



Dans la série
« Ces sportifs
devenus des
marques »,
aujourd'hui :
Stan Smith.

Photo DR

nos séries d'été

● **CES SPORTIFS DEVENUS
DES MARQUES** PAGE 8

● **MUSÉES D'ARCHITECTE**
PAGE 8

● **LES JARDINS SECRETS
DES PATRONS** PAGE 17

les inventeurs de l'entreprise moderne

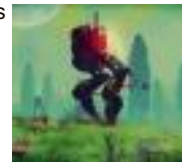
PAGE 9

Les Echos

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE // MERCREDI 10 AOÛT 2016 // LESECHOS.FR

**Jeux vidéo : les « indé »
qui cartonnent**

Les studios indépendants
multiplient les
blockbusters.
No Man's Sky
est lancé.
mercredi.
// P. 15



DR

Créations d'emplois : les mirages de la loi travail

- La réforme du Code du travail a été promulguée au « Journal officiel » mardi.
- Malgré des avancées, les économistes restent sceptiques sur ses effets pour l'emploi.

Clap de fin pour la loi travail. Le texte qui réforme le Code du travail a été promulgué mardi. Mais pour beaucoup d'économistes, son impact est incertain et, quoi qu'il en soit, ne se fera sentir qu'à long terme, le gouvernement ayant été obligé de lâcher du lest aux opposants

au cours des derniers mois. La clarification des règles en cas de licenciement économique est susceptible d'avoir des conséquences positives sur l'emploi en rendant plus attractifs les CDI pour les PME. Les autres dispositions de la loi (référendum d'entreprise, mise en place d'accords dits

« offensifs » sur l'emploi, inversion des normes...) ne devraient pas avoir de conséquences économiques majeures. Dans « Les Echos », Alexandre Saubot, vice-président du Medef, critique les reculs de l'exécutif qui limitent, selon lui, les effets du texte sur l'emploi. // **PAGE 3**

L'ESSENTIEL

LITTORAL : LE LENT REFLUX DES ALGUES VERTES

Les algues vertes se font moins remarquer sur les côtes bretonnes. Mais leur effacement est lent et le phénomène gagne d'autres parties du littoral atlantique. // **P. 2**

ALLEMAGNE : LA CDU-CSU VEUT BAISSER LES IMPÔTS

Les libéraux du clan Merkel veulent frapper un grand coup. Ils proposent plus de 30 milliards d'euros d'allègements fiscaux lors de la prochaine législature. // **P. 5**

BLÉ : LA FRANCE PERD SON LEADERSHIP À L'EXPORT

La France va céder son rang historique de premier exportateur européen de blé à l'Allemagne en 2016. Le printemps exécrable a dévasté la récolte. // **P. 13**

LES « CAT NAT » PÉNALISENT LES RÉASSUREURS

Comme ses concurrents, Munich Ré a dégagé un résultat net en baisse au premier semestre. Les catastrophes naturelles ont pesé lourd dans la balance. // **P. 20**
ET « CRIBLE » P. 24



Marchés Et si la
réputation de l'or
était usurpée ? // **P. 18**

Hélicoptères : Airbus engrange un contrat de 1 milliard d'euros

ARMEMENT Le Koweït a signé ce mardi l'achat à Airbus Helicopters de 30 hélicoptères de transport militaire Caracal, pour plus de 1 milliard d'euros.

Enfin une bonne nouvelle pour Airbus Helicopters. Le Koweït a finalisé ce mardi une commande de 30 Caracal, la version militaire de l'hélicoptère lourd européen Super Puma, pour un montant de 1,07 milliard d'euros. Ce contrat, signé à Koweït City en présence du ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian, va permettre d'assurer le maintien de la production de la famille Super Puma à Marignane (Bouches-du-Rhône) et de compenser, au moins partiellement, l'effondrement des ventes d'hélicoptères lourds civils. Cette bonne nouvelle ne suffira cependant pas à empêcher une baisse du chiffre d'affaires en 2016. Outre le gel des commandes de l'industrie pétrolière, Airbus Helicopters doit faire face aux conséquences désastreuses du crash d'un appareil en avril dernier en Norvège, qui a fait treize morts. L'accident a conduit l'Agence européenne de la sécurité aérienne à clouer au sol 80 % de la flotte de Super Puma pour la durée de l'enquête. // **PAGE 12**



Ce contrat va permettre d'assurer le maintien de la production de la famille Super Puma à Marignane (Bouches-du-Rhône). Photo Airbus Helicopters

Trump jugé « dangereux » dans son propre camp

ÉTATS-UNIS

50 experts en sécurité nationale l'éreintent et de nouveaux élus le lâchent.

A peine avait-il prononcé à Detroit un discours consacré à l'économie qui devait le remettre en selle que Donald Trump a essuyé une nouvelle attaque : 50 anciens hauts responsables de la sécurité du camp républicain, dont un ex-secrétaire d'Etat et un ex-directeur de la CIA, ont publié une lettre commune éreintant le candidat à la Maison-Blanche. Dangereux, incapable, colérique..., la charge est sans concession et s'est accompagnée de nouvelles défections du parti conservateur, comme celle de la sénatrice du Maine, Susan Collins, un poids lourd du parti : « *Je suis consternée par son flot constant de déclarations cruelles et son inaptitude à admettre ses erreurs ou à s'excuser* », écrit-elle dans une tribune au « Washington Post ».

// **PAGE 4 ET L'ÉDITORIAL
DE JEAN-MARC VITTORI PAGE 6**

SFR continue à perdre des abonnés

L'opérateur mobile a cependant flambé en Bourse, mardi, sur fond de résultats meilleurs qu'attendu.

TÉLÉCOMS Un cours de Bourse (+9,41 %) qui a affiché, mardi, la plus forte hausse du SBF 120. Mais des résultats en baisse. SFR a créé la surprise mardi, après la publication de comptes trimestriels meilleurs qu'attendu. L'opérateur télécoms de Patrick Drahi continue certes de perdre des clients dans le mobile et dans le fixe. Mais il parvient à améliorer ses revenus par abonné d'un trimestre à

l'autre, sur le début d'année, grâce à des augmentations de prix dans un marché qui reste ultra-compétitif. C'est surtout cette performance qu'ont saluée les marchés, ainsi que la perspective de voir s'apaiser, dans un avenir proche, la guerre des prix qui fait rage entre les opérateurs de téléphonie depuis plusieurs mois.

// **PAGE 16 ET « CRIBLE » PAGE 24**

*Faut-il
avoir peur
des capitaux
chinois ?*

Le point de vue de
François Candelon

Club Med, aéroport de Toulouse, groupe Louvre Hotels et même AC Milan... la flambée des acquisitions ou prises de participation chinoises dans des entreprises européennes alimente beaucoup de fantasmes. Pour François Candelon, du BCG, il s'agit pourtant d'une évolution logique, qu'il convient d'analyser avec pragmatisme. En dépit de difficultés d'intégration et de gouvernance, notamment avec les entreprises d'Etat, cet afflux de capitaux présente des opportunités réelles. // **PAGE 6**



Congés sabbatiques, expériences associatives, les banques multiplient les initiatives pour attirer les jeunes diplômés. Photo Joshua Bright/NYT-Redux-RÉA

Comment Wall Street veut reconquérir les jeunes diplômés

Les grandes banques sont confrontées à la concurrence de la Silicon Valley dans la guerre des talents.

BANQUE Pendant des décennies, les grandes banques d'investissement américaines ont prospéré en s'appuyant sur des bataillons de jeunes diplômés sortis des meilleures écoles, corvéables à merci. Mais le vent a tourné. Les banques font moins rêver et la Silicon Valley incarne une nouvelle version de la réussite. Résultat : les grandes maisons rivalisent d'inventivité pour attirer ces jeunes. « Apprendre à manager des Millennials » est ainsi l'une des formations les plus prisées chez Goldman Sachs. Ces conseils valent de l'or : un coach spécialiste de ces jeunes peut facturer jusqu'à 20.000 dollars de l'heure... // **PAGE 19**

LesEchos
SUR

« L'ÉDITO ÉCO »
À 7H45
DU LUNDI AU JEUDI



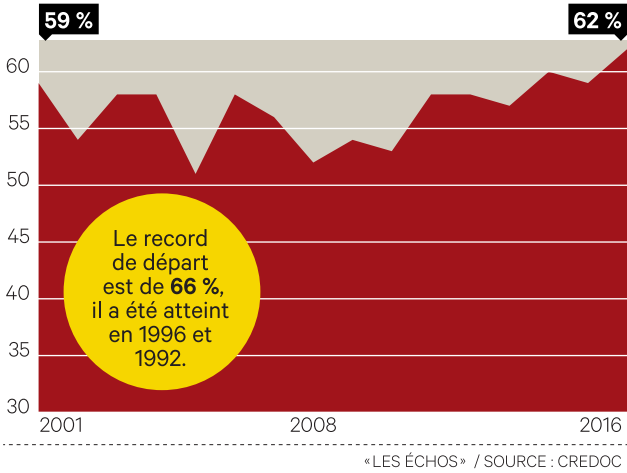
M 00104 - 810 - F: 2,30 €
ISSN0153.4831 108^e ANNÉE
NUMÉRO 22252 24 PAGES
Antilles-Réunion 3,20 €. Guyane-St Martin 4,20 €. Belgique 2,80 €. Espagne 3,50 €. Grande-Bretagne 2€80. Grèce 3,20 €. Italie 3,50 €. Luxembourg 3 €. Maroc 25 DH. Suisse 4,80 FS. Tunisie 3,40 TND. Zone CFA 2.500 CFA.

FRANCE

5 % du budget des Français consacrés aux vacances

Les Français en vacances

Pourcentage des Français qui sont partis en vacances plus de 4 nuits au cours des 12 derniers mois.



ÉTUDE

Les vacances représentent le quatrième poste de dépense des ménages.

Elles viennent après les transports, l'alimentation et les loisirs.

Les Français sont de plus en plus nombreux à partir en vacances. Et ils y consacrent une part non négligeable de leur budget. Ce sont les enseignements d'une étude publiée par le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc). Selon les chiffres de cette enquête, les ménages utilisent aujourd'hui près de 4,6 % de leur budget de consommation pour les vacances. Il s'agit du quatrième poste de dépense après les transports (13 %), l'alimentation (11,4 %) et les loisirs et la culture (7,8 %). Le budget vacances se retrouve même devant les frais d'habillement (3,9 %) et de santé (3,8 %).

Pour le Crédoc, plusieurs éléments de la conjoncture expli-

quent l'importance de ce poste de dépense, notamment la reprise du pouvoir d'achat ou la hausse du moral économique des ménages. En moyenne, une personne seule dépense 650 euros pour ses vacances, un couple sans enfants 1.000 euros et un couple avec deux enfants en bas âge 1.400 euros.

Les Français favorisent sans surprise les conditions les moins coûteuses. Ils sont ainsi 75 % à privilégier les séjours dans un hébergement gratuit chez de la famille, des amis ou en résidence secondaire.

Destination France

Concernant la destination, 72 % d'entre eux privilégient un séjour en France. En moyenne, les vacances à l'étranger sont en effet deux fois plus coûteuses qu'un séjour dans l'Hexagone. Mais les ménages sont de plus en plus nombreux à renouer avec les vacances. Au cours des douze derniers mois, 62 % d'entre eux sont partis en vacances pendant au moins quatre nuitées consécutives. Un chiffre en hausse de 4 points par rapport à 2015. Il faut remonter à 1999 pour retrouver un tel niveau.

Mais si l'augmentation de vacanciers se retrouve dans toutes les catégories de la population, cela reste un fort indicateur d'inégalité. Ainsi, en 2016, 86 % des ménages à hauts revenus sont partis en vacances. Un taux qui tombe à 70 % chez les classes moyennes supérieures, à 54 % chez les classes moyennes inférieures et à seulement 39 % chez les ménages à bas revenus. — A. R.

en bref

François Bayrou veut rétablir un « service national »

POLITIQUE — François Bayrou a plaidé mardi pour le retour à un « service national universel, civique et de sécurité », afin de rétablir le dialogue entre les Français. « On a eu tort, il y a quelques années, de supprimer cet appel à la rencontre d'une classe d'âge », a dit le président du Modem sur RTL, jugeant qu'« on ne s'en tirera pas avec des demi-mesures ».



Littoral : le lent recul du front des algues vertes

- Le phénomène est moins voyant en Bretagne, mais loin d'être éradiqué.
- Il commence à gangrener une partie de la façade atlantique.

ENVIRONNEMENT

Joël Cossardeaux

@JoelCossardeaux

S'il y a une courbe dont l'inversion s'affirme d'année en année, c'est celle-là. Les surfaces d'algues vertes qui, aux beaux jours, se mettent à envahir les plages du littoral « cost-armoricain » et effarouchent les touristes, sont en recul quasi constant depuis 2010. Le pic de 4.000 hectares, atteint un an plus tôt, s'éloigne et les niveaux observés culminent désormais aux alentours de 1.500 hectares. L'année 2016 ne devrait pas contrarier cette tendance. « On peut s'attendre à une diminution des surfaces au cours des prochains mois, si les conditions météo sont favorables », estime Nadège Rossi, chef de projet au Centre d'études et de valorisation des algues (Ceva).

Les experts de cette structure, créée en 1982 et basée à Pleubian (Côtes d'Armor), commune littorale à l'épicentre des marées vertes bretonnes, mesurent au mètre carré près l'évolution du phénomène entre avril et octobre. Les surfaces relevées cette année au début de leur campagne sont très faibles. Elles n'ont pas atteint 100 hectares en mai. C'est trois fois moins que la moyenne de ce mois. Mais les chiffres ont été moins bons en juin à cause d'une pluie quasi incessante. Les cours d'eau ont gonflé et charrié davantage d'azote provenant des zones d'élevage et de culture, avant de finir leur course sur le rivage. Les experts du Ceva font le même constat pour juillet. En revanche, ils s'attendent à un mois d'août moins vert, pourvu qu'il reste sec.

Des agriculteurs impliqués
D'autres indicateurs corroborent le recul de cette marée nauséabonde. Le tonnage d'ulves ramassées sur les plages du Finistère et des Côtes d'Armor diminue lui aussi. Le bord de mer de Pleumeur « produit » aujourd'hui 5.000 tonnes d'algues vertes, soit trois fois moins qu'il y a

quelques années. Autre indication, les concentrations en nitrate, ce sous-produit de l'azote, relevées dans les rivières tendent lentement à baisser. En tout cas au niveau des bassins versants des huit baies visées par le plan de lutte contre les algues vertes que l'Etat et les collectivités locales mènent de concert depuis 2010. Dans leur majorité, les

L'objectif d'une réduction de 30 à 40 % de la concentration en nitrates n'a pas été atteint.

quelque 3.000 exploitants agricoles situés dans leur périmètre se sont impliqués. Fin 2015, presque les deux tiers d'entre eux (62 %) avaient signé une charte les engageant à modifier leurs pratiques agricoles pour réduire au maximum les « fuites d'azote ». Cela « confirme que les initiatives contractuelles, passées et actuelles, contribuent sur chaque ter-

ritoire aux objectifs de reconquête de la qualité de l'eau », a salué la préfecture de la région Bretagne.

Reste que l'objectif fixé, celui d'une réduction de 30 à 40 % de la concentration en nitrates n'a pas été atteint. « Les marges de progrès restent encore à conduire sur l'ensemble des huit baies », avouaient d'ailleurs les services de l'Etat. Conséquence, un nouveau plan de lutte couvrant la période 2017-2021 doit être arrêté d'ici à septembre.

C'est dire si le problème des algues vertes n'est pas près d'être réglé. Pis, il ne se pose plus seulement en Bretagne. Toute une partie de la façade atlantique, de la Normandie à l'île de Ré, commence à être gangrenée. Et à entendre Nadège Rossi, il y a du souci à se faire. « A la différence du littoral armoricain, où elles se développent en semi-suspension dans l'eau, ces algues s'échouent sur les platiers rocheux, s'y accrochent et prospèrent au détriment des algues brunes qui créent des habitats et génèrent de la biodiversité », s'alarme-t-elle. ■



Pollution aux algues vertes dans la baie de Saint-Brieuc. Photo Laurent Grandguillot/RÉA

La méthanisation reste à la traîne en Bretagne

Une série de freins, notamment liés aux crises agricoles successives, ont limité le nombre des investissements.

Stanislas du Guerny

— Correspondant à Rennes

La première région d'élevage de France reste à la traîne en matière d'investissements dans la méthanisation, une technologie de transformation en énergie des effluents qui contribue à assurer un revenu supplémentaire aux agriculteurs tout en limitant les pollutions, notamment de l'eau, la prolifération des nitrates et des algues vertes.

Le directeur de l'Ademe en Bretagne, Gilles Petitjean, le dit sans détour : « On misait initialement dans la région sur un total de 1.000 installations avec une moyenne de 40 à 50 nouveaux investissements par

an. En fait, on n'a pas, à l'heure actuelle, dépassé les 120 projets financés, la France manquant encore de lisibilité dans les conditions tarifaires de l'énergie produite. » Des augmentations de prix sont prévues de l'ordre de 2 à 4 centimes par kwh généré par chaque méthaniseur, mais les « décrets d'application ne sont pas encore parus, du coup les banquiers freinent pour accorder les prêts. On mise sur leur promulgation pour faire repartir le nombre des investissements », poursuit-il.

L'Allemagne très en avance
Seulement 4 % de la production d'énergie renouvelable de Bretagne est issue du biogaz, dont les installations sont majoritairement situées dans les exploitations agricoles qui règlent ainsi le problème récurrent du traitement des déchets organiques. « La crise de l'élevage explique pour une bonne partie la situation, la

France est très loin de la réalité allemande, un pays où il existe de l'ordre de 8.000 installations en fonctionnement contre seulement 200 en France à ce jour », note Gilles Petitjean. Chaque projet réclame un investissement de 1 à plus de 10 millions d'euros en fonction de la taille des équipements. « Nous avons mis en place, explique le responsable de l'Ademe, des modules de formation, pour accompagner les agriculteurs dans la gestion et le fonctionnement des méthaniseurs. » Un fonds financier nommé « Eilan », abondé par la

société d'économie mixte Semaeb dont le principal actionnaire est le conseil régional de Bretagne accompagnée de la Caisse des Dépôts, a déjà investi l'an dernier dans trois sociétés portant des projets de méthaniseurs de taille importante. A aussi été récemment créée la société Cobiogaz, afin de comprimer le biogaz produit dans les méthaniseurs agricoles puis de le collecter et de le transporter vers un site unique de stockage. « Cette solution, indiquent dans un même communiqué les protagonistes de cette société, à savoir la Caisse des Dépôts, Direct Energie, la Semaeb et le groupe agroalimentaire Triskalia, apporte une réponse à la dispersion des sites de méthanisation par rapport à la localisation des canalisations de gaz ». Les premières mises en service sont prévues en 2018-2019. Elles permettront de limiter les investissements. ■

4 %

DE LA PRODUCTION D'ÉNERGIE RENOUVELABLE
en Bretagne
est issue du biogaz.

Loi travail : un impact incertain sur l'emploi, malgré des avancées

- La loi réformant le Code du travail a été promulguée mardi au « Journal officiel » après des mois de débats.
- Les économistes sont circonspects sur son effet à terme.

SOCIAL

Guillaume de Calignon
@gcalignon

C'est l'un des textes les plus importants du quinquennat et aussi l'un des plus contestés avec le mariage pour tous. La loi travail a été promulguée par François Hollande et publiée ce mardi au « Journal officiel ». La dernière étape de ce texte toujours contesté par une partie des syndicats, et pour lequel le gouvernement a dû recourir par trois fois à l'article 49-3. Mais s'agit-il pour autant d'une vraie réforme porteuse d'emplois et de croissance, alors que la France compte encore plus de 3,5 millions de chômeurs ?

Pour Gilbert Cette, professeur d'économie à l'université d'Aix-Marseille, « ce texte constitue un pas dans la bonne direction, mais devra être

suivi par d'autres avancées ». Plusieurs articles de la loi sont en effet susceptibles d'avoir des effets importants, à long terme (bien au-delà de 2017), sur le marché du travail. C'est d'abord le cas de celui précisant les critères de licenciement économique dans les PME, en fonction notamment de la durée de la baisse du chiffre d'affaires et du carnet de commandes. « Une clarification bienvenue des règles, qui devrait permettre de sécuriser les conditions économiques des licenciements pour les employeurs », estime Stéphane Carcillo, professeur d'économie à Sciences po. « Cet article est de nature à changer le marché du travail et à favoriser les embauches en CDI plutôt qu'en CDD, car l'attractivité du CDI sera renforcée pour les entreprises », poursuit-il. En clarifiant les règles de licenciement économique, les chefs d'entreprise devraient être incités à embaucher des contrats

longs. Deuxième impact positif, pour Stéphane Carcillo, ce dispositif de la loi pourrait aussi créer des emplois. « Clarifier les règles de licenciement économique sera favorable à la productivité et à la croissance, car les employeurs seront incités à prendre plus de risques. Ils sauront en effet à l'avance qu'ils pourront licencier en cas de difficultés », explique l'économiste. Mais l'effet, probablement positif, reste difficile à chiffrer. Aucun économiste ne s'y est d'ailleurs sérieusement risqué. Pas plus que le gouvernement...

