nature civile, mais pas exclusivement. Pour le programme A320, la moitié de toutes les portes avant sont faites à Bangalore par HAL, ce qui représente plus de 40 portes par mois. Dynamics est le fournisseur exclusif des poutres complexes qui guident les volets des voilures de nos monocouloirs et bientôt des A330. Les toboggans d'évacuation des A330 et des A380 sont faits par une filiale d'United Technology installée à Bangalore.

Comment ces achats vont-ils évoluer à l'avenir ?

En 2007, ils se montaient à 66 millions de dollars, mais ce montant a décollé depuis 2010-2011 pour atteindre 500 millions de dollars. En 2015, le volume, libellé en dollars,

a crû de 15 % et l'on compte aller encore au-delà. Airbus veut susciter de nouveaux fournisseurs sur place, en attirer d'autres. Aussi bien dans le domaine de la fabrication, de l'ingénierie par des bureaux d'études attirés, mais aussi dans l'IT et l'innovation. Nous recherchons des sociétés sur lesquelles on peut miser durablement. La différence de prix ne suffit pas. Elle doit s'accompagner de qualité et de régularité de services. Car si ces fournisseurs ne livrent pas à temps, par exemple, cela va avoir un coût pour nous et affecter nos clients.

« La transparence du système est un des points sur lesquels les Indiens doivent travailler. »

Combien y a-t-il d'emplois à la clef pour l'Inde ?

Ils ont été évalués à 6.000 à ce jour. Ces emplois ne sont pas les nôtres, mais ceux générés par l'ensemble de l'activité. Si notre activité continue de croître avec nos volumes dans le civil et si l'on remporte les programmes C-295 et hélicoptères militaires, on s'attend à ce que l'ensemble, des fournisseurs jusqu'aux chaînes d'assemblage, représente environ 16.000 emplois qualifiés.

Que produit aujourd'hui l'Inde dans le secteur de la défense ?

Des missiles, des avions de combat, des hélicoptères, de l'électronique de défense. En termes de volumes, ce n'est pas comparable à la Chine. Les Indiens ne s'y sont pas pris de la même façon, ce n'est pas le même régime, ni le même fonctionnement. Mais ils ont une base industrielle, au travers de sociétés publiques comme HAL ou BEL, et des entreprises indépendantes et privées, comme Tata, Mahindra, L&T, ou encore Bharat Forge, qui produisent aussi bien du gilet pare-balles et des munitions, que de l'électronique de défense et des véhicules blindés.

En dehors de Make in India, quelles sont les mesures prises par le gouvernement Modi dans la défense ?

Le fait que, dans la défense, les sociétés étrangères ne soient plus limitées à la part minoritaire dans des joint-ventures est un changement très important. Il faut à présent voir comment cette mesure va s'appliquer. Mais c'est déjà un pas politique. Les évolutions sur les règles d'offset sont également. Ces règles doivent devenir encore plus flexibles pour que l'on puisse s'appuyer sur des domaines que les Indiens maîtrisent vraiment bien. Ce changement ne se fait pas sans résistance de la part d'une partie de l'administration ou de compagnies nationales, qui ont des réactions protectionnistes, mais le gouvernement fait peu à peu tomber des barrières.

Le revirement sur la livraison de six A330 MRTT montre que les choses ne changent pas totalement...

Oui c'est vrai, les Indiens sont capables de changer d'avis, de temps en temps de façon surprenante, en témoigne cette saga sur le tanker dont les rebondissements nous désolent pour le moins. Quand on veut devenir un partenaire de confiance, c'est parfois décourageant. La transparence du système est un des points sur lesquels les Indiens doivent travailler. ■

Un révélateur des faiblesses indiennes

L'Inde a longtemps privilégié les importations d'équipements aéronautiques au détriment de sa filière.

Quelques jours avant le déplacement en Chine du Premier ministre, Narendra Modi, début septembre, pour le sommet du G20, des photos dérangeantes ont circulé dans les médias indiens. Sur celles-ci apparaissait, à demi-voilé, le très secret chasseur furtif chinois J-20, un avion de cinquième génération basé à l'aéroport de Daocheng Yading, dans une région à l'est de l'Arunachal Pradesh que l'Inde dispute à la Chine. Outre son caractère dissuasif sur un plan militaire, cette provocation n'était pas sans rappeler à l'Inde son incapacité à produire elle-même un tel avion.

Certes, l'Inde, et plus précisément son grand groupe aéronautique public, Hindustan Aeronautics Limited (HAL, 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires), est impliquée dans plusieurs programmes de construction d'avions de combat. Mais, à ce stade, leur état d'avancement ne permet pas au pays d'être autonome. Outre le fait que ce groupe de 35.000 salariés fabrique sous licence des avions MiG et Sukhoi, HAL codéveloppe un chasseur de cinquième génération russo-indien PAK-FA. Mais cet avion devrait nécessiter encore quel-

« Pendant des années, la priorité a été donnée à la fabrication sous licence d'avions étrangers. L'industrie locale n'a pas vraiment encore décollé. »

BHARAT KARNAD Chercheur au Center for Policy Research de New Delhi

ques années avant de pouvoir entrer en service.

Côté production locale, l'Inde mise surtout sur son chasseur léger Tejas, le Light Combat Aircraft. « L'avion est d'ores et déjà opérationnel, mais ce sont les Américains qui fournissent les moteurs GE404 », précise Shrikant Kondapalli, professeur à l'université JNU de Delhi. L'avion est actuellement en cours de modernisation. Mais le premier vol de sa version améliorée ne devrait pas avoir lieu avant 2018. Et l'avion ne sera prêt au combat qu'à partir de 2022.

A quoi attribuer un tel retard ? Des difficultés techniques et financières à la fuite des cerveaux, les raisons invoquées sont nombreuses. La plus consensuelle étant la colossale somme dépensée dans les achats d'équipements étrangers au détriment d'investissements dans la R&D locale. « Pendant des années, la priorité a été donnée aux importations et à la fabrication sous licence d'avions étrangers », déplore Bharat Karnad, chercheur au Center for Policy Research de New Delhi. Du coup, l'industrie locale n'a pas vraiment encore décollé. »

Perte de confiance

Ce manque de maturité explique les réticences de Dassault à confier une partie de la fabrication des Rafale aux sous-traitants locaux. Y compris HAL. Aux dires d'ingénieurs présents en Inde, le groupe n'aurait pas les épaules pour remplir cette mission. « HAL est en bout de course, assène un industriel, même l'Indian Air Force n'a pas vraiment confiance en eux. » Et de fait, dans une tribune parue récemment dans la presse, Arun Prakash, l'ancien chef de la Marine, pointait les faiblesses du constructeur. A commencer par sa « très faible productivité », mais aussi les problèmes de qualité « dans la fabrication des composants et des systèmes » et « les problèmes en matière de sécurité qui en découlent ». En résumé, conclut-il : « HAL doit être modernisée, si Tejas veut être sauvé. » — M. Ce.

Les dirigeants de Colis Privé vont reprendre Adrexo

- Spir cède son activité de distribution de prospectus, qui enchaîne les pertes.
- Les repreneurs misent sur les synergies avec la livraison de colis.

LOGISTIQUE

Lionel Steinmann
@lionelsteinmann

Adrexo, l'un des leaders de la distribution de prospectus publicitaires en France, change de mains. Un groupe d'entrepreneurs mené par deux dirigeants de Colis Privé, Frédéric Pons et Eric Paumier, vient en effet de rentrer en négociations exclusives pour racheter l'entreprise à Spir Communication, le groupe de presse gratuite dont « Ouest-France » est actionnaire majoritaire.

La volonté de Spir de céder Adrexo était connue depuis le printemps (« Les Echos » du 6 mai). Le groupe aligne les déficits depuis des années, du fait notamment de son activité de distribution d'imprimés. Celle-ci pèse 60 % du chiffre d'affaires (soit 278 millions en 2015), mais s'est transformée en foyer de pertes

récurrentes, avec un résultat opérationnel courant de -17 millions l'an dernier, après -12 millions en 2014.

« Ouest-France » a donc décidé de stopper cette hémorragie, mais en y mettant les formes. Le projet de vente inclut un engagement de maintien de l'emploi, un sujet majeur puisque le groupe compte un millier de cadres et 18.000 distributeurs en CDI à temps partiel. En contrepartie, Spir va verser une soulte aux acquéreurs, dont le montant n'est pas communiqué.

Une opportunité de repartir de l'avant

Ces derniers se disent très confiants dans leur capacité à redresser Adrexo. Frédéric Pons et Eric Paumier connaissent bien l'entreprise, puisqu'ils ont fait partie de l'équipe dirigeante avant de racheter pour 1 euro symbolique son activité de distribution de colis, devenue depuis Colis Privé. Les

repreneurs de la filiale vont donc acquérir l'ex-maison mère. Et Colis Privé trouve au passage une opportunité de repartir de l'avant après son rachat avorté par Amazon (lire ci-dessous).

Frédéric Pons et Eric Paumier se disent très confiants dans leur capacité à redresser Adrexo.

Les synergies potentielles entre les deux sociétés, qui devraient être logées dans le même holding, semblent une des clefs du plan de retournement mis au point par les repreneurs. Adrexo dispose d'un solide réseau, qui compte notamment 120 dépôts, mais qui ne fait aujourd'hui que de la distribution de prospectus. La possibilité d'y

ajouter de la livraison de colis sera sans doute explorée.

Cette perspective serait sans doute bien accueillie par les salariés, car elle permettrait potentiellement d'augmenter leur temps de travail, et donc leur rémunération. Les imprimés publicitaires étant plutôt à distribuer en début de semaine, et les colis plutôt en fin de semaine, les deux activités peuvent se compléter. Une négociation avec les syndicats sera toutefois nécessaire.

Par ailleurs, assure Frédéric Pons aux « Echos », la publicité par prospectus n'est peut-être pas un support à la mode pour les annonceurs, mais c'est de loin le plus efficace : « C'est le premier média de France. Il touche 20 millions de foyers chaque semaine. Et il n'est pas jugé intrusif, contrairement à la publicité sur Internet et sur les smartphones. » Des atouts qui poussent la nouvelle équipe à prévoir un retour à un résultat opérationnel courant positif dès 2018. ■

Comment le concurrent de La Poste veut rebondir après son rachat raté par Amazon

Le PDG de Colis Privé mise notamment sur un raccourcissement des délais de livraison et le lancement d'un nouveau service pour les produits frais.

Avec le rachat d'Adrexo (lire ci-dessus), les dirigeants de Colis Privé ont trouvé un projet d'envergure pour repartir du bon pied. La société, qui s'avère l'un des principaux concurrents de La Poste dans la livraison de colis, a en effet vécu pendant huit mois au moins dans la perspective de son rachat par Amazon. Avant que l'acquisition ne capote au dernier moment, en mai dernier.

« Amazon, qui détenait 25 % du capital depuis 2014, nous a soumis une proposition de rachat l'an dernier, rapporte Eric Paumier, le PDG de Colis Privé. Nous avons appris, le jour où l'Autorité de la concurrence devait rendre son avis, qu'Amazon renonçait finalement à l'opération. Nous n'en savons pas plus que ce que le groupe a publié dans son communiqué de presse. » Qui évoquait sans plus de précisions des raisons « extérieures et indépendantes de sa volonté ».

Plusieurs chantiers en cours Eric Paumier l'assure, le choc fut de courte durée. « Le deuil s'est fait très vite. Je suis entrepreneur depuis l'âge de dix-huit ans, et j'ai eu beaucoup de frustrations durant cette période où nous attendions que le rachat soit effectif. Nous conservons de très bonnes relations avec Amazon, qui reste présent à notre capital, demeure notre premier client, et auprès duquel nous avons beaucoup appris ces derniers mois. Mais nous avons retrouvé une liberté totale et nous avons décidé d'engager de nouveaux projets. »



La Poste a pris de l'avance sur Colis Privé dans le segment de la livraison de produits frais. Photo Bruno Delessard/Challenges-RÉA

Le rapprochement en vue avec Adrexo, pour dégager des synergies en matière de distribution, en est un. Mais la société, qui dit distribuer 150.000 colis par jour en moyenne (et le double au moment de Noël), a d'autres chantiers en cours. Eric Paumier vise notamment une réduction des délais de livraison : « Aujourd'hui, 30 % de notre réseau national fonctionne pour un acheminement en 24 heures. L'objectif est de passer à 80 % d'ici à trois ans », explique-t-il.

Colis Privé veut par ailleurs investir un nouveau créneau : la livraison de produits frais, « un marché colossal et complètement inexploité,

estime son PDG. Nous avons développé notre produit "navette fraîcheur", en mettant au point un suremballage qui reste efficace durant 72 heures. Cela nous permettra de proposer cette offre l'an prochain, sans avoir à investir dans des infrastructures spécifiques. »

La Poste a pris de l'avance sur ce segment en lançant, il y a quelques mois, un produit baptisé Chronofresh. Mais celui-ci est « trop cher, assure Eric Paumier, alors que notre offre aura un prix comparable à celui des produits secs ».

Le groupe va également s'employer à faire grimper son taux de réussite de livraison lors du premier

Les chiffres clefs

130

MILLIONS D'EUROS
Le chiffre d'affaires annuel de Colis Privé, selon son PDG, Eric Paumier.

150

MILLIERS DE COLIS
sont livrés chaque jour par Colis Privé (le double dans la période précédant Noël).

500

SALARIÉS SONT EN CDI
auxquels s'ajoutent 2.000 chauffeurs travaillant en sous-traitance.

passage. « Nous y parvenons dans 92 % des cas, mais continuer à augmenter ce ratio est fondamental, car 80 % des sujets d'insatisfaction sont liés aux 8 % restants. » Et un second passage est également une source de coûts supplémentaires.

Concurrence inéquitable

Sur ce point, Eric Paumier estime que la concurrence avec La Poste est inéquitable. « Nos livreurs n'ont pas accès aux bureaux de poste pour y laisser les colis en instance, déplore-t-il. Nous souhaitons que le réseau de bureaux de poste puisse être considéré comme une infrastructure essentielle. Celle-ci serait mutualisée et pourrait ainsi être utilisée, en contrepartie d'une redevance, par tous les acteurs du marché, pour le plus grand bénéfice des consommateurs. »

Eric Paumier reconnaît qu'il faudra du temps pour convaincre toutes les parties prenantes d'adopter cette solution. Mais Colis Privé n'est pas dans l'urgence sur le plan financier, indique son PDG, qui annonce 130 millions de chiffre d'affaires annuel, un résultat « désormais à l'équilibre » et une activité en croissance de 30 % à 40 % par an. Dans ce contexte, l'arrivée d'un nouvel actionnaire « n'est pas d'actualité », indique le dirigeant. — L. S.

Le dossier Safran Identity remonte à l'Élysée



La vente impactera plusieurs services sensibles en France.

SÉCURITÉ

Oberthur et Gemalto pourraient devoir renforcer leurs engagements.

Anne Drif
@anndrif

La vente de Safran Identity & Security (ex-Morpho), la filiale de Safran spécialiste des solutions de biométrie, prend une tournure politique. A une semaine du dépôt des offres de dernier tour, le groupe et l'Etat, son actionnaire de référence avec 15,3 % du capital, ont fait le choix de consolider les acteurs existants du marché. Mais ils n'ont toujours pas tranché sur le nom du repreneur.

De sources concordantes, Oberthur (contrôlé par Advent) tient la corde sur le prix, avec une valorisation de 2,4 milliards d'euros. Gemalto, le numéro un du marché, lui emboîte le pas, avec une offre autour de 2,3 milliards. Enfin, Impala, allié à KKR, est aussi prêt à signer avec une offre équivalente, si l'Etat et Safran devaient faire émerger un nouveau challenger français.

Si le prix offert est essentiel, ce n'est pas un critère suffisant. Selon ces sources, après recommandation de l'Agence des participations de l'Etat sur le choix

du plus offrant, le dossier est remonté à l'Élysée, afin d'examiner les engagements sur les effectifs, la sécurité et le sérieux des offres. « L'Élysée est informé et suit le dossier », relève-t-on au sein de l'exécutif. Oberthur garantit à Safran et à son actionnaire leur intérêt patrimonial, mais, comme celle de Gemalto, son offre soulève des questions de doublons (à la différence de celle des fonds) et des interrogations sur des risques de transfert de compétences à l'étranger.

Protection des emplois

Oberthur en est conscient. Il y a une semaine, il s'est adressé au plus haut niveau des pouvoirs publics pour assurer qu'il « envisage » des créations d'emplois et entend garantir un « niveau global » d'emplois permanents en France chez Safran Identity pendant au moins deux ans. La protection des 1.600 emplois sur le territoire (sur 8.700) est d'autant plus sensible que l'Etat exige un maintien des centres de R&D en France, en raison des services sensibles de Safran Identity pour les forces de police françaises et le futur registre européen des données des passagers aériens. A ce volet s'ajoutent les risques liés aux arbitrages que pourraient exiger les autorités de la concurrence en Europe et aux Etats-Unis. Les parties prenantes se sont refusées à tout commentaire. ■

Au Mexique, Suez mise sur le dessalement

SERVICES

Le français construit au Mexique la plus grande usine de dessalement du continent américain.

Elsa Dicharry
edicharry@lesechos.fr

Suez pousse ses pions au Mexique. Le numéro deux mondial de l'eau et des déchets a annoncé vendredi avoir remporté un contrat pour la construction et l'exploitation d'une usine de dessalement à Playas de Rosarito, dans l'Etat de Basse-Californie. Le montant du seul contrat de construction s'élève à 389 millions d'euros, a précisé le groupe français, qui participera ensuite à l'exploitation du site durant trente-sept ans, ce qui devrait lui rapporter « au moins autant », selon son directeur général, Jean-Louis Chaussade.

« C'est un très gros contrat, dans un pays où nous sommes historiquement très présents », s'est félicité le patron de Suez. Implanté depuis trente ans au Mexique, le groupe français y a construit 300 usines de traitement d'eau et d'assainissement, dont déjà une usine de dessalement, de plus petite taille et à vocation industrielle, plus au sud, à Salina Cruz.

L'usine de Playas de Rosarito, dont le chantier démarrera en 2017, permettra de fournir en eau potable la région côtière de Basse-Californie. Sa capacité devrait atteindre, à l'horizon 2020, 190.000 mètres cubes d'eau potable par jour, puis, à l'horizon 2024, à l'issue d'une seconde phase, 380.000 mètres cubes. Ce qui en fera « la plus grande usine de dessalement d'eau de mer du continent américain », assure Jean-Louis Chaussade, et la plus importante construite par le groupe français après celle de Melbourne ».

Immenses perspectives

Actuellement, la Basse-Californie est alimentée via « des tuyaux qui arrivent du Colorado », précise le directeur général. Or, avec la sécheresse qui sévit régulièrement dans le sud-ouest des Etats-Unis, les Américains pourraient décider de couper les vannes. Le Mexique, en situation de pénurie, avait besoin de trouver des sources alternatives d'eau potable.

L'activité de dessalement est une activité d'avenir pour Suez. « Toute une série de régions dans le monde devront s'équiper pour faire face à leurs besoins en eau », estime Jean-Louis Chaussade. Déjà, le groupe français a installé des usines en Australie, au Moyen-Orient, en Espagne, au Chili et au Mexique. Les perspectives restent immenses. ■

LES ECHOS BILANS GRATUITS

Retrouvez les informations clés de plus de 10 millions d'entreprises et 4 millions de dirigeants français

Le développement d'une entreprise passe par la prise d'informations sur ses partenaires : solvabilité, bilans, procédures collectives, mandat des dirigeants, réseau d'influence, etc. Accédez sur bilansgratuits.fr à toutes ces données incontournables.

En savoir plus sur www.bilansgratuits.fr

Un service proposé par Les Echos Solutions

« Nous conservons de très bonnes relations avec Amazon, qui reste présent à notre capital, est notre premier client, et auprès duquel nous avons beaucoup appris. »

ÉRIC PAUMIER

Le pneu s'impose comme le roi des marges dans l'auto

- Les grands industriels vont dégager une marge moyenne de 15 % en 2016.
- Un niveau record, supérieur à celui des spécialistes de la voiture de demain.

AUTOMOBILE

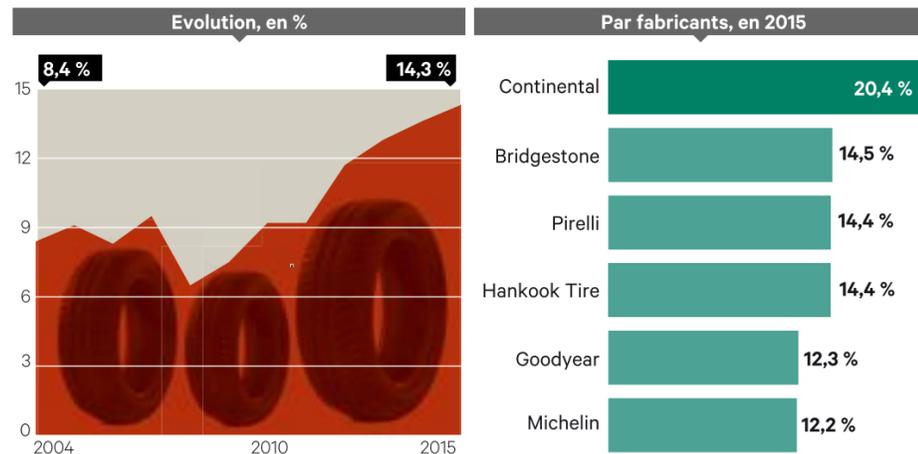
Maxime Amiot
@Maxamiot

La gomme aux œufs d'or ? Doucement mais sûrement, le pneumatique s'impose comme l'activité la plus profitable du secteur automobile. D'après une étude de Deutsche Bank publiée en début de mois, la marge opérationnelle des six premiers fabricants mondiaux (Bridgestone, Michelin, Continental, Goodyear, Pirelli et Hankook) a atteint un record historique en 2015, à 14,3 %, et devrait approcher les 15 % cette année. Avant la crise de 2008, le secteur, au pic de sa forme, ne dépassait pas les 9 % de marge.

Les industriels du pneu s'avèrent bien plus rentables que les meilleurs constructeurs – 10 % de marge pour les marques premium allemandes –, et que les grands équipementiers positionnés sur la voiture de demain (Valeo, Bosch...). « La progression du secteur devrait se poursuivre, avec des niveaux de croissance plus mesurés », juge Gaëtan Toulemonde, analyste chez Deutsche Bank.

La semaine dernière, Goodyear a annoncé son intention de viser les 17 % de marge à horizon 2020. Impressionnant quand on sait que le groupe américain ne dépassait pas les 6 % de marge avant 2013... Certains, comme Continental, sont déjà dans des sphères dignes du luxe (22 % au deuxième trimestre !). Quant à Michelin, les analystes s'attendent à ce qu'il dépasse les 15 % de marge d'ici à 2020. S'il a toujours été un concentré d'innovation, le pneu accède aujourd'hui à un autre statut grâce à une conjonction de facteurs favorables. Il surfe d'abord sur une demande dynami-

Le taux de marge opérationnel des grands fabricants de pneus



que, qui progresse de 3 % par an. Dans certains pays matures, les automobilistes profitent du faible prix de l'essence pour rouler davantage. Aux Etats-Unis, le nombre de miles cumulés bat chaque mois des records – 270 millions de miles en juin –, ce qui favorise le remplacement des gommes. Quant aux pays émergents, ils donnent naissance à un vrai marché du remplacement après des années où le neuf représentait l'essentiel des ventes – comme en Chine. Enfin, autre manne très substantielle pour les fabricants : la flambée des pneus de grande taille, bien plus profitables (lire ci-dessous).

Les leviers sont nombreux
Côté coûts aussi, les leviers sont nombreux. Les fabricants peuvent s'appuyer sur un prix toujours modéré des matières premières : sur le marché de Singapour, on

traite le kilo de caoutchouc à 1,55 dollar, contre plus de 3 dollars avant 2011. Pas neutre, quand on sait que Michelin dépense plus de 2 milliards d'euros en achats de caoutchouc naturel et synthétique.

« Discipline financière »
Surtout, les fabricants ont taillé dans leurs coûts fixes. Selon les calculs de Deutsche Bank, les industriels ont fermé, dans les pneus tourisme, l'équivalent de 9 % de la production européenne (39 millions de pneus) au cours des cinq dernières années, tout en investissant en Europe de l'Est.

Même tendance dans le poids lourd, où les usines tournent désormais à 93 % de leurs capacités en Europe. « L'industrie a une très forte discipline financière », juge Gaëtan Toulemonde. Au grand dam parfois des automobilistes, tant le prix des pneus reste élevé. Certes, la vie

n'est pas toute rose. Entre les importations de pneus asiatiques – les marques chinoises détiennent 30 % du marché européen du poids lourd, selon Deutsche Bank, contre 5 % il y a dix ans ! –, les difficultés dans les pneus miniers et les ratés de certains pays émergents, les fabricants font face à des incertitudes. Mais nul doute que les affaires n'ont jamais été aussi florissantes. ■

MSD réduit la voilure en France

PHARMACIE

La filiale française du géant américain Merck cède son site normand à un façonnier.

Catherine Ducruet
cducruet@lesechos.fr

Les laboratoires pharmaceutiques continuent de se désengager de la production en France. MSD, la filiale française de l'américain Merck, a annoncé vendredi la cession du site de production de Hérouville-Saint-Clair (Calvados) à Cenexi, une société de façonnage issue en 2004 du groupe Roche. Après avoir mené une réorganisation qui avait conduit au départ volontaire de 60 salariés en décembre 2015, MSD se sépare du site normand, qui emploie encore 261 salariés.

Les produits fabriqués sur le site, comme l'Aerius contre les allergies, ont aujourd'hui perdu leurs brevets et leurs ventes se sont effondrées face à la concurrence des génériques. « Nous nous retrouvons donc en surcapacité », explique Bruno Erhard, directeur de la communication de MSD France. Pour une période de cinq ans, MSD va continuer à faire fabriquer sur le site le portefeuille actuel et il poursuivra ses investissements à hauteur de 6 millions d'euros en plus des 15 millions

investis sur la période 2014-2015. Cenexi, de son côté, s'est engagé à introduire rapidement la production et le conditionnement de nouveaux produits. Il va investir 7 millions d'euros pour être à même de fabriquer des formes solides pour des anticancéreux et des liquides en flacon stérile.

Viellissement de l'outil industriel français

En mai 2015, MSD avait déjà vendu son site en Haute-Loire au façonnier ardéchois Fareva. « Nous ne disposons maintenant en France que d'un seul site, à Mirabel [Riom, Puy-de-Dôme], en Auvergne, qui emploie 600 personnes », observe Bruno Erhard.

On y fait de la production stérile et des activités de R&D et de support y sont aussi localisées. S'ajoutent à cela deux sites de production de médicaments vétérinaires. En revanche, le nouveau produit phare d'immunothérapie des cancers, le Keytruda, un anticorps monoclonal n'est pas produit en France. Après la cession en 2013 de l'usine Pfizer d'Amboise à Fareva, de celle de GSK en Normandie au génériqueur sud-africain Aspen, certrait de MSD est emblématique du vieillissement de l'outil industriel français, qui n'a pas su prendre le virage de la fabrication des anticorps monoclonaux alors qu'ils représentent une part croissante des nouveaux médicaments. ■

La mode des grandes roues dope les profits de l'industrie

Les ventes de pneus de plus de 17 pouces devraient doubler dans les cinq ans à venir. Un segment très rentable.

De vraies roues de camion... Au Salon automobile de Paris, qui s'ouvre à la presse en fin de semaine, plusieurs nouveautés afficheront sans complexe des pneumatiques de très grande taille, comme généralement réservé aux poids lourds... Ce sera le cas du Renault Scénic, doté de roues de 20 pouces, contre 15 à 17 pour la précédente génération. De même pour le SUV de Maserati Levante ou le concept de Citroën CXperience (22 pouces). Sans compter des dizaines de SUV (Toyota CH-R, Discover Land Rover, Audi Q5...), dont les roues oscilleront entre 17 et 20 pouces, voire au-delà... « Le mouvement est général, quelles que soient les silhouettes » indique Michael Foundoukidis, analyste chez Natixis. Même les berlines et les petites voitures sont concernées, comme la nouvelle C3, qui arbore tout de même des pneus de 17 pouces en option.

Plusieurs tendances
Ce mouvement obéit à plusieurs tendances. Le look, d'abord. « D'un point de vue du design, le nombre d'or est atteint quand le passage de roue est à mi-hauteur du véhicule », indique Thierry Chiche, patron de l'activité tourisme de Michelin. La grande taille va aussi de pair avec la montée en puissance des cross-



Le marché des pneus de plus de 17 pouces a un rythme de progression bien supérieur au marché mondial, qui, lui, ne grimpe que de 3 % par an. Photo Jean-Sébastien Evrard/AFP

overs et autres SUV, qui sont des véhicules plus lourds et qui doivent donc reposer sur des pneumatiques adaptés. Quoi qu'il en soit, cette tendance est une bonne nouvelle pour les fabricants. D'après Goodyear, le marché des pneus de plus de 17 pouces devrait doubler entre 2015 et 2020, alors qu'il a déjà bondi de 126 % depuis 2010. Un rythme de progression bien supérieur au marché mondial, qui, lui, ne devrait grimper que de 3 % par an d'ici à 2020... « Ce n'est pas un hasard si la quasi-totalité des nouvelles capacités de production sont spécialisées sur ces gammes », indique Michael Foundoukidis. Comme Michelin, qui a annoncé au printemps une nouvelle usine de pneus de plus de 18 pouces au Mexique. Surtout, ces pneumatiques

sont bien plus rentables du fait d'un prix de vente plus élevé. Selon Deutsche Bank, les pneus de 19 pouces sont vendus à 165 euros pièce en moyenne... Une mauvaise nouvelle pour les automobilistes, qui devront en plus faire face à des niveaux de consommation plus élevés et à un rythme d'usure accéléré. « On a désormais des technologies qui permettent d'éviter cela » relative Thierry Chiche. En attendant, les industriels se frottent les mains. Selon Deutsche Bank, la marge unitaire sur un pneu de plus de 17 pouces est de 33 % en moyenne, soit plus du double d'un pneu 17 pouces... Une belle affaire d'autant que le marché du remplacement – plus rentable que la première monte – n'a pas encore véritablement démarré pour ces pneus. — M. At.

3^{ème} EDITION
L'Observatoire DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

PILOTEZ L'ENTREPRISE 5.0

Start-ups, groupes du CAC 40, services publics, sociétés de haute technologie : tous confrontés aux défis de l'amélioration continue et de la transformation.

08 DÉCEMBRE 2016
Châteauform' City Le Cnit Paris La Défense

INSPIRATIONS & INTERACTIONS

ANNE BROWAEYS-LEVEL
DG marketing digital & technologies - CLUB MED

PHILIPPE DORGE
DGA - GROUPE LA POSTE

BERNARD OLLIVIER
DGA - Société des automobiles ALPINE

MICHEL DE ROVIRA
Co-fondateur - MICHEL ET AUGUSTIN

LUDOVIC GUILCHER
Directeur adjoint RH - GROUPE ORANGE

VISION

JEAN-DOMINIQUE SENARD
président de MICHELIN

EXPÉRIENCES & TÉMOIGNAGES

Echanger avec des experts :
- de l'innovation
- de l'entreprise libérée.

INSCRIVEZ-VOUS SUR WWW.RNCONSULTING.FR

Le groupe hôtelier Maranatha tient le choc de la crise

HÔTELLERIE

Le groupe indépendant affiche de bons résultats sur l'exercice clos fin septembre.

Il a revu le montage comptable de l'acquisition de l'enseigne Les Hôtels du Roy.

Paul Molga

— Correspondant à Marseille

Malgré l'onde de choc des attentats en France sur l'économie hôtelière, le groupe indépendant Maranatha achève son exercice 2015-2016 sur un bilan très positif. Les comptes, clôturés fin septembre, afficheront un chiffre d'affaires d'environ 140 millions d'euros, contre 100 l'an passé, et un bénéfice de 11 millions, soit trois fois ceux de 2015, annonce son président, Olivier Carvin, aux « Echos ».

Certains des 60 établissements n'ont pourtant pas été épargnés, à commencer par ceux dans les villes directement touchées : ainsi à Nice, le taux de remplissage de l'Excelsior et de la Pérouse a chuté de près de 20 % ; quant à Paris, où le groupe détient 25 hôtels 3 et 4 étoiles, la baisse a été de 10 %. Mais la diversité des implantations de Maranatha a protégé l'activité. Les établissements de prestige du Grand Sud (le César à Arles, le Mas des Herbes Blanches à Gordes...) ont ainsi progressé de 6,9 % sur un an entre janvier et fin août, tandis que les adresses à la montagne (Tignes, Serre-Chevalier, Val-Cenis...) ont globalement vu leur fréquentation en hausse de 25 %. Et puis il y a eu l'effet Euro 2016 pour plusieurs adresses touristiques qui ont « surperformé », comme le Dolce Frigate à Saint-Cyr-sur-Mer, dont le taux d'occupation a augmenté de 31 % après avoir accueilli l'équipe de football turque.

Sur un plan financier, la situation est plus mitigée. « Les rumeurs de procédure judiciaire sur le groupe sont infondées », dément pourtant Olivier Carvin. Un accord pour le financement problématique de



La diversité des implantations de Maranatha a protégé l'activité. Les établissements de prestige du Grand Sud (comme ici le Mas des Herbes Blanches à Gordes) ont progressé de 6,9 % sur un an entre janvier et fin août. Photo Edwige Lamy/Maranatha

l'hôtel Saint-Charles dans la station-village de Val-Cenis aurait été trouvé. Le patron de Maranatha a également revu le montage comptable de l'acquisition de l'enseigne Les Hôtels du Roy. Les risques ont été répartis avec la création d'une nouvelle société qui met à part deux des six adresses de l'enseigne. Leur valeur - 95 millions d'euros - est désormais supportée pour 40 millions par un nouveau partenaire

60

HÔTELS

Le nombre d'établissements du groupe, dont 25 situés à Paris. Le parc de Maranatha fait l'objet de divers montages financiers.

bancaire espagnol qui s'est joint vendredi à l'affaire. Le solde est financé à parts égales par Maranatha et l'investisseur koweïtien qui accompagne l'opération. L'entreprise marseillaise finance les quatre autres hôtels à hauteur de 100 millions d'euros, aux côtés de son partenaire moyen-oriental, qui en met 205.

Nouvelles acquisitions

Depuis sa création en 2000, Maranatha a levé près de 300 millions d'euros à travers deux outils : Finotel, une société de commandite par actions éligible au PEA pour un minimum d'investissement de 15.000 euros qui a financé l'acquisition d'une dizaine d'hôtels ; et le « club deal » qui a financé le reste du parc avec la promesse d'un retour sur investissement de 7 % pour de grosses fortunes, promesse jugée

trop optimiste par plusieurs observateurs. Les premiers bénéfices viennent d'être réalisés sur l'hôtel Le Louise, à Bruxelles. Acheté 16,5 millions d'euros en 2014, il vient d'être revendu 21,5. « Les investisseurs et la banque ont été remboursés avec les intérêts attendus et nous avons renfloué notre trésorerie de presque 4 millions », détaille Olivier Carvin. Les actifs de l'entreprise sont désormais valorisés 700 millions d'euros constitués à 68 % par des adresses trois étoiles et plus. Encouragée par le niveau avantageux des taux bancaires, la fièvre acheteuse du patron ne va pas s'arrêter là. Cette année, le groupe a encore collecté 80 millions d'euros, qui vont financer l'acquisition d'un ensemble de trois établissements de luxe, à Saint-Tropez et dans les stations haut de gamme de Courchevel et de Méribel. ■

Les carnets Moleskine rachetés par le propriétaire de Carglass

PAPETERIE

Le fabricant des carnets vantés par Ernest Hemingway va faire l'objet d'une OPA de la part du groupe automobile D'Ieteren.

Olivier Tosseri

— Correspondant à Rome

C'est une page qui se tourne pour le fabricant italien de carnets et d'accessoires d'écriture Moleskine. Le groupe va passer sous pavillon belge. Le concessionnaire automobile D'Ieteren a annoncé le rachat de 41 % de l'entreprise italienne au prix de 2,40 euros par action. Ce qui valorise ses capitaux propres à 506 millions d'euros.

Cette opération sera suivie, d'ici à la fin du mois, d'une offre publique d'achat (OPA) obligatoire et non conditionnelle sur la part restante. Celle-ci entraînera un retrait de la Bourse de Milan, où Moleskine est coté depuis 2013, si le seuil requis est atteint. D'Ieteren, dont la trésorerie s'élevait au 30 juin à 278 mil-



L'OPA du groupe D'Ieteren sur Moleskine a surpris les marchés, la vente de carnets et d'accessoires d'écriture étant loin de son domaine d'activité. Photo Andrea Wyner/Nyt-Redux-REÁ

lions d'euros, assure pouvoir financer sans difficultés l'investissement. Cette acquisition a surpris les marchés sans vraiment les convaincre. La vente de carnets et d'accessoires d'écriture se situe bien loin du domaine d'activité du concessionnaire automobile qui distribue les véhicules Volkswagen en Belgique.

D'Ieteren a perdu jusqu'à 7 % en séance à la suite de l'annonce, pour clôturer en recul de 5,76 %, à 41,41 euros.

Valorisé à plus de 2,3 milliards en Bourse, le groupe se présente comme le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage à travers plus d'une dizaine

de marques, dont Autoglass, Safelite et Carglass. Cela fait plusieurs années que D'Ieteren cherche un troisième axe de développement sous l'impulsion de son nouveau patron Jean-Pierre Bizet, arrivé à la tête du groupe en 2013.

Rentabilité élevée

Ce dernier souligne la rentabilité élevée et le modèle opérationnel de Moleskine, qui nécessite peu d'investissements. L'entreprise, qui commercialise ses carnets dans 114 pays, a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 128 millions d'euros pour un bénéfice net de 27 millions. Elle emploie 431 salariés et vise 200 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. C'est l'éditeur milanais Modo & Modo qui décide de recréer en 1997 les carnets vantés par les écrivains Bruce Chatwin et Ernest Hemingway. A l'automne 2006, Modo & Modo a été racheté par SG Capital Europe, devenu Syn-tegra Capital. Depuis 2007 Moleskine est également le nom de l'entreprise, qui possède les droits de la marque pour le monde entier.



Lire « Crible »
Page 33

marketing

Louise D. : le faux profil qui buvait trop

PUBLICITÉ Afin de sensibiliser à l'alcoolisme des proches, difficile à repérer, BETC a mis en place un faux compte Instagram et inventé un personnage désaxé, Louise Delage, qui a récolté plus de 50.000 « like ».

Véronique Richebois

@vrlichebois

C'est l'histoire d'une jeune Parisienne pétillante de vingt-cinq ans, Louise Delage. Le 1^{er} août, Louise a ouvert, comme plein d'autres filles de son âge, son compte Instagram, où elle a posté des photos et des vidéos de ses balades à Berlin, à Saint-Tropez ou en Bretagne, de ses « afterworks » avec ses collègues... Dans le lot, quelques selfies trop « cool » qui la montrent en train de poser, sur un mode nonchalant, dans une piscine bleu turquoise. Avec chaque fois, discrètement, en retrait, un peu à la façon d'un accessoire de mode, une bouteille de bière à peine entamée, ou un verre de pastis, de rosé, de blanc que Louise tient, toujours souriante, jamais ivre. Ses posts plaisent à la Toile : en l'espace de deux mois, son compte Instagram affiche 7.500 followers et récolte plus de 50.000 « like ».

dures, mais le sujet de l'alcoolisme. D'un côté, il y a la dimension culturelle, plaisir, convivialité. Et de l'autre, un produit qui rend les gens très malades : 1 million de personnes sont dépendantes de l'alcool en France. » Et de citer la cible privilégiée par les industriels du secteur : « Les jeunes adultes qui entrent en fac, vont dans des soirées où l'alcool est en accès libre, offert par de grandes marques. Il fallait montrer des gens comme cela, beaux, jeunes, qui respirent la vie, mais qui commencent à entrer en enfer. »

Budget de 20.000 euros

Mais comment s'adresser à une tranche d'âge qui fait des boissons fortes un ingrédient indissociable de la fête ? En 2010, le spot coup de poing « Insoutenable », diffusé sur Internet par la Sécurité routière, exposait tout, dans l'évidence la plus brutale - l'accident, les blessures, le corps éjecté, la désincarcération... Le spot avait été visionné par 3 millions d'internautes. Sans résultat probant. En 2013, Guillaume Canet passe à son tour derrière la caméra pour montrer des tranches de vie insouciantes, fourmillant de promesses qu'interrompent les dernières images : une soirée trop arrosée, un fond noir, une



Le compte Instagram fictif de Louise Delage a été créé par l'agence BETC (Havas) pour Addict Aide, le premier portail grand public dédié aux addictions. Photo BETC

Sauf... que Louise Delage n'existe pas. Son compte est fictif et a été créé par l'agence BETC (Havas) pour Addict Aide, le premier portail grand public dédié aux addictions et ouvert en avril par le Fonds Actions Addictions afin de mener des opérations de sensibilisation. Tristan Berteloot, journaliste à « Libération », s'interroge tout haut, sur le Web, sur cet étrange compte Instagram. Et jeudi, l'agence et l'annonceur dévoilent le pot aux roses avec la publication d'une vidéo compilant, en mode accéléré, tous les posts : au fil des jours, l'alcool est toujours plus présent, plus visible dans la vie de Louise Delage. « C'était un parti pris : montrer comment les choses s'accéléraient, indique le professeur Amine Benyamina, psychiatre et addictologue, membre du Fonds Actions Addictions. La dernière photo la montre dans un cadre un peu rouge, un peu obscur, avec un regard dur. »

A l'origine de ce dispositif de communication original : « La difficulté de parler d'alcool en France, explique-t-il. On peut y évoquer le cannabis, les drogues

voiture broyée. Mais le problème persiste. BETC entre alors dans le jeu en août en se concentrant sur un seul média : Instagram, « qui nous est apparu comme l'application idéale, en adéquation avec notre cible de jeunes adultes : tous les jours, on poste et on reçoit des photos, c'est une manière de suivre quelqu'un dans son quotidien, explique Stéphane Xiberas, coprésident et directeur de création de BETC, qui a disposé d'un budget de 20.000 euros. Instagram est aussi archétypal de ces réseaux sociaux, où les gens se mettent en scène dans des décors splendides, des décors de rêve tels que l'on se dit qu'il doit forcément exister une part de drame. »

D'où le côté délibéré « joli » des images que revendique l'agence, qui a opté pour l'identification à Louise plutôt qu'à des figures repoussoirs, façon Gervaise dans « L'Assommoir ». Au final, seuls 5 followers ont fait remarquer à Louise qu'elle buvait trop. Les autres sont passés à côté. « Une histoire troublante », conclut un internaute. Et quelque peu inquiétante. ■

HIGH-TECH & MEDIAS

en
pixels



Morandini mis en examen

L'animateur vedette a été mis en examen, notamment pour « corruption de mineur aggravée », et placé sous contrôle judiciaire, dans le cadre des accusations lancées par deux jeunes hommes. La star du PAF est dans la tempête depuis cet été après une enquête des « Inrocks ». Il ne présentera plus « Crimes » sur NRJ12.

AFP



Canal+ : « Le Grand Journal » entièrement en clair

Coup d'accordéon sur les tranches en clair de Canal+. Alors que le groupe indiquait vouloir donner la priorité au crypté et à l'abonné il y a quelques semaines, il va désormais rallonger sa tranche en clair d'avant-soirée. « Le Grand Journal » sera de nouveau accessible à tous.

DR

19,3

MILLIONS DE PERTES SEMESTRIELLES

Spir Communications a plus que triplé sa perte nette. Le groupe de petites annonces cède à Springer le solde de 39 % de Car&Boat Media (LaCentrale.fr) qu'il ne détenait pas encore et cherche à vendre d'autres filiales.

Comment SFR espère renouer avec la croissance

- L'opérateur mise sur sa nouvelle stratégie mariant les télécoms et les médias pour se relancer.
- Il continue à perdre des abonnés, après avoir vu partir plus d'un million de clients l'an dernier.

TÉLÉCOMS

Un peu moins de deux ans après son rachat par Patrick Drahi, les défis restent entiers pour SFR. L'opérateur mobile a perdu plus d'un million d'abonnés l'an dernier, et l'hémorragie continue au premier semestre. C'est un fait : SFR est le seul dans cette situation. Tous ses concurrents, Orange, Bouygues Telecom et Free, ont gagné des clients sur les six premiers mois de l'année.

Propulsé à la direction générale d'Altice, la maison mère de SFR, il y a quelques mois, Michel Combes a la lourde tâche de créer l'électrochoc qui relancera SFR. Arrivé en mai, Michel Paulin assure la direction opérationnelle de l'opérateur depuis le débarquement des anciens de Numericable, des fidèles de Drahi qui pilotaient le navire jusqu'à la fin de l'année dernière.

Les derniers mois ont été très agités chez l'opérateur, entre l'annonce, cet été, de la suppression à terme de plus d'un tiers des effectifs et, dans le même temps, le déploiement d'une nouvelle stratégie orientée autour des télécoms et des médias, destinée à remettre l'opérateur sur les rails de la croissance. « Le débat, ce n'est pas de couper à tout prix dans les coûts, plaide Michel Paulin, globalement apprécié en interne. C'est de piloter la transformation d'un groupe qui évolue dans un marché très compétitif. »

Serrage de vis... et formule à trouver

Pourtant, l'opérateur a serré la vis à tous les étages et la « fille à papa », comme Patrick Drahi qualifiait SFR quand il l'a racheté, qui dépensait sans compter, semble aujourd'hui rentrée dans le rang ! Tout s'est passé très vite, parfois au risque d'une désorganisation interne. On a par exemple vu récemment l'opérateur facturer des abonnés à tort.

Malgré les pertes de clients, SFR parvient à sauver la mise grâce à ces fortes réductions de coûts. Cela ne peut durer qu'un temps. Le principal défi aujourd'hui, c'est de renouer avec la croissance. L'opérateur, qui a renégocié sa dette (plus de 15 milliards d'euros) en avril, n'a désormais plus d'échéance majeure avant 2022. D'ici là, il faut trouver la formule magique.

L'équation n'est pas simple : SFR doit stabiliser sa base d'abonnés tout en remontant les prix, ainsi que réinvestir dans son réseau, le contenu et le marketing, tout en réduisant les coûts... Mais la vraie question, aujourd'hui, c'est dans quelle mesure la stratégie télécoms-médias peut faire redémarrer l'opérateur.

SFR s'est offert l'exclusivité des droits TV de la Premier League de foot, a lancé des chaînes de télévision (SFR Sport...), pris une minorité de bloc dans NextRadioTV (BFM TV, RMC...), lancé l'application de journaux SFR Presse pour ses abonnés, ou encore la plateforme de SVoD Zive. Michel Combes brandit souvent l'exemple de l'opérateur britannique BT, qui a

beaucoup investi dans le sport. Pourtant, selon les analystes de Raymond James, le gain d'abonnés qui en résulte n'est pas flagrant. Pour SFR, il est encore trop tôt pour en juger. L'opérateur n'est encore qu'un petit acteur du sport en France, face à Canal+ et à beIN Sports. Ce qui est sûr, c'est que, vu la dette élevée de SFR et les dividendes attendus par Altice, qui croule lui-même sous une dette de 49 milliards d'euros, SFR n'a aujourd'hui plus vraiment droit à l'erreur.

— F. S.

1/3

DES EFFECTIFS doit disparaître à terme chez l'opérateur.



Les boutiques ont été au premier rang des réductions de postes chez l'opérateur. Photo Hamilton/RÉA

« La réduction des coûts n'est pas tout »

Propos recueillis par Alexandre Couinis et Fabienne Schmitt

Comment sauver le soldat SFR ?

Aujourd'hui, pour se relancer, SFR doit continuer à se transformer. Le marché français est en décroissance. Il a perdu 8 milliards d'euros en sept ans. Il est très compétitif et agité par les tendances mondiales, qui voient les grands acteurs du Web comme Google, Facebook ou même WhatsApp ou Viber phagocytter en grande partie la croissance. Ceux-ci investissent tous les champs : les contenus, la publicité et les télécoms. SFR est aussi un acteur de cette convergence globale au niveau français ; c'est la stratégie du groupe Altice dans le monde.

Par quoi cela passe-t-il ?

Par le mariage des opérateurs fixes et mobiles, à l'image de Numericable et SFR. SFR baigne aussi complètement dans la convergence télécoms-médias : il possède des journaux, édite des chaînes de télévision, va continuer à acquérir des droits TV et s'engager dans le cinéma et les séries. On veut aussi développer de nouveaux services aux entreprises dans les domaines de la sécurité, du cloud, de l'Internet des objets, et aider les entreprises dans leur transformation digitale. De cette façon, je suis convaincu que l'on peut se différencier de nos concurrents.

La qualité du réseau SFR est régulièrement mise en cause...

Nous le savons, c'est le résultat des sous-investissements des années passées. Et c'est pour cela que nous voulons maintenir un niveau d'investissement élevé dans nos réseaux, à hauteur de 2 milliards par an sur la période 2017-2019. Déjà cette année, nous ferons plus. Ce n'est pas incantatoire : nous sommes depuis trois trimestres le principal réseau déployant la 4G en France.



INTERVIEW MICHEL PAULIN

Directeur général de SFR

Stéphane Richard, le patron d'Orange, dit que la Premier League n'a pas fait venir les abonnés chez SFR...

De notre côté, on constate un afflux de clients intéressés par nos offres et nos contenus. SFR Sport 1 est une chaîne d'une grande qualité, avec le meilleur du foot mondial. L'émission « Vestiaire » nous assure un buzz assez réjouissant et nous avons été la deuxième chaîne la plus regardée lors du match de Premier League Manchester United-Manchester City. Et nous n'avons pas que la Premier League, nous avons aussi le rugby anglais, le basket professionnel français, une chaîne de sports de combat...

Puis vous allez aussi investir dans la Ligue 1 de football...

Je ne sais pas répondre à cette question. L'appel d'offres est encore loin.

Les deux plans de départs annoncés cet été, qui conduiront à se séparer d'un tiers des effectifs, ne risquent-ils pas de casser l'outil industriel ?

Cela serait totalement stupide de notre part ! Au contraire, c'est pour créer le meilleur outil industriel. SFR est un bel actif que nous voulons valoriser. Mais qui peut croire

« SFR va continuer à acquérir des droits TV et s'engager dans le cinéma et les séries. »

« On veut aussi développer des nouveaux services aux entreprises. »

qu'on peut raisonnablement conserver, pour nos 650 boutiques, trois organisations distinctes, dont deux filiales avec chacune son management, son système informatique et ses mécanismes d'intéressement aux ventes, alors qu'elles vendent exactement les mêmes produits ? De même, qui peut prétendre qu'on peut continuer avec un système informatique pour Completel, un autre pour Numericable, plusieurs pour SFR... Il faut une organisation simple, unifiée, flexible, claire, bref, optimisée pour que, face à nos concurrents, nous retrouvions de la vélocité et de l'agilité.

Vous semblez dire que les restructurations ne visent pas seulement à réduire les coûts ?

Bien sûr que nous voulons réajuster notre structure de coûts ! Mais la réduction des coûts n'est pas tout. Notre effort de réorganisation va en tout cas bien au-delà : le premier objectif est d'être, au final, le plus efficace possible au service de nos clients. En clair, d'adopter une organisation qui nous permette, en pratique, de déployer la stratégie de convergence qui nous fera renouer avec la croissance.

Un projet fait débat : en plus des 5.000 départs programmés, SFR a pour projet de transférer 2.000 salariés vers Intelcia, externalisant ainsi son service clients...

Il me paraît légitime d'examiner dans quelle mesure on peut optimiser, rationaliser et améliorer notre service client. Mais je suis surpris que l'on parle d'externalisation ; dans ce cas précis, ce serait l'inverse. Intelcia est une société marocaine qui a aujourd'hui des plateaux en France, où elle emploie environ 1.500 personnes. Dans le cadre de sa stratégie d'intégration de la relation client, notre maison mère Altice a décidé de l'acquérir. Si l'opération se faisait, on parlerait donc du même groupe...

Entre les départs et le changement de culture lié au rachat par Numericable, on a le sentiment que le moral des troupes est en berne. Les salariés ont-ils encore assez de jus pour conduire un plan de relance ?

J'en suis convaincu. On n'ouvre pas 1.200 sites en 4G par trimestre, on ne lance pas SFR Presse et 5 chaînes de sport, dont SFR 1, aussi vite si on n'a pas de jus. De même, on ne raccorde pas des centaines de milliers de prises à la fibre en FTTH... Je ne prétends pas parler de l'unanimité des salariés. Mais on ne valorise pas assez ce qui a déjà été fait par les équipes en si peu de temps, dans un contexte qui est loin d'être simple. ■

HP oblige à utiliser ses propres cartouches

Après une mise à jour logicielle, certaines imprimantes n'acceptent plus les cartouches de la concurrence.

Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

Dans les locaux d'123inkt, près d'Amsterdam, les premières alertes sont arrivées il y a une dizaine de jours. Plusieurs clients de la société néerlandaise, qui commercialise des fournitures de bureaux, se plaignaient que leur imprimante HP ne fonctionnait plus avec les cartouches d'encres 123inkt. Les utilisateurs de ces cartouches « compatibles » vendues plus de 50 % moins chères que celle de HP voyaient soudain s'afficher sur leur imprimante un message d'erreur selon lequel leur cartouche était endommagée et devait être remplacée. Le problème touchant au moins 1.000 de ses clients, 123inkt a contacté HP Pays-Bas pour obtenir des explications. La réponse n'a pas tardé. Selon le constructeur américain, suite à une mise à jour du logiciel de certaines de ses imprimantes (OfficeJet, OfficeJet Pro et Office JetPro X), certaines cartouches tierces pouvaient effectivement ne plus fonctionner.

Contactée par « Les Echos », la société précise que « l'objectif de ces mises à jour est de garantir la protection des innovations technologiques d'HP ainsi que ses droits de propriété intellectuelle. Ces imprimantes continueront à fonctionner avec des cartouches reconditionnées ou rechargées si celles-ci disposent d'une puce de sécurité HP d'origine. Toute autre cartouche pourrait ne pas fonctionner ».

Un filon de rentabilité

Point intéressant soulevé par 123inkt, cette fameuse mise à jour logicielle ne s'est produite que le 22 mars et certains utilisateurs qui n'avaient pas connecté leur imprimante à Internet ont été touchés. Dès lors, la question se pose de savoir si HP a intégré à son logiciel une « bombe à retardement » permettant d'écarteler les cartouches des concurrents.

Une telle manœuvre aurait du sens économiquement. HP Inc., qui a hérité des activités PC et imprimantes de l'ancien géant HP lors de sa scission en novembre 2015, doit faire face à une érosion de ses ventes sur ces deux marchés en décroissance. L'impression représentait 40 % des 51 milliards de dollars de revenus de HP Inc. en 2015, mais 80 % de son bénéfice opérationnel, grâce justement aux ventes de consommables (deux tiers du chiffre d'affaires du segment impression). Mais les revenus tirés de l'impression accusent une forte baisse (-16 % sur les trois premiers trimestres) et HP doit persuader les clients d'acheter ses cartouches. Quitte à leur forcer un peu la main ? ■

Facebook a survendu l'impact de ses pubs aux annonceurs

PUBLICITÉ

Le réseau social a reconnu que l'une des données clés utilisées par ses annonceurs pour évaluer l'impact de leur publicité sur sa plate-forme avait été artificiellement gonflée. D'après le « Wall Street Journal », qui dit s'être procuré une lettre envoyée par Publicis à l'un de ses clients, le géant français de la communication estimerait que la méthode de calcul de Facebook a surestimé de 60 % à 80 % le temps passé sur les pubs vidéo diffusées sur le réseau social lors des deux dernières années.

Nicolas Richaud
@NicoRichaud

Voilà qui fait tache sur la copie de Facebook. Le réseau social a reconnu que l'une des données clés utilisées par les annonceurs pour évaluer l'impact de leur publicité sur sa plate-forme avait été artificiellement gonflée. D'après le « Wall Street Journal », qui dit s'être procuré une lettre envoyée par Publicis à l'un de ses clients, le géant français de la communication estimerait que la méthode de calcul de Facebook a surestimé de 60 % à 80 % le temps passé sur les pubs vidéo diffusées sur le réseau social lors des deux dernières années.

Dans le détail, la durée moyenne passée par les utilisateurs sur les publicités diffusées sur la plate-forme était surévaluée car celle-ci n'incluait que les cas de figure où le temps passé était d'au moins trois secondes. Étaient exclus du calcul tous les autres, ce qui a donc tiré la moyenne vers le haut.

« Cette erreur a été corrigée », a tenté de convaincre Facebook dans un communiqué vendredi, tout en



« Bad buzz » pour le réseau social. Photo Lluís Gené/AFP

reconnaissant que « cette métrique est une de celles que nos partenaires utilisent pour évaluer leurs campagnes vidéo ».

Des méthodes décriées

David Fischer, vice-président de Facebook en charge de la publicité, a présenté ses excuses dans un billet publié sur le réseau social.

« Nous voulons que nos clients sachent que cette erreur de calcul n'a pas et n'aura pas d'incidence sur la facturation », a-t-il insisté. Une nou-

velle méthode de calcul a été mise en place début septembre et l'indice en question a été renommé par le groupe. Ce toilettage n'a pas suffi à rassurer les marchés. A Wall Street, le cours de l'action a reculé de 1,63% lors de la séance de vendredi, à 127,96 dollars. Lors du dernier trimestre, le groupe de Mark Zuckerberg a généré 6,2 milliards de dollars de recettes publicitaires, ce qui représente la quasi intégralité de ses revenus. Et la pub vidéo est son axe majeur de développement.

Cet évènement jette, une nouvelle fois, l'opprobre sur les méthodes des géants de la tech, à qui les annonceurs reprochent de n'être pas assez transparents sur leurs données. L'an dernier, Unilever avait fait valoir que l'impossibilité pour une tierce partie d'évaluer les pubs sur ces plates-formes revenait à ce que ces groupes « notent eux-mêmes leurs propres devoirs ». Forcément, même les mauvais élèves ont un bon bulletin. « Nous voulons que des instituts spécialisés mesurent les vidéos avec nous », a assuré, vendredi, David Fischer citant des groupes comme Nielsen ou Moat.

Cette affaire peut-elle profiter à Google, à qui Facebook grignote des parts de marché dans le secteur de la pub en ligne, voire à Twitter ou Snapchat ? « La problématique de la mesure fine des audiences et des clics est générale au secteur de la publicité en ligne », estime Jérôme Colin, analyste chez Roland Berger. Ce « bad buzz » n'en est qu'une énième illustration. ■

-1,63%

POUR L'ACTION FACEBOOK

Le recul marqué vendredi après l'aveu par les responsables de la publicité d'erreurs de calcul dans la mesure du visionnage de la pub sur le réseau social.

Le chinois Wanda fait un pas de plus à Hollywood en s'alliant au studio Sony

CINÉMA

Wanda va investir dans des films produits par Sony Pictures, qui, lui, espère avoir un meilleur accès au marché chinois.

Frédéric Schaeffer
@fr_schaeffer

— Correspondant à Pékin

Le rêve hollywoodien de Wang Jianlin se concrétise un peu plus. Le milliardaire chinois vient de nouer une alliance stratégique avec le studio Sony Pictures, dernière étape visant à faire de son groupe Wanda un géant mondial du cinéma. Aux termes de cet accord, Wanda participera au financement de certaines productions de Sony et « s'efforcera d'insister sur l'élément chinois dans les films dans lesquels il investit », indique le groupe dans un communiqué. Hollywood est pré-

venu, Wanda ne se contentera pas d'un strapontin : « Dans le passé, les partenariats entre une société chinoise et un grand studio d'Hollywood se limitaient à un petit investissement dans un seul film et l'entreprise chinoise était un investisseur passif à la fois sur le contenu et le montant de l'investissement », concède le groupe. Ce temps est révolu et l'alliance avec Sony « va contribuer à renforcer l'influence de Wanda sur l'industrie mondiale du cinéma ».

Considéré comme l'homme le plus riche du monde, Wang Jianlin

a des vues depuis longtemps sur Hollywood. Après avoir racheté, en 2012, la deuxième plus importante chaîne de cinémas américain AMC Theaters pour 2,6 milliards, il s'est emparé en début d'année du studio Legendary (« Jurassic Park », « Godzilla... ») pour 3,5 milliards. Et l'ancien militaire ne compte pas s'arrêter là : « Si l'un des Big Six [les six grands studios hollywoodiens, NDLR] était disposé à se vendre à nous, nous serions intéressés », indiquait Wang Jianlin, fin août, à Reuters. L'objectif est clair : acheter des

entreprises hollywoodiennes pour apporter ensuite leurs technologies et leurs compétences en Chine.

Entrer par la grande porte

Parti de l'immobilier dans les années 1980, Wanda veut désormais être un champion mondial du divertissement. En train de créer un immense studio de cinéma à Qingdao, dans l'est de la Chine, Wanda possède aussi le premier réseau de salles obscures du pays. Un réseau sur lequel compte s'appuyer Sony Pictures pour s'ouvrir les portes du box-office chinois, où la distribution est strictement réglementée et les films étrangers sont soumis à des quotas. « Le marché chinois continue à exploser pour les films hollywoodiens », a indiqué le patron de Sony Pictures, dont le prochain « Spider-Man » doit sortir en juillet 2017. Cette alliance renforce considérablement notre capacité à toucher directement ce public. Avec un nombre de salles qui a décuplé en dix ans, le marché chinois du cinéma pourrait dépasser celui des États-Unis dès 2017. ■

Un parc d'attractions face à Disney

Les velléités de Wanda dans le divertissement ne s'arrêtent pas au cinéma. Le groupe chinois a ouvert samedi son deuxième parc d'attractions à Hefei, à environ 500 kilomètres du parc Disney de Shanghai, inauguré au printemps dernier. C'est le deuxième parc à thème ouvert par Wanda, qui a pour ambition d'en ouvrir 15 à travers le pays d'ici à 2020. Le premier, inauguré à Nanchang il y a trois mois, a attiré plus de 2 millions de visiteurs le premier mois. Wanda en espère 10 millions d'ici à la fin de l'année.

France 24 va se lancer en espagnol

TÉLÉVISION

Dans un peu moins d'un an, France 24 aura une version en espagnol, avec une rédaction à Bogota.

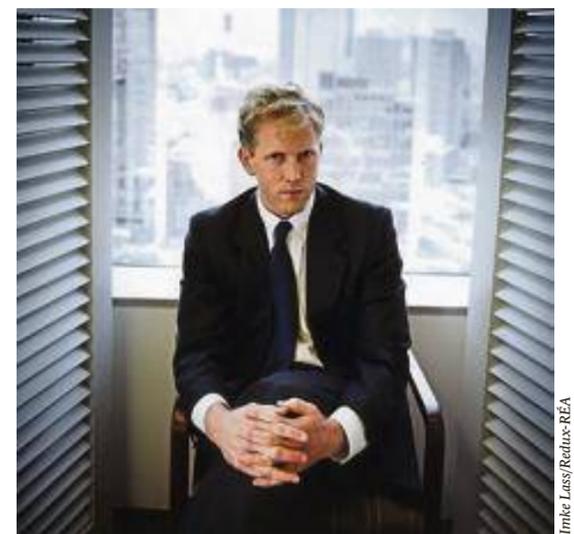
« Finalmente ! » Après trois ans d'offensive pour lancer une version espagnole de la chaîne France 24, France Médias Monde (FMM), sa maison mère (qui détient aussi RFI, etc.), a obtenu cet été du gouvernement le déblocage, pour ce projet, d'un budget de 7,3 millions d'euros

par an. France 24 en espagnol pourra donc démarrer en septembre prochain, à raison de 6 heures par jour (le matin et le soir). Un site Internet dans la langue de Cervantes verra aussi le jour. « Toutes les grandes chaînes d'information ont des versions en espagnol, rappelle Marie-Christine Saragosse, présidente de FMM. Même les chaînes iraniennes et chinoises... » La rédaction de 28 postes (équivalents temps plein) – avec des journalistes de tout le continent sud américain – sera mise en place en milieu d'année prochaine à Bogota, en Colombie, « qui a l'avantage d'être intéressant en termes de coûts et de situation géographique »,

précise-t-elle. Une équipe de 6 personnes à Paris l'appuiera. Mais ce lancement sera aussi porté par la rédaction de RFI en espagnol et les correspondants des deux maisons dans le monde.

Comme pour les autres chaînes en continu de France 24 (en français, anglais et arabe), les programmes seront composés de journaux de 15 minutes mais aussi de magazines, et d'émissions de débat. « L'intérêt pour la France est réel en Amérique latine », dit-elle. Le projet est parrainé par un comité de personnalités comme Ingrid Betancourt, les chan-

teurs Sergent Garcia, Florent Pagny, ou encore le sociologue Alain Touraine. D'ores et déjà, plus de 3 millions de foyers reçoivent la chaîne en anglais ou en français, sur les 40 millions qui sont en télévision numérique payante en Amérique latine. « On espère parvenir à toucher de 6 à 7 millions de foyers à l'horizon 2020 », précise Jean-Emmanuel Casalta, directeur de la stratégie de FMM, qui a démarré les discussions avec les opérateurs câble et satellite locaux. La version en espagnol sera un troisième signal à côté de l'anglais et du français. « Il n'y aura pas d'effet d'éviction », estime Marie-Christine Saragosse. — M. A.



« Journaliste, c'était mon premier métier. »

Henry Blodget : « Business Insider sera un réseau global »

MÉDIAS

Analyste déchu de Wall Street, le patron du site d'information économique confie ses ambitions en France, où il se lance ce lundi.

Marina Alcaraz

@marina_alcaraz

Nicolas Rauline

@nrauline

Qui aurait parié, il y a dix ans, que le média en ligne d'un ex-analyste financier déchu ferait un jour de l'ombre au prestigieux « Wall Street Journal » ? L'histoire de Business Insider, créé en 2007, a un côté hollywoodien. Avec une audience qu'il estime à 100 millions de visiteurs uniques (dont 47 millions aux États-Unis, environ le double du « WSJ » qui, lui, est cependant payant), le « pure player » spécialisé dans l'information économique a su s'implanter dans une dizaine de pays : aux États-Unis mais aussi en Asie, en Australie et en Europe. Racheté l'an dernier par l'allemand Axel Springer pour plus de 300 millions d'euros (pour 88 % du capital), Business Insider débarque en France ce lundi, avec comme partenaire le groupe Prisma. L'objectif : conquérir 1 million de visiteurs uniques en 2017, sachant que les versions anglophones de BI attirent déjà « autour de 500.000 Français », explique aux « Echos » Henry Blodget, cofondateur et patron du site.

L'économie et le people

Le lancement se fera avec une équipe de 5 personnes, dans un groupe qui compte 200 journalistes. « Il y aura à la fois des informations locales réalisées par l'équipe française et des traductions. C'est à l'équipe de décider », dit-il. BI s'est affirmé dans un paysage très concurrentiel, en ciblant les 25-40 ans, avec un ton et des photos décalés, des angles originaux.

« Ce qui intéresse aussi les lecteurs dans la finance, ce sont les parcours, le côté people ». L'ancien analyste, parmi les plus influents de Wall Street au sommet de la bulle Internet, avant d'être condamné à 4 millions de dollars pour avoir conseillé à ses clients des actions qu'ils considéraient lui-même comme « pourries » et banni à vie de la profession, ne compte pas s'arrêter là : « On peut aller partout dans le monde. Nous serons un réseau global, qui fonctionnera 24 heures sur 24, sept jours sur sept ».

Il va ainsi se lancer prochainement au Japon. Le quinquagénaire croit à la presse en ligne. Il est même persuadé que le journalisme vit « son âge d'or » grâce au bouillonnement numérique. « Les jeunes vont consommer de plus en plus de médias digitaux, dit Henry Blodget. La clé de notre succès est que nous sommes uniquement digitaux, centrés sur les attentes des lecteurs. Si nous étions un magazine papier, nous n'aurions sans doute pas eu la même réussite ».

Business Insider bénéficie de trois catalyseurs : la vidéo, qui mobilise déjà le tiers des équipes et génère 2,5 milliards de vues par mois, le mobile, qui représente 70 % de l'audience, et la distribution sur les plates-formes. « Facebook, Twitter, Google constituent pour la presse à la fois des challenges et des opportunités, affirme Henry Blodget. Ce serait stupide de ne pas en profiter. »

Un modèle mixte

L'ancien analyste n'a, par ailleurs, pas hésité à explorer toutes les sources de revenus pour sortir d'un modèle à l'origine exclusivement publicitaire. « La publicité, sous des formes diverses, génère encore 80 % de nos revenus, mais les abonnements, avec notre service d'étude de marché, progressent vite », ajoute-t-il. E-commerce, publicité native... Il n'a négligé aucune piste. Au point de faire de BI un modèle rentable outre-Atlantique ? Sur ce sujet, c'est le silence radio.

Les versions anglophones de BI sont déjà suivies par près de 500.000 internautes français.

Quid d'une survalorisation des sociétés Internet, à commencer par celles des médias en ligne, dont la valeur a explosé ces dernières années, pour lui qui a vécu l'explosion de la bulle ? « La situation est différente aujourd'hui : il n'y a pas de bulle mais nous sommes dans une industrie cyclique, avec des corrections à attendre. Le marché américain est cher. »

Si ses prises de parole ont toujours du poids dans le monde des financiers et dans celui de la technologie, pour l'instant, Henry Blodget n'imagine pas changer à nouveau de vie. « J'ai commencé journaliste, c'était mon premier métier. Et j'ai l'impression de n'être qu'à la moitié du chemin avec Business Insider. Il y a encore tant de projets à réaliser. » ■

START UP

1 MILLION D'EUROS

Visiofair boucle un tour de table pour déployer sa solution de chat pour les sites d'e-commerce. Cette pépite bretonne qui compte 150 clients dont Nuxe et BNP Paribas est désormais accompagnée par Breizh Up, Nestadio Capital, Breizh Angels et bpifrance.



LE PRODUIT

Familink veut rapprocher les générations. Son produit, un cadre photo numérique installé chez des grands-parents, peut recevoir des photos depuis l'appli d'un smartphone ou d'une tablette de leurs enfants et petits-enfants. Le tout en direct, sans connexion Internet, tout en étant simplement connecté en 3G. Alexis Le Goff, cofondateur et CTO de la jeune pousse, a choisi de faire appel au financement participatif depuis la plate-forme Kickstarter, où il a déjà réuni près de 10.000 euros.