Coup d'épée dans l'eau

Un autre article important est celui qui permet aux entreprises d'ajuster, par accord majoritaire, leur organisation, et notamment le temps de travail, pour préserver l'emploi. L'accord majoritaire primera sur le contrat de travail. Avec une sécurité pour les salariés : le salaire mensuel ne pourra diminuer. Seules les primes et autres compléments de rémunération pourront être revus à la baisse. L'objectif est de « permettre une certaine souplesse dans le partage salaire-emploi en compensant un engagement de maintien dans l'emploi par une baisse éventuelle de rémunération », résumant les économistes de COE-Rexcode.

Dans une étude publiée en mai, ces derniers considèrent toutefois que « l'interdiction de diminution du salaire mensuel limite l'efficacité de ces accords dans l'absorption des chocs conjoncturels défavorables, notamment quand on compare cette catégorie d'accords au dispositif mis en œuvre en Allemagne dans les années 2000 ». Ils jugent donc qu'il s'agit d'un coup d'épée dans l'eau : « Ces accords risquent d'avoir relativement peu d'effet significatif sur l'emploi et de ne pas suffire à faire évoluer les salaires davantage en phase



Le gouvernement a dû recourir par trois fois à l'article 49-3 pour faire passer la loi travail, portée par Myriam El Khomri et Manuel Valls. Photo Hamilton/RÉA

avec la productivité », écrivent-ils. Un avis partagé par Gilbert Cette, pour qui « le gouvernement a laissé trop de contraintes pour que les entreprises s'emparent des accords offensifs sur l'emploi. Cela risque de brider le processus, comme cela a été le cas des accords de maintien de l'emploi (AME) créés par la loi, aujourd'hui peu utilisés, car trop verrouillés ». De la même façon, l'article 2, qui fait primer l'accord d'entreprise sur l'accord de branche en ce qui concerne la durée du travail, et qui a fait couler beaucoup d'encre, est « un symbole important, mais l'enjeu concret pour l'économie française me paraît faible, les négociateurs d'entreprise hésitant très souvent à déroger

« Ce texte constitue un pas dans la bonne direction, mais il devra être suivi par d'autres avancées. »

GILBERT CETTE
Professeur d'économie à l'université d'Aix-Marseille

à des accords de branche », souligne l'économiste.

En revanche, pour les opposants à la loi travail, « c'est la conduite de la politique macroéconomique, et en l'occurrence la tentative de réduire beaucoup trop vite le déficit budgétaire, qui explique le niveau actuel du chômage. [...] Les coûts de licenciement, selon la littérature macro et microéconométrique, ne sont pas un facteur majeur du chômage », écrivaient-ils dans une tribune au printemps dernier. Le texte n'aura, selon eux, pas d'impact positif. Au moins dans leurs conclusions, ils rejoignent Pierre Gattaz, le président du Medef, qui avait jugé que : « la loi travail ne sert à rien ». ■



3 QUESTIONS À...
ALEXANDRE SAUBOT
Vice-président du Medef, chargé du social

« Tout ce à quoi on a renoncé réduit la capacité à faire baisser le chômage »

Propos recueillis par
Claire Bauchart

● La loi travail peut-elle favoriser la création d'emplois ?

La première mouture du texte aurait pu changer les choses. Mais au fil des ajustements, des pressions diverses de la majorité ou des syndicats, la loi travail n'est plus à la hauteur des ambitions initiales. L'exemple des indemnités prud'homales l'illustre bien : l'idée d'un barème pour encadrer les dommages et intérêts a été retirée alors que cela aurait permis de donner un peu de prévisibilité aux dirigeants et de cohérence aux décisions de justice. Or, les entreprises continuent d'être face à un système renforçant la peur de l'embauche. Quant au périmètre du licenciement économique, le gouvernement a renoncé à clarifier le système ! Tous les pays d'Europe apprécient la difficulté économique d'une entreprise à l'échelle natio-

(ou « offensifs ») offrent un cadre assez souple autorisant, par accord d'entreprise, à trouver une solution pour être plus concurrentiel face à des nouveaux clients.

● Peut-on estimer l'impact de cette loi en termes de création, ou non, d'emplois ?

C'est très difficile, voire impossible. La quantification dépend de la conjoncture économique, de la fiscalité, mais aussi des décrets et règlements qui devront être pris pour appliquer la loi et de la jurisprudence de la Chambre sociale de la Cour de cassation. Cela sera-t-il suffisant ? Tout ce à quoi on a renoncé réduit la capacité à faire baisser le chômage. Les chefs d'entreprise manquent de confiance, de visibilité et de stabilité. Du coup, les mesures positives, comme les baisses de charges, ont moins d'effet qu'escompté... A 6 millions de chômeurs, si l'on admet que les entreprises peuvent apporter une réponse durable à la problématique de l'emploi, seule la combinaison de la confiance, d'un environnement économique et social favorable et de mesures positives sera susceptible de faire redémarrer la croissance, et ainsi de faire baisser le chômage.

● Le patronat a-t-il sa part de responsabilité dans le manque de résultats face au chômage ?

Non, je ne pense pas. Nous avons été dans la concertation, sans être dans la compromission. Le manque de résultats sur le front de l'emploi découle en premier lieu d'un manque d'ambition. Ajoutons à cela un manque de stabilité pour les dirigeants : l'exemple du pacte de responsabilité est à cet égard significatif. On le modifie au dernier moment en décalant d'un trimestre la dernière tranche de baisse de charges ou en renonçant à supprimer la C3S. Tout cela réduit la visibilité des chefs d'entreprise, par ailleurs déstabilisés par des mesures comme la pénibilité. ■

Un nouveau coup de pouce pour les boursiers à la recherche du premier emploi

Le premier décret de la loi Travail officialise la création, à la rentrée, d'une aide financière de quatre mois pour les boursiers de moins de 28 ans.

Le premier décret de la très contestée loi travail, publié dès ce mardi au « Journal officiel », ne suscitera aucune polémique : annoncée en avril dernier par Manuel Valls, l'aide financière à la recherche du premier emploi (Arpe), destinée aux boursiers récemment diplômés, est officiellement créée. Elle entre en vigueur dès la rentrée 2016.

Concrètement, cette aide, destinée à aider les jeunes les plus vulnérables en situation d'inactivité à la fin de leurs études ou de leur formation, pourra être versée pendant une durée maximale de quatre mois aux boursiers de moins de 28 ans à la recherche de leur premier emploi. « Nous avons fixé cette durée parce que c'est la durée moyenne observée entre l'obtention du diplôme et celle du premier emploi », explique aux « Echos » Thierry Mandon, le secrétaire d'Etat chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui insiste sur la simplicité du dispositif : « Il faut justifier une démarche active d'emploi, mais nous avons souhaité une instruction simple sans une multitude de documents à fournir ». Pour y prétendre, il faut être diplômé d'un des cursus suivants : CAP, baccalauréat professionnel et



L'aide pourra être versée pendant une durée maximale de quatre mois aux boursiers de moins de 28 ans. Photo Marta Nascimento/RÉA

technologique, brevet des métiers d'art, brevet professionnel ou brevet professionnel agricole (apprentissage), BTS, DUT, licence et licence professionnelle, Master ou diplôme d'ingénieur. Et avoir bénéficié d'une bourse pendant la dernière année de formation.

170

MILLIONS D'EUROS

Le coût de l'Arpe « en année pleine », selon le secrétaire d'Etat à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, Thierry Mandon.

Selon les chiffres du ministère, 126.000 jeunes sont éligibles à l'Arpe à la rentrée 2016. « Comme toute prestation sociale, les personnes répondant aux critères prédéfinis pourront la percevoir, il n'y a pas de quotas », insiste Thierry Mandon. En revanche, aucun cumul n'est possible avec le RSA, la garantie jeunes ou des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. Coût du dispositif : « 170 millions d'euros en année pleine », précise le secrétaire d'Etat à l'Enseignement supérieur et à la Recherche. Lors de son annonce, Matignon estimait son coût à 130 millions par an.

Plusieurs scénarios sont possibles. Concernant les jeunes diplômés de l'enseignement secondaire,

le montant de l'aide financière à la recherche du premier emploi sera de 200 euros. Pour ceux issus de l'enseignement supérieur, le montant correspondra à celui de la bourse perçue au cours de la dernière année de préparation du diplôme – une somme oscillant entre 100 et 550 euros mensuels. Pour ceux de l'enseignement supérieur mais par la voie de l'apprentissage, ils percevront 300 euros.

Pour l'instant, « nous sommes en phase de popularisation de la mesure pour que tous les jeunes diplômés sachent qu'il existe cette aide financière », explique Thierry Mandon. A partir du 22 août, les demandes pourront être déposées. — H. G.

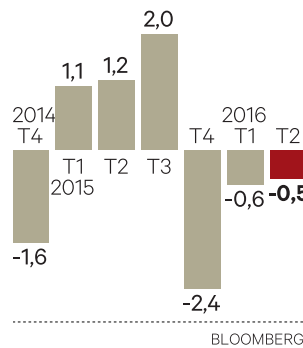
MONDE

en chiffres

ÉTATS-UNIS : LA PRODUCTIVITÉ EN BAISSÉ

La productivité non agricole aux Etats-Unis a subi une baisse inattendue de 0,5 % au deuxième trimestre, montrent les statistiques officielles, une dégradation qui pourrait alimenter l'inquiétude sur l'évolution de la rentabilité des entreprises et leur capacité à poursuivre leurs recrutements.

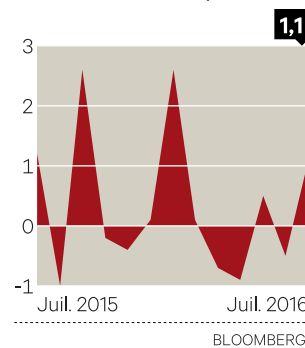
Variation trimestrielle, en %



ROYAUME-UNI : HAUSSE DES VENTES AU DÉTAIL

Les ventes au détail britanniques – hors carburant – ont progressé de 1,1 % en juillet, signe que les habitudes des consommateurs ne semblent pas avoir été pour l'heure bouleversées par le vote en faveur du Brexit, selon une étude de la Fédération des commerçants britanniques et du cabinet KPMG.

Glissement annuel, en %



-2 %

BAISSE DES EXPORTATIONS PORTUGAISES DE BIENS

Les exportations de biens du Portugal ont enregistré une nouvelle baisse en juin de 2 % sur un an, reculant de 1,9 % sur l'ensemble du deuxième trimestre, a annoncé mardi l'Institut national des statistiques.

Trump confronté à une nouvelle fronde dans son propre camp



Trump, affaibli par les polémiques, ne parvient pas à faire repartir sa campagne et perd du terrain. Photo Dominick Reuter /AFP

- Cinquante experts en matière de sécurité ont sonné l'alarme.
- Un nombre croissant d'élus font défection.

ÉTATS-UNIS

Elsa Conesa
econesa@lesechos.fr
— Bureau de New York

A moins de trois mois des élections, Donald Trump semble revenu à la case départ. La convention de Cleveland, censée célébrer la réconciliation de la grande famille républicaine mi-juillet, n'y a rien fait : le candidat fait une nouvelle fois l'objet d'une fronde au sein de son propre camp. Lundi, juste après qu'il a prononcé le grand discours sur l'économie qui devait le remettre sur les rails, 50 spécialistes de la sécurité proches du camp républicain ont pris la plume pour souligner le danger que représente le candidat pour le pays. Ancien patron de la CIA et de la NSA, anciens ministres

républicains, experts, conseillers, et diplomates le présentent comme une « tête brûlée » incompétente et butée (lire ci-dessous). Sa sympathie affichée pour Vladimir Poutine, ses accusations contre les parents musulmans d'un soldat tué en Irak et sa remise en question des alliances nouées dans le cadre de l'Otan suscitent des inquiétudes chez ces experts qui se disent tout aussi peu convaincus par Hillary Clinton.

Barrer la route

Les élus du Congrès ont autant de mal à garder le silence. Après le député Richard Hanna, qui s'est dit prêt à voter pour Hillary Clinton la semaine dernière, c'est la sénatrice du Maine, Susan Collins, un poids lourd du parti qui a dirigé la commission sur la sécurité intérieure, qui a lâché le candidat. « *Ce n'est pas une décision que j'ai prise à la légère,*

j'ai été républicaine toute ma vie », écrit-elle dans une tribune au « Washington Post » publiée lundi soir, expliquant avoir longtemps cru que Trump changerait après la convention. « *Je dois me résoudre à admettre qu'il n'y aura pas de nouveau Donald Trump.* » Son nom vient s'ajouter à la liste des élus du Congrès qui ont déjà déclaré leur opposition au candidat avant l'été, parmi lesquels le sénateur de l'Illinois Mark Kirk, ou les deux élus de l'Arizona John McCain et Jeff Flake.

Depuis la fin de la convention démocrate de Philadelphie, Trump, affaibli par les polémiques, ne parvient pas à faire repartir sa campagne et perd du terrain. Selon un sondage de l'université de Monmouth publié lundi, Hillary Clinton a encore creusé son avance et le devance désormais de 10 points. A fin juin, celle-ci avait par ailleurs

récolté davantage d'argent auprès des donateurs républicains d'ex-candidats aux primaires (notamment après des soutiens de Jeb Bush, Chris Christie ou John Kasich) que son rival, pour l'essentiel financé par des dons inférieurs à 200 dollars versés par des particuliers. Les donateurs du parti n'ont pas renoncé à monter une candidature concurrente : lundi, le républicain Evan McMullin, totalement inconnu du grand public, a annoncé sa candidature pour barrer la route au candidat officiel du parti. « *L'Amérique mérite mieux que ce que Donald Trump et Hillary Clinton ont à nous offrir* », a lancé celui qui est financé par les groupes d'opposants à Donald Trump.

Lire l'éditorial de Jean-Marc Vittori
Page 6

Ils ont dit

Cinquante anciens hauts responsables de la Sécurité nationale républicains, dont Michael V. Hayden, ex-directeur de la CIA et de l'Agence nationale de sécurité (NSA), et John Negroponte, ex-secrétaire d'Etat de George W. Bush entre 2007 et 2009, ont publié lundi une lettre collective d'une rare sévérité à l'encontre de Donald Trump lui déniait toute qualité pour endosser les habits de président des Etats-Unis.

« Aucun de nous ne votera pour Donald Trump. »



Michael V. Hayden.
Photo Alex Wong/Getty Images/AFP

« Donald Trump n'a pas les qualifications requises pour être président et chef des armées. Nous sommes convaincus qu'il serait un président dangereux et mettrait en danger la sécurité nationale

et le bien-être de notre pays. »

« Il manque à M. Trump le caractère, les valeurs et l'expérience pour être président. Il affaiblit l'autorité morale des Etats-Unis en tant que chef de file du monde libre. Il semble ne pas avoir de connaissance minimale [...] de la Constitution américaine, des lois américaines, des institutions américaines, dont la tolérance religieuse, la liberté de la presse et une justice indépendante. »

« Il complimente nos adversaires



Eric S. Edelman.
Photo Bloomberg News

et menace nos alliés et amis. »



John Negroponte. Photo Haruyoshi Yamaguchi/Blomberg

« A la différence des précédents présidents qui avaient une expérience limitée en politique étrangère, M. Trump n'a montré aucun intérêt à apprendre. Il continue à déployer une ignorance alarmante des données de base de la politique internationale. »

« Il prétend en savoir plus que les généraux sur l'EI. »

« Un président doit être discipliné, contrôler ses émotions et agir

après réflexion et délibération. »

« Il est incapable ou refuse de distinguer le vrai du faux. Il manque de self-control et agit avec impétuosité. Il ne tolère par les critiques personnelles. Il a inquiété nos plus proches alliés avec son comportement erratique. »



Robert B. Zoellick.
Photo Ted Aljibe/AFP

« Ces traits de caractère sont dangereux chez un individu qui aspire à être président et chef des armées commandant l'arsenal nucléaire américain. »

La presse américaine en plein doute

Les grands médias s'interrogent sur leur rôle dans l'ascension de Donald Trump.

La campagne inédite de Donald Trump a soulevé quantité de questions pour les journalistes politiques depuis un an. Faut-il relayer toutes ses provocations ? Comment les traiter objectivement ? Faut-il alimenter l'appétit insatiable du public pour ses sorties racoleuses ? Faute de réponses évidentes, le milliardaire a rapidement et sans difficulté monopolisé la scène médiatique dès l'automne 2015. Selon les calculs de différentes bases de données (mediaQuant, SMG Delta), Trump avait bénéficié en mars de l'équivalent de 2 milliards de dollars de publicité gratuite à la télévision, soit 6 fois plus que ses rivaux.

« *L'appétit pour cette campagne est sans limite* », admet Ed O'Keefe, journaliste politique au « Washington Post », dont certains journalistes ont été « blacklistés » par Trump. « *Cela va bien au-delà de ce que nous avons vu en 2008 et 2012. Et il faut bien admettre que cela s'explique en grande partie par Trump, qu'on le veuille ou non.* » En donnant plus de visibilité à la campagne de Trump, la chaîne d'information CNN a ainsi rattrapé de façon spectaculaire son retard sur sa concurrente Fox News.

Mais d'autres questions se posent maintenant que Trump a été intronisé candidat officiel du parti et que son programme doit être pris au sérieux. « *Si, en tant que journaliste, vous pensez que Trump est un démagogue qui joue avec les pires sentiments racistes de la nation, qu'il flirte avec des dictateurs anti-américains et qu'il serait dangereux*

de lui confier l'arme nucléaire, comment pouvez-vous continuer à écrire sur lui en restant objectif ? » s'interrogeait récemment dans une tribune Jim Rutenberg, un reporter du « New York Times », avant de conclure : « *C'est intenable.* »

De nombreuses figures des médias américains, progressistes et conservateurs, admettent désormais ne plus traiter le candidat avec l'objectivité requise, voire s'en vantent. « *Comment rester équilibré quand un candidat est totalement irrationnel ?* » s'interroge Joe Scarborough, un polémiste vedette de la chaîne MSNBC. Le présentateur de CNN Brian Stelter invite quant à lui régulièrement des journalistes et commentateurs dans son émission dominicale qu'il charge de défaire les arguments de Trump – une démarche qu'il qualifie de « *patriotique* ».

Un tournant pour la profession

Les spécialistes des médias y voient un tournant pour la profession, certains faisant même le parallèle avec le célèbre journaliste Edward Murrow, qui avait dénoncé les méthodes du sénateur Joe McCarthy pendant la guerre froide. « *Après des mois de réserve, les journalistes d'aujourd'hui se comportent comme Murrow, s'opposant explicitement à Donald Trump, estimait récemment David Mindich, enseignant à l'université Columbia, dans la revue de l'école de journalisme. Nous assistons à une évolution, les journalistes ne sont plus dans une position neutre.* » Une évolution qu'il juge souhaitable. « *Les commentaires du candidat n'entrent pas dans la catégorie de ce qui est acceptable.* » — E. C.

L'ÉDITORIAL

DES « ÉCHOS »

Hillary Clinton,

présidente, sauf si...



Par **Jean-Marc Vittori**

Trump

joue à fond

le peuple

contre

les élites.

A priori, c'est plié. Dans moins de cent jours, Hillary Clinton sera choisie par les Américains pour devenir le quarante-cinquième président des Etats-Unis, et sa première présidente. Il serait pourtant hasardeux d'affirmer que la candidate démocrate va gagner les élections du 8 novembre. C'est plutôt son rival, Donald Trump, qui va les perdre, tout comme Nicolas Sarkozy avait perdu en France en 2012. Depuis la convention de Cleveland, où il avait réussi à préserver l'unité du Parti républicain, Trump semble descendre chaque jour, voire chaque heure, une marche des escaliers de l'enfer. C'est le sauve-qui-peut dans les rangs de son propre parti. Une candidature dissidente émerge. Des élus dans les Etats où se jouera l'élection, un député, une influente sénatrice, un ex-patron de la CIA, d'anciens ministres ont annoncé haut et fort qu'ils ne voteraient pas pour lui. Nombre de donateurs d'autres candidats de la primaire républicaine préfèrent désormais donner leur argent au camp d'en face. Son programme économique est jugé décevant, son programme diplomatique, inquiétant. Ses propos à l'emporte-pièce sur les enfants ou les vétérans lui aliènent des millions d'électeurs. Les photos et les mensonges de sa femme n'arrangent rien. Les sondages plongent. A côté, la pitoyable campagne du candidat républicain Bob Dole face à un autre Clinton, il y a vingt ans, paraîtrait presque exemplaire.

A priori, donc, c'est plié. Bien sûr, la campagne risque d'être nauséabonde dans les prochaines semaines et d'autres histoires pourraient encore sortir sur Hillary Clinton. Bien sûr, les démocrates Jimmy Carter en 1980 et Al Gore en 2000 ont perdu les élections en novembre alors qu'ils menaient dans les sondages en août. Mais Donald Trump n'est pas Ronald Reagan ni même George W. Bush. C'est plié... sauf si l'extravagant candidat républicain parvenait en réalité à toucher l'électorat américain beaucoup plus profondément que ne l'analysent tous les experts, les sondeurs, les politologues. Trump joue non seulement le repli contre l'ouverture, mais aussi à fond le peuple contre les élites. Ces élites qui sont honnies partout aux Etats-Unis hors de Washington, qui n'ont pas su ramener la prospérité au plus grand nombre, qui ont laissé se creuser des inégalités colossales, qui n'ont pas puni les fautifs de la crise financière de 2008. C'est le ressort qui a fait basculer le référendum sur le Brexit en juin dernier. C'est le ressort que tentera d'actionner Marine Le Pen l'an prochain.

A priori, les élections américaines sont pliées, sauf si le fossé entre gouvernants et gouvernés se révèle beaucoup plus profond que nous ne le croyons.