650.000

EUROS

Avec son demi-million de visiteurs uniques par mois, Tous Voisins a réussi à convaincre les investisseurs pour un tour de table. Cette plate-forme agrège les agendas locaux des communes françaises.

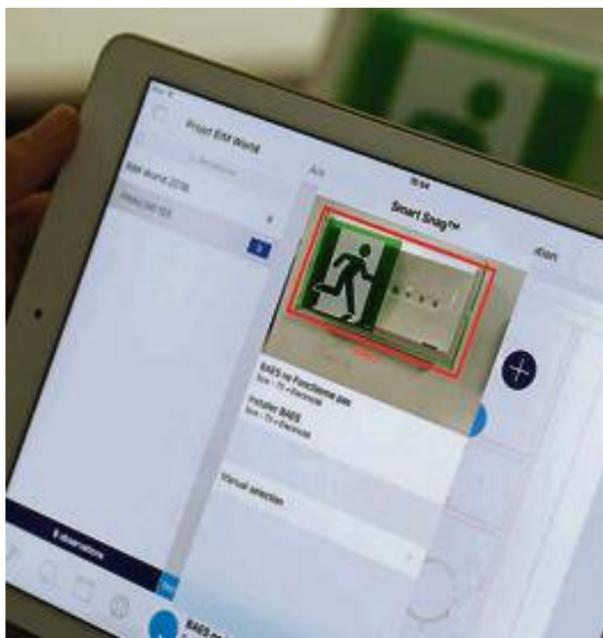
Finalcad, la pépite française qui veut digitaliser le BTP

- La jeune pousse propose une solution qui permet de suivre les chantiers avec des outils numériques.
- Elle vient de lever 20 millions de dollars et va recruter 80 personnes.

LOGICIEL

Guillaume Bregeras
@gbregeras

Que l'on ne s'y trompe pas. Si Finalcad vend la digitalisation du suivi de chantier aux majors et aux entreprises générales du bâtiment, c'est avant tout pour améliorer leur rentabilité, explique son président et cofondateur Jimmy Louchart : « Avec cet outil, nous voulons les aider à aller chercher ces points de marge si difficile à obtenir. » Le BTP est en effet l'un des rares marchés où la productivité a baissé depuis trente ans. Elle aurait même « chuté de moitié », selon lui. La digitalisation n'est dans ce cas pas un simple mot à la mode pour séduire les investisseurs, mais un outil d'amélioration de la productivité et de la qualité des chantiers (lire l'exemple d'Eiffage ci-contre). La pépite française, qui propose depuis 2011 un logiciel destiné aux professionnels du chantier, n'a donc pas trop sué pour réunir les fonds de son nouveau tour de table. Avec 20 millions de dollars, elle peut voir loin. Serena Capital, qui emmène cette levée, renouvelle la confiance à son poulain : « Le secteur du bâtiment et de la construction se digitalise fortement et est encore très loin d'être un secteur concurrentiel », détaille Nicolas Louvet, de Serena. Finalcad a donc une vraie carte à jouer pour préempter le marché. » Deux autres fonds, tout autant persuadés de son potentiel, le rejoignent. CapHorn Invest apporte sa compétence métier tan-



Finalcad offre aux utilisateurs la reconnaissance d'objets et utilise la réalité augmentée pour signaler les points de contrôle effectués ou les défauts. Photo DR

dis qu'Aster Capital offre le conseil international, stratégique dans la vision de la jeune pousse.

Conquête asiatique

Plutôt que de regarder vers les Etats-Unis, où l'un de ses concurrents, PlanGrid, est déjà bien installé, Finalcad se tourne vers l'Asie. Où il a contracté avec la plus vieille major mondiale du bâtiment, le japonais Takenaka, pour réaliser

l'extension de l'aéroport de Singapour. « Notre objectif est d'atteindre les 100 millions de dollars de chiffre d'affaires d'ici à 2020, ambitionne Jimmy Louchart. Et, pour cela, nous cherchons à travailler avec les entreprises du Top 250 du BTP dans le monde, celles qui réalisent plus d'un milliard de chiffre d'affaires par an. » Son frère, Joffroy Louchart, autre cofondateur, installe donc un bureau en Asie, principal territoire

où se réalisera la croissance du secteur, qui devrait doubler d'ici à 2030, pour atteindre 17.000 milliards de dollars, selon un rapport de Global Construction Perspectives et Oxford Economics. Un territoire où les habitudes digitales ont pris plus rapidement qu'en Occident, admet Joffroy Louchart : « Si en France les compagnons commencent à utiliser des smartphones et des tablettes, ces outils sont déjà répandus sur les chantiers en Asie. »

L'ergonomie, une priorité

Pénétrer l'univers très fermé des chantiers, où la culture papier est encore bien enracinée, est l'une des clefs de l'accélération de la start-up. Son point d'attaque consiste déjà à proposer une application la plus ergonomique possible. « Il faut que tout le monde puisse l'utiliser sur un chantier et nous consacrons une part importante de nos fonds en R&D afin de préserver l'avance que nous avons sur nos concurrents », détaille son président. Jusqu'à présent, la pépite avait déployé son logiciel sur de petits projets, laissant la possibilité aux majors du bâtiment de l'évaluer. L'engagement d'Eiffage dans un partenariat cadre pour la déployer à une plus grande échelle devrait donner un sacré coup de pouce à sa destinée. Et les outils facilitant encore son utilisation se multiplient. Finalcad propose la reconnaissance d'objets offline et utilise la réalité augmentée pour signaler directement les points de contrôle effectués ou les défauts présents à un endroit précis. En fonction de la personne qui l'utilise, différents calques peuvent être visibles de ses utilisateurs pour garantir la conformité de son travail avec les plans d'origine. Les possibilités sont

nombreuses et sa prise en main requiert un référent pour chaque projet. « On n'apprend pas tout de suite à drifter après avoir passé ses permis de conduire », compare David Vauthrin, troisième cofon-

dateur, chargé de déployer les pratiques sur le terrain. Même si la tentation est grande au regard des enjeux de compétitivité des majors du BTP qui se disputent le marché mondial. ■

3 QUESTIONS À... BENOÎT DE RUFFRAY

Président-directeur général d'Eiffage

« Améliorer la production et la qualité sur les chantiers »



Eric Piermont/AFP

● Comment s'insère la solution Finalcad dans la digitalisation d'Eiffage ?

La transformation digitale sur les chantiers dans ce secteur a toujours été l'un de mes sujets. Et, depuis que j'ai pris la succession de Pierre Berger à la tête d'Eiffage l'an dernier à la suite de son décès, je souhaite accélérer. Avec Finalcad, notre objectif est double : cela doit améliorer la production et la qualité. Leur outil et tous ceux du numérique accélèrent la capitalisation des compétences et va nous apporter de la fluidité, de gagner sur les délais, mais aussi sur la qualité des chantiers.

● Comment cette start-up s'est différenciée des autres ?

Ils ont une approche terrain auprès du chef de chantier et du conducteur des travaux qui leur permet de comprendre leur processus de travail et la manière dont il faut les digitaliser. Une approche d'autant plus

importante que la culture papier est très présente et se rappelle régulièrement. Leur solution est très ergonomique et appréciée, y compris par les sous-traitants qui s'y mettent assez vite.

● Quels sont les facteurs pour mener ce déploiement à bien ?

Je crois beaucoup à l'innovation ouverte pour progresser dans le BTP. Chez Eiffage, nous digitalisons les fonctions support, mais, avec cette étape, cela nous permet de ramener le suivi de chantier, les discussions du terrain au bureau. Les ordinateurs avaient créé de la distance et nos jeunes compagnons vont accélérer le changement. Désormais les outils technologiques ne se cantonnent plus au bureau, mais se déploient sur le terrain. Ils vivent et ont grandi avec smartphone et tablette.

Propos recueillis par G. B.

Levée de fonds record pour une assurtech en Europe

ASSURANCE

La start-up allemande FinanceFox a levé 28 millions de dollars.

Elle se pose comme un « guichet unique » entre consommateurs, courtiers et assureurs.

Laurent Thévenin
@laurentthevenin

C'est une opération marquante dans le monde encore naissant des assurtech. FinanceFox, une jeune pousse basée à Berlin, à Zurich et à Barcelone, a annoncé la semaine dernière avoir bouclé une levée de fonds de 28 millions de dollars (25 millions d'euros) menée par la firme de capital-risque Target Global et Horizons Ventures, un véhicule d'investissement du milliardaire hong-kon-

gais Li Ka-shing. Il s'agit de la levée la plus importante à ce jour pour une assurtech en Europe, se félicite-t-il. FinanceFox avait déjà levé 5,5 millions de dollars en janvier dernier. Ses investisseurs initiaux (Idinvest, Salesforce Ventures, Speedinvest, Seedcamp, AngelList, Victory Park Capital et Samuel Skoblo) ont également participé à ce tour de table.

« Réinventer l'assurance »

« FinanceFox a tout le potentiel pour devenir l'un des grands fournisseurs de service d'assurance en Europe », justifie Yaron Valler, associé général chez Target Global. Lancée en octobre 2015 en Suisse et en Allemagne, cette start-up qui compte 80 employés revendique plus de 65.000 clients. Son application mobile offre la possibilité au client de déclarer ses sinistres, d'y centraliser et de consulter tous ses contrats d'assurance, mais aussi d'avoir des conseils personnalisés ou de faire des devis. FinanceFox

peut aussi signaler à l'utilisateur d'éventuelles possibilités d'économies ou lui indiquer si sa couverture d'assurance est insuffisante.

FinanceFox veut ainsi se poser comme « le guichet unique » pour les courtiers, les consommateurs et les assureurs. « Nous avons juste commencé de réinventer l'assurance. Dans dix ans, l'assurance n'aura rien à voir avec aujourd'hui », affirme Julian Teicke, son cofondateur et directeur général. Avec cette levée de fonds, sa start-up entend notamment accélérer son développement à l'international. Le lancement de ses services en Autriche est déjà prévu pour le quatrième trimestre.

Après un premier trimestre record, l'activité sur le front des insurtech avait marqué le pas au deuxième trimestre. Selon les données compilées par CB Insights, il y a eu 30 transactions au deuxième trimestre, contre 52 au trimestre précédent, pour un montant total de financement en baisse de 41 %, à 389 millions de dollars. ■

MONDIAL DE L'AUTOMOBILE
PARIS
1-16 OCTOBRE 2016

VIVEZ L'AUTOMOBILE!





PARIS EXPO PORTE DE VERSAILLES
10H - 20H - NOCTURNES JEUDI & VENDREDI JUSQU'À 22H

#MondialAuto - f mondial.automobile
www.mondial-automobile.com





PMIE & REGIONS

en
direct

Fructueux contrôles en entreprise

ÎLE-DE-FRANCE — Les agents franciliens de l'inspection du travail ont verbalisé 1.144 entreprises en 2015, dont certaines pour plusieurs infractions. Le travail illégal et la fraude à la prestation de service international ont représenté 897 verbalisations, soit une progression de plus de 20 % par rapport à 2015. Le BTP est le plus concerné.



La ligne à très haute tension inaugurée

CHAMPAGNE-ARDENNES — La nouvelle ligne à très haute tension entre Reims et Charleville-Mézières a été inaugurée vendredi 23 septembre. Avec un budget de 110 millions d'euros, c'est l'un des plus gros chantiers de la région. Cette ligne de 400.000 volts doit renforcer la capacité électrique pour faire face au développement économique

du territoire et sécuriser l'alimentation régionale. Elle remplace l'ancienne ligne datant des années 1970. Le nouvel ouvrage, qui a nécessité deux ans de travaux, est opérationnel depuis le 2 septembre. Le chantier a consisté à poser pas moins de 182 pylônes le long de 80 kilomètres, le montage d'un seul pylône nécessitant de trois à quatre semaines. Environ 200 personnes ont été mobilisées par jour en moyenne pour les travaux.

Le fromage de chèvre pénalisé par le manque de lait

- La filière chèvre affiche une forme étonnante mais fragile.
- Principal défi pour les transformateurs : le faible renouvellement des chefs d'exploitation.

CENTRE-VAL DE LOIRE

Stéphane Frachet
@Frachet2
— Correspondant à Tours

L'horizon s'est dégagé pour les chèvres. Alors que leurs consœurs de pâture, les vaches, affrontent une crise de surproduction sans précédent, les « biquettes » du Poitou ou de Rocamadour affichent une croissance de 4 % par rapport à 2015, avec un cumul annuel de collecte de 257.300 litres depuis le début de l'année. La production hexagonale pourrait approcher les 500.000 litres en 2016. Un record.

Certes, ces performances sont à relativiser. Le lait de chèvre alimente un marché sans commune mesure avec le lait de vache qui approche les 25 millions de litres. Chaque Français consomme 110 kg par an de produits issus du lait de vache. Contre seulement 2,2 kg pour le lait de chèvre. Il n'empêche, cette filière est dynamique au point de manquer de matière première. « Nous pourrions vendre plus de produits finis si nous avions plus d'éleveurs », résume Olivier Athimon, directeur général d'Eurial, la filière lait des coopératives Eurial et Agrial.

La bonne santé du secteur s'explique d'abord par le succès commer-

cial des fromages de chèvre. En haut du panier, les 14 AOP françaises tractent la production : en tête de gondole, le sainte-maure-de-touraine, le rocamadour, le selles-sur-cher... Les grands industriels français sont présents : Lactalis, Savencia (ex-Bongrain), Bel, et la fusion Eurial-Agrial, qui produit la marque leader en France, Soignon. L'export reste dynamique malgré l'embargo russe, le ralentissement chinois et le conflit au Moyen-Orient. « La marque France et l'image d'excellence de la gastronomie française nous portent aux Etats-Unis, en Angleterre et dans les pays européens limitrophes. Le fromage de chèvre en profite », souligne Olivier Athimon.

Le principal défi pour les transformateurs, c'est la matière première, menacée par le faible renouvellement des chefs d'exploitation.

Le principal défi pour les transformateurs, c'est la matière première, menacée par le faible renouvellement des chefs d'exploitation. Dans le Centre-Val de Loire, qui comprend 5 des 14 appellations protégées, la filière a perdu 15 % de

ses éleveurs entre 2010 et 2013. Les départs en retraite ne sont pas compensés par les installations. Seuls 3 à 6 agriculteurs se lancent, alors qu'il en faudrait une dizaine. Un paradoxe qui inquiète les syndicats d'exploitants et les industriels.

Freins à l'installation

Pour l'instant, grâce à l'amélioration de la productivité, les volumes augmentent. L'appellation selles-sur-cher a passé le cap des 1.000 tonnes, en perdant 6 exploitants, sans aucune installation. Mais cela ne pourra pas durer éternellement, prévient Frédéric Boëuf, dirigeant de la laiterie Les Fromagers de Tradition (Triballat Noyal), président de l'AOP. « Il en va de la pérennité de la filière », dit-il.

Pour installer des jeunes, les syndicats et l'interprofession tentent de motiver les étudiants des cursus agricoles. Pour de minces résultats. « Comme une chèvre passe à la traite deux fois par jour, sept jours sur sept, c'est contraignant. Et l'automatisation est inexistant », témoigne un exploitant. Un travail harassant, pour 17.000 euros de revenus annuels et quasiment pas de congés. La filière caprine de la région réalise une étude pour comprendre les freins à l'installation, et envisager un plan d'action. Pour éviter que les fameuses sainte-maure-de-touraine ou chavignol ne manquent de bras pour produire ces fromages. ■



La filière caprine de la région réalise une étude pour comprendre les freins à l'installation et envisager un plan d'action. Photo Franck Moreau/RÉA

L'ex-Poitouraine concentre ses moyens

Poitouraine, intégré à la fusion Eurial-Agrial, poursuit son développement sur deux créneaux, les AOP et ses marques.

Ce n'est pas encore un géant mondial, mais c'est bien le leader français des bûches de chèvre avec sa marque Soignon. L'ex-Poitouraine, intégré au sein de la fusion Eurial-Agrial, est le numéro un du fromage de chèvre en France. Dans cette coopérative de 4.000 salariés et 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le secteur chèvre ne représente plus que 7 % de l'activité, avec notamment Poitouaine à Dissay (Vienne), Valcrest dans la Drôme et désormais Guilloteau à Pélussin (Loire).

Néanmoins, tout le portefeuille de marques en fromages de chèvre d'Eurial est en progression. « Nous atteignons +6 % en grand et moyenne surface », souligne Olivier Athimon, directeur général. Outre Soignon et Liguil pour la grande distribution, Eurial vient de mettre la main sur la laiterie Guilloteau, qui produit une AOC, la rigotte de Condrieu. Eurial s'appuie ainsi sur cinq fromages d'appellation, qui lui permettent de viser des marchés à forte valeur ajoutée. Outre la Rigotte, ses laiteries produisent du picodon, du sainte-maure-de-touraine, du chabichou et du pouligny. D'autre part, depuis fin mai,



Outre Soignon et Liguil pour la grande distribution, Eurial vient de mettre la main sur la laiterie Guilloteau, qui produit une AOC, la rigotte de Condrieu

les activités laitières des sept coopératives Eurial et la branche lait d'Agrial sont réunies sous l'entité Eurial.

Chèvre au miel

Leurs assemblées générales ont approuvé le rapprochement entamé en 2010. Eurial devient la branche lait d'Agrial. Une façon de consolider l'ensemble face à la crise de surproduction laitière, en dégageant des moyens pour l'innovation. En cette rentrée, Eurial lance par exemple des chèvres frais aux fruits rouges sur le marché français et un chèvre au miel aux Etats-Unis et au Chili. — S. F.

Lescure chouchoute ses éleveurs

Issu d'un rapprochement entre la coopérative Terra Lacta et Savencia, Lescure accompagne les nouveaux éleveurs.

Des primes sur les achats de collecte pendant les trois premières années d'exploitation, une marge sécurisée, des aides à l'amélioration de la ferme et des formations : le panel de mesures pour accompagner les éleveurs s'est renforcé chez Les Fromageries Lescure. « Le cumul des aides atteint 10.000 euros par éleveur », estime Patrick Charpentier, éleveur caprin près de Melle (Deux-Sèvres) et vice-président de Terra Lacta. Lescure, dont le siège est à Poitiers (Vienne), est le fruit du rapprochement en 2013 d'une coopérative, Terra Lacta, et d'une société privée, Bongrain, devenu Savencia (4,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015) qui en possède 51 %.

Provoquée par des difficultés financières de la filière chèvre, cette fusion inédite avait suscité l'interrogation. Alors que le troisième exercice commun n'est pas achevé, Les Fromageries Lescure se disent sur la voie du redressement. « Le partenariat est très productif », assure Patrick

Charpentier. Comme l'ensemble du secteur, sa collecte est en hausse (+3,5 %) malgré un nombre de producteurs en « légère érosion ». Pour y remédier, le groupe a investi dans une couveuse l'an passé, à Curzay-sur-Vonne (Vienne), aux côtés d'autres coops, comme Coreia, Sèvre et Belle... Soléo Chevrettes sélectionne des animaux reproducteurs, quelle exporte dans le monde entier. Pour les éleveurs en contrat avec Lescure, un prêt de 250 euros vient atténuer l'achat d'un mâle.

Un marché « bagarré »

Si cet accompagnement est « vital » pour Lescure, c'est parce que les installations sont « trop justes » : de 10 à 20 par an seulement. Il en faudrait plus pour faire tourner les cinq laiteries du groupe, notamment Saint-Loup-sur-Thouet (Deux-Sèvres), qui fabrique la bûche Saint-Loup, et Saint-Saviol (Vienne), les deux plus importantes unités. « Le marché est extrêmement bagarré. En tirant les prix vers le bas, la grande distribution nous bouscule. Le chèvre s'en tire mieux que le lait de vache, mais on n'est pas à l'abri d'une nouvelle crise », avertit Patrick Charpentier. — S. F.

Lot : le rocamadour a triplé ses ventes

Le rocamadour a bénéficié de l'impact de la grande distribution. La filière s'est industrialisée.

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

Depuis l'obtention de l'appellation d'origine contrôlée en 1996, la production de fromage de chèvre au lait cru de Rocamadour dans le Lot a presque triplé de 440 à 1.182 tonnes en 2015. Et les ventes continuent de progresser de 1 à 5 % par an. Le rocamadour est devenu la deuxième appellation fromagère de chèvre, dépassant le crottin de Chavignol. Outre son image d'authenticité, ce petit fromage crémeux a bénéficié de l'impact de la grande distribution qui forme 40 % des ventes – contre 35 % pour la vente directe et la distribution régionale et 25 % en circuit traditionnel. « La présence du rocamadour sous quatre ou cinq marques de distributeur a doublé les ventes dans les années 2000 », explique Dominique Chambon, président du Syndicat de l'AOP rocamadour et du Conseil national des appellations d'origine laitière. Ce faisant, la filière s'est industrialisée. Aux producteurs fermiers

des débuts se sont substituées trois entreprises qui produisent 75 % du volume. L'ancienne Fromagerie Verdier, créée par un éleveur du cru, est entrée en 2011 dans le giron de Lactalis via le rachat des Fromageries de l'Etoile et produit la moitié du rocamadour. « C'est un atout, car les ventes de Lactalis ont progressé plus vite que la croissance de l'appellation de 5 % en 2015 », indique Dominique Chambon.

Stabulation

Parallèlement, la coopérative les Fermiers de Rocamadour a créé une société commune de commercialisation détenue majoritairement par la Société Fromagère du Livradois et la Fromagerie du Quercy a été reprise par Tribalat. Les exploitations aussi se sont agrandies, passant de 100 à 200 chèvres en moyenne, élevées en stabulation. Mais le nombre de fermes a diminué de 110 à 90, dont 35 producteurs de fromage fermier et 55 qui livrent le lait aux fromageries. « Nous voudrions maintenir un tissu de producteurs, mais l'élevage, avec ses contraintes, n'attire pas les jeunes, même si le rocamadour permet d'assurer un revenu », déplore Dominique Chambon. ■

43

ÉTABLISSEMENTS DE LA FONDATION HOSPITALIÈRE SAINTE-MARIE
Harmonie Services Mutualistes, représentant Harmonie Mutuelle et la MGEN (Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale), reprend la gestion de 43 établissements et services de la Fondation hospitalière Sainte-Marie. L'ensemble représente un

budget cumulé de 95 millions d'euros. Cette opération va permettre de constituer au sein du futur groupe MGEN-Istya-Harmonie, qui sera le numéro un de l'assurance-santé en France, « un pôle d'excellence sur les soins et services en Ile-de-France ».



Pascal Guyot/AFP

Moules et huîtres de Thau autorisées

OCCITANIE — La préfecture de l'Hérault a levé les mesures de suspension de récolte et de commercialisation des huîtres et moules de l'étang de Thau. Ces mesures avaient été prises après la détection par l'Ifremer de traces de contamination microbiologique à la suite des fortes intempéries survenues deux jours plus tôt.

Primagaz entre dans l'ère post-AZF

CENTRE-VAL DE LOIRE

Le groupe déménage son usine de Saint-Pierre-des-Corps et d'autres sites.

Un investissement de 25 millions d'euros.

Stéphane Frachet

@Frachet2

— Correspondant à Tours

Quinze ans après l'explosion d'AZF la loi Bachelot renforçant les contraintes sur les sites Seveso entraîne une série d'investissements chez Primagaz, dont le montant total est estimé à 25 millions d'euros. La filiale française du hollandais SHV, qui réalise 460 millions d'euros de chiffre d'affaires, va déménager ses principales installations d'embouteillage de gaz liquide à Saint-Pierre-des-Corps, à proximité de Tours, d'ici à 2020.

Ce site historique, qui a débuté la production en 1937, n'a jamais connu d'incident. Situé au cœur du pays, il était devenu le socle du dispositif de Primagaz, racheté en deux temps par le conglomérat SHV en 1980 puis en 1998.

L'activité de mise en citerne sera transférée sur un nouveau site de 10 hectares, à Druye, toujours dans l'agglomération de Tours, mais dans un secteur entouré de champs. Et les capacités seront divisées par dix. Comme le prévoit la loi, Primagaz a obtenu une participation de l'Etat et des collectivités. Le groupe



Le site historique de Saint-Pierre-des-Corps est le socle du dispositif de Primagaz.

Photo Frédéric Boursier - Saint-Pierre-Des-Corps Primagaz

ne réglera qu'un tiers des 5 millions d'euros requis pour ce transfert.

La révision des plans particuliers de risques technologiques, dont les critères ont été renforcés après AZF, implique une extension des périmètres de sécurité. « Soit nous indemnisons une centaine de riverains et deux entreprises artisanales pour qu'ils déménagent ou renforcent leurs locaux, soit nous aidions Primagaz à trouver une solution ailleurs », résume Marie-France Beauflis, sénatrice-maire communiste de Saint-Pierre-des-Corps. Estimation : 22 millions d'euros, comprenant une trentaine d'expro-

priations. Les financeurs ont choisi la solution du transfert. « C'est une décision collective », souligne Thierry Guillien, directeur industriel de Primagaz, qui conserve sur place environ 180 salariés des services administratifs et commerciaux, ainsi que sa filiale Liotard de fabrication de bouteilles et citernes.

Hostilité des riverains

L'embouteillage individuel, qui occupe 20 emplois, partira à Ambès (Gironde) et Dainville (Pas-de-Calais), qui deviendra à l'horizon 2020 le premier site de production de Primagaz. Les dix sites classés de Pri-

magaz sont tous concernés par des aménagements, sur le Port autonome de Brest, à Saint-Florentin (Yonne), ou encore à Feyzin (Rhône), par exemple. Le site de Carros dans les Alpes-Maritimes doit lui aussi être déménagé. Près de Nice, le terrain proposé par l'Etat et les collectivités, à Malaussène, déclenche l'hostilité des riverains. « Dans le sud de la France, c'est devenu impossible de trouver un terrain qui évite les contraintes d'un PPR [plan de prévention des risques] à cause de la densification urbaine et du relief », déplore Thierry Guillien, qui poursuit les négociations. ■

Gruau accélère dans le véhicule utilitaire

LE PRIX DE L'ENTREPRENEUR DE L'ANNÉE PAYS DE LA LOIRE

Emmanuel Guimard

@EmmanuelGuimard

Le Prix de l'Entrepreneur de l'Année organisé par EY et « L'Express », en partenariat avec Edmond de Rothschild France et Verlingue, avec le soutien de bpifrance, « Les Echos » et Widoobiz a été remis le 22 septembre à Patrick Gruau, PDG du groupe Gruau pour la région Ouest.

Avec 50.000 véhicules utilitaires sortant chaque année de ses usines, Gruau figure parmi les premiers carrossiers-constructeurs d'Europe. Le métier de ce groupe de Laval (Mayenne) consiste à transformer des véhicules de série en fourgons, bennes, véhicules isothermes, voitures de police, ambulances... Gruau, fondé en 1889, est aussi l'une des plus anciennes entreprises familiales du Grand Ouest.

Son histoire s'est accélérée sous l'égide de l'actuel PDG, Patrick Gruau, arrière-arrière-petit-fils du fondateur, aux commandes depuis trois décennies. Durant cette période, le chiffre d'affaires a été multiplié par quinze, par croissance organique et acquisitions. Depuis dix ans, il a doublé, à

210 millions d'euros en 2015 sur un marché stagnant. Et Patrick Gruau vise 400 millions à l'horizon 2019.

« Le Top 3 mondial » visé

Le groupe, fort de 1.350 salariés, base ses prévisions sur les contrats pluriannuels avec les constructeurs (Renault, PSA, Mercedes, Volkswagen, Ford...) mais aussi sur le véhicule électrique. Patrick Gruau y a investi dès les années 2000, jugeant que l'utilitaire ouvrira la voie à la généralisation de l'électrique. Enfin, Gruau table sur l'international, dont la part devrait passer de 22 % actuellement à plus de 40 % des ventes en 2019 par le biais d'acquisitions ou de partenariats comme celui récemment scellé avec l'américain Knapheide.

Pour Patrick Gruau, la pérennité du groupe tient amplement à son essence familiale et à son ancrage territorial, « gages, notamment, d'un bon dialogue social », estime-t-il. « La famille a toujours réinvesti dans l'entreprise. Il n'y a jamais eu de dividendes », dit aussi le dirigeant. « Nous avons aussi réussi à concentrer le capital, car il est indispensable d'avoir une vision partagée entre l'actionariat et les dirigeants opérationnels. » Déjà, une sixième génération émerge, mais Patrick Gruau, soixante ans, entend bien mener le projet stratégique de 2022 que l'entreprise est en train de définir. A cette échéance, il vise « le Top 3 mondial » dans sa spécialité. ■

ENTREPRENDRE

avec la CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

E-Cotiz : un outil clé en main pour simplifier la gestion des associations

Créée en 2014, la jeune start-up E-Cotiz propose aux associations sportives une solution simple et ludique pour collecter leurs cotisations directement en ligne. « Ayant travaillé pendant dix ans dans l'univers du sport, j'ai touché du doigt les difficultés administratives que pouvaient rencontrer les clubs, notamment en période de rentrée scolaire », témoigne Jauffray Dunyach, fondateur de la société. « La gestion des dossiers d'inscription et des paiements représente souvent un véritable casse-tête pour les bénévoles. L'idée était de leur simplifier la tâche à travers une solution 100 % digitale ». Création de formulaires d'inscription, mise en ligne de la collecte, suivi des encaissements en temps réel, sécurisation des données... E-Cotiz offre aux associations sportives un outil clé en main. Et ce n'est pas tout !

Faciliter la vie des clubs

« Depuis cette année, nous travaillons avec 8 fédérations sportives pour organiser la prise de licences », précise Jauffray Dunyach. « Les adhérents peuvent s'inscrire directement en ligne, via E-Cotiz, et les clubs ont la possibilité de transmettre toutes les informations en un seul clic à la fédération ». Sans compter que la jeune start-up (qui réunit aujourd'hui une équipe de

12 collaborateurs) accompagne les associations tout au long de l'année, notamment pour l'organisation de tournois et de stages sportifs. « À terme, nous visons à étendre nos services à l'ensemble du milieu associatif, en France et dans d'autres pays européens », explique-t-il. Autant de projets intéressants pour les années à venir ! Diplômé de l'ESSEC, grande école de commerce de la CCI Paris Ile-de-France, Jauffray Dunyach dispose d'une vraie fibre entrepreneuriale : « L'ESSEC nous a toujours poussés à initier des projets, notamment au sein de son réseau associatif. Complètement idéal de la formation théorique, cet engagement nous a permis de développer des compétences clés dans de nombreux domaines ». Sans oublier le réseau d'anciens élèves, l'une des grandes forces de l'école. « Il y a un véritable esprit collectif de soutien et d'entraide », conclut le fondateur d'E-Cotiz. « De quoi mettre toutes les chances de son côté ! ».



Jauffray Dunyach, fondateur de la société

Entrepreneurs, la CCI Paris Ile-de-France vous accompagne dans le développement de votre entreprise : entreprises.cci-paris-idf.fr

innovateurs

Klaxoon lève 5 millions pour sa box interactive qui anime les réunions



DR

LA LEVÉE DE FONDS KLAXOON

Date de création : 2009

Président :

Matthieu Beucher

Montant : 5 millions d'euros

Effectif : 100 personnes

Secteur : digital

Stanislas du Guerny

— Correspondant à Rennes

Pour en finir avec les réunions interminables où chacun regarde son PC portable sans jamais intervenir, les conférences et les séminaires sans aucune réelle réactivité du public, Klaxoon a développé une solution logicielle interactive et une box « pour booster l'intelligence collective », insiste Matthieu Beucher, le président de cette entreprise rennaise.

Afin de mondialiser son concept issu de plus de deux années de R&D, elle annonce ce lundi avoir levé 5 millions d'euros auprès des deux fonds

nord-américains : WhiteStar Capital, basé à New York, et Wind, à San Francisco et Bruxelles, complétés par un apport d'Arkéa Capital et de trois « business angels », dont Xavier Niel, « serial entrepreneur » et grand patron de Free. « Quelques 100.000 personnes réparties dans 100 pays utilisent déjà la solution Klaxoon à partir du cloud ou d'une box, pour ceux qui n'ont pas de connexion fiable à Internet ou préfèrent totalement sécuriser leurs interventions, comme dans le secteur de la défense », poursuit le dirigeant.

1.000 participants en simultané

Plus concrètement, l'animateur d'une réunion peut envoyer des messages instantanés à ses participants et vérifier, via un quizz, si ses consignes ont bien été comprises. Dans un colloque, les organisateurs peuvent initier un sondage auprès du public présent, dont les résultats s'afficheront immédiatement sur écran... En mode cloud, la plate-forme Klaxoon peut accueillir en simultané jusqu'à 1.000 participants. La London Business School, GRDF, Decathlon, des consultants indépendants... sont abonnés à Klaxoon (49 euros par mois). L'entreprise, qui vient de s'installer dans les espaces de Rennes Atalante sur 1.500 mètres carrés de bureaux, prévoit la création de 50 emplois au cours des prochains mois. ■

HalioDX lance son kit de diagnostic pour les cancérologues



Jean-Marie Huron

LA STRATÉGIE HALIODX

Date de création : 2014

Président : Vincent Fert

Chiffre d'affaires :

7,9 millions d'euros en 2015

Effectif : 80 personnes

Secteur : biotechnologies

Paul Molga

@paulmolga

— Correspondant à Marseille

Après deux ans de développement, la start-up marseillaise spécialisée dans l'immunoncologie HalioDX lance la commercialisation de son Immunoscore. Ce kit de diagnostic permet aux cliniciens de mieux orienter leur stratégie thérapeutique. La société exploite sous licence le brevet d'un chercheur de l'Inserm, Jérôme Galon, qui a identifié plusieurs marqueurs rendant possible le comptage du nombre de lymphocytes pré-

sents en périphérie d'une tumeur. Sa technologie s'appuie sur l'analyse digitale des prélèvements, associée à un algorithme qui permet de déduire une note de « densité immunitaire » du patient. « On peut ainsi prédire la capacité du système de défense d'un individu à combattre les cellules tumorales », explique Vincent Fert, président fondateur de HalioDX.

Test performant

Une étude rétrospective internationale, conduite sur 2.667 patients dans 17 pays, a démontré la performance de ce test dans la prédiction du risque de récurrence dans les cancers du côlon, première cible thérapeutique de l'Immunoscore. « Ce nouvel élément d'analyse va permettre aux praticiens d'arbitrer plus objectivement sur la nécessité ou non d'une chimiothérapie lourde, en complément de l'acte chirurgical », précise Vincent Fert.

HalioDX dispose d'autres licences mondiales sur un large portefeuille de biomarqueurs en immuno-oncologie, issus des travaux du laboratoire d'immunologie et de cancérologie intégrative de l'Inserm. Un fort potentiel : au moins 400.000 tests par an en Europe et aux Etats-Unis, ce qui pourrait générer de l'ordre de 10 millions d'euros de revenus annuels pour la société d'ici à trois ans. ■

FINANCE & MARCHÉS

les indices

-0,64%	EUROPE	EURO STOXX 50	3.032,31 PTS
-0,47%	PARIS	CAC 40	4.488,69 PTS
-0,44%	FRANCFORT	DAX	10.626,97 PTS
-0,03%	LONDRES	FTSE 100	6.909,43 PTS
-0,23%	AMSTERDAM	AEX	454,48 PTS
-1,11%	MILAN	FTSE MIB	16.452,84 PTS

LES COURS DU CAFÉ AU PLUS HAUT DEPUIS 2015

Les cours de l'arabica ont atteint la semaine dernière un pic depuis seize mois et ceux du robusta depuis dix-neuf mois. La sécheresse qui touche des grandes régions caféières du Brésil pourrait faire chuter la récolte de robusta de 25 %. Les opérateurs sont aussi préoccupés par la baisse des stocks mondiaux d'arabica, dont le niveau est au plus bas depuis 2000 sur l'ICE.

Cours de l'arabica



Pétrole : les spéculations au plus haut avant la réunion des producteurs à Alger

- Les producteurs de pétrole de l'Opep doivent se retrouver pour une réunion informelle le 28 septembre.
- La grande majorité des analystes restent sceptiques sur la possibilité d'un accord pour soutenir les cours du brut.

MATIÈRES PREMIÈRES

Anne Feitz
@afeitz

Plausible ? Peu probable ? On entendait tout et son contraire en fin de semaine dernière à propos de la possibilité d'un accord à Alger entre les pays producteurs de pétrole afin de soutenir les cours. Alors que 72 pays, producteurs et consommateurs, doivent se retrouver dans la capitale algérienne pour un Forum international de l'énergie du 26 au 28 septembre, les membres de l'Opep ont prévu de se réunir le 28, après la clôture du forum, pour une rencontre informelle. Objectif : voir si les conditions sont réunies pour un gel de la production. Dans ce cas, a indiqué le ministre du Pétrole algérien, Noureddine Boutarfa, l'Opep pourrait organiser dans la foulée une réunion extraordinaire, seule instance apte à prendre une décision. La Russie, qui n'est pas membre de l'Opep, s'est dit prête à participer à des discussions en ce sens – une condition jugée nécessaire par l'Arabie saoudite.

Depuis que les cours du baril de brut ont plongé, de 110 dollars mi-2014 à 45-50 dollars ces jours-ci (45,95 dollars vendredi à la clôture), les espoirs de voir les producteurs s'entendre pour soutenir le baril ont été douchés à plusieurs reprises. Dernière en date, la réunion de Doha en avril dernier a échoué à la dernière minute en raison des exigences, posées par l'Arabie saoudite, que l'Iran participe à un tel accord. Or l'Iran, dont la production a été brimée par plusieurs années de sanctions, ne veut pas entendre parler d'un gel avant d'avoir retrouvé au moins son niveau présanctions, soit environ 4 millions de barils par jour (Mb/j). « Ils n'en sont plus très loin, avec 3,6 Mb/j selon les dernières estimations », indique Francis Perrin, président de Stratégies et Politiques Énergétiques. « Mais il me semble encore un peu tôt pour qu'ils soient prêts à une discussion. Selon moi, un

accord est envisageable et possible, mais ce n'est pas tout à fait gagné. »

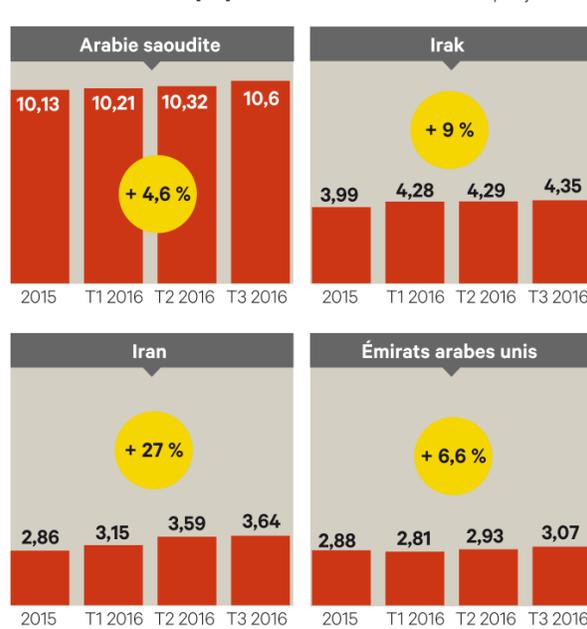
Les réunions diplomatiques et les petites déclarations sont allées bon train ces derniers jours. Selon les agences de presse, des représentants d'Arabie saoudite et d'Iran se sont rencontrés à plusieurs reprises la semaine dernière au siège de l'Opep, à Vienne. Riyad a même proposé de réduire sa production (une première depuis des années) si l'Iran plafonne la sienne. Le secrétaire général de l'Opep, Mohammed Barkindo, s'est rendu au Qatar et en Iran en septembre.

L'Opep est « condamnée à prendre une décision », a déclaré dimanche le ministre algérien de l'Énergie, Noureddine Boutarfa, estimant la situation « plus critique » qu'en juin. « Cette fois-ci, je crois que la situation est un peu différente parce que les circonstances sont un peu plus favorables », a déclaré de son côté, jeudi, le gouverneur irakien à l'Opep, Falah Alamri.

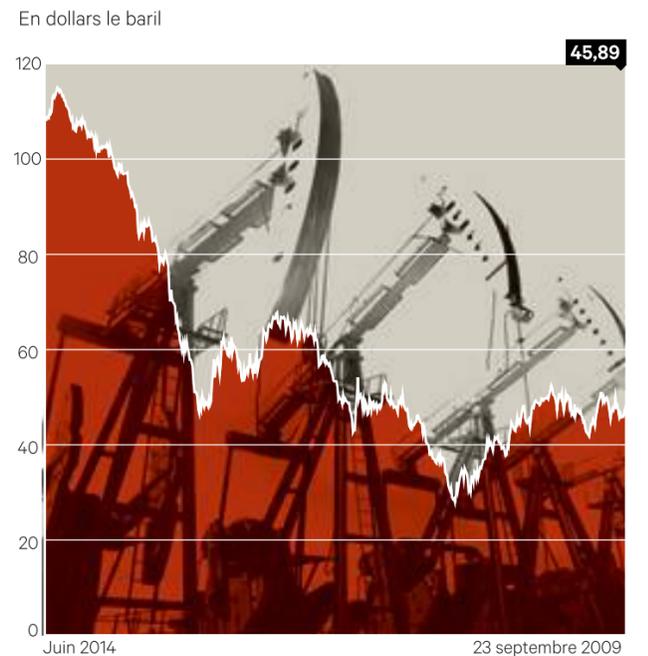
Revirement de stratégie

Pour autant, le scepticisme l'emportait nettement en fin de semaine. Sur les 23 analystes interrogés par Bloomberg, 2 seulement pensaient que la réunion pourrait aboutir à un accord. « Nous n'y croyons pas, indique aux « Echos » Gareth Lewis-Davies, chez BNP Paribas. Ce serait un total revirement de stratégie de la part de l'Arabie saoudite. Nous ne voyons pas non plus l'Iran renoncer à renforcer ses parts de marché. Enfin, la Russie, qui a bénéficié de baisses de coûts de production avec la chute du rouble, produit plus que jamais. Il y a toujours beaucoup de déclarations en amont de ces réunions, de participants qui soutiendraient un accord, mais à la fin il n'y a pas d'actes. » Enfin, même dans le cas d'un accord, l'effet sur les prix n'est pas garanti. « Il faudrait regarder de très près son contenu et le comportement de certains acteurs », insiste Francis Perrin. Car il n'est pas sûr, souligne l'expert, que les producteurs qui s'engageraient sur un gel de production aient réellement les moyens de l'imposer. ■

La production de pétrole des principaux membres de l'Opep



Le cours du brut



LES ECHOS / SOURCES : AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE, BLOOMBERG / PHOTO : SHUTTERSTOCK

L'Irak, un nouveau géant sur la scène pétrolière

Bagdad veut faire croître sa production de 4,3 à 5 Mb/j à court terme.

Tout comme l'Iran, l'Irak ne semble pas réellement prêt à geler sa production dans les années à venir. « Même si le pays se dit solidaire d'un accord pendant quelques mois, il n'a jamais été question pour lui de casser sa dynamique de croissance, explique Francis Perrin, président de Stratégies et Politiques Énergétiques. Il estime, à juste titre, être un cas particulier au sein de l'Opep et avoir droit à un rattrapage après des années de conflit. »

Alors que la production de l'Irak s'était effondrée, elle a

recommencé à croître depuis 2010. Elle atteint aujourd'hui 4,3 millions de baril par jour (Mb/j), ce qui place le pays parmi les cinq ou six premiers producteurs de brut sur la planète, derrière les trois géants à plus de 10 Mb/j (Arabie saoudite, États-Unis et Russie), au niveau du Canada et de la Chine. Et Bagdad veut poursuivre sur sa lancée. Tout en déclarant qu'il soutiendrait un plafonnement de la production à Alger, le ministre du pétrole, Jabar Ali Al Luaibi, a annoncé la semaine dernière un objectif de production à court terme de 4,75 à 5 Mb/j. Si l'objectif fixé par les autorités en 2013,

de 9 Mb/j d'ici à 2020, a toujours semblé irréaliste aux experts, le pays « a clairement le potentiel d'atteindre de 6 à 8 Mb/j dans les cinq ans », estime Francis Perrin. Le pays dispose de ressources considérables, estimées à 150 milliards de barils.

Appels d'offres au gotha pétrolier mondial

Pour l'aider à monter en puissance, Bagdad a lancé dès 2009 des appels d'offres internationaux pour inciter les grandes compagnies internationales à investir : ExxonMobil, BP, Shell, Total, Loukoïl, etc. ont répondu à l'appel. « Tout le gotha pétrolier mondial est là. Ces grandes

compagnies ont passé des contrats avec l'Etat irakien et ne vont pas s'arrêter de produire », indique Francis Perrin. A très court terme, bien que le ministre leur ait demandé fin août de doper leur production, les compagnies ont plutôt levé le pied. Car la chute du baril ayant amputé les revenus de l'Etat, Bagdad a du mal à accompagner leurs investissements : selon une enquête publiée par le « Wall Street Journal » la semaine dernière, certaines majors ont renoncé à faire croître la production de leurs champs irakiens. Mais la tendance pourrait s'inverser rapidement si le prix du baril repart à la hausse.

— A. F.

Euronext accusé de fragiliser les sociétés de conseil aux PME

BOURSE

L'opérateur de marché concurrence les petits acteurs qui aident les sociétés à s'introduire en Bourse.

Laurence Boisseau
@boisseaul

La grogne monte chez certains acteurs de marchés. En cause ? L'attitude d'Euronext. « Il ne joue pas collectif et concurrence les petites sociétés dont le cœur de métier est de fournir des conseils aux PME désireuses d'entrer en Bourse »,

s'indigne Jérôme Gacoïn, président d'Aelium, agence de communication financière sur les valeurs moyennes. Cette inquiétude est partagée par les « listing sponsors » (ceux qui se portent garants de la société qui s'introduit en Bourse), les agences de communication financière, les analystes et émetteurs.

Depuis un an, Euronext, l'opérateur boursier propose d'accompagner les entreprises dans leur processus d'introduction en Bourse (services prélisting), avec une offre semblable à celle proposée par des petites sociétés qui vivent de ces prestations très spécialisées. Ces services vont bien au-delà de ceux qu'EnterNext, sa filiale créée en

2013, était censée offrir pour la promotion et le développement des marchés boursiers propres aux PME-ETI.

« Le rôle de la Bourse est non seulement d'exécuter les transactions, de publier les prix et d'assurer la liquidité, mais aussi et surtout d'accompagner les émetteurs », explique Eric Forest, PDG d'EnterNext et responsable des activités PME. « Le rôle des banques change ; leurs contraintes réglementaires et prudentielles rendent le financement par le marché incontournable, en particulier sur les PME. EnterNext est impliqué depuis sa création. Nous voulions aller plus loin dans l'accompagnement des clients et proposer une véritable offre de service. Nous

n'avons pas vocation à être « listing sponsor » sinon nous serions juge et partie », commente Anthony Attia, PDG d'Euronext Paris et « global head of listing ».

« Un acteur neutre »

Euronext accompagne donc désormais les dirigeants des PME dans toutes les phases du processus d'introduction en Bourse. Il les aide à définir ce qu'il faut mettre dans les documents légaux, à répondre aux tiers lors des « due diligences ». « La demande est venue des brokers eux-mêmes, constatant le besoin d'un acteur neutre. Notre intérêt est de préparer les candidats à l'IPO et de nous assurer qu'ils soient introduits sur

le marché dans les meilleures conditions possible. Il en va de l'intérêt du marché et de la place de Paris également », ajoute Anthony Attia. Aux services prélisting viennent s'ajouter du post-listing, des services après la cotation, permettant entre autres d'identifier l'actionnariat, de comprendre l'image perçue par les investisseurs et d'optimiser leur communication.

« En faisant de l'intégration verticale, avec de nouveaux services en pré et en post-listing, Euronext risque de fragiliser tout l'écosystème des petits acteurs qui gravitent autour de l'introduction en Bourse, ce dernier étant déjà en déliquescence. L'opérateur de marché est en monopole.

Comment une entreprise qui veut aller en Bourse peut-elle refuser les services de celui qui va au final donner son accord à la cotation. Cela ne relève-t-il pas du conflit d'intérêts ? », pointe Caroline Weber, directrice générale de MiddleNext. « Euronext veut faire comme le Nasdaq, qui fait tout, sauf que le tissu économique est différent », commente un « listing sponsor ». Sur les valeurs moyennes, en France, les acteurs ne sont pas très nombreux : environ 100 gérants de valeurs moyennes, une trentaine de « listing sponsors », une dizaine de brokers, une centaine d'analystes. « Cela revient à faire entrer un éléphant dans un magasin de porcelaine », note un « listing sponsor ». ■

Affaire Kerviel : la Société Générale désormais face à l'administration fiscale

BANQUE

Bercy veut réévaluer la déduction d'impôt octroyée à la banque à la suite de la fraude de Jérôme Kerviel.

Sharon Wajsbrot
@Sharonwaj

Le jugement rendu ce vendredi par la cour d'appel de Versailles aurait pu constituer l'épilogue de l'affaire Kerviel pour la Société Générale. Après huit ans de procédure, deux condamnations pénales, une cassation sur les intérêts civils et un troisième procès au civil, la justice a pour la première fois tranché en faveur d'un partage des torts. Oui,

« Jérôme Kerviel [est] partiellement responsable du préjudice causé à la Société Générale », mais oui, également, les manquements de l'ex-trader ne sont pas liés à « des négligences ponctuelles » mais à « des choix managériaux qui ont [...] ouvert à un salarié mal intentionné comme Jérôme Kerviel un large champ d'action où il a pu développer ses agissements délictueux », explique l'arrêt rendu par la cour, qui ramène de 4,9 milliards à 1 million d'euros les dommages et intérêts dus par l'ex-trader à son ancien employeur.

Mécanisme de « carry back »

Mais ce jugement ouvre un autre front pour la banque. « Il est évident qu'une décision de cette nature a des conséquences [...] s'agissant de la situation fiscale de la Société Générale », a estimé, vendredi, le ministre des Finances, Michel Sapin. Grâce à un mécanisme dit de « carry back », qui permet à une entreprise déficitaire de convertir une partie de ses pertes en créance sur le Trésor public, la Société Générale avait déduit près de 2,2 milliards de ses prélèvements entre 2009 et 2010, soit plus de la moitié des résultats du groupe en 2015. Une pratique que Bercy n'estime plus totalement légitime à la lumière du jugement rendu par la cour d'appel de Versailles ce vendredi. « En pointant les différents manquements managériaux de la banque et en reconnaissant sa responsabilité, aux côtés de Jérôme Kerviel, sur le plan civil, la justice ouvre une brèche pour engager un redressement fiscal et tenter de récupérer tout ou partie de cette somme », explique-t-on à Bercy. Ven-

dredi, Michel Sapin et le secrétaire d'Etat au Budget, Christian Eckert, ont demandé à l'administration fiscale d'examiner les conséquences précises de cet arrêt sur la situation de la banque. La vision de la Société Générale est diamétralement opposée. Dans son communiqué, elle écarte d'une ligne cette possibilité : la décision de la cour confirme « le montant de la perte nette de 4,9 milliards d'euros de la banque résultant des agissements frauduleux de Jérôme Kerviel » et elle est donc « sans effet sur la situation fiscale de la Société Générale ». En parallèle, la Société Générale prépare néanmoins sa défense et elle estime avoir plusieurs jurisprudences de son côté. « Le Conseil d'Etat a été saisi du dossier Kerviel en 2011 et a estimé qu'il aurait fallu une volonté délibérée des dirigeants de la

banque de ne pas mettre en place des contrôles pour que la déductibilité soit remise en cause », estime un proche de la banque. Autre argument : en juillet dernier, le Conseil d'Etat – saisi sur des déductions fiscales de la banque italienne MPS en France – a estimé qu'il « n'appartient pas à l'administration [...] de se prononcer sur l'opportunité des choix de gestion opérés par l'entreprise et notamment pas sur l'ampleur des risques pris par elle pour améliorer ses résultats ». Autrement dit, peu importe les risques encourus dans ses affaires courantes, la banque pourrait en déduire les pertes qui en découlent.

L'issue de la procédure engagée par Bercy reste encore très incertaine. D'autant que Jérôme Kerviel comme la Société Générale ont encore la possibilité de contester la décision de la cour d'appel de Ver-

saillies en cassation. Ce qui ralentirait forcément les démarches de Bercy. La route est encore longue.

Photo Martin Bureau/AFP



Jérôme Kerviel, vendredi, à la cour d'appel de Versailles. Photo Martin Bureau/AFP

saillies en cassation. Ce qui ralentirait forcément les démarches de Bercy. La route est encore longue.

Lire l'éditorial de Guillaume Maujean
Page 9

Ces nouveaux « loups » qui chassent à Wall Street

BOURSE

Audacieux et parfois sans scrupules, ces traders en « culottes courtes » sont très en vogue dans les médias.

Le régulateur surveille de près leurs agissements.

Nessim Ait-Kacimi
@NessimAitKacimi

Manuel E. Jesus, dix-neuf ans, vient d'être condamné la semaine dernière à 1,5 million de dollars d'amende par le gendarme des marchés américains, la Securities

and Exchange Commission (SEC) pour avoir enjolivé les rendements qu'il mettait en avant pour attirer des clients. Sous un pseudonyme, il effectuait des recommandations sur des valeurs dans sa lettre confidentielle, entre 2012 et 2014, alors qu'il n'était pas encore majeur. Ce cas est loin d'être isolé, et la SEC surveille de près ces jeunes prodiges, qui ont tendance à prendre des libertés avec la loi.

Ces jeunes traders autodidactes, férus d'analyse technique, sont les enfants de la popularisation de l'accès aux marchés et des avancées de la technologie. Ils ont leur club informel, le Leaders Investment Club, qui regroupe une centaine de jeunes traders et investisseurs, fondé par Austin Schwab et Julian Marchese, qui ont débuté leur trading vers l'âge de dix ans... Ils spéculent depuis leur chambre

d'adolescents, sous les regards parfois attendris et admiratifs de leur famille. Tel est le cas de Connor Bruggemann, seize ans, du New Jersey, qui, en moins d'un an, revendique avoir multiplié par 30 son capital de départ, à 300.000 dollars, en spéculant sur les petites valeurs, ou « penny stocks », de manière très risquée. Prédiction génétique, son père est un ancien trader du parquet du New York Stock Exchange. Il s'est d'ailleurs montré compréhensif quand l'école s'est plainte des ordres d'achat passés par son fils au milieu des cours. Les moins de dix-huit ans ne peuvent ouvrir un compte de trading en ligne sans l'autorisation de leurs parents. Ce seront ces derniers qui seront les responsables légaux en cas de pertes de leur progéniture... « Je ne surveille pas autant que je le devrais

son compte Etrade », a admis au magazine « The Verge » le père de Connor Bruggemann, qui reste persuadé du talent de son fils et son sens des responsabilités.

Sans tabous ni limites

Beaucoup de grands traders, à l'exception de George Soros, ont en effet été précoces. Michael Platt, le fondateur de BlueCrest, qui s'est transformé ensuite en « family office », raconte : « Dès l'âge de douze ans, je recevais mon exemplaire d'"investors chronicle" et à quatorze ans je connaissais la moindre statistique. Je me suis alors mis à acheter des actions au moment de leur introduction en Bourse pour les revendre juste après. J'ai dû gagner entre 20.000 et 30.000 livres sterling. » Les jeunes traders restent une minorité. En Asie (Chine, Taïwan), les moins de vingt-cinq ans représentent autour

de 3 % des traders amateurs sur les sites de courtage en ligne. Selon l'enquête réalisée en 2014 par Havas Worldwide, seuls 2 % des actionnaires individuels ont entre dix-huit et vingt-quatre ans, et 9 % entre vingt-cinq et trente-quatre ans. Après les valeurs technologiques pendant la constitution de la bulle Internet, les devises dans la deuxième partie des années 2000, les jeunes prodiges se rêvent aujourd'hui les descendants de Soros et n'ont plus de tabous ni limites (actions, dérivés, matières premières...).

Sur les marchés à la crie, aujourd'hui en voie de disparition, la jeunesse était un atout pour résister aux longues heures de stress et d'activité. Seulement, la précocité à ses revers. En effet, selon la finance comportementale, plus les traders sont jeunes, plus ils ont confiance en eux. Ils prennent

des risques et sont peu diversifiés. Ils sont aussi plus actifs que les autres, ce qui explique que les courtiers en ligne les courtisent. Leur succès, mis en scène, est une publicité inespérée pour ces sites, qui en font leurs héros. Mais leurs histoires sont souvent trop belles pour être vraies. A la différence de leurs aînés bien plus discrets, les jeunes traders recherchent autant la lumière médiatique que l'adrénaline du trading.

Rachel Fox, la « desperate trader », une ancienne actrice qui a fait des apparitions dans la série « Desperate Housewives », avait une autre passion dévorante, le trading d'actions. A seize ans, elle revendiquait d'excellentes performances et a lancé son site de conseil FoxonStocks, qui se prétend « guidé par le pouvoir de la pop culture »... ■

Jonathan Lebed, quinze ans, le plus jeune manipulateur

En pleine bulle Internet, il a gagné 800.000 dollars en six mois en répercutant des rumeurs sur Yahoo Finance.



Adidas/The Star-Ledger/Sipa

Entre 1999 et 2000, en pleine bulle Internet des valeurs du Nasdaq, Jonathan Lebed, à peine quinze ans, a gagné entre 12.000 et 74.000 dollars par jour, soit 800.000 dollars en six mois. Sa méthode ? Faire courir et diffuser des rumeurs (OPA...) sur la messagerie Yahoo Finance et sur de très petites valeurs – « penny stocks » – qu'il avait au préalable achetées. Il les revendait ensuite à profit quand la rumeur avait porté ses fruits et convaincu d'autres investisseurs crédules. Pour la première fois de son histoire, le régula-

teur des marchés boursiers, la Securities and Exchange Commission (SEC), a intenté une action en justice contre un mineur.

A l'époque, la SEC, embarrassée, avait toutefois reconnu que, « sur Internet, la frontière entre une information crédible ou pas est ténue » et que le Web est « particulièrement vulnérable aux fausses nouvelles et à leur propagation ». Sur ses 800.000 dollars empochés, il n'a dû en reverser que 285.000. Les autorités ont en effet estimé que ses agissements ne pouvaient être totalement associés à de la manipulation de

cours. Faire courir une rumeur n'est pas la même chose qu'inventer une information. Une ambiguïté qui a profité au jeune trader. Ce dernier a monté ensuite sa société Lebed.biz qui fait l'analyse et la promotion, payante, de petites valeurs mais un concurrent, la société StockWire, l'accusera de lui avoir dérobé ses idées et obtiendra 2,5 millions de dollars de dommages. Le jeune trader, qui oublie régulièrement de payer ses impôts, est devenu un habitué des tribunaux, conformément à ses prédispositions de jeunesse. — N.A.-K.

Jacob Wohl, dix-neuf ans, le « Wohl de Wall Street »

Jacob Wohl, dix-neuf ans, surnommé le « Wohl de Wall Street » pour ses méthodes peu orthodoxes et son absence de scrupules.



KTLA

Jacob Wohl, dix-neuf ans, est surnommé le « Wohl de Wall Street » par la presse américaine en allusion au film the « Wolf of Wall Street », le « Loup de Wall Street », qui relate les aventures de Jordan Belfort, un escroc.

Il a monté son « hedge fund » Nex Capital, spécialisé dans les matières premières, après avoir débuté avec les actions. Un fonds très actif qui effectue plus de 45.000 transactions par an... Jacob Wohl a déjà reçu la visite des représentants du régulateur des marchés à terme, déjà saisis d'une plainte d'un investisseur qui

ne parvient pas à retirer son argent du fonds. Le prodige promet à ses clients de réaliser des rendements faramineux et étonnants : 6 ou 7 fois ceux des traders confirmés... Le régulateur a été vertement reçu par le père du présumé fautif, avocat de son état et qui a menacé de porter plainte pour harcèlement ! Un ancien employé du « hedge fund » a en tout cas livré des détails sur les méthodes peu orthodoxes du « hedge fund » et notamment le recrutement d'« hôtesse », en lieu et place de commerciaux... Le trader novice propose aussi des

séances de formation à la finance pour la modique somme de 5.000 dollars par semaine. Il déclare avoir convaincu une trentaine d'investisseurs de placer leur argent dans son « hedge fund », soit entre 30 et 40 millions de dollars.

C'est une vidéo postée sur YouTube qui avait fait scandale et lui a valu son surnom. Interrogé, peu avant l'anniversaire du 11 Septembre, sur ce qu'il ferait s'il était au courant à l'avance d'une attaque terroriste : avertir les autorités ou en profiter pour gagner de l'argent, il répondit par la seconde. — N.A.-K.

MICRONORA

Salon international des microtechniques



Badge gratuit Mot de passe : PUB45

www.micronora.com

Précision - Miniaturisation
Intégration de fonctions complexes

27 - 30 septembre 2016

Besançon - France

Les taux bas éreintent le modèle du Livret A

BANQUE

La CDC va baisser le taux de prêt de son fonds d'épargne.

Grâce à des subventions apportées par les rendements de ses investissements.

Sharon Wajsbrot
@Sharonwaj

La pratique est quasi inédite dans cette maison qui a fêté ses deux cents ans cette année. Rompant « avec l'orthodoxie de la Caisse des Dépôts », qui veille traditionnellement à séparer son bilan d'investisseur de celui de prêteur pour le compte de l'Etat, Pierre-René Lemas, le directeur général de l'institution, a décidé de piocher dans les ressources produites par les investissements

de la Caisse des Dépôts (CDC) pour « subventionner » certains prêts proposés aux organismes de logements sociaux et aux collectivités locales. Concrètement, la section de la CDC dédiée à des investissements dans l'économie va prêter 2,5 milliards d'euros à son fonds d'épargne et subventionner ainsi une partie de ses prêts pour ramener leurs taux d'intérêt à zéro.

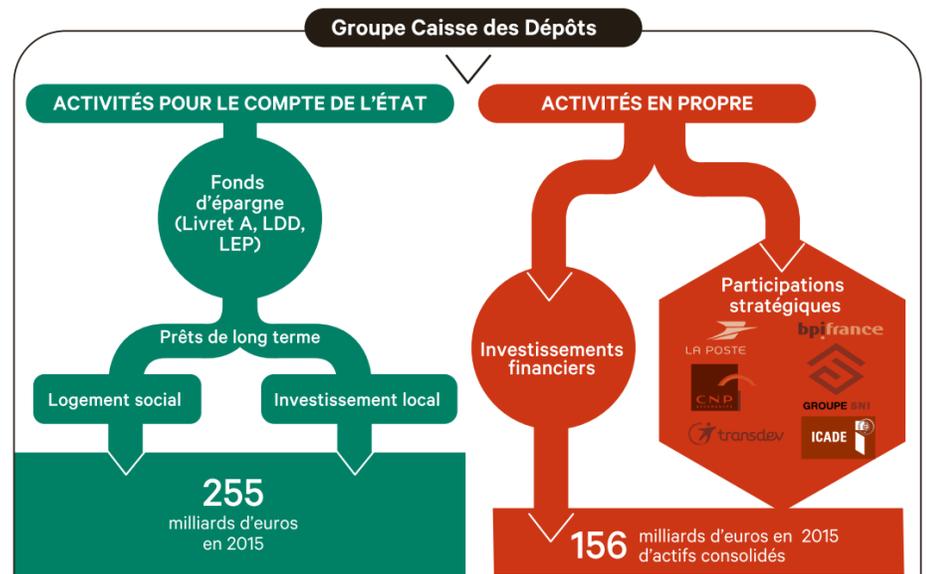
L'objectif ? Renforcer l'attractivité de ces prêts aux yeux de leurs bénéficiaires qui, en période de taux bas, commencent sérieusement à regarder ailleurs. Et inciter par la même occasion collectivités locales et organismes HLM à engager la construction de logements sociaux et la rénovation thermique de bâtiments publics. Ces prêts seront mobilisés pour mettre en musique les engagements de François Hollande pris en janvier. A l'occasion du bicentenaire de la CDC, le président de la République avait en effet promis de libérer 3 milliards d'euros pour financer la

« construction de 50.000 logements sociaux, la rénovation de milliers d'autres » ainsi que pour « rénover des bâtiments publics ». Un coup de pouce qui a suscité un engouement insoupçonné. « Nous avons lancé en juin dernier une enveloppe de 2 milliards d'euros pour les organismes HLM. A ce stade, le volume demandé atteint 6,5 milliards d'euros... », explique Pierre-René Lemas, qui a demandé une rallonge à l'Etat.

Remise en cause du modèle

Il faut dire qu'indexés sur le taux du Livret A, les taux des prêts octroyés par la CDC aux organismes de logements sociaux et collectivités locales ont parfois du mal à rivaliser avec les liquidités peu chères qui circulent sur les marchés. « Comme dans les banques traditionnelles, nos clients demandent des réajustements de prêts. Etant donné nos différentiels de taux, les collectivités locales sont aussi tentées d'aller voir ailleurs », confirme Pierre-René Lemas. Est-ce le signe

Les deux « piliers » de l'institution financière



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

d'une remise en cause du modèle de fonds d'épargne ?

A ce stade, « le système fonctionne », assure le directeur général de la CDC. La preuve en est qu'en 2015 le fonds a consenti un record de

17,2 milliards d'euros de prêts en faveur du logement social et de la politique de la ville. Le patron de la CDC reconnaît toutefois qu'en 2017 le coût de la ressource risque de poser de sérieuses questions.

Pour mémoire, le taux du Livret A a été maintenu à 0,75 % en juillet. Depuis, la collecte a repris de plus belle pour la CDC. Particulièrement plébiscité en août, le produit d'épargne populaire a même réalisé un record de collecte depuis deux ans de 1,39 milliard d'euros. Plus préoccupant encore, étant donné le niveau de rémunération des encours du Livret A, les banques de la place sont tentées de rapatrier à la CDC les encours de Livret A qu'elles portent à leur bilan. Des liquidités bien encombrantes pour l'institution. ■

Livret A, mode d'emploi

- Le taux du Livret A est calculé sur la base d'une formule (prenant notamment en compte l'inflation) à laquelle les autorités peuvent déroger.
- Le taux actuel de 0,75 % est supérieur à celui qui résulterait de son application stricte.
- Les encours du Livret A (ainsi que du LDD et du LEP) servent ensuite de ressources au fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts, qui accorde des prêts en faveur du logement social.

SAVE THE DATE

JEUDI 19 JANVIER 2017
CENTRE DE CONGRES DE LYON

Entreprise
DU FUTUR

Appréhender • Anticiper • Agir

Appréhender en équipe les grands enjeux de la transformation de votre entreprise

VOTRE EXPÉRIENCE CONGRÈS / Vivez une journée personnalisée et utile à votre business.



2000

Dirigeants de PME et ETI



40

Dirigeants témoins



4

innovations expérimentales



1 parrain prestigieux
JOEL DE ROSNAY

Offre exclusive réservée à 10 entreprises PME ou ETI

« EXECUTIVE LEARNING SESSION »

Dirigeants : offrez une journée inspirante à votre Comex !

Plus d'informations : Dagmara Skora - dskora@lesechosmedias.fr - 01 49 53 72 42

Evènement Co-organisé avec visiativ et Les Echos

Mario Draghi met en garde contre un excès de banques en Europe

BANQUE

Le président de la BCE pointe les « surcapacités » dont souffre le secteur bancaire européen.

Edouard Lederer
@EdouardLederer

Il y a trop de banques en Europe, et cela contribue directement au manque de rentabilité dont souffre le secteur. Voilà en substance le message peu consensuel prononcé vendredi par Mario Draghi lors de la conférence annuelle du Comité européen du risque systémique. Pour le président de la BCE, « les surcapacités dans certains secteurs bancaires nationaux et l'intensité de la concurrence qui en découle exacerbent ces pressions sur les marges ». De plus, « de telles surcapacités signifient que le secteur ne fonctionne pas de manière efficace, ce qui explique entre autres pourquoi les coefficients nets d'exploitation demeurent élevés dans certains pays ». L'environnement de taux faibles pèse lui aussi sur la santé des banques, nuance Mario Draghi. Mais, prenant à contre-pied les critiques, la BCE n'a que « participé » à cette chute des taux par sa politique monétaire. Plus largement, « les taux d'intérêt réels à long terme diminuent dans les principales économies avancées depuis deux décennies », notamment pour des motifs technologiques et démographiques.

Effets négatifs

Plus grave, cette surpopulation bancaire aurait aussi des effets négatifs sur le financement de l'économie, car, en Europe, les PME dépendent en grande partie des banques. « Les crédits bancaires ont tendance à être procycliques : ils augmentent trop



Mario Draghi a plaidé, vendredi, pour un financement de l'économie moins dépendant de « l'intermédiation bancaire ». Photo Daniel Roland/AFP

vite lorsque l'économie se développe et diminuent sensiblement en cas de recul de l'activité économique. » Conséquence : au lendemain d'une crise financière « la croissance économique des pays dominés par l'intermédiation bancaire est inférieure à celle des pays dont les systèmes financiers sont plus équilibrés », a détaillé le patron de la BCE. Ce dernier rappelle donc son attachement au développement de « plusieurs canaux » de financement, dont les marchés de capitaux.

Reste à voir comment cet excès de banques pourrait se résorber. Sagit-il d'encourager les mariages entre établissements de la zone euro, comme l'a récemment suggéré le gouverneur de la Banque de France (« Les Echos » du 20 septembre 2016) ? Ou d'envisager la disparition pure et simple des mauvais élèves de la classe ? Une perspective théoriquement peu dramatique : l'Europe s'est récemment dotée d'un dispositif dit de « résolution », censé rendre beaucoup plus aisée la liquidation de banques malades. ■

Profitant de la crise, l'usure prospère en Italie

- Compte tenu du niveau de leurs créances douteuses, les banques sont devenues réticentes à octroyer de nouveaux prêts.
- 12 % des familles et 10 % des entreprises ont recours à l'usure.