Lire nos informations

Page 4

DANS LA PRESSE

ÉTRANGÈRE

La fusion en Chine d'Uber et de Didi

sème la panique en Inde

● Le changement de camp surprise qui vient de s'opérer en Chine avec le rapprochement de Didi Chuxing et d'Uber Chine fait des remous en Inde, selon le site Quartz India. Les sociétés de taxis indiennes voient en effet d'un mauvais œil les velléités d'expansion du géant américain des services de véhicule de transport avec chauffeur (VTC). Elles craignent que ses ambitions ne fassent de l'Inde la nouvelle priorité en Asie. Même si Ola, basé à Bangalore, reste le leader dans le pays, Uber est parvenu à prendre rapidement des parts du marché indien l'an dernier avec plus de 1 milliard de dollars d'investissements. Sa fusion avec Didi en Chine, le 1^{er} août, lui a permis de lever des fonds qui pourraient à présent être réorientés vers le marché indien. Cette fusion pourrait également remettre en cause les jeux d'alliances actuels entre les entreprises du secteur des VTC,

note le site. L'an dernier, quatre concurrents importants d'Uber – Ola, Didi, Lyft et Grab – avaient mis en place une coopération pour faire barrage à l'expansion de l'américain. Cette entente impliquait notamment une collaboration de leurs plates-formes pour leurs clients à l'étranger – ces entreprises couvrant des régions différentes. Didi a investi 480 millions de dollars dans ses trois partenaires, dont 30 millions dans Ola. En fusionnant avec Didi en Chine, Uber entre donc de fait dans une alliance contre lui-même. Aujourd'hui, Ola s'inquiète d'une double menace : l'expansion d'Uber en Inde et des risques liés à la nouvelle entité Uber Chine-Didi. Ola pourrait en effet avoir déjà partagé une partie de ses données sensibles avec Didi dans le cadre de ce partenariat, auquel Uber aurait maintenant accès en tant qu'actionnaire.

— **Y. J.**



Les grandes marques européennes, et notamment françaises, attirent de plus en plus de capitaux chinois, comme l'a montré le rachat du Club Med par Fosun début 2015. Photo Imaginechina-AFP

LE POINT

DE VUE

de **François Candelon**

Faut-il avoir peur des

investissements chinois ?

La flambée des acquisitions et prises de participation chinoises dans des entreprises européennes suscite craintes et méfiance. Il s'agit pourtant d'une évolution logique, qu'il convient d'accepter avec lucidité et pragmatisme.

Nouveau rebondissement de la « nouvelle route de la soie », la flambée des investissements chinois dans le monde alimente beaucoup de fantasmes. Cette frénésie acheteuse se chiffre à plus de 110 milliards de dollars depuis le début de l'année, soit autant en six mois que sur l'ensemble de l'année 2015, selon Thomson Reuters. On s'interroge sur les raisons de cette accélération, on se questionne sur les intentions de cette nouvelle gouvernance et on extrapole sur celles du gouvernement de Pékin. La montée en puissance fulgurante de la deuxième économie mondiale, l'amorce délicate de son virage stratégique vers une économie durable, à haut revenu, créatrice de valeur ajoutée, et la globalisation de ses entreprises n'en finissent donc pas de susciter de la crainte et de la méfiance dans une Europe qui peine à se transformer.

Il est vrai que la culture de ce grand pays asiatique et son modèle de croissance, qui combine un dirigisme économique toujours fort et un certain libéralisme pour les entreprises privées désoriente les Occidentaux. Pour autant, la réalité de l'émergence d'un nouveau rapport de force ne fait aujourd'hui aucun doute et nous invite à davantage de pragmatisme si l'on veut saisir les indéniables opportunités ouvertes par l'afflux des capitaux chinois. Car ne nous y trompons pas, il ne s'agit pas d'un épiphénomène conjoncturel dû aux incertitudes politiques, monétaires et économiques, mais plutôt d'une évolution naturelle pour un pays qui pèse plus de 14 % de l'économie mondiale, et encore seulement 6 % des transactions internationales. Par ailleurs, l'intérêt marqué pour l'Europe, principale cible des investissements chinois en 2015, et, en particulier, pour la France,

qui a signé des opérations clefs comme le rachat du Club Med par Fosun, l'aéroport de Toulouse par un consortium chinois et de Louvre Hotels par le géant du tourisme Jin Jiang traduit bien la nouvelle feuille de route de l'économie chinoise, tournée vers la consommation et la création de valeur. La Chine est ainsi passée d'une stratégie d'investissements orientée vers les ressources naturelles – qui représentaient 80 % de leurs opérations en 2011 contre 16 % en 2016 – au rachat de marques.

Il s'agit aujourd'hui de répondre aux nouveaux besoins d'une classe moyenne qui devrait tripler d'ici à 2020. Et le made in France est devenu, dans ce contexte, particulièrement attractif. La reprise en mars dernier du dentellier haut de gamme Desseilles, fournisseur de La Perla ou d'Eres mais aussi d'Etam ou de Dim, par le fabricant de fibre textile Yongsheng apporte à la PME calaisienne un appel d'air de 4 millions d'euros d'investissement sur deux ans. La gastronomie, avec les projets du marché de Rungis en Chine, l'art viticole avec l'acquisition d'une cinquantaine de domaines dans le Bordelais, l'hôtellerie et le tourisme avec les participations chinoises dans Pierre et Vacances, Accor ou encore la Compagnie des Alpes, la mode avec le rachat de 80 % du groupe SMCP (Sandro, Maje et Claudie Pierlot) par Shandong Ruyi, l'un des leaders chinois du textile, séduisent les entreprises chinoises.

Ces dernières ont atteint une taille importante et la globalisation représente donc désormais une démarche naturelle. Ces groupes, en particulier les privés, s'inscrivent dans une stratégie de déploiement de leur offre dans d'autres pays et dans le développement des marques acquises en leur ouvrant l'immense marché chinois. Shandong

Ruyi compte ainsi lancer les trois enseignes de SMCP en Chine, le Club Med a déjà ouvert un village sur l'île de Dong'ao, dans le sud du pays, tout en affichant d'ambitieux développements et la revue de la compagnie aérienne China Eastern consacrait une trentaine de pages à la région Midi-Pyrénées dans le sillage du rachat de l'aéroport de Toulouse.

La France et l'Europe peuvent-elles se priver de ces capitaux et de ce potentiel de croissance ? A-t-on véritablement le choix ? La véritable question se situe ailleurs. Comment faire face au changement à l'œuvre, comment dépasser une forme de déni, et ouvrir de nouvelles voies ? Rien n'est, ici, gagné d'avance ! Les difficultés d'intégration et de gouvernance sont immenses, notamment avec les entreprises d'Etat. Mais nous avons tout intérêt à sortir de nos modèles traditionnels pour faire réussir ces nouvelles coopérations. On pourrait s'inspirer de la culture chinoise, plus agile, plus ouverte aux évolutions et plus pragmatique.

On le voit, les investisseurs chinois cherchent à accéder à de nouveaux marchés, à créer de la valeur en développant de belles marques d'envergure internationale, mais aussi à acquérir des technologies et des savoir-faire en marketing ou en management. Nous possédons tout cela. A notre tour de nous demander ce que nous pouvons retirer de ces deals, par exemple davantage de réciprocité. Cette démarche gagnant-gagnant, très bien comprise par les Chinois, implique une approche ouverte mais réaliste, sans diabolisation mais sans naïveté, y compris de la part des pouvoirs publics et des institutions européennes.

François Candelon est directeur associé senior au BCG.



LES ARTICLES LES PLUS SUR LES ECHOS.FR

- 1. SFR tombe dans le rouge au premier semestre et perd des abonnés
- 2. Fraude à la TVA : la France cherche à traquer les milliards évaporés
- 3. « Chemise arrachée » à Air France : El Khomri valide le licenciement d'un délégué CGT
- 4. Gros trou d'air pour le trafic d'Air France en juillet
- 5. Les médias chinois doutent de la viabilité du bus anti bouchons

LE POINT DE VUE

de Sébastien Laye

Le troisième âge politique américain

On nous annonce l'européanisation de la politique américaine. C'est la thèse de l'excellent essai « La Nouvelle Révolution américaine » d'Olivier Piton (Plon). Cette vision est cependant pour nous moins un symptôme qu'un changement de paradigme à l'œuvre. Nous entrons bien dans un troisième âge de la politique, qui a déjà commencé aux Etats-Unis et n'est que partiellement à l'œuvre en Europe. La peur, l'exclusion, le clivage, le déclin, un candidat hors système : l'élection américaine à venir nous renvoie une image des Etats-Unis fort éloignée de la vision idyllique que les Européens avaient développée lors de leur lune de miel avec Obama.

Les thèmes de campagne, les transgressions populistes rapprochent cette élection américaine des élections européennes. Force est de constater que depuis 2001, le modèle américain, pleinement universel durant les vingt précédentes années, s'est réduit au pré carré occidental. Dans le même temps, le mythe du self-made-man américain, consacré à droite par Reagan, était désormais accrédité à gauche avec Obama, perçu en 2008 comme un homme en dehors du système politique et anti élites – ce que Trump est d'une certaine manière, malgré sa richesse, et qu'Hillary Clinton n'est pas... Si l'Europe a déjà, depuis plusieurs décennies, perdu ses illusions universalistes, les Etats-Unis sont en train de se banaliser dans la conduite des affaires du monde.

La donnée fondamentale dans cette élection, c'est l'écroulement du vieux

Parti républicain et de sa philosophie politique du conservatisme : un primat accordé aux grandes entreprises et au big business, avec des valeurs de société conservatrices d'abord au second plan puis érigées en totem dans les années 2000. La mainmise d'Hillary Clinton sur le Parti démocrate a ouvert une brèche pour un changement de logiciel du parti : avec une adversaire issue de l'élite, épouse d'un ancien président haï des masses républicaines, les républicains avaient un angle évident pour se réconcilier avec l'électorat populaire. Si nul au sein du parti n'a su en jouer, c'est un élément externe qui a capitalisé sur ce phénomène : Donald Trump.

Historiquement, à un âge des grandes machines politiques et des coalitions avaient succédé celui des médias de masse et du « big money » (grands donateurs) ; si Roosevelt a incarné la première ère, Kennedy fut un pionnier de la seconde, parfaitement maîtrisée par Reagan. Les Bush furent les dernières grandes figures de cet âge des médias de masse et du « big money » en politique. Comme nos économies sont en train de changer de modèle et de sortir de l'ère fordiste, le monde politique est en train d'évoluer parallèlement et progressivement vers un troisième âge, en partie régi par les nouveaux moyens de communication : cet âge est marqué par la relation directe entre l'homme ou la femme politique et l'électorat, l'anti-élitisme, l'affaiblissement des partis et le déclin relatif des médias traditionnels. La charge symbolique y est beaucoup plus importante que les campa-

gnes du candidat dans chaque circonscription ou le nombre de ses meetings.

De nouveaux individus qui maîtrisent parfaitement les nouvelles technologies, avec un parcours en dehors du politique stricto sensu (entrepreneurs, artistes, responsables associatifs, par exemple), armés d'un discours indépendant et hors parti, voire franchement anti élites, peuvent aisément émerger et défier les figures politiques

Nos économies sont en train de changer de modèle.

En parallèle, le monde politique évolue vers un troisième âge, marqué par les nouveaux outils de communication.

traditionnelles. C'est le sens de la percée de Trump, Beppe Grillo ou Ciudadanos en Europe. C'est ce double changement de paradigme, dans l'ordre économique et politique (le premier entraînant le second) qui explique la singularité de la campagne américaine. Il est vrai de dire que la politique américaine s'eupéanise, mais elle donne aussi le ton de ce qu'il adviendra probablement au cours des prochaines années en Europe.

Sébastien Laye est PDG de Laye Holding.

LE POINT DE VUE

de David Varet

Les jeunes ne sont pas égaux face à la mobilité

On s' imagine que les jeunes d'aujourd'hui sont comme les héros de « L'Auberge espagnole », le célèbre film de Cédric Klapisch : naturellement cosmopolites, pressés de quitter leur pays natal pour vivre, aux quatre coins du monde et dans toutes les langues, les aventures qu'ils ne pourront pas connaître en restant chez eux. Le baromètre de la mobilité des jeunes réalisé par OpinionWay pour Homebox, en partenariat avec « L'Etudiant », fait voler ce préjugé en éclats.

Bien sûr, les nouvelles générations ont pleinement conscience des transformations d'un monde où chacun est sommé de s'adapter en permanence, de changer de ville et de métier au gré des besoins, en constante évolution, d'une économie désormais mondialisée. C'est pourquoi ils sont 88 % à être convaincus que la mobilité, c'est-à-dire le fait de déménager, étudier ou changer de travail plusieurs fois dans une vie, fera « partie intégrante de leur mode de vie ». Mais seuls 51 % des 15-35 ans interrogés souhaitent vraiment être mobiles, tandis que 47 % jugent cette mobilité avant tout comme une « contrainte ». Quasi-ment la moitié d'entre eux, donc, se satisferait d'une vie principalement sédentaire.

Ce chiffre est l'expression d'une forme de résistance face au nomadisme généralisé qui caractérise, chaque jour un peu plus, la société contemporaine. Nous vivons dans un monde de flux constants, d'informations, d'images, d'émotions, et d'hommes même. La

mobilité des populations actives constitue même l'un des principaux enjeux de la croissance française de demain, comme le montre notamment le dernier rapport publié par France Stratégie, « Dynamiques et inégalités territoriales ».

Le besoin d'un point d'attache, d'un ancrage, se fait, dès lors, plus vivement ressenti : 52 % des jeunes interrogés rêvent d'un lieu d'habitation fixe sans

Les jeunes les plus enclins à la mobilité sont le plus souvent urbains, diplômés et aisés.

Près de la moitié des 15-35 ans la perçoivent avant tout comme une contrainte.

trop de changements. Plus l'exigence de mobilité est forte, plus devient nécessaire le maintien d'un repère permettant de s'orienter, d'un territoire familial dans lequel on peut revenir, de racines où l'on peut se ressourcer.

Certes, nous ne sommes pas tous égaux devant cette mobilité accrue. Et ce serait une illusion de croire qu'elle profite à tous de la même manière. Les jeunes les plus enclins à la mobilité sont aussi les plus urbains, les plus diplômés et les plus aisés. La mobilité fait d'ores et déjà partie de leur quotidien depuis au moins leur départ à l'université. Leur perception s'en

trouve modifiée. Ainsi, ceux habitant l'Ile-de-France sont bien plus nombreux que la moyenne à souhaiter la mobilité (58 %), de même que les actifs qui occupent des postes de cadre, les jeunes qui reçoivent une aide financière de leurs parents (56 %) ou les étudiants du supérieur (70 %). La mobilité comme choix désiré et clairement revendiqué concerne donc essentiellement une catégorie de jeunes plutôt privilégiés.

Reste que, dans leur ensemble, les jeunes Français semblent moins attachés qu'on pourrait le penser à un mode de vie nomade. Leurs aspirations ne sont finalement pas si éloignées de celles de leurs aînés, puisque, dans l'idéal, ils aimeraient déménager et changer de travail en moyenne trois fois au cours d'une vie. Et 13 % d'entre eux souhaiteraient même ne jamais avoir à changer de travail ! L'ère de l'hyperdigitalisation et la possibilité d'être connecté à tous et partout en permanence, qui caractérise les générations Y et Z, n'enlèvent pas ce besoin d'avoir un point d'attache, un ancrage, un lieu de référence.

La mobilité, l'hypermobilité même, de notre société est un fait, un acquis. Il n'est pas question de le remettre en question. Nous ne reviendrons pas en arrière. Tout l'enjeu, cependant, est de permettre à chacun de profiter des nouvelles opportunités offertes par le « flux », tout en lui permettant de protéger son monde individuel, son territoire personnel.

David Varet est directeur général délégué de Homebox.

art&culture

Un duo désaccordé et bouleversant

Olivier De Bruyn

Marie et Boris, la quarantaine, vivent ensemble depuis quinze ans et élèvent leurs deux filles dans une charmante maison qu'ils ont patiemment aménagée. Vivent ensemble ou plutôt vivaient...

Décidés à mettre un terme à leur histoire qui s'est enlisée au fil des ans dans les malentendus et les incompréhensions, les deux personnages cohabitent tant bien que mal entre « leurs » murs en attendant que la situation de Boris, sévèrement désargenté, se décante et qu'il puisse élire domicile ailleurs. Mais en a-t-il vraiment envie ?

Si Marie semble pressée de passer à autre chose et entend réinventer son existence de fond en comble, son ex-compagnon, lui, paraît indécis, hésitant. Les gamines, plus ou moins en silence, observent les conflits qui opposent leurs parents.

Déchirures intimes

Le couple et ses déchirures : le sujet n'a évidemment rien de nouveau, mais le cinéaste belge Joachim Lafosse évite à chaque instant les clichés et les pièges du psychologisme ; mieux, il le réinvente sous nos yeux. Et signe un grand film intime qui, au détour de chaque plan, vibre d'une intensité excep-

FILM FRANÇAIS

« L'économie du couple »

de Joachim Lafosse
Avec Bérénice Béjo, Cédric Kahn... 1 h 40.

tionnelle. Que doit-on à « l'autre », avec lequel on a tant partagé ? Briser son histoire d'amour, ou ce qu'il en reste, est-ce aussi briser l'idée que l'on se faisait de sa vie et de la famille ? Qui paye la plus forte addition, à

tout point de vue ? Joachim Lafosse – auteur, entre autres, des remarquables « A perdre la raison » et « Les Chevaliers blancs » – aborde ses thèmes en restant au plus près de ses deux personnages désaccordés – incarnés par Bérénice Béjo et Cédric Kahn, tous deux sidérants de justesse. Ils ne savent comment composer avec leurs sentiments en vrac, leurs comptes à régler – tous leurs comptes –, leur responsabilité de parents, leur tendresse intermittente et le désir qui parfois, presque à « leur corps défendant », se rappelle à eux.

Sans jamais quitter l'enceinte de la maison de Marie et Boris, mais sans jamais s'abîmer dans les écueils de la performance, « L'Economie du couple » enregistre avec une rare puissance émotionnelle les doutes, les peurs et la vitalité « malgré tout » d'un duo en bout de course. Une réussite majeure dans la lignée d'Ibsen ou de Strindberg. On espère que le film de Joachim Lafosse ne passera pas inaperçu pour cause de distribution en salle au cœur de l'été. ■



Cédric Kahn et Bérénice Béjo, sidérants de justesse dans un film qui vibre d'une intensité exceptionnelle. Photo Fabrizio Maltese / Le Pacte

Jason Bourne, morne plaine

Adrien Gombeaud

« Je me souviens de tout », souffle Matt Damon. Nous aussi. En 2007, « La Vengeance dans la peau » ne fut pas conçu comme un nouvel épisode des aventures

de Jason Bourne mais comme leur épilogue. Le tueur retrouvait la mémoire. Puis il retombait à l'eau, là où tout avait commencé, pour nager vers d'autres horizons. L'ère Bush s'achevait et Paul Greengrass posait le parfait point final d'une trilogie de films d'action politique. Aujourd'hui, neuf ans plus tard, ce coup de maître se retourne contre lui : il ne réussit pas à faire de « Jason Bourne » un film nécessaire.

Crochet gauche

Comme on redémarre une vieille tondeuse, les scénaristes tirent brutalement une corde dramatique pour faire repartir la machine : Bourne vit misérablement en participant à des combats de boxe clandestins. Il connaît désormais son passé... mais pas celui de son père. Pour retrouver ses origines, il va de nouveau affronter la CIA. Pendant ce temps, les services secrets se font pirater des données confidentielles. Les premiers épisodes tournaient autour de Guantanamo, celui-ci s'inspire de Snowden ou WikiLeaks.

Dès les premières secondes, Bourne neutralise un adversaire d'un unique coup de

FILM AMÉRICAIN

« Jason Bourne »

de Paul Greengrass avec Matt Damon, Tommy Lee Jones, Alicia Vikander. 2 h 3.

poing. Greengrass calque sa mise en scène sur ce foudroyant crochet gauche. Le réalisateur de « Bloody Sunday » n'a pas perdu la main : il reconstitue une impressionnante manifestation à Athènes, orchestre une ébouriffante poursuite à Las Vegas et d'élégantes filatures à Berlin... Néanmoins, tout ce qui nous est présenté là emprunte aux films précédents.

Waterloo

En retrouvant la mémoire, Bourne a sur-tout perdu son charme. La beauté du personnage tenait dans la faille psychologique qui zébrait son physique de monolithe. Sa séduction jouait du contraste entre une prodigieuse puissance physique et une douloureuse blessure intime. Guéri de son amnésie, il devient un héros de film d'action ordinaire. Malgré les efforts des comédiens, aucun personnage secondaire ne parviendra à compenser cette perte.

Les qualités esthétiques de « Jason Bourne » cachent donc mal ses airs de Waterloo. Ce film donne le sentiment d'assister à la bataille de trop. Sous le règne des superhéros, il est remarquable qu'un studio ait eu l'audace de produire une saga si complexe et ambitieuse. Sans doute était-il exceptionnel d'enchaîner trois films d'un tel niveau... et malheureusement impossible de s'en tenir là. ■

CES SPORTIFS DEVENUS DES MARQUES //
Numéro 1 mondial au début des années 1970, le tennisman américain est passé à la postérité grâce aux chaussures Adidas.