CRÉDIT

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

Si l'usure était une entreprise, elle serait l'une des plus florissantes de la péninsule. Elle totalise en effet un chiffre d'affaires annuel de 82 milliards d'euros, plus que l'ENI, l'un des plus importants groupes du pays. La crise économique et la fragilité du secteur bancaire italien l'ont fait prospérer ces dernières années. Les créances non recouvrées auprès des PME-PMI (qui constituent l'essentiel du tissu industriel du pays) étant passées de 10 % en 2009 à 28 % aujourd'hui, les banques sont devenues réticentes à octroyer de nouveaux prêts. D'après Unimpresa, l'Union nationale des entreprises, les crédits bancaires à destination des principaux acteurs de l'économie italienne ont baissé de près de 16 milliards d'euros, entre mai 2015 et mai 2016.

Si bien que, face à des banquiers réticents, les entreprises ont de plus en plus recours à des usuriers peu scrupuleux. Selon un rapport de l'Eurispes, l'Institut italien d'études politiques, économiques et sociales, une entreprise sur dix est concernée dans le secteur de l'agriculture, du commerce et des services.

« L'usurier de la porte à côté »

La loi régule les taux d'intérêt, réévalués chaque trimestre par le ministère de l'Économie et la Banque d'Italie, et publiés dans le « Journal officiel ». Ils sont considérés comme usuraires s'ils excèdent de plus de 50 % le taux moyen appliqué par les banques. Communément, les usuriers appliquent des taux d'intérêt



En 2015, le capital avancé aux particuliers s'est établi à 30 milliards d'euros et celui restitué à 66 milliards. Photo Lorenzo Moscia/Archivoltino-RÉA

d'au moins 10 % par mois et exigent en un an le remboursement du double de la somme avancée.

Le rôle de l'usurier est traditionnellement tenu par les organisations criminelles, qui y voient le double avantage de recycler l'argent sale et d'affirmer leur emprise sur leur territoire. Le sud de la péninsule est évidemment plus touché que le nord, compte tenu de l'implantation des différents mafias et ses difficultés socio-économiques chroniques. De 2008 à 2013, à la faveur de la crise, l'usure a progressé de 30 %. Et 8 % des entreprises sont menacées par des groupes criminels. Mais les difficultés

économiques et la hausse du chômage ont fait évoluer le phénomène. Il touche désormais de plus en plus les familles qui se sont fortement endettées. 12 % d'entre elles ont ainsi demandé l'an passé de l'aide à une tierce personne, qui n'est ni un ami ni un parent, pour obtenir un prêt de 10.000 euros en moyenne. En 2015, le capital avancé aux particuliers s'est établi à 30 milliards d'euros et celui restitué à 66 milliards. « Aujourd'hui nous savons que l'usurier n'est pas seulement un mafieux, explique Gian Maria Fara, président de l'Eurispes. C'est parfois quelqu'un d'insoupçonnable, comme un commerçant, un

comptable, un avocat ou même un fonctionnaire. Ils ont profité de cette longue crise économique et de l'endettement des familles pour s'enrichir. Une nouvelle figure est apparue, celle de l'usurier de la porte à côté », conclut-il.

En réaction, l'Etat a décidé d'unir les fonds de solidarité contre le racket et l'usure. Mais la loi antiusure, adoptée il y a vingt ans, souffre de lenteurs bureaucratiques dans son application. Les victimes devraient recevoir une aide financière dans les six mois suivant le dépôt de leur plainte, mais nombreuses sont celles qui n'ont toujours rien reçu au bout de deux ou trois ans. ■

Les « payday lenders » en voie de disparition

Face aux abus, le régulateur britannique a mis en place une régulation beaucoup plus stricte pour les prêts à taux d'intérêt élevés.

Vincent Collen
@VincentCollen
— Correspondant à Londres

Au Royaume-Uni, les « payday lenders » n'ont plus le vent en poupe. Ces sociétés spécialisées dans les prêts de court terme à des taux très élevés sont en pleine restructuration depuis que des règles plus strictes sont entrées en vigueur afin de mieux protéger les consommateurs. Le secteur a connu un boom outre-Manche à la fin des années 2000. Alors que les banques, frappées par la crise financière, réduisaient leur exposition au crédit à la consommation, les « payday len-

ders » ont comblé le vide. Ils ont été aidés par les nouvelles technologies, qui permettent d'obtenir un prêt en ligne en quelques clics. Et la régulation britannique, qui était alors plus légère qu'aux Etats-Unis a attiré de nombreux acteurs. La Financial Conduct Authority (FCA) estime qu'ils étaient plus de 400 en 2014.

Ce succès n'est pas passé inaperçu des associations de consommateurs et des politiques, qui ont vite tiré la sonnette d'alarme en dénonçant les abus de ces organismes et les drames personnels qu'ils ont provoqués. Certes, il s'agissait généralement de sommes modestes : 260 livres sur trente jours en moyenne. Mais les taux d'intérêt pratiqués, sur un an, atteignaient parfois 5.000 % ! La plupart des prêteurs ne vérifiaient pas sérieusement la situation financière des clients et beaucoup de Britanniques sont tombés dans un terrible

engrenage, souscrivant un nouvel emprunt pour rembourser le premier.

Coup de massue

Face à la pression de l'opinion publique, la FCA a décidé de frapper fort en instaurant, à partir du 1^{er} janvier 2015, une réglementation beaucoup plus stricte. Le taux d'intérêt a été plafonné à 0,80 % par jour. La pénalité maximale, en cas de non-remboursement dans les délais fixés, ne peut excéder 15 livres. Et le coût total du crédit est au maximum de 100 % de la somme empruntée. Ce coup de massue a bouleversé l'économie du secteur. Le nombre de prêts accordés par les « payday lenders » est tombé à 1,8 million au premier semestre 2015 (derniers chiffres disponibles), une chute de plus de 70 % en deux ans. La plupart des acteurs ont mis la clef sous la porte et la FCA

prévoit qu'il n'en restera plus qu'une poignée à terme. Wonga, le numéro un britannique, a vu son chiffre d'affaires plonger de plus de 60 % l'an dernier et affiché une perte de 80 millions de livres. Cette restructuration drastique du secteur s'accompagne de lourdes sanctions lorsque des abus sont détectés. Wonga a dû rembourser 15 millions de livres à ses clients après l'intervention du régulateur. Un autre acteur, CFO Lending, devra restituer 34 millions de livres à 97.000 clients pour réparer des « pratiques abusives ».

Les plaintes auprès du médiateur de la finance concernant ce secteur ont plus que triplé début 2016, signe que les Britanniques sont plus informés sur leurs droits. Les associations ne désarment pas. Citizens Advice vient de publier une enquête dénonçant le « comportement irresponsable » des « payday lenders ». ■

La France plutôt épargnée par les prêts usuraires

Des cas de prêts à taux excessifs existent, mais ce sont plutôt les arnaques au crédit qui préoccupent les autorités.

Edouard Lederer
@EdouardLederer

L'usure frappe-t-elle en France comme en Italie ou jusqu'à un passé récent en Grande-Bretagne (lire ci-dessus) ? En comparaison de ces deux pays, la France bénéficie a priori d'une protection naturelle : l'omniprésence de son système ban-

caire. A la différence de ses voisins transalpins et d'outre-Manche, le pays n'a pas connu au cours de la crise de « credit crunch » un repli brutal du crédit. En moyenne, les clients n'ont donc pas été éjectés du circuit bancaire et n'ont pas eu à se tourner vers des prêteurs peu recommandables.

Prêts familiaux

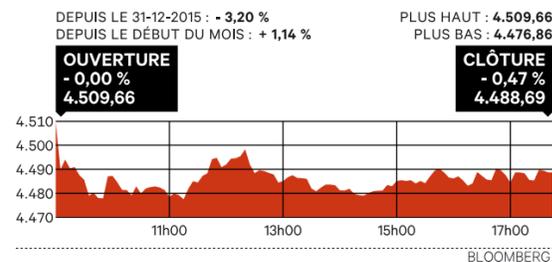
Les cas de prêts à taux excessifs – dépassant les maximums définis par la loi – existent cependant. Mais il faut sortir la loupe pour les retrouver : pour l'association Crésus – spé-

cialisée dans l'accompagnement de ménages surendettés –, ces crédits usuraires peuvent se cacher dans certains « prêts familiaux ».

Ces derniers sont présents dans 14 % des cas suivis par Crésus et s'élèvent en moyenne à 3.620 euros. Les TPE et PME ne sont pas non plus forcément épargnées. « Cela peut être le cas par exemple de petits commerces, lorsqu'un prêt a été contracté au sein même d'une communauté donnée », déplore Maxime Pekkip, chargé de mission prévention et accompagnement chez Crésus. Ces phénomènes restent par définition

compliqués à chiffrer, voire à détecter. A court terme, une autre dérive du crédit intéresse les autorités françaises : la multiplication d'offres de crédit frauduleuse. Le principe est simple : des annonces (sur Internet) font la promotion de crédits à des conditions très avantageuses. Après avoir exigé la constitution du dossier, les fraudeurs demandent l'envoi d'une somme d'argent destinée à couvrir des frais. Une fois l'argent reçu, l'escroc disparaît. Fin 2015, le gendarme bancaire (ACPR) avait publié une liste de 9 sites frauduleux à éviter. ■

LA SÉANCE DU 23 SEPTEMBRE 2016



Meilleure semaine depuis juillet à la Bourse de Paris

● A La Bourse de Paris vendredi, les investisseurs ont pris leur bénéfice, au lendemain d'une vive hausse provoquée par la décision de la Fed de maintenir le statu quo monétaire et de ralentir le rythme de ses futures hausses de taux d'intérêt. Le CAC 40 a fini en repli de 0,47 %, à 4.488,69 points. Sur la semaine, l'indice a toutefois gagné 3,61 %, sa plus forte hausse hebdomadaire depuis mi-juillet.

Les valeurs bancaires sont restées sous pression avec la perspective de taux bas encore longtemps. Société Générale a reculé de 1,53 %. Crédit Agricole SA a perdu 0,85 % et BNP Paribas 0,73 %.

De nombreuses valeurs cycliques, automobile en tête, ont subi des prises de profit après leur récente hausse, d'autant que l'indice d'activité de la zone euro est ressorti au plus bas depuis janvier 2015. Renault a abandonné 1,82 %, plus forte baisse du CAC 40, et Faurecia 2,99 %, plus forte baisse du SBF 120. Peugeot a perdu 1,46 %.

ArcelorMittal (+2,5 %) a signé la plus forte progression du CAC 40. A l'inverse, Total a cédé 1,21 %. Veolia (-1,55 %) a également compté parmi les plus fortes baisses du CAC. Le titre s'est aligné sur le prix du placement de 4 % du capital réalisé par la CDC.

Genfit (+2,51 %) a affiché la plus forte hausse du SBF 120 après avoir annoncé l'expansion de son portefeuille de produits avec la validation de candidats médicaments prêts pour le lancement d'études précliniques.

L'OPÉRATION DU JOUR

Moscou séduit des investisseurs américains et européens

● La Russie pavoise. Le pays a annoncé avoir levé 1,25 milliard de dollars à 10 ans sur les marchés. Et ce, malgré l'embargo européen et américain qui frappe le pays depuis le début de la crise ukrainienne. D'après le ministère russe des Finances, la demande aurait atteint 7,5 milliards de dollars, soit six fois l'offre. Un appétit qui a permis à Moscou de faire baisser le rendement offert aux investisseurs à 3,8 %. En mai, pour son retour sur le marché international, il avait dû concéder 4,75 %.

A l'époque, les banques européennes et américaines avaient préféré ne pas organiser l'opération par peur d'enfreindre l'embargo. La semaine dernière, c'est donc de nouveau la banque publique russe VTB qui était à la manœuvre. Elle aurait placé plus de la moitié des titres auprès d'investisseurs américains, selon Moscou. L'Europe arriverait en deuxième position avec 43 %, devant l'Asie (4 %). Selon Bloomberg, Amundi et Allianz GI figurent parmi les souscripteurs.

en bref

Portugal : la justice ouvre une enquête sur la banque publique CGD

BANQUE — Le parquet général du Portugal a confirmé samedi avoir ouvert une enquête sur la banque publique Caixa Geral de Depositos (CGD), soupçonnée selon la presse locale de « mauvaise gestion » pour avoir accordé des crédits à risque et investi dans des projets ruineux. Selon l'hebdomadaire « Expresso », l'enquête porte sur la gestion de la Caixa depuis 2000 et vise surtout des crédits consentis entre 2005 et 2010.

CNP va consacrer 100 millions d'euros dans des partenariats avec des start-up

ASSURANCE — CNP Assurances va consacrer 100 millions d'euros sur cinq ans au développement de partenariats avec des start-up qu'elle accompagnera financièrement, au travers d'un programme baptisé « Open CNP ». Il couvrira les domaines de la e-santé, des fintechs, de l'assurtech ou de nouvelles technologies liées aux nouveaux besoins de protection de la personne.

SERVICE TRÉSORERIE EXPRESS

Recevez le paiement de vos factures clients en 48H



Nous vous proposons un outil de cession de vos factures en attente de paiement. Cette solution, est accessible en ligne pour toutes les entreprises ayant un besoin de financement ponctuel ou récurrent.

En savoir plus sur <http://solutions.lesechos.fr/tresorerie-express>

Un service recommandé par Les Echos Solutions

euronext

SÉANCE DU 23 - 09 - 2016
CAC 40 : 4488,69 (-0,47 %) NEXT 20 : 9695,21 (-0,64 %)
CAC LARGED 60 : 4968 (-0,49 %)
CAC ALL-TRADEABLE : 3511,21 (-0,47 %)
DATE DE PROROGATION : 27 SEPTEMBRE

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, stock type, price, and percentage change.

SRD

Table listing SRD (Small and Medium Cap) companies with columns for company name, stock type, price, and percentage change.

Table listing various international and other companies with columns for company name, stock type, price, and percentage change.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing French companies with columns for company name, stock type, price, and percentage change.

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende BPA : Bénéfice par action PER : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ◆ : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. ▼ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet JCF Estimates. Mise en ligne intégrale des informations réglementées sur www.lesechos-comi.fr Les cours fournis ce jour sont des cours de 17h00

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, stock type, price, and percentage change.

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, stock type, price, and percentage change.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing companies from other European zones with columns for company name, stock type, price, and percentage change.

La cote a changé. Vous pouvez retrouver les Bourses internationales sur http://investir.lesechos.fr

euronext / taux & changes / matières premières

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR000067887	A.S.T.GROUPEΔ	C	3,97	4,15	3,97	4	15847				
FR001233284	ABIVAXΔ	B	8,26	8,54	7,45	7,45	1307	58414			
FR000007681	ACTEÖSΔ	C	1,15	1,16	1,12	1,12	261	1001			
FR000007655	ACTIA GROUPΔ	C	6,92	7,06	6,9	7,02	189	63064			
FR000006278	ADL PARTNERΔ	C	15,05	15,2	15	15	0,33	1080			
FR01184241	ADOCIAΔ	B	5,12	5,14	5,105	5,118	0,43	5284			
FR000452874	ADVENISΔ	C	2,44	2,44	2,38	2,38	2,06	326			
FR000005343	ADVINI	C	36,8	36,8	35,52	36,5	1,08	145			
FR000004492	AFONE	C	3,08	3,04	3,08	3,2	1,21	4383			
FR000130007	ALCALA-LUCENTΔ	C	3,5	3,5	3,5	3,5	272570				
FR000006204	ALPHA MOS	C	0,46	0,48	0,46	0,46	6,12	29620			
FR000003216	ALTRAIRET	B	186	186	186	186	1	1			
FR001059598	AMORFA	C	32	32,29	31,22	31,53	3,82	12396			
FR01278667	AMERINUDE SURGΔ	C	2,88	2,9	2,85	2,9	0,35	23073			
FR001048160	ARGANAΔ	B	24,22	24,56	23,88	23,88	1,53	7263			
FR01285536	ARTEA	C	24,8								
FR000006323	ARTEA	C	0,76								
FR000007652	ARTIS	A	2,01	2,04	2,01	2,01	0,26	1			
FR000009072	ASL	C	1,38	1,4	1,36	1,36	1,45	206977			
FR001047824	ATARI	C	0,21	0,23	0,21	0,22	0,44	577315			
FR001992700	ATEME	C	4,43	4,47	4,43	4,45	0,45	1900			
FR000404203	AU FEMININΔ	B	3,01	3,01	2,95	3,0	1,15	2230			
FR000006373	AUBAYA	C	25	25,6	24,9	25,6	2,56	12029			
FR000001780	AUDROS CP	C	83								
FR000007827	AUREX TECHΔ	C	83								
FR000007281	AUSYΔ	C	54,65	54,7	54,65	54,66	0,06	1883			
FR001800218	AWACΔ	C	2,69	2,69	2,67	2,68	2,18	2124			
FR000006423	BACCARAT	B	209,49	209,49	200,25	200,25	4,6	19			
FR000009387	BANQUE PARIBAS	C	315	316	313,5	313,5	1,89	3693			
FR000006278	BARBARA BUI	C	12,07	12,07	12,07	12,07	0,17	200			
FR000005370	BASTIDE	C	21,33	22	21,3	21,3	3,19	2871			
FR000004702	BIGBEN INTΔ	C	5,28	5,29	5,23	5,29	0,76	31560			
FR000006250	BLECKER	C	12,4	12,54	12,4	12,4	0,09	3570			
FR001952204	BLUE PICKUP	C	1,24	1,24	1,24	1,24	0,09	3570			
FR000458873	BOURBONΔ	A	10,5	10,52	10,42	10,49	0,47	6401			
FR0000074254	BOURSEE DIRECT	C	1,25	1,29	1,24	1,29	0,74	15187			
FR000006137	BURELLE SA	A	832	839	822,11	828,75	1,28	47			
FR000007858	BUSINESS ET DECAΔ	C	4,66	4,82	4,61	4,82	0,41	4631			
FR001953589	CAFEMOΔ	C	81								
FR001269095	CAPELLI	C	21,7	22,25	21,7	21,75	1,54	2526			
FR000006456	CARPE PARTIC.	C	5,785								
FR000828137	CARREFOUR PROP.	C	23	23	23	23	1	1			
FR000007284	CASTΔ	C	3,41	3,41	3,37	3,37	0,88	1545			
FR000006446	CAMLING INTERΔ	B	13,5	13,6	13,35	13,58	1,89	3693			
FR001939379	CAO TERRITORIAΔ	C	3,72	3,72	3,68	3,68	1,08	9007			
FR000007839	CCA INTERN.	C	5,8								
FR001303096	CEGEREALΔ	B	36,88	37,5	35,48	35,82	2,9	850			
FR0000124703	CEGIO GROUPΔ	B	62	62,2	62	62,15	0,24	5281			
FR001263360	CELLINUM	C	54,2	54,2	54	54,2	0,89	4839			
FR001268852	CERENISΔ	B	77	78,8	76	76	0,91	14737			
FR000003745	CFI	C	22								
FR001318864	CGG	C	22,26	22,77	21,92	22,77	2,38	250385			
FR0000060907	CHAUSSERIA SA	C	0,1	0,1	0,09	0,09	16500				
FR000005422	CHOX INTERΔ	C	2,32	2,37	2,32	2,37	0,21	16500			
FR000003061	CIE MAROCAINE	C	0,15								
FR000006024	CLAYEUXΔ	C	0,13								
FR000005339	CNMΔ	B	93	93	92,55	92,75	0,27	1400			
FR001068747	COFACEΔ	A	6,324	6,427	6,171	6,371	0,09	212349			
FR000403783	COHENSAΔ	C	2,92	2,97	2,92	2,97	0,216	12584			
LN000489522	CONSTITUUM	C	99	99	99	99	1	1			
FR0000065393	COURTOS	C	99	99	99	99	0,21	203			
FR000004433	CR ALPES PROV.	C	76,66	76,66	76,2	76,5	0,21	203			
FR000005506	CR ATL VENDÉE	C	98,99	98,99	97,5	97,5	1,51	297			
FR001043378	CAMLING INTERΔ	B	22,02	22,17	21,92	22	0,72	7759			
FR000005085	CR ILLE VILAINE	C	71,51	71,51	71,3	71,3	0,28	232			
FR001041053	CR LANGUEDOC	C	53,6	53,6	53,2	53,25	0,05	1458			
FR000004523	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	65,59	65,8	65,59	65,8	0,32	56			
FR000004551	CR MORBIHAN	C	55,49	55,59	55	55	1,08	249			
FR000009854	CR NORMANDE	B	16,65	16,68	16,6	16,63	0,03	1468			
FR000004364	CR NORM. SEINE	C	98	98,5	97,2	98,5	0,51	190			
FR000004528	CR PARIS IDF	B	81,77	81,85	81,65	81,7	0,1	278			
FR000004536	CR RHÔNE-ALPES	C	15,912	15,912	15,912	15,912	0,1	206			
FR000004544	CR TOULOUSE	C	88,48	88,48	88,1	88,15	0,51	206			
FR000004504	CR PYRÉN. MONT.	C	78,59	78,9	77,7	77,7	2,02	322			
FR000005085	CROSSWOOD	C	4,5	4,58	4,47	4,45	1,11	6556			
FR000004523	CR ILLE VILAINE	C	71,51	71,51	71,3	71,3	0,28	232			
FR001041053	CR LANGUEDOC	C	53,6	53,6	53,2	53,25	0,05	1458			
FR000004523	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	65,59	65,8	65,59	65,8	0,32	56			
FR000004551	CR MORBIHAN	C	55,49	55,59	55	55	1,08	249			
FR000009854	CR NORMANDE	B	16,65	16,68	16,6	16,63	0,03	1468			
FR000004364	CR NORM. SEINE	C	98	98,5	97,2	98,5	0,51	190			
FR000004528	CR PARIS IDF	B	81,77	81,85	81,65	81,7	0,1	278			
FR000004536	CR RHÔNE-ALPES	C	15,912	15,912	15,912	15,912	0,1	206			
FR000004544	CR TOULOUSE	C	88,48	88,48	88,1	88,15	0,51	206			
FR000004504	CR PYRÉN. MONT.	C	78,59	78,9	77,7	77,7	2,02	322			
FR000005085	CROSSWOOD	C	4,5	4,58	4,47	4,45	1,11	6556			
FR000004523	CR ILLE VILAINE	C	71,51	71,51	71,3	71,3	0,28	232			
FR001041053	CR LANGUEDOC	C	53,6	53,6	53,2	53,25	0,05	1458			
FR000004523	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	65,59	65,8	65,59	65,8	0,32	56			
FR000004551	CR MORBIHAN	C	55,49	55,59	55	55	1,08	249			
FR000009854	CR NORMANDE	B	16,65	16,68	16,6	16,63	0,03	1468			
FR000004364	CR NORM. SEINE	C	98	98,5	97,2	98,5	0,51	190			
FR000004528	CR PARIS IDF	B	81,77	81,85	81,65	81,7	0,1	278			
FR000004536	CR RHÔNE-ALPES	C	15,912	15,912	15,912	15,912	0,1	206			
FR000004544	CR TOULOUSE	C	88,48	88,48	88,1	88,15	0,51	206			
FR000004504	CR PYRÉN. MONT.	C	78,59	78,9	77,7	77,7	2,02	322			
FR000005085	CROSSWOOD	C	4,5	4,58	4,47	4,45	1,11	6556			
FR000004523	CR ILLE VILAINE	C	71,51	71,51	71,3	71,3	0,28	232			
FR001041053	CR LANGUEDOC	C	53,6	53,6	53,2	53,25	0,05	1458			
FR000004523	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	65,59	65,8	65,59	65,8	0,32	56			
FR000004551	CR MORBIHAN	C	55,49	55,59	55	55	1,08	249			
FR000009854	CR NORMANDE	B	16,65	16,68	16,6	16,63	0,03	1468			
FR000004364	CR NORM. SEINE	C	98	98,5	97,2	98,5	0,51	190			
FR000004528	CR PARIS IDF	B	81,77	81,85	81,65	81,7	0,1	278			
FR000004536	CR RHÔNE-ALPES	C	15,912	15,912	15,912	15,912	0,1	206			
FR000004544	CR TOULOUSE	C	88,48	88,48	88,1	88,15	0,51	206			
FR000004504	CR PYRÉN. MONT.	C	78,59	78,9	77,7	77,7	2,02	322			
FR000005085	CROSSWOOD	C	4,5	4,58	4,47	4,45	1,11	6556			
FR000004523	CR ILLE VILAINE	C	71,51	71,51	71,3	71,3	0,28	232			
FR001041053	CR LANGUEDOC	C	53,6	53,6	53,2	53,25	0,05	1458			
FR000004523	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	65,59	65,8	65,59	65,8	0,32	56			
FR000004551	CR MORBIHAN	C	55,49	55,59	55	55	1,08	249			
FR000009854	CR NORMANDE	B	16,65	16,68	16,6	16,63	0,03	1468			
FR000004364	CR NORM. SEINE	C	98	98,5	97,2	98,5	0,51	190			
FR000004528	CR PARIS IDF	B	81,77	81,85	81,65	81,7	0,1	278			
FR000004536	CR RHÔNE-ALPES	C	15,912	15,912	15,912	15,912	0,1	206			
FR000004544	CR TOULOUSE	C	88,48	88,48	88,1	88,15	0,51	206			
FR000004504	CR PYRÉN. MONT.	C	78,59	78,9	77,7	77,7	2,02	322			
FR000005085	CROSSWOOD	C	4,5	4,58	4,47	4,45	1,11	6556			
FR000004523	CR ILLE VILAINE	C	71,51	71,51	71,3	71,3	0,28	232			
FR001041053	CR LANGUEDOC	C	53,6	53,6	53,2	53,25	0,05	1458			
FR000004523	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	65,59	65,8	65,59	65,8	0,32	56			
FR000004551	CR MORBIHAN	C	55,49	55,59	55	55	1,08	249			
FR000009854	CR NORMANDE	B	16,65	16,68	16,6	16,63	0,03	1468			
FR000004364	CR NORM. SEINE	C	98	98,5	97,2	98,5	0,51	190			
FR000004528	CR PARIS IDF	B	81,77	81,85	81,65	81,7	0,1	278			
FR000004536	CR RHÔNE-ALPES	C	15,912	15,912	15,912	15,912	0,1	206			
FR000004544	CR TOULOUSE	C	88,48	88,48	88,1	88,15	0,51	206			

sicav//scp

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. HORS FRANS EN EURO**	DATE DE LA VALOR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO**
LU0689230778	MIR - CONV BONDS EUR A EUR	133,81	23/09	
LU0928190510	MIR - CONV BONDS GLB A USD	113,87	23/09	
LU0187024954	MIR - EQ ASIA EX JAP A	189,73	23/09	
LU1308314605	MIR - EQ EUR EX-UK S&M D GBP	129,55	23/09	
LU0800193780	MIR - EQ GLB EMRG MKT A USD	100,8	23/09	
LU1008513852	MIR - EQ GLOBAL FOCUS A USD	98,32	23/09	
LU0334003224	MIR - EQ PAN EUR A CAP	119,27	23/09	
LU0787970960	MIR - EQ SPAIN A EUR	26,04	23/09	
LU0636969866	MIR - EQ SWISS S&MID A	365,53	23/09	
LU1008513340	MIR - GLB EQ HIGH INC A USD	99,2	23/09	
LU0862027272	MIR - GLB HIGH YLD BDS A USD	114,22	23/09	
LU0963986202	MIR - GLB STRAT BOND A USD	109,21	23/09	
LU1308307815	MIR - US SH. TERM CRD FD A USD	102,64	23/09	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. HORS FRANS EN EURO**	DATE DE LA VALOR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO**
LU0301152442	ÖKOWORLD KLIMA EUR	51,45	23/09	
LU00061928585	ÖKOWORLD ÖKOVIS.CL. EUR	149,65	23/09	
FR0010106450	OPTIGEST MONDE	165,85	22/09	
FR0010236760	OPTIGEST EUROPE	111,01	22/09	
LU0155303323	PICTET-ASIAN EQ. JAPAN	210,44	23/09	
LU0090689299	PICTET-BIOTECH	638,33	23/09	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. HORS FRANS EN EURO**	DATE DE LA VALOR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO**
LU0280430660	PICTET-CLEAN ENERGY	76,95	23/09	
LU0130728842	PICTET-EMERGING EUROPE	290,98	23/09	
LU0255798109	PICTET-EMERG LC DEBT	162,1	22/09	
LU0130729220	PICTET-EMERGING MKTS	500,4	23/09	
LU0128490280	PICTET-EUR BONDS	562,55	23/09	
LU0128470845	PICTET-EUR CORP. BONDS	197,61	23/09	
LU0167158327	PICTET-EUR SMT BONDS	134,3	23/09	
LU0130731986	PICTET-EUROPEAN EQ. SEL.	574,75	23/09	
LU0144509717	PICTET-EUROPEAN SUST. EQ.	230,62	23/09	
LU0128467544	PICTET-GLOBAL EMERG.DEBT	372,63	23/09	
LU0168449691	PICTET-GREATER CHINA	441,17	23/09	
LU0188501257	PICTET-HEALTH	243,24	23/09	
LU0070964530	PICTET-INDIAN EQ.	448,41	23/09	
LU0176900511	PICTET-JAPANESE EQ. SEL.	1166,04	23/09	
LU0256846139	PICTET-SECURITY	196,08	23/09	
LU0130732364	PICTET-SMALL CAP EUR.	1031,58	23/09	
LU0256840108	PICTET-US EQ. SEL.	182,68	23/09	
LU01044884860	PICTET-WATER	269,67	23/09	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. HORS FRANS EN EURO**	DATE DE LA VALOR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO**
LU0935268721	RAM (L) SF EM MKT CORE EQ	89	22/09	
LU0704154292	RAM (L) SF EM MKT EQ	161,06	22/09	
LU0375629556	RAM (L) SF EUROPEAN EQ	387,85	22/09	
LU1048876350	RAM (L) SF GB SHLDR YLD EQ	105,39	22/09	
LU0705072691	RAM (L) SF L/S EM MKT EQ	119,04	16/09	
LU0705071701	RAM (L) SF L/S EUROPEAN EQ	142,84	16/09	
LU0375630729	RAM (L) SF NORTH AM EQ	251,78	22/09	
LU1074511459	RAM (L) TF CONV EUROPE	143,83	22/09	
LU0419186167	RAM (L) TF GB BD TOT RET	144,51	22/09	
LU0935723782	RAM (L) TF II ASIA BD TOT RET	136,91	22/09	

Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de fraction 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 ».

EN PARTENARIAT AVEC


carnet

DISPARITION

par Laurance N'Kaoua et Marina Alcaraz

Jean Boissonnat, figure du journalisme, s'est éteint

Jerome Chutini/Expansion-REA



Il restera l'homme qui a vulgarisé l'économie. Dimanche, le journaliste et essayiste Jean Boissonnat s'est éteint à Paris, des suites d'un accident vasculaire cérébral. Il avait quatre-vingt-sept ans.

Aux côtés de Jean-Louis Servan-Schreiber, Jean Boissonnat avait cofondé le magazine économique « L'Expansion », puis « L'Entreprise ». Des titres dont il dirigera les rédactions et qu'il érigea en un groupe de presse reconnu. « Ils avaient su saisir l'air du temps en lançant "L'Expansion" qui rendait l'économie accessible aux cadres, qui émergeaient à l'époque », raconte François Lenglet, journaliste, spécialiste de l'économie sur France 2.

Au fil des ans, Jean Boissonnat fut aussi une signature de « Ouest-France », du « Parisien », du « Midi libre » ou du « Progrès »... et une grande voix « d'Europe 1 ».

Né à Paris, ce fils d'un ajusteur, catholique fervent, milite à la Jeunesse étudiante chrétienne avant de prendre la plume à « La Croix », dès 1954. Il en pilota le service économique pendant treize ans. « Il a été la première grande figure du journalisme économique en France. Il n'avait pas fait d'études particulièrement poussées dans cette discipline. Mais il avait une curiosité infinie face à l'actualité », se souvient Jean-Marc Vittori,

éditorialiste aux « Echos » et ancien directeur de la rédaction de « L'Expansion ».

A Science po, dont il fut diplômé, cet homme aux traits ciselés devint maître de conférences puis professeur. Mais, partout, ce père de trois enfants s'est révélé « un pédagogue extraordinaire en économie, capable de faire des conférences d'une heure sans note et sans hésitation », témoigne Henri Gibier, directeur des développements éditoriaux des « Echos », qui fut directeur adjoint de la rédaction de « L'Expansion ». « Il a contribué à inventer notre métier, renchérit Jacques Barraux, ex-patron de la rédaction de « L'Expansion » et des « Echos », qui fut l'un de ses amis. Il avait l'art de simplifier les choses. Alors que le journalisme économique était marqué par une certaine forme de connivence, il a incarné une forme d'éthique journalistique. »

Très écouté dans les milieux des affaires et de la politique, toujours fidèle à ses convictions chrétiennes, Jean Boissonnat était respecté pour sa rigueur. « C'était un orfèvre des mots », assure Jean-Marc Vittori, à qui il avait un jour avoué passer plus de temps à écrire la première phrase d'une chronique que le reste de ses billets.

Si on le disait parfois froid, distant, Jean Boissonnat avait été profondément meurtri par le

décès de son frère, banquier, qui a mis fin à ses jours après un scandale de fuite des capitaux chez BNP Paribas. Et ce passionné d'opéra avait le feu sacré. Adolescent pendant la guerre, il était un européen convaincu, soucieux de tourner le dos aux conflits sur le Vieux Continent.

Le 5 mai 1981, entre les deux tours de l'élection présidentielle, il avait arbitré aux côtés de Michèle Cotta le débat télévisé entre Valéry Giscard d'Estaing et François Mitterrand.

Après l'arrivée de la gauche au pouvoir, ce proche de Raymond Barre et de Jacques Delors devint l'une des « personnalités qualifiées » nommées en 1982 pour participer à la Commission nationale de la planification, sous l'égide de Michel Rocard, ministre chargé du Plan. Il a aussi été membre de la Commission des comptes de la nation au ministère des Finances et a présidé la commission emploi du Commissariat général du Plan. Et, dans un rapport sur l'avenir du travail, il fut le premier à esquisser l'idée d'une Sécurité sociale professionnelle.

Un écrivain prolifique

« C'était quelqu'un qui aimait beaucoup la discussion intellectuelle et qui avait souvent un coup d'avance », raconte François Lenglet. Je me souviens de sa clairvoyance. J'ai souvenir d'une réunion de rédaction avec lui au moment de la dissolution de l'Assemblée nationale en 1997. Dès le départ, il avait perçu les enjeux et la montée de la gauche, à la différence de la plupart d'entre nous. »

L'âge importait peu. Dès 1994, en quittant, à soixante-cinq ans, la direction du groupe L'Expansion, il entra au conseil de la politique monétaire de la Banque de France puis devint cogérant de la Société d'Investissements et de Participations depuis 1998. Ecrivain prolifique, il fut aussi l'auteur de nombreux ouvrages, dont « Journal de crise, 1973-1984 », « La Fin du chômage ? » (2001) ou « Plaidoyer pour une France qui doute » (2004). L'immigration, la révolution Internet, le travail au futur ou le christianisme social sont autant de thèmes dont traitent ses livres – il en a écrit près de vingt... ■

groupe Canal+ en 2010 comme responsable de la publicité et des partenariats, devenant, un an plus tard, directrice marketing de Canalsat. Elle avait été promue directrice des chaînes thématiques en 2015.

EDMOND DE ROTHSCHILD ASSET MANAGEMENT

Jean-Philippe Desmartin a rejoint Edmond de Rothschild AM pour diriger l'équipe investissement responsable.