Stan Smith, roi des tennis

Kévin Badeau
@kevinbadeau

Pour des millions de gens, notamment parmi les jeunes, je ne suis qu'une paire de chaussures, aime raconter Stan Smith aux médias. Et je dirais que 90 % des personnes qui les achètent ne savent même pas que je suis en vie. » L'Américain de soixante-neuf ans semble encore amusé par le succès des chaussures Adidas qui portent son nom : avant d'être connu du grand public pour ce modèle blanc au confort vert, Stanley Roger Smith était dans les années 1970 l'un des meilleurs joueurs de tennis au monde. Le sportif compte près de 100 titres à son palmarès, dont l'US Open, un tournoi du Grand Chelem remporté en 1971 contre le Tchécoslovaque Jan Kodeš.

Cette même année, Adidas et le Californien signent un premier contrat de sponsoring. Stan Smith joue avec les tennis aux trois bandes perforées, et la firme allemande y ajoute la signature de son nouveau champion. L'année suivante, en 1972, le joueur gagne Wimbledon, un autre tournoi majeur du circuit international. Ses deux succès, sur dur et gazon, font de lui de numéro 1 mondial de 1972 à mi-1973. Une aubaine pour Adidas qui, grâce aux performances de son ambassadeur, gagne en visibilité dans ce sport. A l'époque, la marque est davantage réputée pour ses équipements destinés aux footballeurs.

Très vite, la firme allemande rêve de partir à la conquête du monde. Cela tombe bien, Stanley Smith remporte en 1978 la Coupe Davis avec la sélection américaine. Il s'agit de la compétition internationale de tennis masculin la plus prestigieuse. Cette année-là, les fameuses chaussures sont officiellement rebaptisées « Adidas Stan Smith ». Rebaptisées, car elles ont longtemps porté le nom d'un autre tennisman : le Français Robert Haillet, dont le meilleur résultat en Grand Chelem fut une demi-finale de Roland-Garros perdue (1960). « Nos deux signatures ont cohabité jusqu'à ce que la mienne y reste, seule, sur la lanquette, avec mon visage », se rappelait Stan Smith en juin 2013 dans les colonnes du « Figaro ».

Icône pop
C'est pourtant Robert Haillet qui aide Adidas à développer en 1963 une paire de chaussures dédiée à la pratique du tennis. Elles sont fabriquées en France, à Landersheim (Bas-Rhin), puis commercialisées l'année suivante. Le modèle est le premier conçu en cuir. Respirant, adhérent et solide, il est ce qu'il se fait de mieux à l'époque. Ces tennis mettent surtout au placard les paires en toile que les joueurs chaussaient jusqu'à présent.
Un seul étendard, un nouveau nom, un grand champion : les Stan Smith deviennent rapidement une icône de la pop culture. Elles connaissent aux Etats-Unis un pic de notoriété au début des années 1980

lorsque les groupes musicaux contestataires les portent aux pieds. Les Stan Smith rencontrent un nouveau succès en 1986 grâce au groupe de rap américain Run-D.M.C. Il glorifie la gamme de la marque aux trois bandes dans son titre « My Adidas » et fait des Superstar et des « Stan » les modèles les plus représentatifs du mouvement hip-hop. Pendant ses concerts, Run-D.M.C appelle même le public à se déchausser et brandir des baskets Adidas !

Des réactions passionnées
En France, les Stan Smith sont célébrées en 1994 par le groupe de rap marseillais IAM. Dans sa chanson culte « Je danse le Mia », le rappeur Akhenaton déclame : « Je me souviens des soirées où l'ambiance était chaude et les mecs rentraient, Stan Smith aux pieds, le regard froid. » Un an plus tard, elles sont portées par Vincent Cassel dans le film « La Haine ». Le marché français est d'ailleurs le seul à vraiment rester fidèle aux Stan Smith jusque dans les années 2000. Leur retrait du circuit, annoncé en 2011, suscite dans l'Hexagone des réactions passionnées. « Le mythe est trop français », se justifie Adidas. En réalité, la firme allemande orchestre une pénurie pour susciter le désir et soigner son retour en 2014.

Bleues, rouges, avec des motifs ou encore à scratch, les Stan Smith sont aujourd'hui déclinées à l'infini. Selon le « Livre Guinness des records », il s'agit même des sneakers les plus vendues dans le monde avec 70 millions de paires écoulées. « Leur grand retour m'étonne, tout comme la volonté d'Adidas de viser les 18-25 ans, commente l'ex-champion, qui tire la moitié de ses revenus de la vente des tennis. Des stars comme Pharrell Williams et Derrick Rose portent ces chaussures. Peut-être qu'elles sont redevenues cool. »



Jeudi : Li-ning



En 1972, Stan Smith gagne Wimbledon, un tournoi majeur du circuit international. Photo Rue des Archives



Conçu par Lina Bo Bardi en 1968, sa structure en béton, métal et verre semble comme suspendue à deux énormes portiques rouges. Photo The Photographer/CCO

MUSÉES D'ARCHITECTE // Avec sa boîte de verre surélevée, le musée d'Art de São Paulo est devenu une icône urbaine, témoignage du talent de l'architecte d'origine italienne.

L'art en suspension de Lina Bo Bardi

Olivier Namias
@ONamias

« Les nouveaux musées devraient ouvrir leurs portes et laisser entrer la lumière. Il n'y a pas de solution de continuité entre le présent et le passé. Il faut s'adapter à la vie moderne [...] et au nouveau et noble courant d'art. » Architecte italienne émigrée au Brésil, Lina Bo Bardi résumait en quelques lignes les ambitions du musée d'Art de São Paulo (MASP). Ce lieu emblématique, inauguré en 1968 en présence de la reine Elizabeth II, fut, selon son auteur, « conçu à l'attention des masses désinformées, prolétaires et mal préparées ».

La genèse
Les racines du musée remontent à l'immédiat après-guerre, et tiennent à la rencontre entre deux hommes, Pietro Bardi, mari de Lina, architecte romaine née Bo, et Francisco de Assis Chateaubriand Bandeira de Mello, patronyme raccourci en « Chatô » par ses proches, magnat de la presse brésilienne. A peine arrivé au Brésil, Pietro Bardi organisera des expositions d'art que visite Chatô. Le Citizen Kane brésilien le charge alors de constituer une collection d'œuvres occidentales, ensemble exposé plusieurs années dans un immeuble du journal. Au-delà de la présentation d'œuvres, l'institution lance un programme pédagogique fondé sur l'art, dont la programmation est confiée à Lina Bo Bardi.

Le site
L'extension des collections et des activités rend indispensable la création d'un bâtiment dès la fin des années 1950. Doit-il être paulista (à São Paulo), ou carioca (à Rio de Janeiro) ? Chatô tranche : il sera là où se trouve la richesse du pays, le café. Joaquim Eugênio de Lima, un ingénieur issu d'une famille qui a construit l'avenue Paulista, artère majeure de São Paulo, lègue un terrain bordant cette voie à condition que le musée ménage le belvédère Trianon,

ouvrant la vue sur la ville depuis le parc voisin. Cette contrainte donnera au MASP sa forme iconique : une boîte de verre suspendue à deux ouvrages de béton identifiables à leur teinte rouge. C'est la partie émergée du musée, qui se développe également en sous-sol de l'espace public, qui lui sert de toiture et d'entrée.

Brutalisme ingénieux
Cette référence du brutalisme profite des libertés que se sont octroyées les architectes brésiliens. Formée en Europe, Bo Bardi fut très impressionnée par des bâtiments comme le ministère de l'Education et de la Santé, à Rio, dessiné par Oscar Niemeyer et consorts. Le MASP repousse ces limites. Un chef-d'œuvre d'ingénierie, un double portique de 74 mètres de portée conçu par l'ingénieur José Carlos de Figueiredo Ferraz, laisse une salle d'exposition libre de tout poteau ouverte sur la ville. La boîte de verre cache une seconde poutre à laquelle est suspendu le plancher du niveau bas, également plafond de l'espace public intercalé entre ville et parc.

Aujourd'hui
Lina Bo Bardi poussa la logique du plan libre jusqu'à exposer les œuvres entre des lames de verre lestées par des blocs de béton brut, un système qui fait écho aux expériences scénographiques milanaïses des années 1930. Cette scénographie favorisant les collisions fut supprimée dans les années 1990 au profit de cimaises plus classiques, redonnant malencontreusement un espace pensé de façon unitaire. Initiative étrange du nouveau directeur du musée, également architecte ! Le dispositif d'origine a été restauré en 2015 par l'agence Metro, rendant justice aux intentions de Lina Bo Bardi, disparue en 1992.



Jeudi : Musée national d'Estonie

13/19

série
d'été

Samuel Bentham, le vrai père de la fabrication en série

LES INVENTEURS DE L'ENTREPRISE MODERNE //

L'initiateur de la fabrication en série n'est pas Henry Ford mais un ingénieur et architecte naval anglais, Samuel Bentham. Au début du XIX^e siècle, il mit au point un système permettant de produire des poulies de marine en très grande quantité. Une tâche qu'il effectua avec l'aide de deux autres ingénieurs, dont un Français...

Tristan Gaston-Breton

Historien d'entreprise

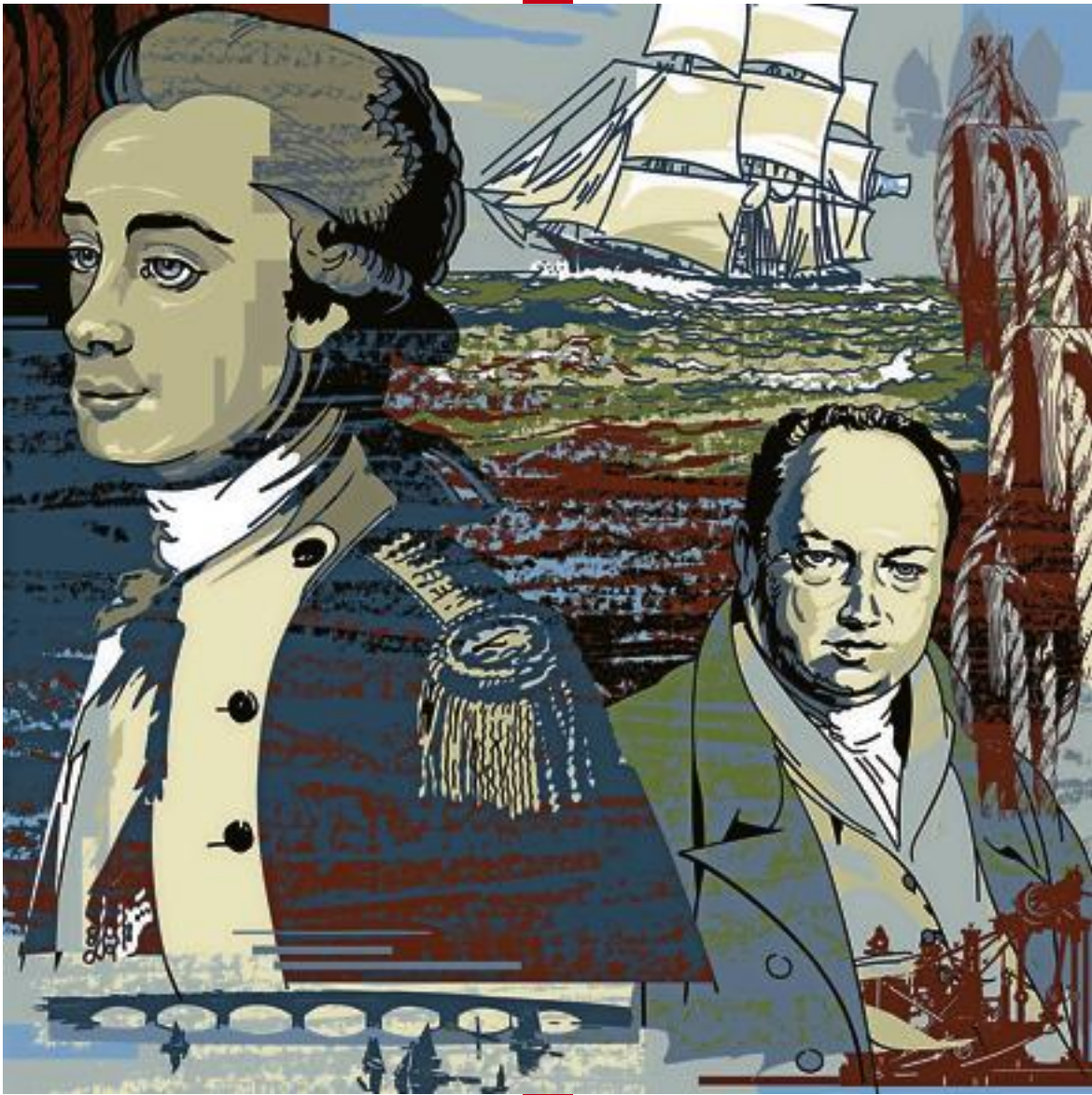
tgb@historyandbusiness.fr

Illustration : Pascal Garnier

De l'Angleterre à la Russie, en passant par la Chine... La vie de Samuel Bentham est pleine de rebondissements ! Né à Londres en 1757, fils d'un avocat bien introduit dans les milieux politiques du royaume, il est placé en apprentissage chez un charpentier de Woolwich à l'âge de quatorze ans, avant de rejoindre l'arsenal de Portsmouth où il se distingue par son inventivité. En 1780, las d'attendre une promotion qui n'arrive pas, il s'embarque pour la Russie, muni de recommandations de son père. C'est grâce à elles qu'il parvient à s'introduire dans l'entourage du prince Potemkine. Celui-ci n'est pas seulement l'amant de l'impératrice Catherine II. Principal propriétaire foncier de l'empire, il est aussi un ardent partisan de l'occidentalisation de la Russie. Séduit par ce jeune architecte naval dont le cerveau bouillonne d'idées, il l'envoie en Sibérie pour inspecter les mines de fer et les forges qu'il y possède. Au passage, Bentham pousse jusqu'en Chine pour y étudier les méthodes de construction des jonques. L'une d'elles l'intéresse plus particulièrement : le doublement des coques au moyen de compartiments étanches. Très répandue pour la construction de grandes jonques, cette technique n'est alors pas appliquée en Occident.

Le rapport que l'ingénieur rédige à son retour à Saint-Petersbourg, en 1783, impressionne Potemkine par son caractère novateur. Bentham y plaide pour une rationalisation des mines et des fonderies. Au cours de son voyage, il a même mis au point un véhicule amphibie recouvert de plaques de fer articulées. Le voilà désormais, par la grâce du prince, colonel d'infanterie et chargé d'industrialiser la région de Krichév, en Biélorussie, propriété personnelle de Potemkine. Au passage, celui-ci cherche à éloigner Bentham de l'une de ses nièces, dont il s'est épris et à laquelle il fait une cour assidue. A Krichév, l'ingénieur anglais se comporte en véritable vice-gouverneur, régnant sur un territoire de 80.000 personnes et faisant sortir de terre ateliers et manufactures. C'est alors qu'il a l'idée du « Panopticon », que son frère Jeremy, le philosophe utilitariste, popularisera dans ses écrits et qui sera surtout utilisé pour la construction de prisons : pour être efficace, les ateliers doivent être organisés autour d'un point central d'où le chef peut surveiller et conduire l'ensemble des opérations. Sa mission terminée, Bentham est envoyé en Crimée, où il construit un chantier naval organisé sur le schéma du Panopticon, avant de participer, à la tête d'un bataillon de 1.000 hommes, à la guerre contre les Turcs. Il s'y distingue en mettant au point une flottille, dont les coques ont été renforcées de plaques de métal afin de supporter des canons de gros calibre. Peu après, il est envoyé en mission aux confins de l'Empire russe pour y ouvrir de nouvelles routes commerciales vers le Japon et nouer une alliance diplomatique avec les Mongols. Nous sommes alors en 1791.

Cette année-là, désormais brigadier général et décoré de l'ordre de Saint-Georges, Samuel Bentham regagne l'Angleterre pour y régler des affaires personnelles. Son idée est de repartir au plus vite pour la Russie, où l'attend une carrière prometteuse. Il n'y parviendra jamais ! La mort de son père, son mariage avec la fille du savant écossais George Fordyce et, surtout, l'intérêt que lui porte le gouvernement anglais, qui connaît ses aventures russes dans le détail, le retiennent en effet à Londres. En 1795, l'Amirauté lui confie la construction de six navires équipés de « compartiments de renfort pro-



tégeant le navire du naufrage comme le pratiquent les Chinois », selon l'acte officiel. L'année suivante, il est nommé inspecteur général des arsenaux de la marine, une promotion éclair due à une idée audacieuse : aux lords de l'Amirauté, Bentham a en effet proposé de moderniser les arsenaux en y introduisant des machines à vapeur. Celles-là même qui sont en train de révolutionner la production dans les usines textiles du pays.

Un machiniste français exilé à New York

Il lui faudra trois ans pour y parvenir. Trois ans pour surmonter les jalousies, les querelles de chapelle et, surtout, les conservatismes en tout genre. Des machines à vapeur dans des arsenaux de la marine ? Une folie qui présente d'énormes risques d'incendie ! clament haut et fort les opposants à Bentham. Mais la guerre avec la France change la donne. Engagée contre les armées du Directoire puis du Consulat, l'Angleterre a un besoin urgent de nouveaux bateaux. Le principal défi des arsenaux de la marine n'est pas tant la construction des navires eux-mêmes que celle des pièces de gréement, à commencer par les poulies. Un vaisseau de ligne en comprend un bon millier. Or, elles sont toutes fabriquées à la main par des artisans spécialisés de l'arsenal de Portsmouth. La production est longue, coûteuse et de qualité inégale. Un vrai handicap alors que la Royal Navy a besoin rapidement d'au moins 100.000 poulies. C'est pour remédier à ces inconvénients que Samuel Bentham va mettre au point la fabrication en série. Deux hommes vont l'y aider. Et d'abord un Français, Marc Isam-

bart Brunel. Lorsqu'il rencontre Bentham dans le courant de l'année 1800, il a derrière lui un parcours qui ne manque pas non plus d'originalité. Né en Normandie en 1769, ce cadet d'un prospère fermier qui le destinait à la prêtrise est devenu ébéniste puis, en 1786, architecte naval et officier de marine. La Révolution française le surprend alors qu'il rentre d'un long séjour aux Indes occidentales. Royaliste, il manque d'être interpellé lorsque, de passage à Paris en janvier 1793, il critique en public Robespierre, ce qui vaut arrêt de mort. Il ne lui reste plus qu'à gagner précipitamment Le Havre et à s'embarquer sur le premier navire, en l'espèce un vaisseau américain. Il arrive à New York le 6 septembre 1793 sans recommandations et sans argent. On le retrouve trois ans plus tard ingénieur en chef de la ville, à l'origine de bâtiments officiels, de quais commerciaux, d'un arsenal et même d'une usine de canons.

En 1799, il entend parler, par des Anglais de passage à New York, des difficultés rencontrées par les arsenaux de la Royal Navy pour fabriquer des poulies rapidement et en grande quantité. Or, Brunel a l'âme d'un inventeur. Depuis toujours, et plus encore depuis qu'il dirige les services techniques de New York, il ne cesse de faire des plans pour des machines à vapeur capables de couper, tailler, percer ou polir le bois. Certaines d'entre elles fonctionnent déjà à New York. Mais la plupart sont encore à l'état de projets. Le défi auquel est confrontée la Royal Navy stimule en tout cas son imagination. En 1799, ses bagages pleins de dessins de nouvelles machines, il s'embarque pour l'Angleterre avec la ferme intention de proposer ses servi-

ces à l'Amirauté... A Portsmouth, Samuel Bentham travaille alors sur la meilleure façon de fabriquer les 100 à 130.000 poulies par an que lui réclame l'Amirauté. La visite que lui fait Brunel en 1800 tombe donc à point nommé.

Reste le plus difficile : construire les machines inventées par le Français. C'est alors qu'entre en scène le troisième personnage de cette histoire : Henry Maudslay. Né en 1771, apprenti charpentier puis chaudronnier, cet homme à l'exceptionnelle dextérité a commencé sa carrière chez Joseph Bramah, le futur inventeur de la presse hydraulique, créant pour son patron un modèle de serrure incrochetable, puis la première machine à fileter. Depuis 1797, il est à la tête de son propre atelier, la future société Maudslay, Sons and Field, l'une des entreprises de mécanique les plus innovatrices d'Angleterre. Marc Isambart Brunel le rencontre en 1800. De la même génération, partageant un même goût pour les machines et les procédés nouveaux, les deux hommes s'entendent à merveille. Avec l'accord de Samuel Bentham, il lui commande la fabrication des 45 machines qu'il a inventées pour permettre la production de grandes quantités de poulies de marine.

Machines disposées dans l'ordre de progression des opérations,

Déployé entre 1802 et 1805, le procédé marque les véritables débuts de la fabrication en série. Alors qu'auparavant, toutes les opérations permettant à une simple pièce de bois de prendre la forme d'une poulie étaient réalisées à la main par un seul artisan, elles le sont désormais par des machines mues par la vapeur et que l'on peut encore admirer à Portsmouth : scies pendulaires pour la découpe du bois et la création des deux coques de la poulie, mortaiseuses pour la réalisation de la fente, scies circulaires pour la découpe des angles, riveteuses, perceuses et brocheuses pour l'insertion des éléments métalliques... Les machines sont disposées dans l'ordre de progression des opérations, la pièce passant d'un poste à l'autre jusqu'à l'assemblage final. Conçu par Brunel, fabriqué par Maudslay et installé par Bentham, ce système permet à 10 ouvriers non qualifiés de fabriquer 130.000 poulies par an. Il en fallait 120 auparavant. Il permet également de standardiser les pièces, notamment les douilles, les rivets et les broches métalliques insérées dans les poulies et qui, dans les anciens procédés, présentaient des taux de rebut de l'ordre de 20 à 30 %.