Jean-Philippe Desmartin, quarante-sept ans, diplômé en droit des affaires et en gestion de l'université de Paris-II et de l'IEP de Paris, a débuté en 1993 comme chargé d'affaires au département ingénierie financière du Crédit du Nord. De 1997 à 1999, il fut chargé de mission pour le Groupe Alpha avant d'être nommé responsable du développement au sein de l'agence Arese. En 2003, il est devenu directeur chez Innovest, puis a fondé Desmartin Conseil l'année suivante. Depuis 2005, il occupait les fonctions de responsable de la recherche ESG (environnement, social et gouvernance) chez Oddo Securities.

BOYDEN FRANCE

Valérie Barthès et **Antoine Colboc**

deviennent partners en charge de la practice services financiers et immobilier, et de la practice digital et innovation.

Valérie Barthès, cinquante-trois ans, ancienne élève de l'Ecole polytechnique et de l'ENPC, a débuté chez Lazard Frères avant de rejoindre Rothschild & Cie. Elle a ensuite intégré des cabinets internationaux de recrutement à Paris et Londres.

Antoine Colboc, soixante-deux ans, ancien élève de Centrale Paris, a débuté chez IBM puis a rejoint Econocom à Paris, Londres et Tokyo. Il a ensuite œuvré dans le capital-risque pour le Crédit Lyonnais, le Crédit Agricole Private Equity et Omnes Capital avant de s'investir dans la recherche de dirigeants auprès de cabinets internationaux.

Envoyez vos nominations à carnetleschos@nominat ion.fr

Retrouvez chaque lundi les personnalités business de la semaine dans notre cahier « Les Echos Business »

SYNDICAT

SNCP

Dominique Bellos

sera la première femme à présider le Syndicat national du caoutchouc et des polymères. Elle prendra ses fonctions le 1^{er} janvier.

Dominique Bellos, soixante-sept ans, titulaire d'un MBA de HEC décrochée au sein du CPA et d'une maîtrise d'allemand de l'université de Tours, est directrice de la formation, membre du comité de direction d'Hutchinson, filiale de Total. Elle fut d'abord assistante de direction chez Ciba Geigy et chez Alexandre Tic avant de gravir les échelons chez Vogelsang France pour en devenir directrice commerciale, puis directrice générale. Nommée associée au sein de Tanguy SA en 1992, elle a rejoint en 1994 le groupe Aluisse en tant que directrice commerciale. C'est en 1997 qu'elle a intégré Hutchinson, où elle fut directrice commerciale et directrice générale des divisions pneumatiques et FIT profilés, avant de se voir promue directrice des ressources humaines, de la communication et de la HSE au siège de 2003 à 2016.

ILS SONT NÉS UN 26 SEPTEMBRE

Jean-Marie Dentzer, archéologue, 81 ans.
Bryan Ferry, chanteur, 71 ans.
Hubert Gatignon, économiste, 66 ans.
Patrick Kron, ex-PDG d'Alstom, 63 ans.
Winnie Mandela, femme politique sud-africaine, 80 ans.
André Miquel, historien, 87 ans.
Philippe Oddo, associé-gérant d'Oddo & Cie, président de BHF, 57 ans.
Guillaume Parmentier, universitaire, 63 ans.
Serena Williams, championne de tennis, 35 ans.

ENTREPRISES

GUY DEGRENNE

Thomas Mulliez

est nommé directeur général.

Thomas Mulliez, trente-neuf ans, ancien élève de l'Ecole des Ponts ParisTech et de Polytechnique, a débuté en 2002 chez L'Oréal, comme auditeur interne avant de devenir directeur de la logistique en usine. En 2006, il a rejoint les fonds d'investissement Alpha Private Equity, où il est successi-

vement directeur d'investissement, associé puis directeur général. Depuis 2014, il était directeur général de Linvosges.

BOUYGUES CONSTRUCTION

Marc-Henri Boucher

est nommé directeur immobilier de Bouygues Construction.

Marc-Henri Boucher, cinquante-six ans, ingénieur ESTP et diplômé de l'IAE de Paris, est entré dans le groupe Bouygues en 1988 comme contrôleur de ges-

tion, avant d'être nommé secrétaire général de Bati-rénov en 1990. En 1993, il a pris la responsabilité du contrôle financier de la filiale orléanaise Dalla Vera, avant de piloter la fusion juridique et comptable des filiales Centre et Sud-Ouest de Bouygues Construction, qui a donné naissance à Bouygues Bâtiment Centre Sud-Ouest. Il en a été nommé directeur administratif et financier en 2002 puis secrétaire général en 2008, un poste qu'il occupait jusqu'à présent.

CANAL+

Claire Basini

devient directrice du digital, chargée des pôles payant et gratuit.

Claire Basini, trente-neuf ans, diplômée de l'Essec Business School, est entrée en 2003 chez L'Oréal pour piloter le marketing des marques Eau Jeune, Dessange et Jean Louis David avant d'intégrer la structure de développement international de L'Oréal Paris au poste de directrice marketing de la marque Elsève. Elle rejoint le

L'INVITÉ DES ÉCHOS



Elisabeth Borne Présidente de la RATP

NAVETTE AUTONOME « Nous pensons que la navette autonome s'inscrit bien dans la stratégie de la RATP, qui vise à proposer des solutions de mobilité durable pour tous les territoires. Avec les navettes autonomes, nous pensons avoir un outil pour répondre, dans les territoires les moins denses, à des offres de transport à la demande. La RATP espère pouvoir desservir rapidement des sites fermés, comme des lieux industriels, pour transporter des employés. L'amélioration technologique déterminera ensuite où il est possible de faire fonctionner de tels véhicules dans d'autres conditions. »

LA FRAUDE « La RATP, en association avec le STIF, la région Ile-de-France et la SNCF, vient de lancer une nouvelle campagne d'affichage sur la fraude dans ses réseaux afin de sensibiliser les usagers aux nouvelles amendes. On évalue le manque de recettes à environ 170 millions d'euros par an. Évidemment, elles ne sont pas toutes recouvrables puisqu'il y a des gens qui ne prendraient pas les transports en commun s'ils payaient, donc ce n'est pas vraiment un manque à gagner. »

LA CONCURRENCE « On se prépare sur notre réseau en Ile-de-France. Il va être progressivement ouvert à la concurrence : dès l'an prochain, les nouvelles lignes de tramway seront attribuées après mise en concurrence, ensuite ce seront les lignes du Grand Paris. »

Interview réalisée par **Benoît Georges**

L'intégralité de l'émission sur lesechos.fr/invitedesechos

LES ENTREPRISES CITÉES

Adrexo 18	Finalcad 23	Moleskine 20
Aelium 26	FinanceFox 23	MSD 19
Airbus 17	Gemalto 18	Oberthur 18
Altice 21	Genfit 29	Office Depot 16
ArcelorMittal 29	Goodyear 19	Peugeot 29
Bel 24	Google 15	Pirelli 19
BNP Paribas 29	Primagaz 25	Prisma 22
Bridgestone 19	HaliODX 25	Renault 29
Business Insider 22	Hankook 19	Reve 16
Citroën 19	HP 21	Sanofi 16
Colis Privé 18	Intelia 21	SFR 21
Continental 19	Klaxoon 25	Snapchat 15
Crédit Agricole SA 29	Knapehide 25	Société Générale 27, 29
D'leteren 20	Lactalis 24	Sony Pictures 22
Eiffage 23	Leclerc 16	Suez 18
EnterNext 26	Lescure 24	Thales 17
Eurial-Agrial 24	Merck 19	Total 29
Facebook 22	Michelin 19	Veolia 29
Faurecia 29	MiddleNext 26	

Les Echos

Les Echos est une publication du **Group Les Echos**
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFFPAR (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Francis Morel
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ Christophe Victor
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ Bernard Villeneuve

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS Francis Morel
Édité par Les Echos, SAS au capital de 794.260 euros RCS 582 071 437
16, rue du 4-Septembre, 75112 Paris Cedex 02 Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 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 (Numérique)
Daniel Fortin (Magazine, Opinions, Innovation)
Muriel Jator (Les Echos Business)
Arnaud Le Gal (Opérations spéciales)
Etienne Lefebvre (France et International)
Clémence Lemaitre (Numérique)
Guillaume Maujean (Finance-Marchés)
Pascal Pogam (Enquêtes)
RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE Didier Boileau
DIRECTEUR DE CRÉATION Fabien Laborde
DIRECTRICE ARTISTIQUE ADJOINTE
Marion Brisson

EDITORIALISTES Cécile Cornudet,
Jacques Hubert-Rodier, Eric Le Boucher,
Jean-François Péresse, Jean-Marc Vittori,
Sabine Delanglade, Laurent Flallo,
Sylvie Ramadier (Le Crible)
LES ECHOS WEEK-END
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION Henri Gibier
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DE LA RÉDACTION
Laurent Quez
RÉDACTEURS EN CHEF Gilles Denis
et Karl de Meyer
DIRECTRICE ARTISTIQUE Cécile Texeraud
SÉRIE LIMITÉE
RÉDACTEUR EN CHEF Frédérique Dedet
DIRECTRICE ARTISTIQUE Osin Orlandi

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE MARKETING DIGITAL ET DIFFUSION Sophie Gourmelen
DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION Fabrice Février

PUBLICITÉ Les Echos Médias Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 22

PRÉSIDENT Daniel Saada

DIRECTRICE GÉNÉRALE Cécile Colomb

DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE Florence Bordiau-Hardouin

DIRECTEUR COMMERCIAL B to B Nicolas Danard

DIRECTRICE COMMERCIALE PÔLE LIFESTYLE & CULTURE 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),
Montpellier (Midi Libre), Ste-Marie de La Réunion (Rotocéan).
TIRAGE DU 23 SEPTEMBRE 2016 : 146.281 exemplaires
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)

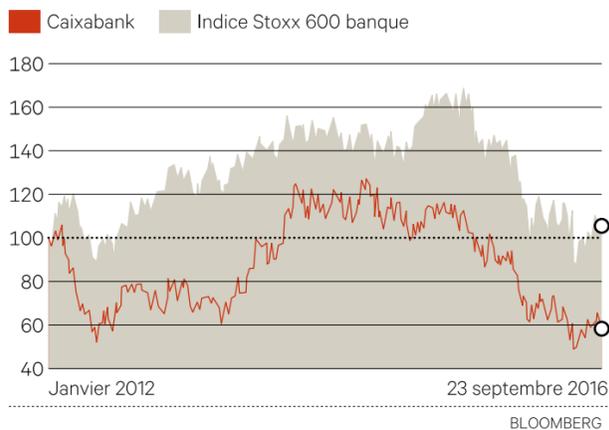
Ce numéro comporte un 3e cahier de 8 pages « Les Echos Business »

Catalan international

CaixaBank poursuit sa stratégie d'acquisitions, au Portugal.

CaixaBank face aux valeurs bancaires européennes

Base 100 au 2 janvier 2012



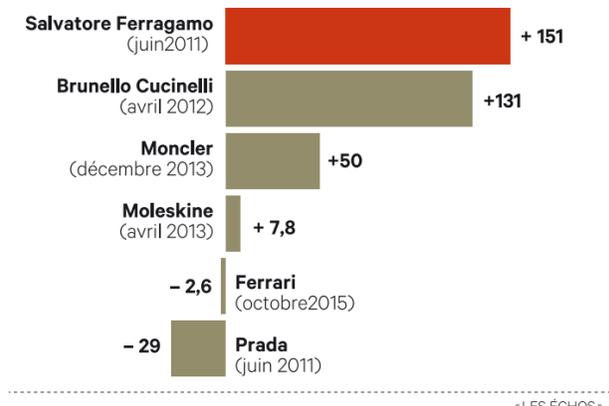
« Il faut devenir un Catalan international. » Déjà fière de l'étoile bleue de Miro sur son logo, CaixaBank s'inspire aussi du précepte de l'enfant du pays. La grosse caisse d'épargne espagnole cotée lance une offre en cash, au Portugal, sur les actions Banco BPI qu'elle ne détient pas encore. Car elle a fini par trouver un modus vivendi avec le groupe de la riche héritière angolaise Isabel Dos Santos, qui va racheter 2 % de Banco de Fomento Angola. Elle limite la surenchère (moins de 2 %) et la dilution de son propre bénéfice par action (moins de 5 %), tout en se refinançant dans le cadre d'un placement (9,9 % du capital autodétenu) lui aussi international, auquel la financière Imbursa, du milliardaire mexicain des télécoms Carlos Slim, a d'ailleurs souscrit. En valorisant sa cible moins de 0,7 fois les fonds propres et en actionnant sa machine à synergies, elle fait un job ingrat, non dénué de risques mais rémunérateur pour ses actionnaires. Sa cible lusitanienne va pouvoir déconsolider sa vache à lait africaine, un préalable pour rassurer les gendarmes bancaires. CaixaBank se trouve ainsi être l'une des rares banques européennes à répondre au désir de grands argentiers continentaux d'assister à une concentration intelligente par-dessus les frontières, pour rationaliser une offre pléthorique. Malheureusement, cet esprit d'entreprise ne peut cacher le revers de la médaille : le risque macroéconomique ibérique et le risque politique catalan.

M comme Milan

D'leteren offre une issue heureuse à l'histoire boursière de Moleskine.

Performance des griffes de luxe italiennes cotées après la crise

Variation sur le prix d'offre, en %



« LES ÉCHOS »

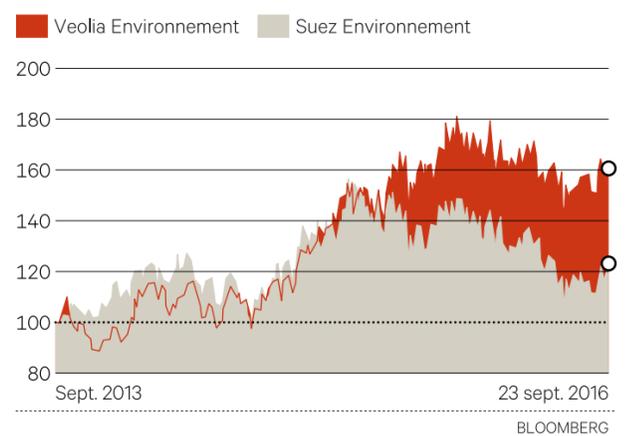
Les histoires édifiantes de chenilles devenues papillons, tous les portefeuilles en raffolent. Moncler, l'as des sacs de couchage remboursés de duvet, a commencé par habiller chaudement les ouvriers d'usine avant de se reconverter dans les doudounes de luxe. Quant au spécialiste des carnets et objets nomades Modo & Modo, il s'est mué en compagnon d'inspiration de sa clientèle « aspirationnelle » depuis qu'il a eu le flair de se rebaptiser « Moleskine ». Si des managers italiens ont joué le Pygmalion dans ces deux cas d'école de commerce, ils n'ont toutefois pas enrichi dans les mêmes proportions les investisseurs boursiers qu'ils avaient sollicités la même année. Eurazeo vient de boucler un nouveau placement d'actions Moncler à un prix supérieur de moitié au prix d'offre de sa mise en Bourse (de quoi quadrupler sa mise de départ), même s'il lui a fallu un peu en rabattre par rapport à l'an dernier, là où Syntegra Capital et Index Ventures doivent en revanche se contenter d'un prix de sortie supérieur de 5 % au prix d'introduction de Moleskine pour céder leur bloc à D'leteren (propriétaire de Carglass). Le groupe familial belge dirigé par l'ancien patron de Dexia, Axel Miller, leur permet d'effacer l'amertume de la cession partielle de l'an dernier (un quart en dessous du prix de l'IPO) mais il ne pouvait pousser trop loin la valorisation (17,7 fois le bénéfice de 2016 selon ING). Sans répondre aussi bien que Moncler aux espoirs de rentabilité des pronostiqueurs, Moleskine aura donc bien conservé ses attraits de valeur de croissance, de quoi éviter de ternir l'image des griffes cotées à Milan. Ces dernières battent toujours à plate couture le géant Prada, qui, lui, s'est fait coter à Hong Kong.

L'eau du bain

Le sujet Transdev soldé, la Caisse des Dépôts se désengage partiellement de Veolia.

Veolia Environnement face à Suez

Base 100 au 23 septembre 2013



Est-ce par une sorte de tradition politique gauloise de jeter le bébé avec l'eau du bain que la Caisse des Dépôts et Consignations entame son désengagement partiel du capital de Veolia ? La cession de 4 % du capital du leader mondial de l'eau et des déchets par son premier actionnaire intervient en effet moins de deux mois après que les deux parties ont enfin réglé sur le papier un divorce qui n'avait rien d'un fleuve tranquille dans leur filiale commune des transports, Transdev. Bien plus que la confiance affichée par l'institution de la rue de Lille dans la capacité du nouveau propriétaire de la centrale de biomasse hongroise de Szakoly à « créer de la valeur dans le futur », la faible décote obtenue pour ce placement privé (1,7 %) rassurera ceux qui se placent, comme elle, dans une « logique de détention patrimoniale ». Après le rattrapage de l'an dernier, qui l'avait placé sur le podium du CAC 40 (+53,9 % dividendes inclus), le titre accuse en Bourse, depuis le 1^{er} janvier, une absence de direction claire offrant un grand contraste avec une stratégie qui fait rentrer les contrats venant de toute la planète et la progression attendue cette année du chiffre d'affaires et de l'excédent brut d'exploitation. Entre Veolia (-7,2 % depuis le 1^{er} janvier) et Suez (-13,5 %), les investisseurs ont néanmoins clairement choisi le verre le plus plein en termes de croissance, longtemps son principal moteur boursier avant la crise de 2008. Le rendement de 3,6 %, ramené en dessous de la moyenne du CAC 40 (3,74 %), fait peut-être maintenant hésiter les gérants à franchir le Rubicon, malgré la hausse promise à deux chiffres du dividende.

EN VUE

Mark Zuckerberg

Ce milliardaire en jeans qui distribue son propre argent à tout-va, ce n'est pas vraiment le style Gaule profonde, sauf lorsqu'il s'agit d'argent public. Mais passons, nous ne sommes pas ici pour faire le procès de Hollandix, d'autant que celui-ci vient magistralement de « sauver la Sécurité sociale ». C'est Marisol Touraine qui le dit dans « Les Echos » : « En 2017, le "trou de la Sécurité" aura disparu. » Mark Zuckerberg est encore plus ambitieux. Ce ne sont pas seulement les déficits qu'il veut faire disparaître, c'est la maladie tout entière dont il ne veut plus entendre parler. Le jeune père de Facebook l'a dit avec sa femme – depuis qu'il est marié, il parle en stéréo –, le couple va consacrer 3 milliards de dollars à « un monde qui ne souffrirait pas de la maladie ». Bill Gates l'en a félicité. Il est vrai que, les milliards, Mark jongle avec, que ce soit des dollars ou des « amis ». Il a trente-deux ans, a créé Facebook en 2004, l'année de

ses vingt ans. A vingt-trois, il était le plus jeune milliardaire au monde, son réseau social compte 1,5 milliard d'utilisateurs. C'est énorme. Seule la Chine l'a envoyé paître. De fait, Mark est devenu le rédacteur en chef le plus puissant de la planète. La question est que son « menu », il le fait avec des algorithmes, ça pose des problèmes, comme l'absurde censure de la photo d'une petite fille brûlée au napalm. Résultat, le nouveau Dr Schweitzer n'enregistre pas que des « like », d'autant que Facebook aurait eu, par ailleurs, la main un peu lourde sur le temps estimé du visionnage de ses pubs. La Bourse s'inquiète donc d'éventuelles conséquences sur une entreprise qu'elle évalue à près de 370 milliards. Avec Facebook, elle a gagné beaucoup d'argent. Hélas, on n'a jamais d'« assurancetourix »...



Lire nos informations
Page 22

MALAKOFF MÉDÉRIC PARTENAIRE OFFICIEL
DE L'ÉQUIPE DE FRANCE PARALYMPIQUE 2016



**MALAKOFF MÉDÉRIC FÉLICITE
L'ÉQUIPE DE FRANCE PARALYMPIQUE,
ET LES ATHLÈTES DE SON TEAM !**

© Crédit photos : Miguel Sandinha

🏅 **Sandrine Aurières-Martinet** (judo)

🏅 **Nantenin Keita** (athlétisme - salariée Malakoff Médéric)

Michaël Jérémiasz (tennis fauteuil) - **Charles Rozoy** (natation)

Tanguy de La Forest (tir sportif) - **Pascal Pereira-Léal** (tennis de table sport adapté)



malakoff médéric

SANTÉ - PRÉVOYANCE - ÉPARGNE - RETRAITE

Les Echos BUSINESS

LE JOURNAL DU BOARD



Comment colmater la fuite des abonnés

RELATION CLIENT // SFR, Canal+, les réseaux de salles de sport, etc. peinent à conserver leurs adhérents. Face au problème, les solutions divergent.

Florian Dèbes et François Gazaix
@Fl_Debes et @FrancoisGazaix

En un an, l'opérateur SFR a laissé filer 861.000 abonnés mobile et 109.000 abonnés fixe. Canal+ compte 500.000 abonnés de moins aujourd'hui qu'il y a cinq ans. La saignée est importante mais les deux entreprises comptent bien guérir. La semaine dernière, le directeur général de la chaîne de télévision payante, Maxime Saada, a commencé à dessiner les contours de ses nouvelles offres dans une interview au « Figaro », confirmant en partie des informations des « Echos ». La suite devrait être annoncée lors d'une conférence de presse prévue le 13 octobre. Chez SFR, le comité de groupe de jeudi

dernier a été l'occasion de présenter une stratégie de relance. Dans une même situation inconfortable, leurs solutions divergent.

Miser sur le volume

L'ère Bolloré sera celle de la reconquête pour Canal+. « Avec cette nouvelle politique commerciale, nous pouvons potentiellement doubler notre nombre d'abonnés », projette Maxime Saada dans « Le Figaro ». 3,9 millions d'abonnés ne suffisent pas pour éviter les pertes financières. La chaîne cryptée mise sur le volume et la croissance du chiffre d'affaires. La prochaine offre à 20 euros par mois – pour les programmes de flux et le replay, sur ordinateur, tablette et smartphone – s'adresse à un public nouveau : ceux qui n'ont pas de télévision. Sans engagement, l'offre tranche avec la stratégie de rétention longtemps mise en œuvre par Canal+. « C'est une bonne chose, car les consommateurs qui se sentent retenus en parlent autour d'eux et cela n'incite pas leurs proches à s'abonner à leur tour », note Sébastien Rousset, patron de ProAbono, l'éditeur d'un logiciel de gestion des abonnements. Pour continuer à séduire autant les amateurs de sport que de cinéma, qui ne sont pas forcément les mêmes personnes, Canal+ va aussi moduler ses propositions de bouquets de chaînes par grandes thématiques. Le supporter ne paiera plus pour les chaînes spécialisées appréciées par le cinéophile. Et inversement. Enfin, Canal+ s'est également décidé à aller chercher les clients là où ils sont : chez les opérateurs télécoms. Ces derniers recrutent désormais une grosse majorité des nouveaux abonnés pour Canal+, et la chaîne, qui se veut pragmatique, confiera à Orange, et peut-être bientôt à Free, la commercialisation de certaines offres à tarif préférentiel. Elle les vendra en gros à ses partenaires. Le risque est, néanmoins, de se couper d'une partie des données marketing. Des discussions restent en cours à ce sujet.

Cibler les clients les plus rentables
SFR privilégie la qualité à la quantité. Certes, des abonnés s'en vont au profit de la concurrence. Mais

le revenu moyen par utilisateur – Arpu – des 14 millions de clients mobile et des 6 millions de clients fixe augmente grâce à des offres riches en contenu, mais loin des prix cassés d'une partie du marché. L'opérateur télécoms détenu par Patrick Drahi et dirigé par Michel Combes devient donc plus rentable. L'Arpu augmente au détriment du taux de « churn », le pourcentage de clients qui quittent la marque. Les méthodes ambivalentes de SFR sous la coupe d'Altice expliquent ce croisement des courbes. Mécaniquement, trois hausses de prix des forfaits en un an augmentent le chiffre d'affaires généré pour chaque abonné. Mais les clients surpris d'avoir été informés de ces évolutions sur leur facture par des messages très discrets – en bas d'e-mails, par exemple – ont été nombreux à résilier leur abonnement. C'est le constat de l'association 60 Millions de consommateurs. Sans compter l'impact d'une succession de problèmes techniques et de difficultés à joindre le service client. L'opérateur attribue ces errements à la période de flottement qui a précédé la fusion avec Numericable. Néanmoins, « 44 % des lettres que nous recevons concernent SFR », constate toujours Raphaël Bartolomé, juriste à l'UFC-Que Choisir. Pour certains clients, SFR propose malgré tout des offres attractives, mais préfère surclasser le forfait avec d'autres options que de rogner ses prix. « Le client adore quand une marque est proactive en lui proposant un ajustement de forfait », remarque Philippe Van Hove, vice-président Europe de l'Ouest de Zuora, une start-up spécialisée dans le modèle de l'abonnement. Éviter le « churn » permet de renforcer la relation client et de vendre, plus tard, un autre forfait plus cher. »

Suivre la satisfaction client et anticiper les départs

Tout l'enjeu pour les entreprises consiste à déterminer à quel moment intervenir pour convaincre leurs clients de rester à bord. C'est là que les données prennent une importance capitale. Sur le marché des salles de sport et de fitness, la pratique s'impose : nombre de sites en ligne évaluent l'accueil et la qualité des prestations en salle. Les gérants des CMG, L'Orange Bleue, Neones et autres Cercles de la Forme savent par expérience que les inscrits du début d'année viendront

moins souvent que prévu, mais qu'il faudra tout de même les persuader de ne pas rendre leur carte du club. « Il se passe toujours un certain temps entre le moment où notre adhérent commence à se démotiver et celui où il décide de résilier son abonnement », analyse Jean-Sébastien Grellet-Aumont, directeur concept du réseau Keep Cool, qui compte 165 salles en France. Notre but est d'identifier le moment de décrochage, afin de lui programmer un rendez-vous avec nos coaches avant qu'il ne se désinscrive. » Les données collectées auprès de 220.000 adhérents ont permis de numériser des courbes de pratique types et de cerner le profil du client prompt au départ.

Faire revenir les clients perdus

Les données permettent aussi de reconquérir les clients perdus. C'est la stratégie du « win back ». Dans un article de mars dernier de la

« Harvard Business Review », un professeur de marketing de l'université de Géorgie donne trois raisons de cibler les anciens abonnés plutôt que d'en rechercher de nouveaux. Les premiers ont eu besoin du service, il y a

de fortes chances qu'ils soient encore dans la cible. Et ils connaissent déjà l'entreprise, ce qui réduit les coûts d'acquisition. Enfin, l'entreprise les connaît suffisamment pour estimer s'ils sont prédisposés ou non à se réengager : si leur départ repose sur une question de prix, la probabilité d'un retour est grande. C'est justement cette hypothèse qui pousse à soigner la relation jusqu'au bout du contrat. « Le jour de la résiliation est un des moments les plus importants », explique Jean-Sébastien Grellet-Aumont, les adhérents doivent garder en tête l'idée que Keep Cool répond à leurs attentes du début à la fin. » Les sportifs fatigués peuvent résilier directement en salle, sans s'embarrasser à écrire une lettre. « Ça marche, ils se réinscrivent en ligne plus tard », affirme le commercial.

Acheter les abonnés d'un concurrent

Les rumeurs de concentration dans les télécoms ouvrent régulièrement le sujet. Une fois les coûts d'acquisition digérés et les synergies enclenchées, une opération capitalistique coûte parfois moins cher que de disputer des clients à un concurrent. Il y a deux ans, SFR a lui-même profité de l'apport des abonnés de Numericable pour grossir. ■

NOUVELLE OFFRE.

Confronté à une baisse importante du nombre de ses abonnés, Canal+, contrôlé par Vincent Bolloré, va viser un nouveau public : ceux qui n'ont pas de télévision.

Photo Denis Allard/RÉA

Faites attention à votre attrition !

LA
CHRONIQUE
de Laurent Guez



Le « churn » ? C'est le taux que surveillent au jour le jour tous ceux qui dirigent des business d'abonnement : les médias, les opérateurs fixe, mobile ou Internet, mais aussi les éditeurs de logiciels, les services de musique en streaming, les salles de sport, les fabricants de capsules de café, les fournisseurs de box surprises, etc. Ce fameux « churn » – en français, on dit « taux d'attrition » – mesure la proportion de clients perdus dans l'année et qu'il faut donc à tout prix remplacer si l'on veut maintenir son chiffre d'affaires. Il préoccupe aujourd'hui plusieurs champions français, à commencer par Canal+ et SFR, deux entreprises qui font face à l'exode d'une partie de leurs clients fidèles... et qui n'hésitent pas d'ailleurs à s'en chiper l'un l'autre. Pour éviter les fuites, les solutions sont nombreuses (lire ci-contre). La plus utilisée consiste à compliquer le « parcours client » de celui qui ne veut plus l'être. Alors qu'il peut souscrire à votre service en un clic sur l'appli ou sur le site Web, curieusement, il lui faut une volonté de fer, des heures de patience et des courriers postaux pour se désabonner ! L'autre solution courante consiste à baisser ses prix pour retrouver les faveurs des « abandonnistes ». C'est coûteux et pas toujours bon pour l'image, votre client ayant alors la désagréable impression d'avoir trop payé dans le passé. Mais il serait désastreux de s'en tenir à ces réponses. Si l'on veut maintenir son taux de « churn » à un niveau acceptable et en même temps conserver ses marges, il n'y a qu'une bonne méthode : l'obsession de la satisfaction des clients. Scruter leurs petites contrariétés, réagir vite à l'apparition d'une nouvelle offre, innover dans le service. La semaine dernière, Netflix – l'un des responsables de la désaffection des abonnés de Canal+ – a lui-même chuté en Bourse après la révélation d'une forte hausse de son taux de « churn » au troisième trimestre ! Les disrupteurs aussi se font disrupter... Concurrencé par de nouveaux acteurs de la vidéo à la demande (et notamment Amazon), il n'a pourtant pas fait profil bas. Au contraire, Netflix propose à ses meilleurs abonnés un service premium (la possibilité d'utiliser plusieurs écrans), moyennant une hausse de tarif. Audacieux ! ■



L'EXEMPLE
À SUIVRE

Marcelo Claure

(Président & CEO, Sprint)

– LE PRÉSIDENT DE L'ENTREPRISE AMÉRICAINE DE TÉLÉCOMMUNICATIONS SE CONCENTRE SUR LES CLIENTS LES PLUS SOLVABLES.

Au dernier trimestre, l'opérateur américain a connu le taux de résiliation (« churn rate ») le plus faible de son histoire : 1,54 %. La raison ? Les abonnés financièrement aisés sont bien plus susceptibles que les autres de reconduire leurs contrats après expiration du terme. Sprint s'est concentré sur ses clients les plus rentables, quitte à laisser partir les autres.

Aaron Davidson/AFP

Direction générale Vinci :

nouvel axe au comex // P. 02

Finance Quand les taux sont

bas, il faut jouer fin... // P. 03

Juridique Convertir

les juristes au marketing

d'eux-mêmes // P. 04

Ressources humaines

Galleries Lafayette se convertit au

contrat de fin de semaine // P. 05

Marketing Dircom :

les 4 impératifs de leur nouvelle

feuille de route // P. 06

Numérique Chez Pernod

Ricard, l'iPad embouteille // P. 07

Carrière La masterclass de

Valérie Chapoulaud-Floquet // P. 08

SUIVEZ-NOUS SUR   

direction générale

100

JOURS EN POSTE
Le « Prix des 100 jours », créé par KPMG et EIM, récompensera le 3 octobre les dirigeants ayant réussi cette période clef.



2^e ÉDITION DU « CODE MIDDLENEXT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE »

Le « Code Middlenext de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites » a simplifié son nom. « *Après six ans d'existence, des entreprises de toutes tailles, cotées ou non, des associations, des coopératives, ont choisi de s'y référer* », explique Caroline Weber, directrice de Middlenext en présentant la nouvelle édition enrichie des thématiques succession des dirigeants, indépendance des administrateurs ou conflits d'intérêts.



Vinci : nouvel axe au comex

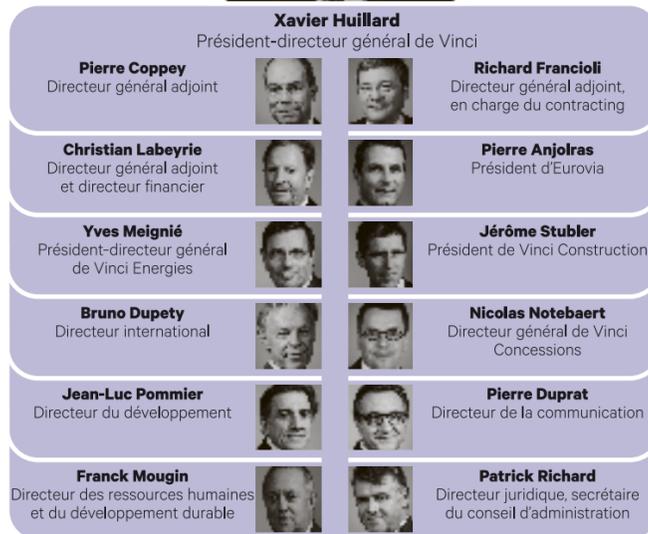
ORGANIGRAMME // L'équipe dirigeante a été adaptée aux nouveaux enjeux avec plus de transversal et d'international.

Prolongation, ou pas, des contrats de concession d'autoroutes en France, Xavier Huillard (X-Ponts) a chargé Pierre Coppey (Sciences po Strasbourg, ENSPTT), le président de Vinci Autoroutes et de Vinci Stadium, de se pencher sur les scénarios du futur et les actions transversales. Désormais responsable de la réflexion prospective, de la politique environnementale, et des synergies opérationnelles en France et à l'international, le nouveau directeur général adjoint prend également sous son aile le think tank et la fondation maison, des sujets qui ne sont pas complètement étrangers à celui qui fut un temps en charge de la communication des ressources humaines et des synergies. Dans le même temps, Nicolas Notebaert, (X-Ponts) s'est vu confier la direction générale d'une branche Vinci Concessions étoffée et présidée par le PDG du groupe. Aux commandes de Vinci Airports, il prend aussi celles de Vinci Highways, l'activité de concessions autoroutières à l'international, et de Vinci Railways. Des enjeux à la mesure d'un parcours de grand

développeur. « *Il a eu l'intuition du potentiel de développement des concessions aéroportuaires* », dit de lui Xavier Huillard. Un double réglage au pilotage des concessions, donc, mais c'est l'ensemble de l'entreprise qui se développe sur de nouveaux métiers et sur le terrain du « grand international ».

Contracting : gros bataillons
Au « contracting » – qui regroupe les métiers de la construction, des routes et de l'énergie –, Richard Francioli, directeur général adjoint depuis 2010, est le grand ordonnateur d'un pôle qui représente tout à la fois la plus grande consolidation d'entreprises de la place de Paris (2.500 sociétés s'y côtoient), les plus gros bataillons du groupe et le premier contributeur en cash. Qu'il s'agisse de Jérôme Stubler (X-Arts et Métiers) à la construction, de Pierre Anjolras (X-Ponts) chez Eurovia, la filiale de travaux d'infrastructures (transport et aménagements urbains), ou d'Yves Meignié, à la tête du très stratégique pôle Energies, les présidents d'activités sont tous en prise avec les mutations technologiques. Le digi-

Le comité exécutif



« LES ECHOS » / SOURCE ET PHOTOS : SOCIÉTÉ

tal est déjà une source de productivité sur les différents chantiers du groupe. Côté fonctionnels, Patrick Richard, au juridique, doit notamment veiller à l'harmonisation des

pratiques en matière de droits humains. Le développement international peut s'assortir, en la matière, d'une certaine vulnérabilité. — V. La.