En 1805, Samuel Bentham peut estimer à bon droit avoir accompli sa mission avec succès. Mais le système qu'il a bâti à Portsmouth et ses incessantes demandes à l'Amirauté lui ont valu beaucoup d'inimitiés. Cette même année 1805, il est envoyé en Russie pour une mission technique. Quand il en revient deux ans plus tard, c'est pour s'apercevoir que le poste d'inspecteur général des arsenaux qu'il occupait toujours a été supprimé en son absence. Embauché par Butterly Company, il réalise alors pour elle le pont de Vauxhall sur la Tamise, le premier pont en fonte de Grande-Bretagne. Il partira ensuite pour la France avant de regagner Londres et d'y mourir en 1831. Marc Isambart Brunel, lui, mourra en 1849, non sans avoir mené à bien son grand projet : le tunnel sous la Tamise, inauguré en 1842. Un exploit pour lequel il avait fait appel au savoir-faire des ateliers Maudslay Sons. Quant à la fabrication en série, elle se développera dans les usines anglaises tout au long du XIX^e siècle, avant de connaître la fortune que l'on sait avec Henry Ford...



Quatorzième volet jeudi : Edwards Deming,

la « qualité totale » en 14 points

Les Echos

EN FRANCE

ÉCOLES DES MESURES DE SÉCURITÉ RENFORCÉES

Formation des élèves de troisième aux « *gestes qui sauvent* », sécurisation des « *espaces vulnérables* », exercices « *attentat intrusion* », etc. : des instructions ont été données par Najat Val-laud-Belkacem et Bernard Cazeneuve pour améliorer la sécurité des écoles à la rentrée. « *Une attention particulière sera portée aux abords* » des écoles et « *trois exercices* » de prévention seront organisés durant l'année scolaire. Le dispositif sera détaillé le 24 août.

BOUCHES-DU-RHÔNE LA SORTIE BURKINI ANNULÉE



Le parc aquatique et la municipalité des Pennes-Mirabeau ont décidé mardi de « *ne pas donner suite* » à la demande de réservation de femmes des quartiers nord de Marseille, qui avaient prévu une sortie piscine en maillot de bain burkini. Pour ne pas « *être le théâtre de troubles à l'ordre public* », ont indiqué les deux parties dans un communiqué. Cette affaire avait suscité un tollé, notamment parmi les élus de droite et du FN.

JUSTICE MOURAD HAMYD ACCEPTE L'EXTRADITION

Mourad Hamyd a accepté d'être extradé vers la France, a déclaré mardi à l'AFP son avocat. La France le soup-çonne d'avoir cherché à rejoindre Daech en Syrie et a lancé un mandat d'arrêt international contre lui. Ce Français de vingt ans a été refoulé à la frontière turque. Interpellé en Bulga-rie, il a prêté assistance aux enquêteurs. Mourad Hamyd a épousé une sœur de Chérif Kouachi, l'un des auteurs de l'attentat contre « Charlie Hebdo ».

TERRORISME DEUX ANS DE PRISON POUR AVOIR CONSULTÉ DES SITES DJIHADISTES

C'est la peine maximale encourue pour la consultation habituelle de sites terroristes. Un homme de 31 ans, interpellé à Chartres et jugé en compa-rarison immédiate, a été condamné à deux ans de prison ferme par le tribu-nal correctionnel de Chartres et incar-céré immédiatement. Sa peine est deux fois plus lourde que celle requise par le parquet. Ce délit n'est puni par la loi que depuis quelques mois.

MORT DE TRAORÉ MÉLENCHON DÉNONCE « UNE TENDANCE À LA MILITARISATION »

Jean-Luc Mélenchon a dénoncé ce mardi « *une tendance à la militarisation de l'action policière* » au sujet de la mort, le 19 juillet, d'Adama Traoré, jugeant « *qu'on ne doit pas mourir dans une interpellation* ». « *On voit dans les techniques d'intervention [...] entrer des méthodes qui sont celles des combats* », a-t-il fustigé. Lors de son arrestation, le jeune homme avait été maintenu au sol sous « *le poids des corps* » de trois gen-darmes, selon un proche de l'enquête.

MÉMOIRE PAS DE POKÉMON DANS L'OSSUAIRE DE DOUAUMONT

L'arène de Pokémon située dans l'ossuaire de Douaumont (Meuse) a été supprimée du jeu, a indiqué mardi la direction de ce monument érigé en mémoire des soldats tombés durant la Première Guerre mondiale à la bataille de Verdun. Le « Pokéstop » (lieu où les joueurs attrapent des objets virtuels via leur smartphone) de la plaque célébrant la poignée de mains entre Helmut Kohl et François Mitterrand a, lui aussi, été retiré.

À L'ÉTRANGER

ÉTATS-UNIS LE CESSEZ-LE-FEU D'URGENCE DE L'ONU À ALEP

Les Nations unies ont réclamé mardi un cessez-le-feu de toute urgence à Alep, où les combats de la semaine passée ont coupé les conduites d'eau potable et l'alimentation électrique. L'ONU estime que 2 millions d'habi-tants de la grande ville du nord de la Syrie sont ainsi exposés à des difficul-tés supplémentaires, alors qu'ils vivent déjà dans des conditions très précaires. Alep est divisée entre for-ces progouvernementales et rebelles depuis 2012.

PAKISTAN GRÈVE DES AVOCATS APRÈS L'ATTENTAT SUICIDE

De nombreux avocats ont décidé de ne pas participer aux audiences mardi pour protester contre l'atten-tat suicide qui a tué la veille 70 per-sonnes, dont nombre de leurs confrè-res dans le sud-ouest du Pakistan. L'attentat a frappé l'hôpital civil de Quetta (sud-ouest) au moment où environ 200 personnes étaient venues se recueillir sur la dépouille du bâtonnier de la province.

SAO TOMÉ FIN D'UNE LONGUE PÉRIODE DE COHABITATION

Le Premier ministre de Sao Tomé-et-Principe, Patrice Trovoada, a salué mardi la fin d'une longue période de cohabitation, après la victoire d'Eva-risto Carvalho, « son » candidat à la présidentielle dans cet archipel très pauvre d'Afrique centrale. Depuis l'instauration du multipartisme il y a vingt-cinq ans, « *nous avons toujours connu la cohabitation* », expliquait-il récemment.

YÉMEN REPRISE DES RAIDS AÉRIENS



La coalition arabe alliée au pouvoir au Yémen a mené mardi ses premiers raids en trois mois sur la région de Sanaa sous contrôle rebelle, trois jours après l'échec apparent des pourparlers de paix, faisant 14 morts dans une usine de produits alimen-taires. Ces raids aériens de la coali-tion, dirigée par l'Arabie saoudite, ont également entraîné la fermeture de l'aéroport de la capitale du Yémen ravagé depuis plus d'un an par un conflit meurtrier.

THAÏLANDE LA JUNTE VEUT PISTER LES TOURISTES

La junte militaire en Thaïlande vou-drait obliger les millions de touristes visitant chaque année le royaume à utiliser des cartes SIM spécifiques, afin de pouvoir traquer parmi eux de possibles criminels. « *Il ne s'agit pas de limiter les droits des touristes, [...] mais plutôt de les localiser, ce qui sera utile si certains touristes restent trop longtemps ou sont en fuite* », selon Takorn Tantasith, l'un des responsa-bles du projet.

ÉTATS-UNIS LE VIRUS ZIKA TUE UN BÉBÉ AU TEXAS

Un bébé né avec une grave malforma-tion du cerveau due au Zika est mort au Texas, premier décès dû à ce virus dans cet Etat du sud des Etats-Unis, selon les autorités de santé mardi. A l'heure actuelle, les Etats-Unis n'ont enregistré que 17 cas de transmission autochtone du virus, tous dans un même quartier de Miami, en Floride. Quelque 15 naissances d'enfants atteints de malformations liées au Zika, et 6 fausses couches ont été enregistrées.



Les chiffres de l'économie

Budget de l'Etat 2015 : 366,3 milliards d'euros // **PIB 2015** : 2.181,1 milliards d'euros 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** : 1.213,63 milliards d'euros (au 21-07-2016) // **Indice des prix (base 100 en 2015)** : 100,63 en juin 2016 // **Taux de chômage (BIT)** : 9,9 % au 1^{er} trimestre 2016 // **Dette publique** : 2.137,6 milliards d'euros (1^{er} trimestre 2016)

LA PHOTO DU JOUR

Premier titre Olympique pour la France



La France a décroché son premier titre Olympique mardi en remportant l'épreuve par équipes du concours complet d'équi-tation, une discipline qui rassemble des épreuves de dressage, de cross et de saut d'obstacles. Astier Nicolas (photo), le lieute-nant-colonel Thibault Vallette, Mathieu Lemoine et Karim Laghouag ont placé la France devant l'Allemagne et l'Australie. Astier Nicolas, également bien placé pour remporter l'épreuve à titre individuel, n'a pu décrocher que la médaille d'argent.

Photo : John MacDougall/AFP

ON EN PARLE À ROME

Les salaires des patrons de la RAI font polémique

Les émoluments à la télévision publique peuvent dépasser les 200.000 euros annuels.

Olivier Tosseri
—Correspondant à Rome

En Italie, l'été est la période des nominations à la tête de la télévision publique (RAI), avec son lot de polémiques. La « lottizzazione », cet arrangement entre gouverne-ment et partis politiques pour se partager les postes clefs, a volé en éclats sous Berlusconi pour laisser place à un « *noyautage* » de l'audiovisuel public plus ou moins assumé par les pouvoirs successifs. C'est sûrement parce que ces postes ont un rôle éminemment politique que leurs occupants perçoivent des salai-res de ministre... voire bien plus. La publication sur Internet de ceux de 94 responsables et jour-

nalistes de la RAI suscite une virulente polémique. Poids légers dans l'organigramme de l'entreprise publique, dont ils ne représentent que 0,7 % des 13.000 salariés, celui sur le bud-get pèse beaucoup plus lourd, avec des salaires brut annuels bien au-delà de 200.000 euros. A commencer par celui du direc-teur général, Antonio Campo Dall'Orto, de 650.000 euros, ou encore celui d'Antonio Di Bella, directeur de RAI News 24, la chaîne d'information en conti-nu, qui perçoit 308.000 euros. Plus de 200.000 euros égale-ment pour les correspondants aux Etats-Unis et au Moyen-Orient et, ironie de la situation, plus de 300.000 euros pour le directeur de l'organisation et des

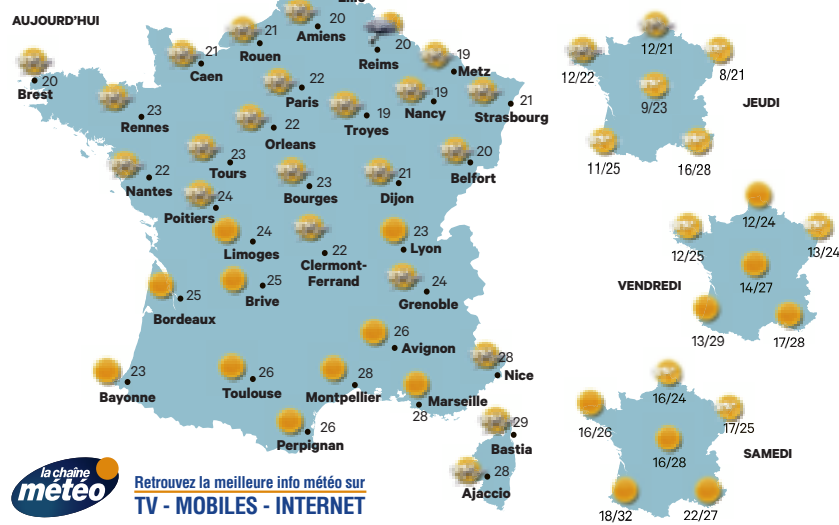
ressources humaines ainsi que pour celui de la prévention à la corruption, qui perçoit 352.000 euros brut par an. Les détenteurs de 25 postes perçoivent enfin un salaire qui ne cor-respond en rien à leurs compé-tences, quand ils ne continuent pas à le recevoir alors qu'ils n'occupent plus aucun rôle dans l'entreprise.

De quoi susciter les critiques acerbes de l'opposition, Mouve-ment cinq étoiles en tête, lors-qu'on sait que les chaînes de la RAI sont au nombre de 14, dont la majorité arrive à peine à rassembler 5 % de parts de marché tandis que la BBC, souvent citée en exemple tant pour la qualité de ses programmes que pour celle de sa gestion, n'en a que 6.

La Cour des comptes italienne a mis en garde contre un déficit qui a explosé en 2013 à près de 443 millions d'euros, aggravé par le fait que les Italiens ne paient pas leur redevance, dans une proportion supérieure de 20 % à la moyenne européenne.

Le gouvernement Renzi a ainsi dû l'intégrer à la facture électrique pour lutter contre l'évasion. Il souhaite aussi faire appliquer plus scrupuleuse-ment la limite de 240.000 euros brut annuels à la rémunération des dirigeants publics. La direc-tion de la RAI promet, elle, de poursuivre son « *opération de transparence* » pour faire le ménage et transformer l'entre-prise en une maison de verre... et sans placards dorés. ■

LA MÉTÉO



avec lachainemeteo.com

AILLEURS	CE JOUR	JEUDI	VENDREDI
AMSTERDAM	13/16	13/17	17/22
ATHÈNES	25/36	25/36	25/35
BERLIN	13/19	12/20	16/20
BRUXELLES	12/19	12/19	15/24
DUBAI	34/39	34/40	36/41
FRANCFORT	15/19	11/20	15/23
HONGKONG	28/29	28/30	28/30
ISTANBUL	27/28	25/32	25/30
LONDRES	13/20	14/23	14/25
MADRID	16/29	16/30	18/32
MILAN	20/27	16/25	16/25
MOSCOU	15/27	15/27	17/20
NEW YORK	25/30	26/33	26/33
RIO DE JANEIRO	21/22	20/20	19/21
SAN FRANCISCO	14/19	13/21	14/21
SHANGHAI	28/32	28/32	28/32
SINGAPOUR	29/31	29/31	29/31
SYDNEY	14/23	11/17	8/17
TOKYO	26/32	25/31	24/31
TORONTO	24/35	24/33	25/33
ZURICH	13/19	11/21	13/23



CAC 40
4.468,07 points
+ 1,19 %

DOW JONES (*)
18.539,97 points
+ 0,06 %

EURO/DOLLAR
1,1107 \$
+ 0,17 %

OR
1.339,94 \$
+ 0,35 %

PÉTROLE (BRENT)
45,22 \$
- 0,37 %

(*) en séance

INDUSTRIE & SERVICES

AIRBUS

L'avionneur vend 30 hélicoptères au Koweït pour 1 milliard. // P. 12

AGRICULTURE



Biosphoto-AFP

Blé : la France perd son leadership européen à l'export. // P. 13

SHISEIDO

Le fabricant de cosmétiques porté par les marchés asiatiques. // P. 13

ENVIRONNEMENT

Ces compétitions sportives menacées par le climat. // P. 14

GL EVENTS

Le spécialiste français de l'événementiel qui gagne au Brésil. // P. 14

HIGH-TECH & MÉDIAS

JEU VIDÉO

Ces studios « indé » qui pèsent lourd. // P. 15

SFR



Philippe Huguen/AFP

L'opérateur télécoms flambe en Bourse malgré les départs d'abonnés dans le fixe et le mobile. // P. 16 ET « CRIBLE » P. 24

ÉLECTRONIQUE

Les géants du Web investissent dans les énergies vertes. // P. 16

PME & RÉGIONS

LES JARDINS SECRETS

DES PATRONS

Les Cornevaux font revivre la Manufacture de Bains-les-Bains. // P. 17

FINANCE & MARCHÉS

MATIÈRES PREMIÈRES

La Bourse des métaux de Londres lance des contrats à terme sur l'or. // P. 18

BANQUE

Les banques de Wall Street se donnent un coup de jeune. // P. 19

ASSURANCE

Les réassureurs affectés par les catastrophes naturelles. // P. 20 ET « CRIBLE » P. 24

LENDING CLUB

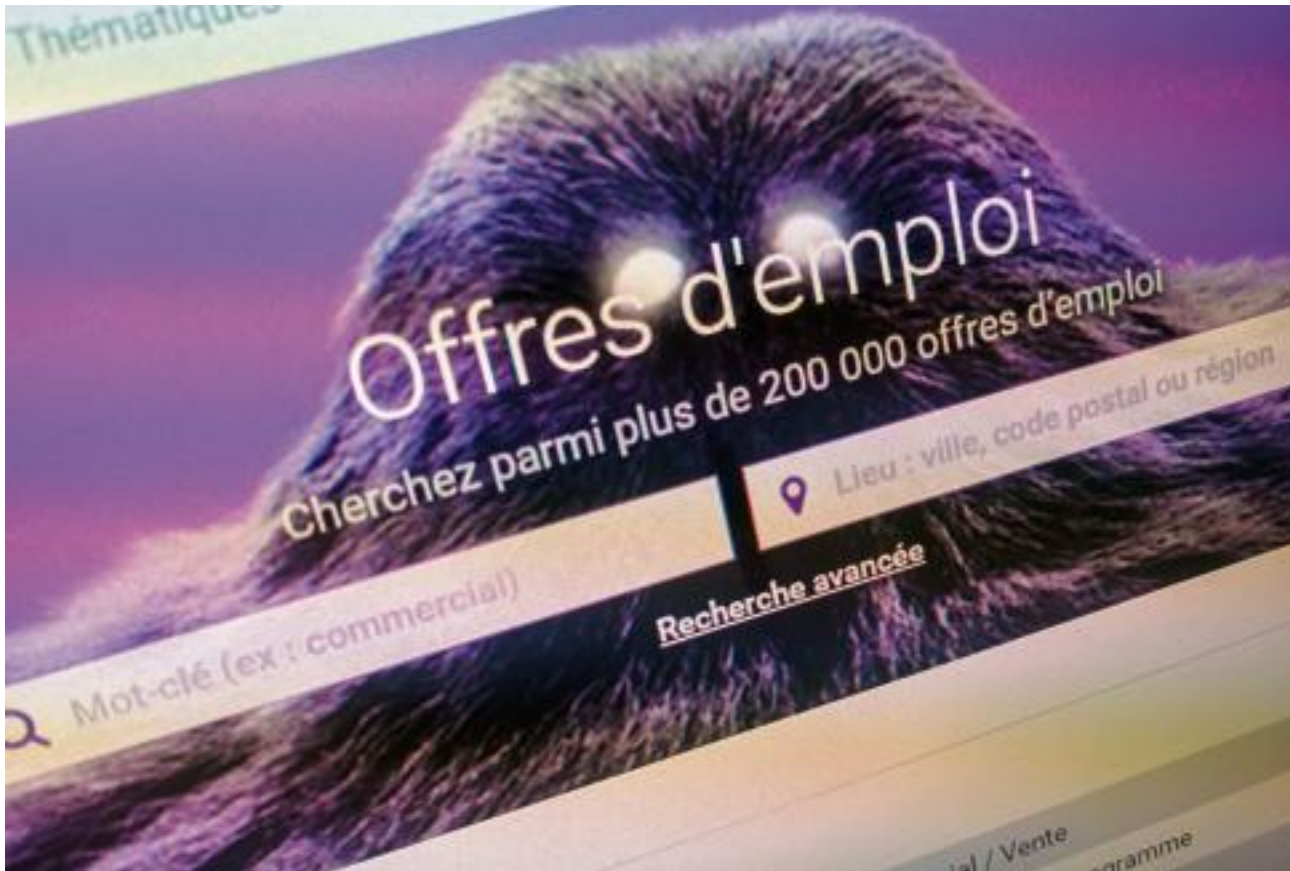
La plate-forme de prêt accumule les déboires. // P. 20

LES ÉCHOS BUSINESS

CARNET // P. 23

DERNIÈRE HEURE

En rachetant Monster, Randstad accélère sa mutation digitale



Monster, spécialisé dans les ressources humaines opérant via les réseaux sociaux, les plates-formes Internet et les applications, est actif dans une quarantaine de pays. Photo « Les Echos »

Le numéro deux mondial du travail temporaire rachète l'américain pour 387 millions d'euros.

C'est sa septième acquisition en moins d'un an.

Didier Burg

— Correspondant à Amsterdam

Le géant néerlandais du travail temporaire et des ressources humaines Randstad poursuit sa stratégie d'acquisitions à marche forcée. Signant sa septième prise de contrôle en moins d'un an, le numéro deux mondial du secteur, derrière le suisse Adecco, a annoncé mardi l'acquisition du groupe américain coté à New York Monster Worldwide pour 429 millions de dollars (387 millions d'euros).

Entreprise emblématique du secteur des ressources humaines opérant via les réseaux sociaux, les plates-formes Internet et

les applications, Monster est actif dans une quarantaine de pays.

Fixé à 3,40 dollars par action, le prix offert aux actionnaires représente une prime de 22,7 % par rapport au dernier cours de clôture de Monster Worldwide (+30,1 % en moyenne pondérée des trois derniers mois). Financée par les lignes de crédit de Randstad déjà en place, l'opération est encore soumise aux autorisations réglementaires. Elle devrait se finaliser d'ici au quatrième trimestre.