AFFAIRES STRATÉGIQUES



JEAN-LOUIS MAGAKIAN
Professeur stratégie & organisation (emlyon business school)
magakian@em-lyon.com

Stratégie, le retour ?

Après une période de triomphe de plus de vingt ans – des années 1960 aux années 1990 –, la stratégie a cédé la place à la financiarisation de l'économie. Les conséquences ont pris la forme d'un désapprentissage de la réflexion stratégique et de l'omniprésence du calcul court-termiste : un « *vide stratégique* », a constaté le professeur Philippe Baumard, tant en économie qu'en administration des entreprises (CNRS éd., 2012). Cependant, contre toute attente, n'assistons-nous pas, depuis 2015, au retour de manœuvres stratégiques de premier plan ? Avec Orange Bank, Stéphane Richard lance le groupe de télécoms Orange dans une ambitieuse diversification bancaire. Carlos Tavares, PDG de PSA, ose poser la mobilité comme étant un enjeu central de l'avenir du groupe au détriment de la sacro-sainte production industrielle de voitures. La combinaison de SFR et NextRadioTV entraîne ces deux acteurs français de la communication et des médias à viser une présence globale dans la production et la diffusion audiovisuelle. Même la grande distribution s'illustre par les manœuvres de concentration d'Alexandre Bompard (FNAC) et l'acquisition de Darty en vue de se battre contre la concurrence d'Amazon. Citons encore la charge très controversée de Vivendi sur le secteur des médias et de l'entertainment. Vincent Bolloré, après avoir pris le contrôle de Canal+, tente plusieurs prises de participation dans des entreprises comme Telecom Italia, Gameloft, Ubisoft ou Mediaset. Cet activisme stratégique entraîne son lot de critiques : les actionnaires exigent une vision plus précise du modèle économique attendu, les analystes pointent avec scepticisme les capacités de rendement d'une telle démarche, les collaborateurs se questionnent sur les conséquences des prises de contrôle. Et met en exergue trois défis clefs pour le management stratégique. Le premier touche à la définanciarisation : la stratégie devient-elle moins une démarche de communication destinée aux actionnaires qu'un engagement du management à destination des parties prenantes de l'entreprise ? Le deuxième concerne l'innovation stratégique : les révolutions écologiques, économiques et technologiques impliquent-elles l'invention de nouvelles sources de valeur ? Quant au troisième enjeu, il vise justement à sortir de l'attentisme et à se demander si l'avantage concurrentiel d'une entreprise ne consisterait justement pas à savoir (re)faire... de la stratégie. ■

Mieux évaluer les administrateurs

GOVERNANCE // Les membres du board recrutés hier sauront-ils s'adapter aux besoins de demain ?

Valérie Landrieu
@ValLandrieu

Les entreprises sont – ou devraient être – en pleine révolution copernicienne mais nombreux sont les conseils d'administration à ne pas se renouveler. Pis, à ne pas se poser la bonne question : « *Les administrateurs que vous avez recrutés hier sont-ils ceux dont l'entreprise aura besoin demain ?* » interroge Anne

Navez, la présidente de Votre-administrateur. « *Après avoir défini le bon profil, il sera temps de s'interroger sur le genre* », argumente cette spécialiste de l'accompagnement et de la mise en relation des entreprises et des administrateurs indépendants. Les conseils en retard sur les quotas de femmes, fixés à 40 % par la loi Copé-Zimmermann – ils ont jusqu'au printemps 2017 – vont-ils en profiter pour procéder à l'évaluation préconisée « *pour une bonne pratique du gouvernement d'entreprise ?* » Ce serait le moment. D'autant que, signale Anne Navez, « *en face-à-face, des administrateurs commentent à s'interroger sur l'utilité de leur propre contribution* ». Ou évoquent celle du voisin qui « *ne travaille pas assez* », « *n'a pas ouvert son enveloppe avant d'entrer en réunion* » ou « *n'y pose pas de questions* ». Sans parler de ceux qui admettent déléguer aux comités spécialisés, qui ne sont normalement que des comités d'études, des dossiers qui devraient relever de la responsabilité de l'ensemble du conseil. « *J'aimerais être plus souvent challengé par mon conseil* », livre le PDG d'une ETI, tandis qu'un directeur général ne cache pas attendre des administrateurs « *une capacité de questionnement* ».

« Des administrateurs commencent à s'interroger sur l'utilité de leur propre contribution. »

L'experte en gouvernance Hélène Solignac rappelle que « *l'organisation d'une gouvernance plus formelle tient à une demande des investisseurs, mais la qualité de cette gouvernance repose sur les personnes* ». Elle insiste tout particulièrement sur la dimension et l'alchimie collective de l'instance. Toutes les grandes entreprises interrogées par Votre-administrateur estiment que l'évaluation du board est un outil d'amélioration de la gouvernance. Mais « *l'évaluation permet aussi une meilleure implication des administrateurs dans la stratégie de l'entreprise* », souligne Anne Navez.

Plus d'infos sur echo.st/dg

PUBLI-COMMUNIQUÉ

QBE Risk Profile : une démarche innovante de gestion des risques



Partant du constat que la gestion des risques est un enjeu crucial pour les PME et les ETI mais qu'elles n'ont pas toujours le temps et les moyens à consacrer à ces problématiques, QBE s'est associé à Arengi, 1er cabinet indépendant de conseil dédié à la gestion des risques, pour l'accompagner dans la mise en œuvre de sa démarche de gestion des risques QBE Risk Profile. Entièrement financée par QBE et réalisée par les experts d'Arengi, cette cartographie des risques est proposée gratuitement aux PME et ETI, en partenariat avec leur courtier d'assurance.

Pour tenir compte de l'organisation des PME et ETI, qui repose souvent sur une équipe restreinte et peu disponible, QBE Risk Profile est à la fois une approche simplifiée de la cartographie des risques et un outil pour leur permettre de structurer les plans d'actions.

Réalisée à partir d'entretiens avec les principaux membres des fonctions clés de l'entreprise : Président, Directeur Général, Directeur financier, Directeur du marketing, Directeur de la production..., la cartographie à 360° des risques majeurs de l'entreprise permet d'identifier les actions à prioriser. Une fois les risques identifiés, les entreprises bénéficient d'un accès sécurisé et exclusif à la plateforme QBERiskprofile.com. Développée par Arengi, elle propose aux entreprises un outil simple, flexible et modulable de suivi et d'optimisation de la gestion de leurs risques. Elle leur donne accès à un registre documenté des risques majeurs de l'entreprise et aux matrices de criticité et de priorisation des actions.

QBERiskprofile.com permet surtout aux entreprises de s'initier progressivement à la gestion des risques et de mettre en œuvre des plans d'action de gestion continue de leurs risques, tout en optimisant au maximum leur temps. Facilement accessible aux non-initiés grâce à son interface visuelle et intuitive, elle bénéficie également de l'expertise et du savoir-faire d'Arengi.

Lancé en 2015, QBE Risk Profile a été mis en place dans plusieurs entreprises. Cette démarche a été bien reçue car elle permet de répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise en matière de gestion des risques : dirigeants, actionnaires, banques, assureurs, clients, partenaires...

« **La plateforme QBERisk profile.com a été conçue pour s'adapter aux différents besoins des entreprises et à leur degré de maturité en matière de gestion des risques.** »



GILLES PROUST
Président d'Arengi et partenaire de QBE pour l'offre QBE Risk Profile

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Tom Enders (Airbus Group, CEO)

Nous attendons de nos leaders qu'ils soient prêts pour demain. Nous voulons qu'ils soient plus connectés, inspirés et inspirants à la fois, faisant preuve d'une grande ouverture d'esprit, curieux, et qu'ils développent leurs équipes et les guident vers les succès collectifs. » C'est en ces termes que Tom Enders a inauguré la semaine dernière, non loin de l'usine de Blagnac, la Leadership University du groupe aéronautique – sur fond de rumeurs de futur plan de restructuration. Objectif assigné à ce nouvel outil et lieu : permettre de préparer les leaders d'Airbus Group à « *faire face à un monde en plein changement* ». ■



bernardhuber.com

direction financière



★ **LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE**
MYRIAM FERRAN, PRÉSIDENTE, CFA SOCIETY FRANCE

M yriam Ferran rempile. Présidente de CFA Society France depuis 2015, elle a été réélue, pour un an, à la tête de l'Association des professionnels de l'investissement. Outre la diffusion d'un comportement éthique, elle assure qu'elle va « continuer à promouvoir la place des femmes dans le secteur financier en connectant les membres de l'association entre elles et en rencontrant les jeunes étudiantes à l'heure des choix de carrières ». ■

29 %
DES INVESTISSEURS
se disent satisfaits des éléments fournis dans le chapitre « Facteurs de risques » des rapports annuels, selon l'OCF Survey. En savoir plus : echo.st/m214055.

Quand les taux sont bas, il faut jouer fin...

GESTION // Les directeurs financiers cherchent la meilleure attitude à adopter dans un contexte de taux particulièrement favorables. Entre opportunités à saisir, préservation de bonnes relations avec leurs banquiers et risques de surchauffe avérés.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

D'aucuns diront que les marchés financiers ont perdu la raison. Après les Etats, c'est au tour des entreprises de pouvoir gagner de l'argent... en s'endettant. Pour preuve : les deux émissions obligataires récemment réalisées par l'allemand Henkel et le français Sanofi avec un taux négatif de 0,05 % pour des maturités respectives de deux et trois ans. Une situation de taux (très) bas, directement induite par la politique incitative des banques centrales, qui ne se cantonne pas aux marchés et aux grandes entreprises mais concerne aussi les banques et les sociétés de taille plus modeste. « Aujourd'hui, les banquiers sont très agressifs sur les conditions financières qu'ils proposent, confirme le directeur financier de Bonduelle, Grégory Sanson. Déjà, en 2014, nous avons pu renégocier avec notre pool bancaire le crédit revolving de 300 millions d'euros qui sert à financer notre besoin en fonds de roulement. Résultat : nous avons réussi à réduire les marges bancaires d'un tiers. »

Des banques plus conciliantes

Un constat encore plus vrai si l'argent prêté sert à financer un investissement, et non à subvenir aux besoins d'exploitation. Pour l'aider à accélérer la mise en œuvre de certains projets, le directeur financier de Treinois Decamps, Emmanuel Annebique, a ainsi vu ses partenaires bancaires lui proposer des taux divisés par 2,5 pour atteindre, en moyenne, 0,45 % pour un prêt à taux fixe sur sept ans. « Si les banquiers ne vont pas jusqu'au démarrage, sauf peut-être pour les grandes entreprises, ils se laissent faire beaucoup plus facilement dans les négociations », affirme-t-il. « Encore plus facilement quand on leur apporte des garanties, comme dans le cadre d'un crédit-bail, par exemple, ajoute le directeur financier des Briqueteries du Nord et vice-président de l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG) en charge des régions, Lionel Mailly. En faisant jouer la concurrence entre les crédits-bailleurs et les banques, hors et dans notre pool habituel, nous sommes parvenus à fixer nous-mêmes le taux que nous avons obtenu, à savoir 1,3 %. Dans ce contexte, je n'hésite vraiment plus à annoncer la couleur. »

Respecter ses partenaires financiers

Mais attention à ne pas abuser des largesses des banquiers qui, voyant leurs marges fondre comme neige au soleil, sont tentés de tout faire pour retenir leurs clients. « Les entreprises ne doivent pas se laisser tenter par un "beau coup" à court terme susceptible de nuire à la relation qu'elles entretiennent avec leurs banquiers, prévient le DAF d'Eura-zeeo et président de la DFCG, Philippe Audouin. Il faut gérer la relation avec les partenaires financiers dans la durée, et créer une relation de confiance qui pourra être déterminante si la situation de l'entreprise ou l'environnement venaient à changer. » Surtout, cet argent facile ne doit pas se transformer en un miroir aux alouettes potentiellement poussé au crime pour les entreprises les plus fragiles. « L'endettement peu cher peut encourager à mettre en route des projets qui ne sont pas suffisamment viables, poursuit le directeur financier. Les entreprises ne doivent jamais oublier que la dette devra de toute façon être remboursée et que la qualité d'un projet ne se mesure pas à l'aune des modalités de financement, mais eu égard à ses fondamentaux. »



Jérôme Meyer-Bischoff pour "Les Echos"

Une rentabilité en berne

D'autant qu'il existe un revers à cette médaille. Si l'argent emprunté coûte moins cher, celui qui est placé par les entreprises avec une trésorerie excédentaire ne rapporte plus autant qu'auparavant. « Il y a quatre ou cinq ans, pour des placements à terme, on pouvait espérer un rendement de 4 à 4,5 %, se souvient Emmanuel Annebique. Actuellement, pour une durée d'immobilisation comprise entre trois et cinq ans, on obtient, au mieux, 1,8 %. » Pis, depuis l'été, à en croire certains professionnels, les banques commencent à facturer des frais pour les dépôts d'un montant très important. Même si, pour l'heure, selon les mêmes observateurs, elles n'ont pas encore osé se rattraper en augmentant, comme pour les particuliers, les frais de tenue de comptes. Pour pallier cette faible rentabilité, quelques entreprises pourraient être tentées de s'adonner à des montages financiers plutôt hasardeux. Un directeur financier confie ainsi que deux de ses pairs empruntent, à des taux très bas, à leurs banquiers en arguant d'un investissement quelconque à financer, avant de placer tout l'argent reçu, ailleurs, à un taux supérieur. « Ce mécanisme est possible car les banquiers demandent aujourd'hui assez peu de justificatifs attestant de la réalité d'un projet », estime-t-il. Plus alarmant : d'autres responsables financiers constatent, sans y souscrire, la résurgence de produits de placement, plus rentables mais plus risqués, ressemblant à s'y méprendre à ceux qui ont précipité la crise financière de 2008. « Si le directeur financier peut se réjouir, le citoyen, lui, doit s'inquiéter », conclut Grégory Sanson.



À NOTER
La dette brute des 98 corporates du SBF 120 (hors valeurs financières et foncières) a encore progressé (+ 6,1 % ou 34 milliards d'euros), à 589 milliards d'euros à fin 2015, selon Redbridge.

DES CHIFFRES ET DES LETTRES



Isabelle Levy-Lehmann - DR

RENÉ RICOL ET ARNAUD DE GIOVANNI
Associé fondateur de Ricol Lasteyrie Corporate Finance, et associé EY.

M & A : une activité soutenue dans l'énergie et les utilities

Trimestre après trimestre, l'intensité de l'activité des fusions et acquisitions dans le secteur de l'énergie ne se dément pas : par rapport à 2015, elle connaît une hausse de 42 % en valeur au deuxième trimestre 2016. Cette activité soutenue s'explique par des tendances de fond, mais aussi par des raisons nouvelles. Parmi les premières, les sociétés actives dans le domaine des énergies renouvelables restent très attractives, malgré l'évolution plutôt défavorable de la réglementation dans certains pays, comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni qui tendent à diminuer leur soutien à ce type d'énergie. On compte 24 transactions dans ce segment, soit près de 50 % de la valeur des transactions du deuxième trimestre. Les acquisitions, ciblées et de taille moyenne, de renforcement dans des activités spécifiques se poursuivent également. Elles sont le fait d'utilités qui, par ailleurs, continuent d'optimiser leurs portefeuilles et de réallouer leur capital vers leur cœur de cible, à l'image de la vente par EDF de 50 % de RTE, le réseau de transport d'électricité français. Parmi les raisons nouvelles, on note un intérêt croissant des acheteurs asiatiques pour les actifs européens du secteur ; 35 % de l'activité du trimestre leur revient. C'est par exemple le cas de Three Gorges Corporation, déjà actionnaire d'EDP au Portugal, qui vient d'acquérir 80 % de WindMW, une société renouvelable allemande, pour 1,7 milliard d'euros. Principal facteur d'incertitude, les conséquences potentielles du Brexit restent incertaines, même si l'on semble constater un retard dans le financement des infrastructures britanniques et une remontée possible de la rentabilité attendue de ces investissements. Les conditions semblent réunies pour que l'activité M & A dans le secteur se poursuive. ■

LEXIS® PRATIQUE NOUVELLE COLLECTION

Des réponses synthétiques, concrètes et pratiques dédiées aux professionnels du droit et du chiffre.

LexisNexis®

Pour en savoir plus boutique.lexisnexis.fr

direction juridique



LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

EMMANUELLE LEVINE, DIRECTRICE JURIDIQUE, SFR

La valse des directeurs n'en finit plus chez SFR. Après le départ du directeur financier de l'opérateur, Jean Raby, c'est au tour de sa direction juridique de changer de mains. Directement débauchée d'Areva, où elle était directrice juridique fusions & acquisitions, Emmanuelle Levine rejoint les télécoms. Un secteur qu'elle connaît bien pour avoir débuté sa carrière chez Orange en tant que responsable droit des sociétés. ■

RDV

LES 24 ET 25 OCTOBRE

à la Maison de la Chimie de Paris pour le « In-House Counsel World Summit » centré sur les enjeux juridiques du monde « glocal », à la fois global et local.



Convertir les juristes au marketing d'eux-mêmes

MÉTIER //

Pour accroître la visibilité des juristes de Carlson Wagonlit Travel, Catherine Maguire-Vielle et Maya Fontaine, deux responsables juridiques, ont travaillé sur leur positionnement par rapport aux opérationnels.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Chez Carlson Wagonlit Travel (CWT), tout est parti de quelques critiques. « Il y a deux ans, nous avons fait le constat que certains de nos clients internes avaient une image peu flatteuse de la direction juridique et des juristes : nous étions vus comme des experts enfermés dans leur tour d'ivoire », raconte Catherine Maguire-Vielle, vice-présidente en charge du juridique chez le spécialiste des voyages d'affaires. Ils mettaient en cause notre approche des dossiers, qu'ils jugeaient peut-être trop experte et parfois pas assez réactive. » Face à ces remontrances, la quarantaine de membres que comptent les équipes juridiques de CWT se lancent dans un travail d'introspection, interrogeant, tour à tour, leur expérience, leur savoir-faire, mais aussi leur savoir-être. « A l'issue de cet "audit interne", nous avons dressé un constat, plutôt rassurant : si aucun déficit de compétences n'était à déplorer, les juristes devaient davantage communiquer sur leur travail en apprenant à faire du marketing d'eux-mêmes », explique Maya Fontaine, directrice juridique Suisse et Europe de l'Est de CWT.

Améliorer la communication

Première étape du changement à amorcer : la réorganisation des équipes. Auparavant sporadiquement rattachés au directeur juridique groupe, les juristes le sont désormais automatiquement, tout en faisant partie du comité exécutif de chaque région et/ou pays où ils travaillent. « Cela nous permet d'accroître notre visibilité auprès des différents départements, assure Catherine Maguire-Vielle. Mais, évidemment, ce n'est pas suffisant. » En se servant des outils technologiques pour fluidifier leurs différentes tâches – mise à disposition de contrats types, système de contrôle des frais juridiques, élaboration d'une base de contacts –, les juristes en profitent pour améliorer les



Shutterstock

canaux de communication avec les opérationnels. Ils mettent ainsi au point un « dashboard », dont les données sont accessibles au-delà du département juridique, où ils renseignent les informations sur chacune de leurs missions : sujet ouvert, sujet clos, nombre et montant des contrats réalisés, etc. « Ce système a un double avantage, affirme Maya Fontaine. Il permet de démontrer, à la fois, notre valeur ajoutée aux différentes directions du groupe, et d'offrir, en temps réel, un suivi aux opérationnels qui savent exactement où en sont leurs dossiers. »

Edifier une relation personnelle

Pour cultiver une relation plus directe avec ces derniers, les équipes juridiques organisent également de visioconférences, chaque mois, sur des sujets d'actualité adaptés aux missions quotidiennes des opérationnels. De l'invalidation du Safe Harbor à l'ouverture économique de Cuba, en passant par la question des migrants, les thématiques proposées s'étendent bien au-delà des frontières strictement juridiques. « Ces formations n'ont rien d'un cours magistral, se félicite Catherine Maguire-Vielle. Grâce à un système de tchat, les opérationnels

peuvent poser leurs questions, faire des remarques et même voter sur les sujets à traiter pendant la visioconférence. » Résultat : ils sont, en moyenne, 250 à répondre à l'appel tous les mois alors que rien ni personne ne les y oblige. Cette initiative se double d'une meilleure communication entre les équipes juridiques du monde entier. En plus des rendez-vous téléphoniques bihebdomadaires entre les juristes de la zone EMEA, sont organisés, tous les deux mois, des visioconférences avec l'ensemble du département juridique monde. Là, chacun se présente et expose les sujets auxquels il est confronté et que ses pairs pourraient rencontrer. « C'est un peu notre Eurovision à nous, s'amuse Maya Fontaine. Mais un Eurovision un peu particulier où les participants apprennent à se connaître et ont des conversations qui aboutissent à des solutions juridiques innovantes. »



À NOTER
Les juristes de Carlson Wagonlit Travel ont créé leur logo assorti du slogan « Connect, Collaborate and Counsel ».

Le chiffre

250

OPÉRATIONNELS

participent chaque mois aux visioconférences organisées par les équipes juridiques de Carlson Wagonlit Travel.

Droit des contrats : l'impact de la réforme sur les M&A

CONTRATS // Le texte, qui entre en vigueur le 1^{er} octobre, consacre l'imprévision et le devoir d'information.

François Gazaix

En vigueur à compter du 1^{er} octobre, la réforme du droit des contrats apporte son lot de nouveautés en matière de fusions et acquisitions (M&A). Deux d'entre elles sont particulièrement discutées.

Devoir général d'information

Le nouvel article 112-1 du Code civil introduit un devoir d'information,

d'ordre public. Une partie a désormais l'obligation de communiquer à son cocontractant toute information – valeur de la prestation exceptée – dont elle sait qu'elle est déterminante pour ce dernier. « Chaque partie a intérêt à contractualiser ce devoir dans un sens qui lui est favorable, analyse Pascal Bine, associé du cabinet Skadden. Cela peut prendre la forme d'une déclaration du vendeur ou de l'acheteur, indiquant que

les informations nécessaires à l'opération ont été transmises ou reçues. Mais ce sont des clauses assez agressives qui s'envisagent seulement dans le cas où la partie bénéficiaire de la déclaration dispose d'un fort levier de négociation. »

Consécration de l'imprévision

Le droit privé se dote d'un dispositif en matière d'imprévision. Le nouvel article 1195 permet à une partie de solliciter la renégociation du contrat si un événement imprévisible au moment de sa conclusion survient. Le juge peut décider de la révision ou de la fin du contrat si cette étape n'aboutit à aucun accord. « Ces dispositions sont supplétives, explique Olivier Diaz, associé chez Skadden. On distingue deux catégories de pratiques. Concernant les pactes de type sociétaire, de durée raisonnablement brève, il paraît sage d'écarter ces dispo-

sitions. Elles me paraissent en revanche pertinentes dans le cadre des pactes plus complexes de type joint-venture. Mais en sus du dispositif légal, il apparaît judicieux de se tourner vers des outils déjà utilisés comme les clauses de médiation. Pour les contrats d'acquisition, nous recommandons d'écarter le régime légal pour retenir une clause contractuelle de type MAC (condition suspensive liée à la survenance d'événement ayant un effet défavorable significatif). » Reste à savoir si le dispositif légal pourra être aménagé et non simplement écarté. Il reviendra au juge de trancher.



À NOTER
Pour accompagner les professionnels, CMS Bureau Francis Lefebvre lance une application mobile vouée au droit des contrats.

AU NOM DE LA LOI



DOMINIQUE BOMPOINT
Avocat à la Cour

Résidus d'hybris ministériel !

Les deux immédiats prédécesseurs de notre actuel ministre de l'Economie ont en commun d'avoir altéré les règles de fonctionnement des sociétés commerciales sans poursuivre un autre but que de soumettre à leurs vues les dirigeants d'une entreprise – Alstom pour l'un, Renault pour l'autre – qui avaient le droit, mais à leurs yeux le tort, d'en faire abstraction. Le premier, pour forcer le puissant General Electric à venir mendier l'autorisation d'acheter les activités Energie d'Alstom, aura dépossédé maintes entreprises françaises du pouvoir de décider seules de s'adosser à des groupes étrangers. Sous le fallacieux prétexte de protéger la sécurité nationale, mais aussi pour masquer le caractère ad hominem de la mesure, le décret 2014-479 du 14 mai 2014 a ainsi soumis à autorisation ministérielle les prises de contrôle étrangères concernant l'intégrité, la sécurité et la continuité de l'approvisionnement ou de l'exploitation dans l'énergie, l'eau, les transports, les communications électroniques et la santé publique. L'imprécision intentionnelle de ce texte, et la nature essentiellement politique de cette autorisation, compliquent désormais la tâche de celles de nos entreprises dont le développement, ou la survie, imposerait de s'allier à des groupes étrangers. Le second, pour répliquer à la décision du conseil d'administration de Renault de maintenir la rémunération de son PDG malgré le vote consultatif défavorable des actionnaires, a engagé les sociétés cotées françaises sur la voie périlleuse d'un « say on pay » contraignant. Après que l'Assemblée nationale aura achevé son travail, dans un climat préélectoral qui laisse peu d'espoir de la voir accoucher d'une disposition mesurée sur un tel marqueur politique, ces entreprises ne pourront plus verser à leurs directeurs généraux une rémunération variable qui ne serait pas autorisée par les actionnaires. A elles, ensuite, de réussir à recruter des grands cadres pour leur direction générale, quand elles seront incapables de garantir aux intéressés quoi que ce soit en termes de rémunérations variables ou d'indemnités de départ, puisque les unes et les autres seront à la merci de la décision que prendront les actionnaires après que ces personnes auront quitté leurs précédentes fonctions. Qu'en démocratie un ministre puisse brandir, puis mettre à exécution, la menace de légiférer, et qu'il le fasse pour dissuader un citoyen de jouir de ses droits, est difficilement acceptable. Qu'en découle l'introduction de règles contraignantes pour une multitude de personnes étrangères à l'incident en question est plus grave encore. Il n'y a pas, à l'origine de ces textes écrits dans l'exaltation d'une lutte d'ego, une once de réflexion sur ce qui pourrait aider nos entreprises. Viciés in utero, les dégâts que ces diktats causeront seront coûteux ; il faudra donc les réformer et nourrir ainsi un autre de nos maux, l'instabilité normative. ■

ILS ONT BOUGÉ

Guilain Hippolyte est désormais associé chez King & Wood Mallesons // Alban Van de Vyver devient associé du pôle corporate et Pascale Farey Da Rin associée du pôle fiscal chez Brunswick Société d'Avocats.
En partenariat avec Nomination.fr

direction des ressources humaines



SINGAPOUR, DESTINATION FÉTICHE DES EXPATRIÉS
En dépit du Brexit, Londres demeure l'une des villes favorites des expatriés, juste derrière New York et Singapour, plébiscitée « pour son climat de sécurité, la qualité de son environnement éducatif et ses perspectives économiques », selon la 9^e édition de l'étude HSBC Expat Explorer. Pour les Millennials, la génération la plus mobile, le départ vers l'Asie arrondit d'emblée la rémunération tout en lançant leur carrière.

32^e
ÉDITION DU CONGRÈS HR*
les 5 et 6 octobre,
au Pré Catelan (Paris),
20 sessions et ateliers sur la
transformation digitale et la
flexibilité des organisations.



Galerias Lafayette se convertit au contrat de fin de semaine

ORGANISATION //

Le grand magasin du boulevard Haussmann se prépare à ouvrir tous les dimanches dès janvier 2017, grâce au contrat de fin de semaine négocié par sa DRH, Frédérique Chemaly.

Marie-Sophie Rampacher
@msrampacher

L'entrée de l'accord sur le travail dominical signé avec la CFE-CGC et la CFTC n'est pas encore sèche, car la procédure d'information-consultation du comité d'entreprise court jusqu'à la fin septembre. Toutefois, sauf recours en extremis de la part du SCID, le syndicat qui joue les trouble-fête, les Galeries Lafayette Haussmann ouvriront tous les dimanches dès janvier 2017. Pourquoi si tard ? En l'état, le navire amiral du groupe n'est pas dimensionné pour mobiliser chaque dimanche les 600 personnes nécessaires à animer les trois adresses du boulevard. 500 collaborateurs environ manquent à l'appel : conseillers de vente et après-vente, caissiers, électriciens, personnel de maintenance et managers pour encadrer les équipes du week-end. « Le chiffre exact des embauches que nous lancerons en octobre n'est pas figé car nous ignorons quelle proportion de profils choisiront la bascule vers les horaires de fin de semaine, mais nous recrutons pour sécuriser le dispositif », expose Frédérique Chemaly, DRH de la branche grands magasins des Galeries Lafayette. Quatre mois ne seront pas de trop pour mettre le magasin centenaire en ordre de marche. Courant octobre, 1.500 salariés devront exprimer par écrit leur « volontariat » et déclarer le nombre de dimanches « souhaités ». S'ouvre également la possibilité de basculer vers le nouveau contrat



VOLONTARIAT. Les 1.500 salariés du grand magasin devront exprimer, par écrit, courant octobre, leur volonté de travailler le dimanche. Ils déclareront également le nombre de dimanches souhaités. Photo Shutterstock

« VSD », « Avantageux » selon la DRH, il propose 21 heures rémunérées 28 – le dimanche étant majoré à 100 %, mais non récupéré – qui peuvent s'effectuer entre le vendredi et le dimanche ou entre le samedi et le lundi.

Un nouveau package

Jusqu'ici le « VSD », répandu dans la grande distribution, était peu déployé aux Galeries Lafayette. « Une multitude de formules de contrats et de durée de travail cohabitaient. Fruits de notre histoire, ils ne correspondaient plus au rythme du business », reconnaît la DRH. La nocturne, par exemple, qui court jusqu'à 21 heures, est défrayée par un système de primes, exponentielles par quart d'heure. « Un système peu compétitif et inadapté aux standards du commerce et une usine à gaz en termes de gestion. » L'accord sur le travail dominical a donc permis à la direction de dénoncer les anciens usages et

de créer un nouveau package « suffisamment attractif pour les futures recrues en respectant notre équation économique », poursuit Frédérique Chemaly. Malgré tout, le contrat dit « de semaine » subsiste. Il reste possible de maintenir un rythme de 35 heures sur 4 ou 5 jours – en séchant le septième jour – ou en se portant volontaire pour 6 à 8 dimanches maximum par an payés doubles et récupérables. Initialement, pour assurer la rotation des plannings, la direction penchait pour la création d'un contrat journalier « mais, en concertation avec les équipes, est apparue la nécessité de privilégier la qualité du service et de maintenir des jours de recouvrement entre les équipes ». Dans ce schéma, la passation de consignes s'opérera le vendredi ou le lundi, suivant les rythmes de récupération : « Dans un tel projet de re planification des horaires, qui bouleverse les agendas, le maintien de la cohésion

managériale et sociale est capital. » La révision des contrats entraîne une cascade de changements. Afin de diminuer l'effectif mobilisable le dimanche, les grands magasins ouvriront avec une équipe unique de 11 heures à 19 heures. Si, en semaine, l'horaire habituel (9 h 30 – 19 heures) est conservé, les Galeries devraient également raccourcir la nocturne à 20 h 30, ce qui réduira d'autant la note des primes de nuit. Une nouvelle négociation est par ailleurs en cours avec les représentants du personnel afin de banaliser la fermeture à 20 h 30 tous les soirs de la semaine à la fois pour standardiser les plannings et répondre aux nouveaux usages de consommation. « Le processus est itératif. En partant du travail du dimanche, nous recherchons le meilleur équilibre entre la satisfaction des clients, la qualité de vie au travail et la génération d'une plus forte croissance », détaille Frédérique Chemaly. Si les Galeries se sont donné quatre mois pour finaliser ces nouveaux roulements, c'est aussi pour « réussir à fédérer les salariés autour de ce projet d'ouverture sans polémique » car l'accord s'est négocié au printemps dans un contexte tendu, notamment avec FO, la CGT et le SCID, opposés par posture au travail le dimanche. « Après la négociation s'ouvre le temps de la pédagogie autour du dispositif. » Le service RH communiquera par exemple autour de la création d'un ticket Cesu hebdomadaire de 45 euros, afin de cofinancer l'éventuelle garde d'enfants dominicale. « Les demandes toutefois ne devraient pas être très élevées. Les futures recrues du contrat VSD seront en majorité des jeunes actifs ou des étudiants », relativise la DRH. Le dernier trimestre permettra également aux 500 démonstrateurs en corners – non salariés du magasin – de négocier les contreparties de leur présence dominicale. Si de grandes enseignes ont signé un accord (Etam, Zara, Sandro, Maje, Claudie Pierlot, etc.), beaucoup ne sont pas à jour. En fin d'année, pour « ajuster avec les partenaires sociaux les détails de la future organisation », un Observatoire paritaire du travail dominical sera créé, imitant celui mis en place au BHV Marais, qui fait également partie du périmètre de Frédérique Chemaly. Cet autre magasin, ouvert 7 jours sur 7 depuis le mois de juillet, a déjà embauché 150 temps partiels. Indéniablement, le travail du dimanche crée de l'emploi... précaire. ■

Alzheimer : les carrières des « aidants » stoppées net

RSE // La Journée nationale des salariés « aidants », qui succède en octobre à celle contre la maladie d'Alzheimer du 21 septembre, va rappeler l'urgence d'adapter les conditions de travail.

En 2050, les personnes âgées atteintes de démence devraient être trois fois plus nombreuses pour atteindre 135,5 millions dans le monde, selon la Fondation Médéric Alzheimer. Toutes ne pouvant trouver une place dans une structure appropriée, les « aidants » vont se multiplier. Évalué en France à 8,3 millions en 2008, le nombre de ces proches impliqués quotidiennement auprès d'un parent pourrait, lui aussi, tripler. Or parmi eux, la moitié occupent un emploi. « 4 millions d'aidants, en majorité des femmes, s'investissent quotidiennement au détriment de leur participation au marché du travail », définit Alain Bérard, directeur adjoint de la Fondation Médéric Alzheimer, initiatrice d'une Journée nationale des « aidants » le 6 octobre prochain. Selon un sondage réalisé par l'association France Alzheimer avec OpinionWay, seuls 2 % des salariés « aidants » se disent épaulés par leur entreprise tandis que les autres peinent à concilier cette double vie. L'aide apportée à une personne atteinte de la maladie d'Alzheimer est chronophage : 6 heures par jour, contre environ 3 heures pour un proche malade, handicapé ou âgé. Les « aidants » sont donc contraints de s'absenter de leur poste. Un quart

d'entre eux demandent en moyenne 16 jours supplémentaires de congés tandis que 15 % réaménagent ou réduisent leurs horaires, selon une étude BVA-Novartis.

Horaires flexibles et management compréhensif

Contraints de réaménager leur vie, les « aidants » souhaitent néanmoins maintenir une activité professionnelle « épanouissante » et regrettent les effets indéniables sur leur carrière, au mieux suspendue, au pire interrompue, et difficile à relancer. Interrogés par OpinionWay sur leurs besoins, ils souhaitent des horaires flexibles, des congés spécifiques rémunérés, et surtout un management compréhensif. « La maladie reste un puissant tabou », constate Joël Jaouen, président de France Alzheimer et maladies apparentées. En France, l'absence de statut juridique de l'« aidant » fait débat. Si la loi de 2016 relative à l'adaptation de la société au vieillissement a reconnu leur existence légale, elle ne leur confère aucun droit. Le Code du travail prévoit bien deux types de congés, dits de « proche aidant » et de « solidarité familiale » mais aucun des deux n'est rémunéré. C'est donc à l'entreprise d'adapter, par accord, des dispositifs facilitateurs. Le Livre blanc rédigé par France Alzheimer et maladies apparentées suggère certaines pistes : élargir l'utilisation des jours de congés et de RTT dans le cadre du compte épargne temps, permettre le don de jours de repos entre salariés ou encore améliorer les droits à retraite complémentaire pour les périodes d'interruption de carrière. —M.-S. R.

www.henner.com

« Je veux protéger au mieux la santé de mes collaborateurs sans perdre en compétitivité »

Notre mission : combiner solutions innovantes en assurances de personnes et pilotage de la performance

Santé

Prévoyance

Retraite

Services médicaux

Henner, SAS de courtage et de gestion d'assurances - Capital de 8 212 500 € - RCS Nanterre 323 377 739 - TVA intra-communautaire FR 4832337739 - Immatriculation ORIAS n° 07.002.039
Relevant du contrôle de l'ACPR - Siège social : 14 bd du Général Leclerc, 92200 Neuilly-sur-Seine, France - www.henner.com

direction marketing & commerciale

RDV

LE 28 SEPTEMBRE
Organisé à Paris, le Data Performance Summit porte sur à l'analyse de la performance des campagnes marketing digital. Bonnes pratiques et retours d'expériences en perspective.



L'ORÉAL PARIS OUVRE UN MAGASIN EN FRANCE
Le 29 septembre, L'Oréal Paris ouvrira son premier flagship, à deux pas de la gare de Paris-Saint-Lazare. Dédié au maquillage, ce point de vente distribuera des produits en exclusivité et sera équipé de tablettes sur lesquelles les clients pourront tester l'application de réalité augmentée Makeup Genius. Les égéries de la marque seront présentes les premiers jours. Une initiative pour se rapprocher de la cible des Millennials.



Dircom : les 4 impératifs de leur nouvelle feuille de route

MÉTIER // Ces acteurs réinventent leur fonction, bouleversée par le digital. Témoignages.

Ariane Gaudefroy
agaudefroy@lesechos.fr

En quelques années, la communication est non seulement devenue éminemment stratégique, mais elle s'est aussi considérablement complexifiée. Sous l'effet du digital, le rythme s'accélère et nécessite de revoir toute l'organisation pour la rendre plus agile et réagir rapidement. « *Le tweet tend à remplacer le communiqué de presse et l'application mobile, les intranets, s'exclame Caroline Guillaumin, directrice de la communication du groupe Société Générale. Tout l'enjeu est de gagner la bataille de l'attention dans un monde d'infobésité.* »

1 S'organiser pour être réactif
Mais ce travail dans l'urgence s'accompagne d'une activité continue de veille. Directeur de la communication du groupe Elior, Frédéric Fougerat assimile le service de communication à une cellule de crise : « *On voit ainsi apparaître des "social rooms" ou "social walls", transformant les salles de rédaction d'hier en PC de crise [qui assurent une veille 24 heures sur 24].* » Le dircom exerce donc un rôle de vigie, surveillant la réputation de l'entreprise et argumentant avec pédagogie à chaque fois que celle-ci est attaquée. Une réactivité que beaucoup d'entreprises peinent à acquérir, selon Raphaël Labbé. Quand le cofondateur de Wiztopic, société spécialisée dans la digitalisation des services de communication, y voit un manque de motivation de la part des directeurs de la communication, Thierry Wellhoff, président de l'agence Wellcom et auteur du « *Process de la communication* » (éditions Manito/Belles Lettres), et Jean-Luc Letouzé, le président de Communication & Entreprise, déplorent la frilosité des directions générales.

2 Accepter de ne plus tout maîtriser

Sous l'effet du digital, la distinction entre public interne et externe qui régissait le département a également volé en éclats. « *Tous les services et salariés sont devenus des communicants, assure Jean-Luc Letouzé. Le directeur de la communication devient un chef d'orchestre de toutes ces parties prenantes. Il veille à la cohérence globale de tout ce qui est émis par l'entreprise.* » Il doit également accepter de ne plus être l'unique émetteur et « *lâcher du lest sur la notion de maîtrise en améliorant sa capacité d'écoute* », explique Valérie Perruchot Garcia, directrice de la communication et des affaires publiques du groupe pharmaceutique Janssen. Charge à lui de prendre ensuite de la hauteur, de trier et hiérarchiser les informations pour leur donner du sens. Directrice de la communication à temps partagé, Coryne Nicq explique qu'à chaque nouvelle mission, elle mène un audit d'identité et d'image dans lequel elle fait intervenir toutes les parties prenantes. « *Je cherche à unifier les images - voulues, données et perçues - pour renforcer la congruence entre les discours et les actes de l'entreprise, pour parler plus vrai.* » Car là se joue un enjeu primordial de confiance.

3 Dialoguer tous azimuts

Le dialogue, la pédagogie et la persuasion sont les trois clefs que

Laurent Riéra utilise pour déverrouiller la défiance généralisée dont la parole politique souffre. A l'initiative du maire, le directeur de la communication de la ville et métropole de Rennes mène régulièrement des expériences de démocratie participative. La ville a ainsi consacré, cette année, 5 % de son budget d'investissement à des projets coconstruits avec ses habitants. « *Tout ce qui contribue à créer un lien fluide et permanent avec la population vient irriguer et enrichir nos pratiques, insiste le communicant. L'impératif est de remettre l'usager du service public, le citoyen, au cœur de nos réflexions, de nos stratégies, de nos actions.* » Pour toucher au plus près ses consommateurs, L'Oréal Paris mise sur le pouvoir de recommandation d'influenceurs. L'entreprise - qui collabore avec des youtubeurs, des instagrameurs et des blogueurs - a choisi de former et d'accompagner de nouveaux talents dans le développement de leur expertise en créant BeautyTube, une académie spécialisée dans la beauté sur YouTube. Directrice de la communication et du digital chez L'Oréal Paris France, Delphine Buchotte a même réorganisé son département en créant un service voué au travail de la relation d'influence. Le directeur de la communication d'Elior mise également

sur les influenceurs et la communauté de fans. « *C'est pour beaucoup un investissement à l'aveugle, témoigne-t-il, jusqu'au jour de la crise grave, où cette communauté d'influenceurs et de suiveurs, telle une assurance, joue son rôle de protection de l'image de l'entreprise.* »

4 Valoriser le ROI des actions

Dernière corde à l'arc des néocommunicants, une approche très business - donc quantitative - du métier. « *Le directeur de la communication devra savoir montrer en quoi la communication contribue à développer le chiffre d'affaires de l'entreprise* », prédit Jean-Luc Letouzé. Cette analyse ne pourra s'effectuer qu'en se rapprochant du marketing et en exploitant la data disponible dans l'entreprise. Directrice de la communication de Sage France, Valentine Bissuel voit également la profession se diriger vers ce mode de fonctionnement, mais elle alerte sur le risque d'une « *injonction contradictoire entre un retour sur investissement immédiat et le travail de l'image à moyen terme* ». ■

TRENDS SPOTTING



GEORGES LEWI
Spécialiste des marques et du storytelling.
Site : georges-lewi.fr
Blog : mythologicorp.com
@lewiGeorges

« La terre est bleue comme une orange »

Le vers d'Eluard « La terre est bleue comme une orange » constitue une des plus belles leçons de stratégie de marques jamais dispensée. Il nous dit que le plus bel objet du monde se développe implicitement par l'extension des idées et des rêves qu'il suscite. Leboncoin.fr, qui fête ses dix années d'existence, permettait à l'origine de vendre son vieux vélo à l'un de ses voisins. D'inconnu, il est devenu en une décennie le challenger de Pôle emploi sur les annonces de recrutement. Apple est passé allégrement de la bureautique à la musique, du B to B au B to C, Samsung vend, quant à lui, autant de composants - son premier métier - et d'électroménager que de smartphones. Et Amazon et la FNAC se permettent désormais de tout vendre ou presque. Aux spécialistes qui s'interrogent sur ce qui « différencie un simple produit d'une marque », ces exemples répondent en filigrane qu'une marque qui ne sait pas étendre son activité n'est pas une marque. Un produit suit un cycle de vie : il va naître, grandir et mourir. Même notoire, il reste aussi prisonnier des fameux « 4P » anglo-saxons : un produit, un prix, une notoriété et un circuit de distribution. Par essence immortelle, une marque se régénère sous d'autres catégories de produits. Elle « possède » des produits mais les dépasse par une relation à ses consommateurs. In fine, la marque représente une idée incarnée. Le produit est une réalité sèche. Le recrutement fait désormais autant pour la force de la marque Leboncoin.fr que la vente des objets, et la musique fait plus pour Apple que l'ordinateur de bureau. Et tant pis pour les erreurs ! Les consommateurs, toujours en mouvement, ne tiennent pas rigueur aux marques qui se trompent, mais ils abandonnent en chemin les marques immobiles. Le poète a toujours raison ! ■

ILS ONT BOUGÉ

Mickael Palvin nommé directeur marketing de Albin Michel // **Muriel Reyss** prend la direction marketing pour la marque Quick // **Antoine Robichon** est promu directeur relation client et marketing d'Eco-Emballages.
En partenariat avec **Nomination.fr**

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Annabelle Jacquier (Directrice Culture Service, McDonald's)

Elle interviendra le 30 septembre à Paris lors d'une table ronde au 10^e colloque des Talents de la Relation Client organisé par l'Académie du Service. Cette année, l'événement se consacrera aux 18-25 ans. Annabelle Jacquier abordera les changements dans la relation équipier-client et les pratiques de management. ■



Des services enfin accessibles aux sourds et malentendants

RELATION CLIENT // La loi Lemaire pourrait imposer aux entreprises de rendre leur accueil téléphonique accessible aux sourds et malentendants. Deux solutions techniques peuvent être envisagées.

Plus de 5 millions de personnes souffrent de déficiences auditives en France, dont 300.000 de surdité profonde. Examinée en deuxième lecture,

le 27 septembre au Sénat, la loi pour une République numérique - plus spécifiquement l'article 43 - pourrait imposer aux entreprises de rendre accessibles leurs services d'accueil téléphonique à ce public. Deux solutions s'ouvriront alors aux entreprises. La première consiste à retranscrire en temps réel la parole du conseiller via un logiciel ou par l'intermédiaire d'humains - des sténotypistes. Cette solution écrite convient aux malentendants capables de s'exprimer à l'oral, mais exclut les sourds de naissance. « *La langue des signes n'obéit pas à la même syntaxe que le français, assure Jean-Charles Correa, président et fondateur de Deafi, un centre de relation client qui gère les contacts avec les personnes sourdes ou malentendantes.* » Pour les sourds profonds, le passage par l'écrit est compliqué. Il s'agit pour eux d'une seconde langue. Dans ce dernier cas, la vidéoconférence est la solution la plus adaptée.

dantes. « *Pour les sourds profonds, le passage par l'écrit est compliqué. Il s'agit pour eux d'une seconde langue.* » Dans ce dernier cas, la vidéoconférence est la solution la plus adaptée.

Reconvertir les salariés sourds

Les quelques entreprises qui proposent un service de vidéoconférence emploient soit des interprètes, qui traduisent en langage des signes les propos des conseillers classiques, soit des conseillers en relation client eux-mêmes sourds ou malentendants. « *Les sourds de naissance font rarement des études et ils ont beaucoup de mal à accéder au marché du travail* », explique Jean-Charles Correa. En 2010, Deafi a créé avec l'Alfa une formation ad hoc de conseiller en relation client, leur permettant de décrocher un titre d'Etat pour exercer leur métier. A ce jour, ce centre de relation client certifié par l'Anfor travaille avec de grands comptes tels que SFR, Free, La Poste, CIC ou Engie. Il dispense un service externalisé, mais forme et gère aussi au quotidien les salariés sourds au sein des structures clientes. « *Nous avons reconverti 3 salariés sourds du groupe La Poste qui étaient affectés aux centres de tri, assure le chef d'entreprise. Cela leur a permis d'évoluer et d'améliorer leur employabilité en trouvant plus d'épanouissement dans leur travail.* » - **A. Gau.**

E-PARAPHEURS.COM

SIMPLIFIEZ VOS DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

Appelez une signature électronique ou un visa, vérifiez, tracez et validez l'ensemble de vos documents.

solutions.lesechos.fr/signature-electronique
Un service proposé par Les Echos Solutions

direction numérique

48.000 RDV

VISITEURS ont arpenté les allées des salons de la Paris Retail Week, du 12 au 14 septembre dernier.

LE 29/09 Le France Digitale Day réunira startuppeurs, investisseurs et chief digital officers à la grande halle de la Villette.



DES HACKTIVISTES SUR FRANCE 2
Diffusée le lundi soir (22 h 45), la série « Mr. Robot » dépeint ces militants qui s'en prennent aux gouvernements et aux entreprises via l'informatique. Si le scénario rend leurs discours très caricaturaux, la mise en scène montre de façon réaliste le déroulé technique des cyberattaques.



Chez Pernod Ricard, l'iPad embouteille

MOBILITÉ //

Les équipes du groupe de spiritueux recourent aux tablettes tactiles lors des contrôles qualité des usines d'embouteillage. Un logiciel permet de suivre la production et d'arrêter les machines au moindre défaut.

Florian Dèbes
@FL_Debes

C'est tout le temps l'heure du contrôle qualité chez Pernod Ricard. Depuis un an, l'usine de Lormont, en Gironde, mène dans son hall d'embouteillage un projet pilote pour les trois autres sites de production français. A l'aide d'un processus de contrôle qualité numérisé sur tablettes tactiles iPad, les opérateurs veillent en permanence sur l'aspect zéro défaut des bouteilles de pastis de Marseille. « Dorénavant, ils se rendent compte bien plus tôt des problèmes quand il y en a », se réjouit Alexandre Defrance, le directeur du site de Lormont. Avant, ils ne pouvaient faire leurs vérifications qu'en fin de journée. »

Tablettes en main, les opérateurs parcourent un hall de 140 mètres de long depuis lequel, chaque jour, jusqu'à 15.000 bouteilles sont remplies, étiquetées et emballées dans des caisses cartonnées avant de partir vers le circuit de distribution. Une grande majorité de la production est destinée à l'export et doit donc être suremballée et signalée en tant que telle. Scrupuleux, les salariés de l'usine recherchent alors une étiquette décollée ou mal positionnée, une fermeture plastique défectueuse ou encore un niveau de remplissage non réglementaire. Entre deux bouteilles, la différence de contenu ne doit pas excéder les 2 millilitres, selon le cahier des charges que s'impose la marque du groupe Pernod Ricard. Avec son objectif photo, l'iPad offre aux opérateurs l'aide de l'informatique. L'image captée est automatiquement comparée à un calque enregistré sur le logiciel développé par la société Keyrus. « La tablette apporte un côté ludique au travail des opérateurs et permet de centraliser en instantané les données de contrôle », note Alexandre Defrance. A la moindre incongruité visuelle, l'équipe réagit :



DEBIT DE BOISSONS. Pour garantir la qualité des 15.000 bouteilles produites chaque jour, l'usine de Lormont, en Gironde, a équipé ses opérateurs d'une tablette qui photographie tout. Photo Ricard S.A.

elle donne l'alerte par le truchement de l'écran tactile et remplit de la même façon une fiche de saisie à faire ensuite valider par leur supérieur hiérarchique. Chacun des professionnels est posté à un point différent de la chaîne de production. Toutes les heures, un lot de bouteilles est prélevé. Quand les opérateurs repèrent un défaut, ils puisent le contenu – le « petit jaune » –, puis le réinjectent dans le circuit mais jettent les bouteilles non homologuées. La plupart du temps, le défaut résulte d'un mauvais réglage des machines. La réparation des « dépalettiseurs », « étiquetteuses » ou « encaisseuses » permet alors de régler le problème.

Un besoin d'autonomie

L'objectif est de ne pas entacher l'image de la marque en magasin. Le respect du cahier des charges est donc évalué en rayon par des sociétés extérieures. « La qualité du packaging s'améliore grâce à la montée en compétence des équipes de contrôle mais aussi grâce à l'équipement en tablette », se félicite Alexandre Defrance. Sa satisfaction est d'autant plus grande que l'équipement ne lui a pas coûté très cher :

« 35.000 euros », évalue-t-il. En plus du développement du logiciel et de l'achat du matériel, le groupe a renforcé le wi-fi dans tout le hall d'embouteillage. La DSI (direction des systèmes d'information) du groupe proposait un modèle Fujitsu Hybrid. Au jeu de la comparaison, l'iPad d'Apple s'est révélé le plus autonome : 10 heures de fonctionnement entre deux arrêts à la prise. Le rechargement est simple : à la fin de la journée, il n'y a qu'à ranger le « device » dans un coffre à induction qui le prépare pour le lendemain. Sollicitées, les équipes ont approuvé le recours aux tablettes tactiles qui valorisent leur métier. Elles ont toutefois demandé quelques aménagements sur la fiche de saisie, jugée peu claire dans ses premières versions. Opérationnel à Lormont, le système est désormais en cours de déploiement sur le site de Besson, près de Montpellier.



À NOTER
Autre innovation : pour prévenir toute contrefaçon, Pernod Ricard dote ses bouteilles de cognac destinées à l'Asie d'un QR Code.

Vendre pendant les micromoments libres

M-COMMERCE // La place de marché Vide-dressing lève tous les freins à l'achat rapide. 45 % des visiteurs de cette start-up utilisent un smartphone ou une tablette.

C'est maintenant ou jamais. Aussi désiré soit-il, l'achat d'impulsion est vite mis à mal si le formulaire de commande en ligne prend trop de temps. Ou si le module de paiement ne fonctionne pas. Des considérations qui ont peu à peu conduit les e-commerçants à intégrer les contraintes d'un tunnel d'achat simple, au fur et à mesure que le m-commerce prend du poids dans la formation du chiffre d'affaires en ligne. D'après les derniers chiffres de la Fevad, 27 % des ventes par Internet sont passées via un écran mobile au premier trimestre 2016. La start-up Vide-dressing l'a bien compris, elle qui met en œuvre une stratégie m-commerce bien

distincte de ses efforts sur dekstop. Une expérience susceptible d'inspirer de plus grandes entreprises.

Faciliter l'achat rapide

Chez Vide-dressing, 30 % des transactions entre membres de la place de marché consacrée à la mode de milieu et haut de gamme partent d'un mobile, ce qui représente 12 millions d'euros au total. Et 45 % des visiteurs du site Web sont des mobinautes. La croissance de la taille des écrans de smartphone explique en partie l'appétence nouvelle des consommateurs pour l'achat en mobilité. En cinq pouces, voire six, consulter un catalogue sur

le Web devient plus agréable. Mais les consommateurs recherchent des interfaces efficaces qui leur feront aussi optimiser leur temps. « Nous visons les micromoments de temps libres des consommateurs, en a conclu Jonas Maumené, product manager chez Vide-dressing, nous voulons que nos utilisateurs viennent sur notre application ou notre site mobile plutôt que sur Facebook quand ils attendent le bus. » Du coup, la place de marché lève tous les freins aux achats rapides.

Fluidité ou sécurité ?

Avec l'opérateur de paiement HiPay, les équipes de Vide-dressing ont travaillé tout au long du parcours de paiement. Ainsi, quand il est demandé à l'acheteur d'entrer son numéro de carte bancaire, un clavier numérique vient lui simplifier la vie. Sur d'autres sites mobiles, il est encore courant à ce stade de la commande que le visiteur cherche les chiffres au milieu des lettres, sur un clavier alphanumérique. Mais le souhait de proposer une

expérience utilisateur fluide ne se heurte-t-il pas à des considérations de sécurité ? Vide-dressing avait dans un premier temps privilégié cette dernière, en installant il y a un an et demi le protocole 3D Secure. Ainsi, les acheteurs recevaient par SMS un code de validation généré par leur banque afin de confirmer leur identité. Mais cette étape perturbe le confort d'utilisation : invités à inscrire le code reçu sur une page Web éditée par leurs banques, les cyberacheteurs se retrouvent souvent face à une page non adaptée au mobile. Parfois, ils ne captent même pas le message pour des problèmes de réseau télécoms... C'est pourquoi Vide-dressing a opté pour l'équilibre. « Désormais, nous ne déclinons le 3D Secure que pour la moitié des paiements, quand nous ne présentons un profil à risque, par exemple ceux qui achètent avec cinq cartes bancaires en trois jours », pose Jonas Maumené. Ce dispositif – à cheval entre fluidité et sécurité – a permis d'élever à 40 % le taux des paniers payés dès la première visite. — **FL. D.**

DIGITAL NEW WORLD



MARIE-HÉLÈNE FAGARD
directeur chez Advese, cabinet de conseils en stratégie DAF et DSI.

DSI - start-up, le duo gagnant de l'entreprise

Agilité et Devops, ces impératifs des start-up, ont inspiré les DSI des grands groupes. Ces derniers vont même à présent parfois plus loin et amorcent d'ores et déjà la « start-upisation de la DSI ». Mais de quoi s'agit-il exactement ? D'une part, ce phénomène se caractérise par le fait de nouer des partenariats ou des alliances avec des start-up afin de mettre en œuvre – plus facilement et plus rapidement – des solutions innovantes. Ainsi, nul besoin d'investir longuement auprès des équipes sur de nouvelles technologies. Cela ouvre des possibilités de tests sur de nouveaux modèles qu'il est ensuite possible d'affiner et de transformer en modèle industriel pérenne. D'autre part, il s'agit de placer l'organisation de la direction des systèmes d'information en mode start-up afin d'accompagner plus rapidement les besoins du métier via du « test & buy » ou du « test & deny ». La DSI perd une couche importante de résilience quand elle cède rapidement la place à la création de laboratoires d'innovation, d'espaces « thinking out of the box » ou de tout endroit où ses équipes ont la possibilité de tester, mettre rapidement en œuvre des solutions tout en restant proches des métiers, qui participent eux aussi à l'expérience. Faut-il alors choisir entre alliances ou mode start-up ? Non. Peut-on utiliser les deux modèles au sein de la DSI ? Oui, car vous apprendrez à voir comment réagit une start-up au sein de votre DSI et comment elle influe sur l'ADN de votre entreprise. Et la start-up, de son côté, bénéficiera de votre expérience des processus et de vos analyses et pourra grandir, forte de votre expérience. In fine, l'inspiration start-up offre une réponse numérique à l'entreprise. Cette dernière, grande gagnante du dispositif, vous remerciera dès qu'elle en tirera un avantage concurrentiel tant en termes de réactivité que de proximité avec le client. ■

ILS ONT BOUGÉ

Antoine Levan prend la direction du marketing et de le-commerce de Conforama France // **Emmanuelle Saudeau-Turlotte** est nommée chief digital officer à la SNCF où elle travaillera avec le directeur général digital et système d'information. En partenariat avec **Nomination.fr**

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Marie-Noéline Viguié (Auteur)

La coauteure de « Makestorming, le guide du corporate hacking » (avec Stéphanie Baquere) s'est confrontée à des représentants de grands groupes plutôt sceptiques quant au succès, dans l'entreprise, de certaines méthodes de hackers. Certains process internes seraient faits pour durer, lui a-t-on objecté au cours de cette conférence organisée par le Synnov au Village by Crédit Agricole (Paris). ■

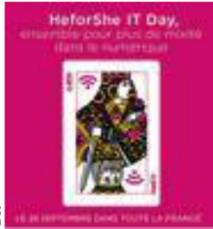


Damien Guillaume

votre carrière

21

ÉTUDIANTS
entament une formation de responsable de magasin à l'IGS pour décrocher la licence manager de point de vente chez Tati. Une première.



INITIATIVE : MIXITÉ ET NUMÉRIQUE

Epitech se mobilise dans le cadre de la campagne « HeForShe », menée par l'ONU Femmes depuis 2014. Le 28 septembre, l'école d'informatique organisera le « HeyForShe IT Day » : des événements auront lieu dans tout le pays pour promouvoir la mixité dans le numérique, un domaine encore très masculin.

SUCCÈS POUR LE 2^e MOOC

« OIL & GAS » SOUTENU PAR TOTAL
21.000 participants venant de 148 pays ont suivi les contenus mis gratuitement à disposition par le pétrolier et l'IFP School sur l'ensemble de la chaîne des hydrocarbures. Au programme, mini-jeux, « advanced games », challenges et énigmes.



LA MASTERCLASS DE VALÉRIE CHAPOULAUD-FLOQUET //

« Rompre la tendance à la consanguinité »

La directrice générale de Rémy Cointreau, nommée il y a tout juste deux ans à la tête du groupe familial, a imprimé sa marque dès la première année, bousculant et dépoussiérant l'organisation.

—Propos recueillis par Marie-Sophie Ramsbacher

Valérie Chapoulaud-Floquet, vous avez pris la direction générale en 2014. Combien de temps vous a-t-il fallu pour découvrir Rémy Cointreau et ses enjeux ?
Le tour n'est jamais complètement achevé... Disons que je me suis sentie chez moi au bout de neuf mois, maîtrisant 80 % des sujets et des dossiers. Il me reste désormais à approfondir l'historique des marques qui en dit long sur leurs ressorts et leur potentiel.

Vous êtes-vous tenue à la règle de vite décider durant les 100 premiers jours ?
Durant les trois premiers mois, on plonge dans la piscine, ensuite on nage et au bout de neuf mois on commence à avancer. Les 100 jours sont extrêmement fatigants et sollicitants car le disque dur emmagasine une somme colossale d'informations. Quelques semaines après mon arrivée, lorsqu'il s'est agi de construire le plan à cinq ans, j'ai réagi aux propositions des équipes avec logique, intuition et bon sens, exerçant mon œil neuf et mes réflexes, car

les fondamentaux managériaux restent identiques mais j'étais encore en phase de découverte car l'industrie était pour moi un nouveau monde.

Un plan à cinq ans a encore du sens ?
Ma réaction fut identique ! Il s'avère que les achats d'eaux-de-vie doivent s'anticiper compte tenu de la durée de vieillissement des produits. Le plan de financement des investissements se valide donc pour cinq ans. Ce marché est particulier car il est infiniment... lent. Un spiritueux peut mettre des années à trouver ses clients puis devenir un leader alors que dans les cosmétiques, un tiers des produits sont à renouveler chaque année. J'ai dû changer de « logiciel » d'analyse.

Quel fut votre premier acte managérial ?
Le changement de structure, au terme du premier semestre. Mon premier étonnement fut de rejoindre un comité de direction restreint à six membres qui ne me permettait pas d'être directement en prise avec tous les marchés et les marques. Les différentes marques par exemple se situaient en radeau sous le marketing. Quant à la zone Asie, elle n'existait pas... Pour qu'aucun sujet n'échappe à notre vigilance, j'ai nommé trois patrons de marques, quatre patrons de région ainsi qu'une directrice du strategic planning – une sorte de think tank marketing – qui sont tous montés au comité de direction. J'ai par ailleurs créé la fonction de responsable de talent et développement qui m'est rattachée. L'industrie agroalimentaire a une tendance à la consanguinité que je voulais rompre en introduisant de la diversité dans les profils et en décloisonnant les fonctions.

Pourquoi n'avez-vous pas appelé un Chinois au comité exécutif ?
Nous atteignons la parité entre Français et étrangers, mais nous avons échoué à placer un Chinois à la tête de la zone Asie, faute de trouver la perle rare. Je souhaitais un dirigeant maîtrisant les codes du luxe, ceux de notre marché et parlant le mandarin. Aucun local ne cochant toutes ces cases, nous avons choisi un Anglo-Portugais qui parle 10 langues ! Un as !

La famille actionnaire vous laisse-t-elle carte blanche ?
Diriger une société cotée, contrôlée par une famille et présidée par l'actionnaire majoritaire, constitue un cadre atypique ! Mais la discussion se révèle ouverte. Deux fois par mois, les trois actionnaires investis au quotidien – Dominique, François et Marc Hériard Dubreuil – et moi-même nous réunissons au sein d'un « G4 » pour évoquer les points stratégiques. C'est un ping-pong libre qui dérive sur une foule de sujets sans forcément arrêter des décisions.

Votre modèle de patron ?
Yves Carcelle [l'ancien PDG de Louis Vuitton], brillant, intuitif et créatif. Je me souviens de réunions sous sa gouverne lorsque je dirigeais la région Amériques de Vuitton : la décision finale était collective et solidaire. Aucun n'en était personnellement comptable. Il incarnait le « win-win ». ■

Femme dirigeante... Non, s'il vous plaît, dirigeante.

BUSINESS LIFE
de Muriel Jasor @Mljr75112



Dès le début 2017, les conseils d'administration du SBF 120 vont se retrouver sous pression : ils ne disposeront plus que de quelque six mois pour atteindre le seuil légal de 40 % de femmes. Dans le même temps, le conseil du laboratoire britannique GSK – qui compte déjà cinq administratrices – nommera à sa tête, fin mars 2017, Emma Walmsley. Pourquoi elle ? Pour son parcours international. Avant de rejoindre GSK, Emma Walmsley a travaillé pendant dix-sept ans chez L'Oréal, notamment aux Etats-Unis et en Chine. Appréciable quand l'Europe ne dégage que 27 % du chiffre d'affaires. Parce que son carnet d'adresses en Chine devrait s'avérer précieux pour GSK, qui y a quelque peu terni son image en devant y gérer un scandale de corruption. Parce qu'elle a aussi le regard neuf d'une pro du marketing dans un milieu dominé par des scientifiques. A l'instar de Joseph Jimenez de Novartis passé par Heinz. Un atout pour poursuivre une stratégie de diversification – critiquée par certains actionnaires – et adresser les messages ad hoc aux clients, salariés et investisseurs. Parce que cette diplômée d'Oxford – seule femme de la short-list des chasseurs de têtes – a convaincu le conseil d'administration qui devrait lui octroyer le même salaire de base que son prédécesseur, l'équivalent de 1,3 million d'euros. Enfin, parce que cette dirigeante, et non « femme dirigeante », est – au moins – aussi compétente que ses homologues masculins. Pas d'expérience en R&D, issue de l'interne (chez GSK depuis 2010), donc incompatible avec un nécessaire changement, etc., Emma Walmsley se sait attendue au tournant : autant qu'un homme ? « Ce serait fou d'accepter », a d'abord posté cette mère de quatre enfants férue de yoga sur LinkedIn.org, le cercle communautaire de Sheryl Sandberg, la COO de Facebook et auteure de « En avant toutes », avant de considérer que les remords valaient mieux que les regrets. Et de se poser en rôle modèle quand la féminisation des états-majors patine durablement. Les sociétés du Fortune 500 ne comptent que neuf dirigeantes et celles du FTSE 100 sept. Comme le SBF 120 qui recense, d'après Proxinvest, trois numéros un, directrices générales, chez Engie (Isabelle Kocher seule du CAC 40), Korian et Rémy Cointreau (lire ci-contre). Et quatre autres top dirigeantes chez Eurazeo, Publicis, Sodexo et Vallourec. ■

ARRÊT SUR SOI par Eric Albert

L'expérience de la voiture pour piloter un drone...

Parmi toutes les objections qui sont brandies face à une éventuelle candidature à la présidentielle d'Emmanuel Macron – l'ex-ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique –, celle relative à son manque d'expérience revient régulièrement. Comment quelqu'un qui n'a été ministre que deux ans et qui n'aura pas 40 ans au moment de l'élection suprême pourrait-il conduire le pays ? Ce raisonnement est très souvent reproduit dans le milieu de l'entreprise où l'on recherche des dirigeants avec une grande expérience, qui soit surtout similaire à la mission que l'on souhaite leur confier. Cette exigence résulte d'un constat partagé : l'expérience résulte des événements vécus et structure des points de repère pour le futur. Elle donne une grille de lecture et des pistes pour agir vite, en évitant les erreurs. Elle s'acquiert par le simple fait de vivre les choses, et d'en retenir les dimensions saillantes. Elle est constituée d'une somme de connaissances contextualisées et progressivement accumulées. Inconsciemment, face à un problème, notre

cerveau cherche et trouve des similitudes qui lui permettent de repérer un ensemble de signaux et de les intégrer pour orienter nos choix. L'expérience est donc très utile dans un contexte de continuité, lorsque l'activité pilotée est un prolongement de ce qui s'est fait antérieurement. Mais face aux nouveaux modèles reposant sur d'autres ressorts et répondant à d'autres déterminants, l'expérience a un effet inverse. A quoi sert l'expérience du conducteur de voiture aux commandes d'un drone ? Elle est inutile, ou pire, elle devient un obstacle lorsque l'on cherche à utiliser des réflexes devenus inappropriés – un peu comme une personne âgée qui ramènerait tout ce qu'elle vit à de vieux souvenirs en cherchant un sens et qui ne pourrait prendre la mesure du nouveau contexte. Mais tout n'est pas nouveauté et pour beaucoup de nos activités, l'expérience reste utile. Chacun d'entre nous est pris dans une dialectique : faire fi du passé au risque de devoir tout réinventer ou s'enfermer dans son expérience et passer à côté... de la vie.

Fondateur et président de l'Ifas
ea@ifas.net



ET APRÈS ?

Il est un domaine où la nouveauté n'est pas si périlleuse : tout ce qui touche à la psychologie, aux comportements et au jeu relationnel entre les acteurs. Même si l'on nous affirme que les nouvelles générations sont radicalement différentes, elles restent habitées d'émotions, elles continuent à avoir besoin des autres, elles adoptent des comportements en fonction de leurs croyances et de leurs valeurs. Chacun peut donc cultiver sans retenue son expérience dans le domaine de l'humain. Dans le champ professionnel, il convient d'être plus nuancé. D'abord, en s'interrogeant sur ses propres certitudes, chacune d'entre elles pouvant potentiellement conduire à une erreur d'appréciation. Ensuite, en s'entourant d'une diversité d'interlocuteurs qui oseront contester les choix. Enfin, en conservant toujours un angle de vue qui permette de contrebalancer ce vers quoi nous tire naturellement notre expérience.



Les rubriques « Ils ont bougé » présentes dans ce numéro, qui rendent compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous ont été fournies par notre partenaire Nomination.fr, le service de veille et d'information sur les décideurs.

Web
SUR **BUSINESS.LESECHOS.FR**
● Accenture compose une symphonie numérique. Le cabinet de conseil montre que la technologie ouvre de nouveaux territoires. echo.st/m300120
● Les DRH défendent leur bilan sur les discriminations. France Stratégie a rédigé un bilan consacré au coût des discriminations. Les DRH y répondent. echo.st/m300100

LES ECHOS FORMATION
LOBBYING
Maîtrisez les éléments essentiels de la conception et du déploiement d'une stratégie d'influence. Saisissez les rôles et les postures des différentes parties prenantes dans la prise de décision et l'influence : atelier de mise en pratique.
www.lesechos-formation.fr/lobbying.htm
Un service proposé par Les Echos Solutions