Extension géographique

Dans la droite ligne de la diversification amorcée par Randstad, Monster Worldwide va lui permettre de renforcer son offre de services digitale. « Cette opération confirme l'ambition de Randstad de prendre ses marques dans la transformation digitale du secteur de l'emploi temporaire », commente Yves France, analyste de KBC Securities. Ce dernier rappelle, en outre, que, ces derniers mois, Randstad aurait étoffé son chiffre d'affaires de quelque 2 milliards d'euros grâce à une salve d'acquisitions.

Cela a commencé à l'automne dernier avec la prise de contrôle de RiseSmart, spécialiste Internet américain sur le segment des emplois de reconversion. Cette stratégie s'est depuis concrétisée par plusieurs autres opérations de croissance externe. En juin dernier, Randstad a acquis, pour 280 millions d'euros, le groupe français Ausy, spécialiste du recrutement dans le secteur des technologies de l'information. Simultanément, le groupe néerlandais a acheté l'allemand Twago, dont les activités sont tournées vers les offres d'emploi sur Internet pour les travailleurs free-lance. On le voit, à chaque fois, il s'est agi de prendre des positions sur la Toile. La digitalisation frappe aussi le secteur du recrutement et du travail temporaire.

Parallèlement, Randstad a réalisé des opérations de croissance externe dans le but d'étendre encore sa présence géographique. Il s'est renforcé au Japon en acquérant Careo voici deux mois, mais aussi en Italie et en Suède, deux pays où il est aujourd'hui devenu numéro deux du travail temporaire. ■

« Les Molex » n'auraient pas dû être licenciés, selon la cour de Toulouse

Des licenciements « sans cause réelle et sérieuse ». C'est ce qu'a jugé en appel le tribunal de Toulouse dans l'affaire des « Molex ». Une victoire dans le « combat » que mènent depuis huit ans les anciens salariés de l'usine de Villemur-sur-Tarn (Haute-Garonne), défendus par l'avocat Jean-Marc Denjean. Les 191 plaignants ont obtenu un total de 7 millions d'euros d'indemnités. La cour est allée dans le sens du jugement des prud'hommes de Toulouse, réduisant tout de même les 10 millions d'euros accordés en première instance. Molex peut encore se pourvoir en cassation.

Ce feuilleton social a commencé en 2009, quand l'industriel américain Molex décide de fermer l'usine de connectique automobile

française employant 283 salariés, pour en transférer la production en Chine et aux Etats-Unis. L'activisme du personnel, qui dénonçait des « licenciements boursiers », et celui du ministre de l'Industrie, Christian Estrosi, facilitèrent la reprise d'une petite partie de l'activité par le fonds américain HIG Capital. Molex a dû aussi s'engager dans 5 millions d'euros de commandes à l'usine.

Un secteur « pas en difficulté »

Les salariés licenciés ont, depuis, lancé plusieurs procès. Molex avait gagné l'un d'eux en décembre dernier, dans la procédure entamée par tous les anciens salariés du site. La cour d'appel de Bordeaux avait jugé que la maison mère américaine de Molex ne

pouvait être tenue pour responsable de la fermeture de l'usine. La cour de Toulouse a eu une autre lecture de l'affaire, jugeant que la fermeture de l'usine avait été prise « alors que le secteur n'était pas en difficulté ».

L'usine a, depuis, connu une certaine renaissance industrielle. Rebaptisée « Villemur Industries », la jeune entreprise a racheté Jokon en 2012 et emploie 270 personnes en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Le site de Villemur-sur-Tarn, qui a doublé son chiffre d'affaires en trois ans, emploie 65 personnes et travaille pour de grands constructeurs, comme PSA ou Nissan. Début 2016, HIG Capital a revendu la société à six de ses cadres avec l'aide du fonds mezzanine d'ACG Capital. — M. Q.

Une brèche dans le dispositif anti-Airbnb de Berlin

Philippe Bertrand

pbertrand@lesechos.fr

La justice allemande a ouvert une brèche, mardi, dans l'interdiction des locations temporaires dans la capitale via des plates-formes comme Airbnb. La ville de Berlin a mis en place depuis le 1^{er} mai dernier une réglementation qui n'autorise que la location de chambres (il est interdit de louer plus d'une pièce). Un dispositif qui visait directement les Airbnb et consorts. Le tribunal administratif de Berlin, qui avait pourtant validé début juin la constitutionnalité du texte, a donné raison mardi à trois requérants ayant leur résidence principale hors de Berlin – à Rostock (nord), au Danemark et en Italie – et possédant un pied-à-terre dans la capitale allemande. Le tribunal leur a accordé une dérogation pour louer à des touristes en leur absence. Dans ce cas précis, « les intérêts privés l'emportent sur l'intérêt public » à conserver cet espace vacant, ont expliqué les magistrats, estimant qu'il ne s'agissait pas du « détournement d'usage » combattu par la loi.

Les élus estimaient que le développement d'Airbnb avait conduit à retirer des logements du marché locatif.

Le tribunal a estimé que, dans le cas des requérants, les appartements étant des pied-à-terre, ils n'étaient pas destinés à la location longue durée.

C'est en effet dans le cadre de sa politique du logement que la ville a voulu interdire Airbnb. Les élus estimaient que son développement et celui d'autres plates-formes avait conduit à retirer du marché locatif des logements proposés à la place aux touristes, dopant la hausse des loyers et entraînant par la même occasion la hausse des prix d'achat. Le tribunal a estimé que, dans le cas des trois requérants, les appartements étant des pied-à-terre, ils n'étaient pas destinés à la location longue durée et que, donc, leur location sur Airbnb pour de courts séjours ne constituait pas un détournement de leur fonction... Une décision lourde de sens quand on sait que, dans toutes les capitales où l'offre d'Airbnb est large, des particuliers ont investi dans l'achat d'appartements uniquement pour les louer meublés sur ce type de plateforme de réservation.

Pour mettre en œuvre sa réglementation, Berlin a fait appel au « sens civique » des habitants, les invitant à se connecter à une page Internet dédiée pour dénoncer anonymement tout appartement suspect. En théorie, les contrevenants risquent une amende de 100.000 euros. Mais des courriers émanant des autorités berlinoises et adressés à certains propriétaires, que l'AFP a pu consulter, montrent qu'elles attendaient en réalité une décision fixant la jurisprudence pour commencer à sévir.

Pour Airbnb, la décision du tribunal administratif ne constitue toutefois qu'une brèche. Celle-ci ne concerne pas les résidences principales louées occasionnellement par leurs occupants. ■

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



AFP

Pollution : Chevron remporte une victoire judiciaire contre l'Equateur

ÉNERGIE — Chevron a remporté une importante victoire dans la saga judiciaire l'opposant à l'Equateur. Une cour d'appel de New York a confirmé un jugement d'un tribunal américain datant de mars 2014 rejetant une amende de 9,5 milliards de dollars infligée à la major par un tribunal équatorien en 2011. Chevron était poursuivi par 30.000 indigènes d'Amazonie, qui voulaient faire saisir ses actifs aux Etats-Unis afin de récupérer les 9,5 milliards. Cette amende était contestée par Chevron au motif que le juge chargé de l'affaire aurait été corrompu par les plaignants. La pollution remonte aux activités de Texaco en Equateur entre 1964 et 1990. La firme a été rachetée en 2001 par Chevron.

Hinkley Point : l'ambassadeur chinois exhorte Londres à donner son feu vert

ÉNERGIE — L'ambassadeur chinois à Londres a exhorté le Royaume-Uni à donner son feu vert « *le plus tôt possible* » au projet nucléaire controversé de deux EPR par EDF et le chinois CGN à Hinkley Point (sud-ouest de l'Angleterre), dans une tribune au « Financial Times » publiée mardi. « *La relation entre la Chine et le Royaume-Uni est à un moment historique crucial. La confiance mutuelle doit être chérie plus que jamais* », prévient Liu Xiaoming. Le gouvernement britannique a surpris, le 28 juillet, en déclarant qu'il allait encore « *examiner avec soin* » le projet et qu'il ne rendrait sa décision finale qu'au début de l'automne.

Le géant canadien Valeant veut réorganiser ses activités

SANTÉ — Valeant Pharmaceuticals a annoncé mardi son intention de réorganiser son portefeuille d'activités, après une période marquée par les critiques contre ses méthodes commerciales. Depuis un an, le groupe canadien est pris pour cible par certains responsables politiques, après un relèvement important des prix de certains médicaments et des transactions jugées peu orthodoxes avec un grossiste. L'entreprise, qui ploie sous 31 milliards de dollars de dette, a précisé étudier différentes options pour des activités non stratégiques représentant plus de 2 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Casino confirme son OPA sur sa filiale Cnova



Casino

DISTRIBUTION — Casino a confirmé mardi son projet de lancer une offre publique d'achat sur sa filiale de commerce en ligne Cnova, dans le cadre du transfert de Cnova Brésil à Via Varejo, qui devrait intervenir au quatrième trimestre 2016. Le montant de l'OPA correspond à une prime de 82 % par rapport au cours de clôture du 27 avril. Cette réorganisation interne devrait permettre au groupe de se recentrer sur son site français Cdiscount.

PUBLICATION JUDICIAIRE

« Par décision du 29 juin 2016, la Commission nationale des sanctions a prononcé un blâme et une sanction pécuniaire d'un montant de 15 000 euros, à l'encontre du président d'une société exploitant un casino pour ne pas avoir respecté les obligations suivantes lui incombant en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme prévues par le code monétaire et financier : l'obligation de mettre en place des systèmes d'évaluation et de gestion des risques de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme (article L. 561-32 du code monétaire et financier) et l'obligation de formation et d'information régulière du personnel (article L. 561-33 du code monétaire et financier) ».

Airbus vend 30 hélicoptères au Koweït pour un milliard

- Airbus Helicopters a finalisé la vente de 30 Caracal à l'armée koweïtienne.
- Ce contrat compense en partie la chute des ventes d'hélicoptères civils.

DÉFENSE

Bruno Trévidic
@BrunoTrevidic

Bonne nouvelle pour Airbus Helicopters : le Koweït a signé ce mardi une commande ferme de 30 hélicoptères de transport militaire Caracal pour un montant de 1,07 milliard d'euros. Annoncé une première fois en juin 2015, ce contrat, négocié sans contrepartie économique, ni transfert de technologie, a été ratifié en présence du ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian, de passage à Koweït City.

Les appareils, tous assemblés sur le site de Marignane, près de Marseille, seront livrés « *pour le premier dans vingt-neuf mois et le dernier dans quarante-neuf mois* », précise-t-on au ministère de la Défense.

D'autres contrats en voie de finalisation

D'autres contrats d'armements avec le Koweït sont également en voie de finalisation, notamment la vente de 120 véhicules blindés légers Sherpa, fabriqués par Renault Trucks Defense, la modernisation de huit patrouilleurs de la marine koweïtienne, ainsi que l'armement des 28 avions de combat Eurofighter commandés en 2015. Le montant total des commandes koweïtiennes, qui achète 25 % de ses armements en France, pourrait ainsi atteindre 2,5 milliards d'euros.

Pour mémoire, la France avait participé à la libération du Koweït aux côtés des Américains, lors de la première guerre du Golfe, et a même conclu un accord de défense avec cet émirat.

Mais outre le fait qu'il s'agit du plus gros contrat d'armement passé avec le Koweït, cette commande de 30 Caracal constitue une véritable bouffée d'oxygène pour Airbus Helicopters, confronté à la baisse des commandes d'hélicoptères civils. Grâce à cette commande de l'émirat, l'hélicoptériste du groupe Airbus va pouvoir maintenir la pro-



Le contrat, une commande ferme de 30 hélicoptères de transport militaire Caracal, a été ratifié en présence du ministre de la Défense, de passage à Koweït City. Photo Airbus Helicopters

duction des Super Puma sur le site de Marignane (Bouches-du-Rhône), dont le Caracal est une version dérivée.

Cette commande du Koweït tombe également à pic pour compenser les signaux négatifs en provenance de Pologne.

Cette commande du Koweït tombe également à pic pour compenser les signaux négatifs en provenance de Pologne, où le gouvernement menace toujours d'annuler un engagement d'achat pour 50 Caracal, signé par le précédent gouvernement.

D'après des informations de la presse polonaise, les négociations

conduites par le ministère polonais de l'Economie pour obtenir davantage de contreparties de la part d'Airbus, sous la forme d'investissements industriels en Pologne, seraient « *dans l'impasse* », en dépit de nouvelles propositions de l'Hexagone. De sources françaises, on assure toutefois que les négociations se poursuivent et pourraient encore aboutir à un accord.

Par ailleurs, toujours selon les mêmes sources, une autre commande de Caracal, de la même envergure que celle passée par le Koweït, pourrait également se conclure d'ici à la fin de l'année avec un pays asiatique, dont le nom n'a encore jamais été mentionné dans la presse.

En début d'année, le PDG d'Airbus Helicopters avait affiché l'objectif de remporter au moins deux contrats militaires majeurs en 2016, afin de compenser la baisse des commandes civiles. ■

Premier déficit budgétaire en 16 ans

Confronté à la chute de ses revenus pétroliers, le Koweït a enregistré en 2015-2016, son premier déficit budgétaire après seize ans d'excédents. Le déficit atteint 15,3 milliards de dollars, sur un budget total de 60,5 milliards, du fait d'une baisse de 46 % des recettes pétrolières. Ce déficit devrait presque doubler cette année, malgré la réduction des dépenses et l'augmentation de 80 % du prix du carburant à la pompe. Le Koweït prévoit notamment de consacrer 10 milliards de dollars sur dix ans à ses dépenses d'armement.

Une bouffée d'oxygène pour le géant européen

La commande du Koweït intervient alors qu'Airbus connaît une série de revers avec ses Super Puma.

De même qu'une hirondelle ne fait pas le printemps, la commande de 30 Caracal par le Koweït ne suffira pas à faire oublier les difficultés rencontrées par Airbus Helicopters sur le segment des hélicoptères lourds et la famille des Super Puma, alias H225.

Confronté, depuis bientôt trois ans, à une baisse des commandes civiles, liée à la chute du pétrole et au gel des investissements des compagnies pétrolières, Airbus Helicopters a encore enregistré au premier semestre une baisse de 9 % de son chiffre d'affaires et de 11 % du résultat d'exploitation. Si l'hélicoptériste a livré plus d'appareils qu'au premier semestre 2015 (163 contre 152), c'est grâce à la bonne résistance des ventes d'hélicoptères légers, moins rémunérateurs que les gros hélicos. Les prises de commandes ont aussi continué à baisser, avec un recul de 14 % en valeur au premier semestre. Et en dépit de quelques succès commerciaux, au premier rang desquels la confirmation par la Chine d'un engagement d'achat de 100 H135 qui seront assemblés sur place, le carnet de

commandes d'Airbus Helicopters n'offre plus que deux ans de visibilité. Et rien ne laisse espérer un rebond du marché civil en 2016. Même dans le cas d'une remontée des prix du pétrole, les dirigeants d'Airbus Helicopters eux-mêmes ne voient pas de redressement du marché avant fin 2017.

Dernière mauvaise nouvelle en date pour la famille Super Puma : la décision de l'opérateur CHC Heli-

copters de se séparer de 99 appareils sur un total de 133, dont la totalité de ses Super Puma. Une décision motivée par la procédure de redressement judiciaire, mais qui survient trois mois après le crash d'un H225 de CHC en Norvège, qui avait causé la mort de 13 personnes.

Une catastrophe dont Airbus Helicopters n'a pas fini de vivre les conséquences. Suite à ce crash,



Airbus Helicopters rencontre des difficultés sur le segment des hélicoptères lourds et la famille des Super Puma, alias H225. Photo Airbus Helicopters

L'Agence de sécurité aérienne européenne a recommandé la suspension des vols de tous les appareils du même modèle, pour la durée de l'enquête, clouant ainsi au sol 80 % des Super Puma civils. Seules les versions militaires, comme le Caracal, continuent de voler.

Impact difficile à estimer

Pour l'heure, l'hélicoptériste n'est pas encore en mesure d'avancer la moindre date pour une éventuelle remise en service des Super Puma. Si la cause technique du crash a été identifiée (le rotor s'est détaché en plein vol), la meilleure solution technique pour y remédier définitivement n'a pas encore été arrêtée. Quant au coût total de cette catastrophe, Airbus Group se dit dans l'impossibilité de fournir la moindre estimation, à ce stade. Aux coûts directs d'indemnisation des victimes et des clients et de modification des appareils s'ajoutent en effet l'impact sur les ventes. Selon le patron d'Airbus Group, les Super Puma génèrent 10 % du chiffre d'affaires de l'après-vente, qui représente lui-même un tiers du chiffre d'affaires global d'Airbus Helicopters. Quant à l'impact sur les commandes et la réputation d'Airbus Helicopters, il reste difficile à estimer. — **B. T.**

GL Events, le français qui gagne au Brésil



SPORT

Le spécialiste lyonnais de l'événementiel est présent sur de nombreux sites des JO.

Il a tiré profit des grands événements organisés en dix ans au Brésil.

Thierry Ogier
— Envoyé spécial à Rio

Olivier Ginon a l'impression d'avoir touché le jackpot. GL Events va booster son volume d'activité de 120 millions d'euros pendant les JO grâce à un dispositif savamment bâti au cours d'une dizaine d'années. Depuis qu'il a décroché la concession du centre de conventions Rio Centro pour cinquante ans en échange du financement partiel des Jeux panaméricains de 2007, le spécialiste lyonnais des installations événementielles et des salles n'a cessé d'élargir son périmètre d'activité. Car, à côté du Rio Arena et des pavillons du Rio Centro, où les haltérophiles, les pongistes et les joueurs de badminton se démènent pour décrocher une médaille, GL Events a également inauguré un hôtel de 300 chambres construit par Bouygues. Et les JO lui fournissent également l'occasion d'assurer des prestations de restauration et de réception, pour la première fois au Brésil, sur les sites des compétitions de golf, d'équitation, d'athlétisme et de volley-ball.

« Le Brésil, c'est le pays où il fallait être », assure Olivier Ginon. De fait, le géant latino-américain a aligné une série impressionnante de grands événements régionaux ou mondiaux, de la conférence sur l'environnement Rio + 20 en 2012 à la venue du pape en 2013, sans parler de la Coupe du monde de football de 2014.

Développement en Amérique latine

Côté investissements, GL Events a injecté quelque 240 millions d'euros dans l'économie brésilienne au cours de cette période. Le Brésil est ainsi rapidement devenu le marché le plus important du groupe en dehors de la France (il représente près de 20 % de son volume d'activité global). « La séquence de très grands événements qu'il y a eu de 2006 à 2016 nous a permis d'investir dans des infrastructures lourdes et de développer notre volume d'activité de parc d'expositions », explique Olivier Ginon. En plus des JO, le groupe a récemment installé un nouveau parc d'expositions à São Paulo, la capitale économique du pays, où sont réalisés 800 Salons par an. En dépit de la récession ambiante, Olivier Ginon estime que « São Paulo va être un vrai navire de développement du groupe ». Et ne compte pas en rester là. Au-delà des frontières brésiliennes, GL Events a deux projets en vue au Pérou et prépare une acquisition au Chili. La Colombie et le Mexique sont également dans la ligne de mire du groupe rhônalpin. Dans la foulée des JO, GL Events devient de plus en plus latino. ■



La concession du Rio Arena, salle de 15.000 places qui accueille les épreuves de gymnastique des JO, est gérée par GL Events. Photo DR

AVIS FINANCIERS

J.P.Morgan
Asset Management

Avis de liquidation

JPMorgan Funds
— Japan Market Neutral Fund

Nous invitons les actionnaires à passer en revue les options décrites ci-dessous avec leur conseiller fiscal et leur conseiller financier ou représentant local. Toutes ces options peuvent avoir des conséquences fiscales.

Quelle que soit l'option choisie par l'actionnaire, aucune commission de rachat ne sera prélevée par les compartiments, sous réserve que les ordres de transaction nous parviennent avant la date limite. A l'exception de l'exemption de commission décrite ici, tous les ordres seront traités selon les modalités décrites dans le prospectus.

Pour toute question, veuillez contacter notre siège social ou votre représentant local.

LIQUIDATION

Date de liquidation 1 septembre 2016
Date limite de réception des ordres de conversion/rachat 1 septembre 2016 à 14h30 (CET)
Lieu de dépôt des produits de liquidation non réclamés Caisse de Consignation, Luxembourg

THE FUNDS

Noms et numéros d'enregistrement (RCS Luxembourg) JPMorgan Funds, B 8478
Forme juridique SICAV - Type de fonds OPCVM
Siège social 6, route de Trèves
L-2633 Senningerberg, Luxembourg
Téléphone +352 34 10 1 - Fax +352 3410 8000

OPTIONS PROPOSEES AUX ACTIONNAIRES

1 Demander la conversion de votre investissement dans un autre Compartiment. Vos ordres de transaction doivent nous parvenir avant la date limite indiquée dans la colonne de droite ci-dessus.

2 Demander le rachat de votre investissement. Vos ordres de transaction doivent nous parvenir avant la date limite indiquée dans la colonne de droite ci-dessus.

3 Ne pas intervenir et recevoir automatiquement les produits de liquidation.

Le Document d'information clé pour l'investisseur (DIC), le prospectus et les derniers rapports financiers de tous les Fonds sont disponibles à l'adresse jpmorganassetmanagement.lu ou auprès du siège social.

Veuillez noter que des exemplaires de la dernière version en vigueur du Prospectus sont disponibles gratuitement sur simple demande auprès du correspondant centralisateur, BNP Paribas Securities Services et du commercialisateur en France, JPMorgan Asset Management (Europe) S.à r.l. Succursale de Paris. Vous pouvez également consulter la dernière version du Prospectus sur notre site Internet: www.jpmorganassetmanagement.com.

Ces compétitions sportives menacées par le climat

- JO d'hiver, internationaux de tennis, tournois de golf... L'organisation de grands rendez-vous est mise à mal par le réchauffement.
- La hausse des températures nuit également à la performance des athlètes.



Les derniers JO d'hiver de Sochi, en Russie, se sont déroulés sous une température bien supérieure à la moyenne. Photo Gregorio Borgia/AP/Sipa

ENVIRONNEMENT

Joël Cossardeaux
@JolCossardeaux

Le Comité international Olympique (CIO) n'aura bientôt plus l'embarras du choix des sites hôtes pour les Jeux. Outre leur coût élevé, qui a amené plusieurs villes à se retirer de la course pour 2024, une sorte de sélection naturelle va de plus en plus s'exercer. Celle imposée par le réchauffement climatique, qui fait que beaucoup des sites désignés ces dernières décennies pour accueillir de grands rendez-vous sportifs ne pourraient plus « remplir », sauf à engager des dépenses considérables. C'est la conclusion à laquelle parvient le think tank américain Climate Nexus, qui a compilé toute une série d'études sur le sujet.

Sans surprise, les sports alpins sont les plus vulnérables. Près de la

moitié des sites où se sont déroulés les JO d'hiver depuis leur première édition, en 1924 à Chamonix, ne pourraient plus renouveler l'opération. Et ce n'est qu'un début. D'ici à la fin de siècle, ils ne seront plus que 6 sur 19. Sochi, en Russie, où les derniers JO d'hiver se sont déroulés sous une température moyenne de 16 degrés, n'a plus aucune chance. Rappelons que, déjà, pour les Jeux d'hiver 2022, il n'y avait que deux candidats, Almaty, au Kazakhstan, et Pékin, qui a été choisie...

Des patinoires naturelles praticables 28 jours par an

Les sports de glace sont encore plus sur le gril. Au Canada, il devient risqué de pratiquer le hockey à l'air libre car il fait de moins en moins froid. Avant la fin de ce siècle, les patinoires naturelles ne seront plus utilisables que 28 jours par saison. Moitié moins

qu'aujourd'hui ! En Alaska, l'Iditarod, la mythique course de chiens de traîneau, n'a pu se tenir cet hiver qu'à grand renfort de wagons remplis de neige. Aux Etats-Unis, la moitié du budget énergétique des stations sert à produire de la neige. L'an dernier, 75 médaillés Olympiques d'hiver ont exhorté Barack Obama à durcir sa politique climatique.

Le réchauffement rend de plus en plus incertain le déroulement des compétitions. Ce qui stresse les athlètes et nuit à leurs performances. Les tournois de tennis internationaux l'illustrent parfaitement. L'an

Près de la moitié des sites qui ont organisé les JO d'hiver ne pourraient plus le refaire.

dernier, le premier tour de l'US Open s'est tenu sous plus de 32 degrés à l'ombre et avec un taux d'humidité de 40 %. Résultat 10 abandons en cours de compétition. En mars 2015, le marathon de Los Angeles s'est couru sous la même température, entraînant la mise sous assistance médicale de 200 compétiteurs.

Le golf, lui aussi, est menacé par l'accélération des caprices extrêmes du temps et l'élévation des océans induite par le réchauffement. Les Etats-Unis comptent 1.168 parcours de golf côtiers aménagés à un niveau qui dépasse de moins de 2 mètres celui de la mer. Plus de la moitié pourraient disparaître d'ici à la fin de ce siècle. A moins de faire des travaux d'adaptation. C'est ce que projette Donald Trump sur un de ses golfs. Le candidat républicain à la Maison-Blanche n'a pourtant jamais caché son climatoscepticisme. ■

Les aéroports aussi doivent s'adapter au réchauffement

Cyclones plus fréquents, montée du niveau de la mer, etc. Nombre d'infrastructures vont être affectées par les effets du changement climatique.

Myriam Chauvot
mchauvot@lesechos.fr

Le réchauffement climatique va contraindre de nombreux aéroports à s'adapter, alerte l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) dans son rapport environnemental 2016. La réflexion n'en est qu'à ses débuts, souligne l'organisation basée à Montréal (Canada), car « la compréhension des impacts du changement climatique a atteint des degrés de maturité divers, selon qu'il s'agit d'infrastructures physiques (bâtiments, réseaux d'énergie...), d'opérations au sol ou de navigation aérienne ».

Certains prennent déjà des mesures. En Australie, la nouvelle piste de l'aéroport de Brisbane, dont la construction démarrera en 2017, débouchera sur la mer. Il a donc été décidé de la surélever pour gérer le risque de cyclones plus fréquents et de montée de la mer. En Norvège, la réflexion s'est déclenchée quand la



Les aéroports proches du littoral, ici à Hong Kong, devront faire face aux risques d'inondation. Photo Xaume Olleros/Bloomberg

loi a imposé en 2005 de rallonger les aires de sécurité sur les côtes et à la fin des pistes. Le sujet est d'importance dans ce pays car une « majorité de nos 46 aéroports sont littoraux et plusieurs ont des pistes à moins de quatre mètres du niveau de la mer », témoigne, dans le rapport de l'OACI, l'opérateur public norvégien Avinor. Ce dernier s'est alors fixé des règles. Exemple : « Les nouvelles pistes doivent être construites au moins sept mètres au-dessus du niveau de la mer. » Le réchauffement, en Norvège, signifie que « les conditions opérationnelles seront

plus glissantes et les précipitations accrues vont solliciter les systèmes de drainage », prévoit Avinor.

Renforcer les systèmes de drainage

Résultat : à Oslo, pour l'extension du terminal (inaugurée en mars prochain), la capacité du système de drainage a été augmentée de 50% comparée à celle des années 1990. Dans certains aéroports littoraux, l'alimentation électrique des équipements de navigation se fait par le sol... « Ce n'est pas une bonne idée, quand il existe un risque d'inonda-

tion. Cela va être rectifié », note Avinor. La climatisation des serveurs des aéroports les plus au nord du pays semble aussi insuffisante pour de futurs étés plus chauds. « Un point positif est que la transition vers une navigation par satellite réduira ces vulnérabilités », en réduisant le besoin de serveurs, conclut Avinor.

L'évolution technologique peut résoudre un problème... ou en créer un nouveau, note cependant le rapport. Ainsi, pour parvenir à consommer moins de carburant, les nouveaux moteurs d'avion chauffent davantage, à plus de 1.600 degrés. Ça tombe mal, car le réchauffement climatique implique davantage de sécheresses et de tempêtes de sable dans les latitudes subtropicales, or, « à 1.600 degrés, le silice contenu dans le sable fondra, affectant la performance des moteurs », s'inquiète l'OACI. D'autres problèmes ne sont pas encore pris en compte. En 2030-2040, le réchauffement devrait augmenter la couverture nuageuse des aéroports du Moyen-Orient et d'Amérique latine et perturber le jet-stream, causant plus de turbulences en vol. Face à cela, pour l'heure, en matière d'initiatives des aéroports, c'est la panne sèche. ■

HIGH-TECH & MEDIAS

en pixels



Facebook plus fort que les adblockers

Facebook va bientôt faire passer en force ses publicités bloquées par des adblockers installés sur des ordinateurs. Le réseau social tire 84 % de ses revenus publicitaires de la pub sur appareils mobiles, mais il veut marquer le coup pour le principe. Techniquement, Facebook a l'avantage de pouvoir charger les pubs sur son service lui-même.

Shutterstock



ATT paiera à ses abonnés 6,8 millions de dollars

ATT, l'opérateur télécoms américain va déboursar 6,8 millions de dollars pour dédommager ses clients victimes d'une escroquerie, a annoncé lundi la FCC. Il a laissé, sans vérifier, trafiquants de drogue et escrocs facturer ses clients 9 dollars par mois pour un service d'annuaire inexistant.

DR

330.000

HÔTELS ET RESTAURANTS VICTIMES D'UN PIRATAGE
Ces établissements ont été victimes d'une cyberattaque sur des produits informatiques vendus par une filiale de l'américain Oracle et utilisés pour traiter des réservations et des paiements. Les clients doivent changer leur mot de passe.

Jeu vidéo : ces studios « indé » qui pèsent lourd

- Minecraft ou Life is Strange se vendent aussi bien que des blockbusters.
- Microsoft et Sony choient ces studios leur permettant de doper leur offre de jeux.

JEU VIDÉO

Nicolas Richaud
@NicoRichaud

Souvent présenté comme un ovni, Minecraft ne serait-il que la partie visible et ultramédiatisée d'une lame de fond dans le jeu vidéo ? Développé par le studio indépendant suédois Mojang, racheté 2,5 milliards de dollars par Microsoft en 2014, ce titre de Lego virtuel s'est vendu à plus de 100 millions d'exemplaires en septans, devenant l'une des franchises les plus populaires dans le jeu vidéo.

Derrière ce succès planétaire, une flopée de jeux originaux portés par des « indé » ne cessent de voir le jour. Parmi eux, certains n'ont plus

grand-chose à envier aux blockbusters (GTA, Fifa, Resident Evil, etc.) à l'instar de No Man's Sky qui sort cette semaine (lire ci-dessous). Des titres viennent même les titiller au niveau des ventes. « En vingt ans, seuls deux jeux "indé" ont intégré le Top 10 des ventes annuelles en France », note Jean-Claude Ghinozzi, président du Syndicat des éditeurs de loisirs libres (SELL) qui dresse ce classement. Le premier ? Minecraft en 2014.

L'an passé, c'était The Witcher 3, un jeu de rôle se déroulant dans un monde médiéval développé par le studio polonais CD Projekt et distribué à plus de 10 millions d'exemplaires dans le monde. Les « indé » tricolores ne sont pas en reste. En témoigne le succès planétaire du titre Life is Strange de Dontnod. Un

dynamisme dû à des financements moins compliqués à aller chercher. Comme pour tous les secteurs, le « crowdfunfing » y participe. Ce qu'illustre l'incroyable histoire du titre Star Citizen.

Une place grandissante sur les consoles de salon

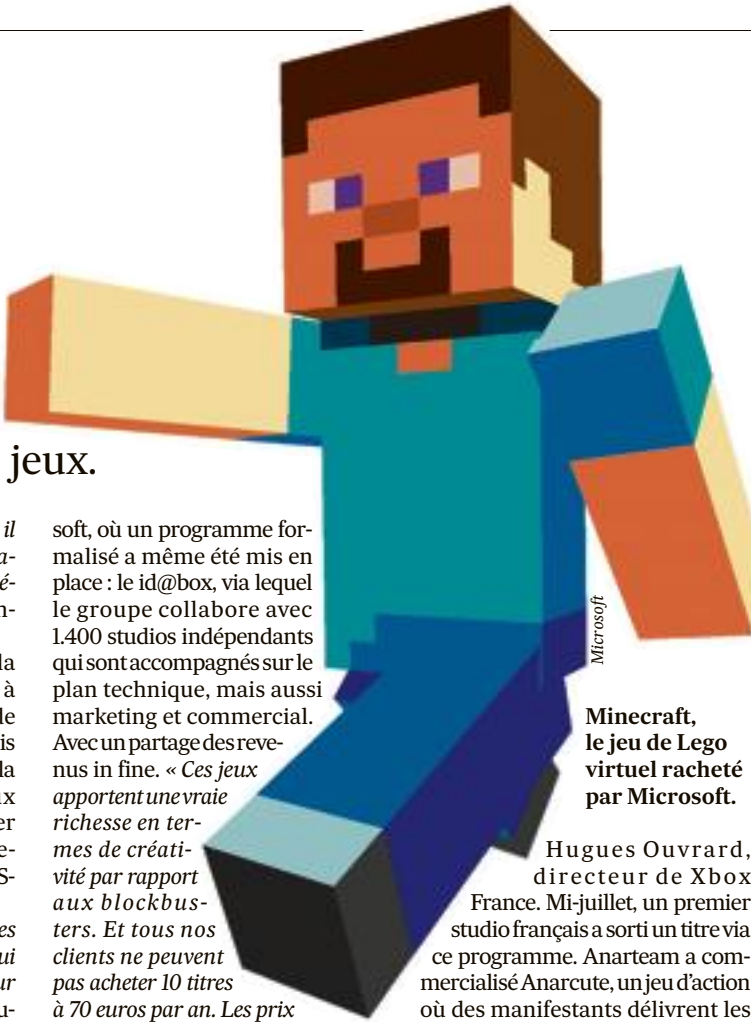
Dématérialisation et désintermédiation sont aussi passées par là et permettent à des jeux de voir le jour sans passer par le format physique, très coûteux au niveau de la fabrication et de la distribution. « Avec la multiplication des plates-formes, que ce soient l'App Store (iOS), le Google Play Store (Android) sur mobile ou encore Steam pour PC, même un petit éditeur peut toucher des communautés très larges et cela rassure les investisseurs. Quand Activision rachète

King près de 6 milliards de dollars, il acquiert aussi le nombre d'utilisateurs de Candy Crush qui est supérieur à Twitter », fait valoir Jean-Claude Ghinozzi.

Solidement installée sur PC, la scène indépendante se fait peu à peu une place sur les consoles de salon. Tout particulièrement depuis le lancement de la PS4 (Sony) et de la Xbox One (Microsoft), les deux constructeurs cherchant à doper leur offre de jeux sur leur plate-forme en ligne : Xbox Live et PlayStation Network.

« Le rythme de sortie de ces titres s'accélère. On en compte aujourd'hui entre 150 et 200 nouveaux par an sur PS4 et PS Vita », estime Richard Bruno, directeur de la communication de Sony PlayStation France. La tendance est similaire chez Micro-

soft, où un programme formalisé a même été mis en place : le id@box, via lequel le groupe collabore avec 1.400 studios indépendants qui sont accompagnés sur le plan technique, mais aussi marketing et commercial. Avec un partage des revenus in fine. « Ces jeux apportent une vraie richesse en termes de créativité par rapport aux blockbusters. Et tous nos clients ne peuvent pas acheter 10 titres à 70 euros par an. Les prix de ces titres vont de 5 à 20 euros, ce qui nous permet d'avoir une offre de jeux accessibles à tous », explique



Microsoft

Minecraft, le jeu de Lego virtuel racheté par Microsoft.

Hugues Ouvrard, directeur de Xbox France. Mi-juillet, un premier studio français a sorti un titre via ce programme. Anarteam a commercialisé Anarcute, un jeu d'action où des manifestants délivrent les grandes capitales du joug de « forces diaboliques ». Une énième forme de la French Touch. ■

Des « petits » développeurs sur de gros projets

No Man's Sky, en route vers l'infini et au-delà

18.446.744.073.709.551.616 : c'est le nombre de planètes que le joueur aura le loisir de découvrir dans ce jeu d'exploration spatiale qui sort le 9 août en Amérique, puis le 10 août en Europe sur PS4, et débarquera sur PC le 12 août. Ce titre est le fruit de quatre ans de travail du studio Hello Games, qui compte aujourd'hui une vingtaine de salariés, en incluant les quatre cofondateurs. A l'instar d'un jeu récent, comme Elite Dangerous, ou de Rogue, sorti en 1980, les planètes sont créées grâce la génération procédurale, une technologie via laquelle un algorithme se saisit automatiquement et aléatoirement d'une centaine de variables diverses (le terrain,

la faune et la flore, la langue pratiquée par les habitants quand il y en a). Ce qui confère à chaque « monde » son ipsité. Le but de ce jeu ? Atteindre le centre de l'univers afin d'y résoudre un mystère. Mis en avant par Sony dès 2014 lors de l'E3, le plus grand Salon annuel dédié aux jeux vidéo, No Man's Sky est très attendu par les joueurs. Trop, peut-être... Après l'annonce d'un report de deux mois de la date de sortie du jeu en mai, Sean Murray, l'un des fondateurs de Hello Games, a reçu des menaces de mort. Inutile d'être impatient, une vie entière ne suffirait pas à visiter toutes les planètes que le jeu est capable de générer.

Honor and Glory, pour revivre le « Titanic »

Le « Titanic » n'a navigué qu'une poignée de jours, mais continue de fasciner. Depuis 2012, la petite équipe de Vintage Digital Revival (VDR) planche sur un jeu où le personnage principal est accusé de meurtre et doit prouver son innocence. Poursuivi par la police dans les rues de Southampton, en Angleterre, il embarque in extremis sur le « Titanic » dont c'est la traversée inaugurale... Après avoir récolté 20.000 dollars sur la plate-forme de financement participatif, Indiegogo, en 2013, ce studio indépendant a lancé une deuxième campagne deux ans plus tard où 60.000 dollars ont été recueillis. Un succès relatif, puisque l'objectif avait été fixé à 250.000 dollars.

Cet écueil n'a pas empêché le projet d'avancer, ni de créer le buzz. Le 14 avril, jour des 104 ans du naufrage, une vidéo de reconstitution a été publiée sur YouTube, où l'on voit le « Titanic » prendre l'eau en temps réel durant les deux heures quarante qui séparent le moment où le paquebot heurte un iceberg de celui où il se brise en deux avant de couler dans l'océan Atlantique. Aucun passager dans cette modélisation, mais on y voit les canots de sauvetage descendus les uns après les autres, les fusées envoyées en quête d'un secours qui n'arrivera jamais à temps... Cette vidéo au réalisme saisissant a été visionnée plus de 10 millions de fois. VDR vise une sortie de son jeu en 2018.

Star Citizen, un jeu hors norme et hors sol

Pharaonique et faramineux. A la rentrée 2012, Cloud Imperium Games (CIG) ouvre une campagne de « crowdfunding » sur la plate-forme Kickstarter. Ce studio indépendant entend développer un jeu de simulation spatiale dit massivement multijoueurs. En deux mois, il récolte plus de 2 millions de dollars, ce qui le pousse à prolonger ce financement participatif sur son propre site Web sans durée limitée. Près de trois ans et demi plus tard, CIG compte plus de 250 salariés et près de 1,5 million de contributeurs ont mis la main à la poche pour un montant total approchant les 120 millions de dollars. Ce qui constitue déjà

un record en termes de « crowdfunding »... et cette somme continue d'augmenter, puisque la souscription est toujours ouverte, alors qu'aucune date précise de sortie du jeu n'a été avancée récemment. Depuis les premiers pas du projet, l'éventail du jeu n'a cessé de s'élargir : un mode solo sera commercialisé à part, il sera possible de customiser son engin spatial, etc. Derrière Star Citizen, on trouve Chris Roberts, développeur américain bien connu du monde du jeu vidéo pour ses titres de simulation spatiale comme Wing Commander ou Freelancer. Reste maintenant à faire atterrir ce projet.

FHI, une pépite dans l'ombre de Gameloft

Le français Focus Home Interactive travaille avec des studios « indé » et édite des jeux comme Farming Simulator ou Pro Cycling Manager.

Quel est le point commun entre le titre Farming Simulator, où vous gérez votre ferme tel un exploitant agricole, Battlefleet Gothic : Armada, un jeu de stratégie en temps réel se déroulant dans l'espace, ou encore Pro Cycling Manager, qui vous permet de coacher votre propre équipe cycliste en vue de dévêtir Chris Froome du maillot jaune sur le Tour de France ? Réponse : l'éditeur Focus Home Interactive (FHI). Depuis 2008, cette PME française est axée sur l'édition dans le jeu vidéo et accompagne les projets de studios indépendants. Tous les ans, elle finance le développement, distribue, et assure communication et marketing d'une dizaine de titres. Une activité de découvreur de talents qui nécessite d'avoir le nez creux.

Un savoir-faire reconnu

Mais FHI a déjà fait preuve de son savoir-faire. Ces trois dernières années, les éditions de Farming Simulator, développé par le studio suisse Giants Software, se sont écoulées à 5 millions d'exemplaires. « Entre le succès d'un jeu comme FarmVille sur Facebook il y a quelques années et l'intérêt que suscite l'émission télé "L'amour est dans le pré", on s'est dit qu'il y avait un coup à jouer », explique Cédric Lagarrigue, patron de FHI, qui se présente comme le troisième éditeur indépendant en France après Gameloft et Ubisoft. Moins connu que ces deux éditeurs lancés par la famille Guillemot, dont le premier est passé récemment sous la coupe de Vivendi, FHI a généré près de 70 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier,

115,07

MILLIONS D'EUROS
C'est la capitalisation boursière de Focus Home Interactive, coté depuis début 2015. Cet éditeur français consacrera 6 millions au développement de jeux vidéo en 2017.

(82 % à l'international). Ce qui représente une hausse de ses revenus de 165 % sur deux ans, pour un bénéfice de 5,6 millions. Cotée sur Alternext depuis 2015, la société de 70 salariées a plus que doublé sa capitalisation boursière depuis, à 115,07 millions. Positionné initialement sur le PC et sur les titres dématérialisés via, notamment, Steam, la plate-forme de référence des jeux en ligne, FHI porte de plus en plus de jeux sur les consoles de salon PS4 et Xbox One en format physique. Ce qui se double d'une montée en gamme et des budgets de développement en hausse. « On a commencé avec des jeux à 500.000 euros. En 2017, cela ira de 2 à 6 millions selon les titres », note Cédric Lagarrigue.

L'an prochain, le groupe va notamment éditer le très attendu, Vampire, de Dontnod. Ce studio français a connu un buzz mondial, en 2015, et a vendu plusieurs millions d'exemplaires de son jeu d'aventures, dans lequel le joueur incarne un personnage capable de se déplacer dans le temps : Life is Strange. Pour FHI, elle est plutôt simple pour le moment. — **Ni. Ri.**



À NOTER
Le jeu Life is Strange va être décliné en série TV par l'éditeur Square Enix, propriétaire des droits de la franchise.

DR

DR

DR



SFR flambe en Bourse malgré les départs d’abonnés dans le fixe et le mobile

TÉLÉCOMS

Bien qu'en recul au deuxième trimestre, les résultats de l'opérateur sont meilleurs qu'attendu.

Fabienne Schmitt
@FabienneSchmitt

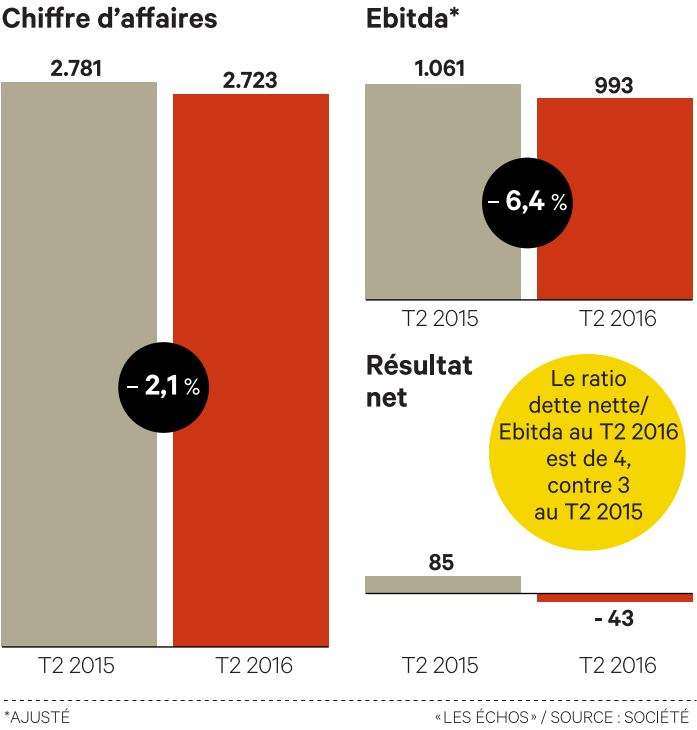
Belle journée boursière pour SFR, mardi, après la publication de ses résultats trimestriels, meilleurs qu'attendu, malgré la persistance des pertes d'abonnés. L'action de l'opérateur de Patrick Drahi a clôturé en hausse de 9,41 %, à 22,90 euros. Soit la plus forte hausse du SBF 120 et l'une des plus importantes progressions de l'opérateur depuis le début de l'année. Et, pourtant, on ne peut pas dire que SFR soit sorti de l'ornière ! Sur un an, les résultats sont d'ailleurs franchement décevants : les revenus baissent, comme les profits, et l'opérateur au carré rouge perd toujours des abonnés, aussi bien dans le fixe que dans le mobile...

Cependant, pris trimestre par trimestre, les comptes sont plutôt mieux orientés. « *Le titre avait intégré beaucoup de mauvaises nouvelles. Dès que c'est un peu mieux que prévu, on salue les résultats* », explique Vincent Maulay, analyste financier chez Oddo. La bonne surprise vient surtout des revenus par abonné, une donnée essentielle pour les opérateurs télécoms. Du premier au deuxième trimestre, ils remontent la pente dans le fixe (+5 %) à 35,60 euros et dans le mobile aussi (malgré un recul sur un an) (+2 %), à 22,30 euros.

Perte de 861.000 abonnés mobiles
Il faut dire que, après des tarifs promotionnels très agressifs à Noël, que SFR a payé dans ses comptes au premier trimestre, l'opérateur a fait moins de promotions sur les trois derniers mois. Et, surtout, il a relevé ses tarifs en mai, provoquant la fureur de ses clients. Résultat : le chiffre d'affaires, bien qu'en recul, ressort légèrement au-dessus des attentes. La baisse se ralentit d'ailleurs au deuxième tri-

Les chiffres clefs de SFR

En millions d'euros



mestre. Le marché n'en reste pas moins très compétitif. SFR a continué à perdre des clients au deuxième trimestre. En un an, il a tout de même laissé filer 861.000 abonnés mobiles et 109.000 abonnés fixes. Michel Combes, le directeur général d'Altice, la maison mère de SFR, prévoit toutefois « *une situation plus normalisée en termes de compétitivité dans les mois à venir* ».

Stratégie : la fin d'année sera cruciale
Pour SFR, la fin de l'année est cruciale. L'opérateur doit faire la démonstration que sa stratégie, de plus en plus orientée vers les contenus, est la bonne. SFR va notamment lancer SFR Sport avec la Premier League qu'il va offrir gratuitement à ses abonnés. Il propose aussi à ceux-ci, depuis quelques mois, des journaux gratuits (« L'Express », « Libération », « Le Journal du dimanche »...). « *La stratégie tient la route : on demande au client de payer plus, mais on lui offre plus* », résume Vincent Maulay.

Michel Combes a promis que le « *plein effet* » de cette stratégie, conjuguée à la remontée des prix, serait « *visible aux troisième et quatrième trimestres* ». Pour améliorer ses résultats, SFR vient par ailleurs d'annoncer la suppression de plus d'un tiers de ses effectifs entre 2017 et 2019. Il en attend 400 millions d'économies par an. Le coût social, d'un montant de 800 millions d'euros, va donc être rapidement remboursé. Fort de sa bonne capacité à couper dans les coûts et confiant pour son redressement, SFR table toujours à moyen terme sur une marge d'Ebitda ajusté de 45 %, contre 35,9 % aujourd'hui (moins 1 point sur un an). Mais là où la convalescence de SFR risque d'être longue, c'est sur le retour à une croissance positive du nombre d'abonnés. Le groupe doit notamment « *encore lutter* » en ce qui concerne l'activité pour les particuliers « *tout particulièrement dans la téléphonie mobile* », selon la banque d'affaires Bryan Garnier.

Lire également « Crible »
Page 24

Yahoo! tente un come-back dans le streaming de télévision

TÉLÉVISION

Yahoo View va récupérer le gratuit de Hulu, qui mise sur le payant.

Nicolas Madelaine
@NLMadelaine

La télévision est décidément l'avenir du Web. Alors qu'il va bientôt être intégré à l'opérateur télécoms américain Verizon, Yahoo! a en effet décidé de réessayer de s'impo-

ser dans le streaming de télévision. Le lancement de son nouveau service, Yahoo View, intervient sept mois après la fermeture de son projet Screen. La société dirigée par Marissa Mayer avait en effet décidé en 2013 d'investir plus de 100 millions de dollars pour produire ses propres programmes ou en diffuser d'autres venant de partenaires, y compris des franchises connues comme « Saturday Night Live ». L'initiative n'a pas réussi à attirer le public (le nombre de visiteurs uniques a stagné à

25 millions par mois contre 860 millions à l'époque pour YouTube), ni par conséquent les annonceurs.

Accord avec Hulu
Cette fois, Yahoo! avance prudemment. Pas question de créer des contenus propres. Le pionnier de l'Internet ayant des difficultés à monétiser son audience va devenir un partenaire privilégié (il n'est pas le seul) de la plate-forme de vidéo par abonnement Hulu afin de diffuser ses contenus gratuits. On pourra voir notamment les cinq épisodes les plus récents de programmes diffusés sur les grandes chaînes ABC, Fox et NBC, ainsi que des sitcoms d'autres chaînes, des dessins animés et des fictions coréennes, sans compter des bonus autour de ces programmes. Les publicités seront vendues par Hulu et les revenus partagés entre les deux partenaires. Pour Yahoo!, l'autre intérêt est aussi de mettre en valeur son réseau social

Tumblr, délaissé ces derniers temps. Les communautés de fans des programmes en question, actives sur Tumblr, seront mises en valeur. Yahoo View pourrait aussi un jour s'associer à Go90. Ce jeune portail vidéo pour mobile est encore peu connu, mais les cadres de Verizon semblent miser beaucoup sur lui pour attirer les jeunes. Racheté par Verizon en 2015, AOL a aussi du contenu vidéo à offrir. En

tout cas, la manœuvre accélère le recentrage de Hulu, dans lequel Warner vient de prendre 10 % du capital pour environ 600 millions de dollars, sur le payant, c'est-à-dire exactement ce qu'offre Netflix. Lancée en 2007 pour diffuser des épisodes de shows récemment passés sur les chaînes américaines, cette initiative lancée par de grands groupes de médias avait pour but de lutter contre le piratage ou la diffusion sur YouTube.

Le modèle économique était basé sur la publicité. Hulu a ensuite ouvert un segment payant en 2010 puis un segment premium plus cher l'an dernier et sans aucune publicité. Comme Amazon, Hulu devrait bientôt diffuser des chaînes du câble en plus des programmes à la demande. En fait, Hulu juge trop difficile de monétiser l'audience sur le Web à des prix décents. A Yahoo! de prouver le contraire. ■

NBCUniversal prépare un « The Voice » pour Snapchat

Regarder des vidéos sous le format vertical naturel à votre mobile, et non plus sous le format horizontal traditionnel du cinéma : certains cadres des médias ne jurent plus que par cela pour toucher les « millennials ». L'américain NBCUniversal ne veut pas laisser passer le train et va lancer du contenu original de ce type pour Snapchat, le portail très en vogue chez les jeunes. Le premier show sera « The Voice on Snapchat », dans

lequel des membres Snapchat verront leur performance jugée par un coach du télé-crochet « The Voice ». Suivront des variations de « Saturday Night Live » et de « The Tonight Show Starring Jimmy Fallon ». Le contenu ne sera cependant pas distribué exclusivement sur Snapchat. Une vingtaine de médias américains ont aujourd'hui leur chaîne sur Snapchat. Le service sera bientôt ouvert à des médias européens.

Les géants du Web investissent de plus en plus dans les énergies vertes

ÉLECTRONIQUE

Apple vient de se lancer dans la vente d'électricité.

Anais Moutot
@AnaisMoutot
— Correspondante à San Francisco

Google, Facebook, Amazon et Apple, tous les géants de la tech investissent dans les énergies vertes. Jeudi, Apple est devenu un fournisseur d'électricité, après avoir obtenu une autorisation de la Commission fédérale de régulation de l'énergie, des Etats-Unis. Cela fait plusieurs années que l'entreprise à la pomme alimente ses centres de données uniquement en énergie propre. Cet objectif, atteint depuis 2013, demande des efforts constants car les centres de données sont de plus en plus gourmands à mesure que l'usage du cloud et du streaming s'imposent dans les mœurs.

L'entreprise possède des fermes solaires proches de ses centres de données en Caroline du Nord (67 mégawatts), au Nevada (20 mégawatts) et en Arizona (50 mégawatts). Elle dote également son nouveau campus d'équipements solaires et de piles à combustible pour le rendre 100 % écologique. Surtout, elle a signé il y a un an et demi son premier contrat d'achat d'énergie à long terme avec le leader des panneaux solaires, First Solar, qui met sur pied une immense installation au sud de San Francisco (Monterey County). Avec un montant de 848 millions de dollars, c'est le plus gros contrat de ce type jamais passé avec une entreprise privée qui n'était – jusqu'à jeudi dernier – pas fournisseur d'électricité.

Dans les pas de Google
Le partenariat garantit au producteur l'achat de 130 mégawatts d'électricité sur vingt-cinq ans, une quantité qui permettra d'alimenter tous les Apple Store californiens, le siège social de la société, à Cupertino, et

un « data center ». L'équipement devrait être prêt à la fin de l'année. Avec cette nouvelle autorisation, Apple pourra désormais acheter à First Solar l'énergie fabriquée, la combiner avec celle qu'elle produit sur ses propres sites, puis la vendre sur le réseau. Apple suit la voie ouverte par Google, devenu l'entreprise achetant le plus d'énergies renouvelables au monde, selon des données compilées récemment par Bloomberg New Energy Finance. La société a été la première à passer ce type de contrat avec des producteurs d'éoliennes en 2010, obtenant l'autorisation de revendre dans la foulée une

1,78 GIGAWATT D'ÉNERGIE VERTE
La quantité d'énergie verte achetée en 2015 aux Etats-Unis par les seules entreprises technologiques.

option « *utilisée quand nous ne sommes pas en mesure de fournir directement nos "data centers" avec des sources d'énergie renouvelable* », explique une porte-parole de la société. La vente sur le même réseau que le « data center » en question permet de le « verdir » et de le déclarer « 100% énergies renouvelables ». Facebook ou Amazon se sont aussi fixé comme objectif d'alimenter leurs installations uniquement avec des sources d'énergie propre. Les entreprises technologiques sont leaders dans ce domaine : en 2015, elles ont acheté 1,78 gigawatt (GW) d'énergie verte aux Etats-Unis, plus que la totalité du pays un an auparavant (1,63 GW), selon Bloomberg. Des choix « *non seulement responsables sur le plan environnemental mais également positifs financièrement à long terme* », estime la porte-parole de Google. « *Les investissements dans le solaire ont des rentabilités autour de 10-15 %* », souligne Cedric Christensen, directeur de Strategen, un cabinet spécialiste des stratégies en énergie propre. ■

annonces judiciaires & légales

IMMOBILIERE 3F
Société anonyme d'habitations à loyer modéré
au capital de 193.579.311,20 €
Siège social: 159, rue Nationale - 75013 PARIS
552 141 533 RCS PARIS

Extrait de la délibération du conseil d'administration d'Immobilière 3F du 30 juin 2016 :
délégation au directeur général des droits de préemption urbain conformément aux articles L. 211-2 et R. 211-5 du code de l'urbanisme

« À la demande du Président, Valérie de Barrau informe le conseil que depuis la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, dans toute commune, le titulaire du droit de préemption urbain peut déléguer son droit aux organismes d'habitation à loyer modéré, conformément à l'article L. 211-2 du code de l'urbanisme.

L'organe compétent pour exercer, par suite d'une telle délégation, au nom d'Immobilière 3F, le droit de préemption urbain prévu par le code de l'urbanisme est le conseil d'administration.

Aux termes de l'article R. 211-5 du code de l'urbanisme, le directeur général d'Immobilière 3F peut, par délégation du conseil d'administration, être chargé d'exercer au nom de celui-ci, les droits de préemption dont la société serait titulaire ou délégataire.

Compte tenu des courts délais de procédure et du nombre de transactions foncières et immobilières, le conseil d'administration ne peut pas se réunir à l'occasion de chaque notification de délégation du droit de préemption urbain. Il est ainsi proposé que le conseil d'administration délègue au directeur général l'exercice, au nom d'Immobilière 3F, des droits de préemption urbain dont elle serait délégataire.

Les biens acquis par exercice du droit de préemption en application de l'article L. 211-2 du code de l'urbanisme, ne pourront être utilisés qu'en vue de la réalisation d'opérations d'aménagement ou de construction permettant la réalisation des objectifs fixés dans le programme local de l'habitat ou déterminés en application du premier alinéa de l'article L. 302-8 du code de la construction et de l'habitation.

Le directeur général rendra compte de l'exercice des droits de préemption à chaque conseil d'administration.

La délégation de pouvoir au directeur général fera l'objet d'une publication de nature à la rendre opposable aux tiers.

À l'issue de cet exposé, le conseil, à l'unanimité, autorise la délégation au directeur général des droits de préemption urbain dont Immobilière 3F serait délégataire dans les conditions susvisées. »

Par ASSP du 24/06/2016, il a été constitué la SCI dénommée QUAI. Siège social: résidence le quai aux grains, 20 rue pierre rigaud 94200 Ivry sur seine. Capital: 100€. Objet: acquisition et gestion de biens mobiliers et immobiliers. Gérance: M. Marie-Joseph Baritoux, 3 rue du pasteur wagner 75011 Paris. Cessions soumises à agrément. Durée: 99 ans. Immatriculation au RCS de Créteil

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 77, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

LES ECHOS SOCIÉTÉS - LE PUBLICATEUR LÉGAL - LA VIE JUDICIAIRE

PME & REGIONS

en direct

série d'été

LES JARDINS SECRETS DES PATRONS // Passionnés par l'architecture du XVIII^e siècle, deux Nancéens transforment l'ancienne ferblanterie en lieu culturel.

Les Cornevaux font revivre la Manufacture de Bains-les-Bains

Pascal Ambrosi
@pascalambrosi
— Correspondant à Nancy

Lorsqu'ils découvrent, en 2004, le parc peuplé d'essences rares et la maison des anciens propriétaires de la fabrique de fer-blanc de Bains-les-Bains, dans les Vosges, Martine et François Cornevaux tombent sous le charme. Inhabité depuis plusieurs années, le « château », comme l'appellent les habitants de la station thermale, est un bel immeuble du XVIII^e siècle que les deux Nancéens décident d'acquérir. Ils ignorent alors que cette transaction va du coup les rendre propriétaires d'un véritable « village-usine », comprenant des locaux de production, de stockage, d'un barrage hydraulique, de logements et d'une chapelle, l'ensemble représentant 17.000 mètres carrés bâtis sur 20 hectares. Si le prix demandé (650.000 euros) paraît abordable, la note finale, comprenant le coût

des travaux nécessaires à la remise en état et à l'entretien courant, s'avérera plus élevée. Qu'importe, le couple se lance dans l'aventure. Cet ancien gérant d'une concession Yamaha à Metz et son épouse, qui dirige une agence de relations presse à Nancy, passionnés par l'architecture du XVIII^e siècle, occupent leurs loisirs et consacrent l'essentiel de leurs revenus à réhabiliter, pour les habiter, des immeubles anciens. Ils effectuent eux-mêmes les différents travaux, à l'exception de ceux de toiture et de charpente pour lesquels ils font appel à des professionnels. « *Nous nous sommes formés aux différents corps de métier. Une fois le chantier terminé, nous revendons et cherchons un nouveau bien* », expliquent-ils. Ils ont, au cours des dernières décennies, restauré une demeure à Dommartemont et le Château Saint-Léopold, ancien pavillon de chasse à Lunéville. Si, jusqu'alors, ils parvenaient à financer les travaux concernant leurs habitations grâce à leurs revenus professionnels, l'ampleur du chan-

Lille annule aussi son marathon

HAUTS-DE-FRANCE — Martine Aubry a décidé d'annuler le semi-marathon de la ville, quelques jours après avoir supprimé l'édition 2016 de la braderie de Lille dont la course inaugure habituellement le lancement. La maire a renoncé à cet événement sportif comptant jusqu'à 20.000 coureurs pour les mêmes raisons de sécurité.



DR

A Calvi, les ferries ne rentrent plus au port

CORSE — Le préfet de Corse a pris la décision d'interdire l'accès des ferries au port de Calvi. Le maire LR de la ville, Ange Santini, avait annoncé ne pouvoir se conformer aux règles de sécurité renforcées depuis l'attentat de Nice. D'après lui, la ville ne serait pas en mesure d'assurer le contrôle visuel de tous les véhi-

cules qui embarquent sur les bateaux et le contrôle plus approfondi aléatoire sur 20 % de ces mêmes véhicules. Au mois d'août, vingt bateaux devaient accoster à Calvi et seront acheminés vers le port d'Ile-Rousse à 24 km au nord-est de Calvi. A terme, la destination de Calvi devrait être tout bonnement supprimée par Corsica Ferries, a annoncé le directeur de la compagnie. Laquelle a averti les 30.000 passagers concernés.

3/9



La Manufacture royale de Bains-les-Bains accueille désormais les curistes et les touristes grâce à la transformation de ses anciens logements en gîtes et en chambres d'hôtes. Photo DR

tier à Bains-les-Bains les a contraints à trouver de nouvelles ressources. D'autant qu'ils ne bénéficient d'aucune aide publique.

Un décor de cinéma

Conseillés par des amis, ils élaborent un projet visant à donner une nouvelle destination au vaste domaine, en grande partie classé, où ont vécu, au milieu du XIX^e siècle, jusqu'à 800 personnes. Ils transforment les anciens logements en gîtes meublés, maisons et chambres d'hôtes. « *Nous avons deux cibles principales, les curistes, qui fréquentent la station thermale pendant trois semaines, et les touristes, notamment les amateurs de patrimoine, qui effectuent des séjours de différentes durées* », précise François Cornevaux, qui ajoute avoir aménagé en partie le château pour le rendre habitable et une dizaine d'autres appartements, loués à

l'année. Ces activités représentent un revenu de 140.000 euros par an. Dans le même temps, ils créent une association de sauvegarde du patrimoine, destinée particulièrement à la restauration et à l'entretien de la chapelle, qui accueille des concerts et des conférences. Le domaine sert également de cadre à des tournages de film (dont « Indigènes » de Rachid Bouchareb en 2005). L'association organise des visites guidées de la Manufacture royale, fondée en 1733, qui a cessé ses activités en 1950. Sous la conduite de François Cornevaux, devenu guide-conférencier, les visiteurs – 30.000 depuis 2005 – découvrent l'exposition permanente retraçant l'histoire industrielle de la ferblanterie et de la transformation des métaux dans les Vosges. Des expositions picturales sont régulièrement présentées dans les anciennes halles. Au cours de la visite, ils

apprennent que Camillo Cavour, acteur de l'indépendance et de la réunification de l'Italie, fréquentait les lieux lorsqu'il se rendait à Plombières-les-Bains pour s'entretenir avec Napoléon III. Ou encore, que la première femme bachelière de France, en 1861, Julie-Victoire Daubié, est née et a vécu à la Manufacture, où son père travaillait comme caissier. Martine et François Cornevaux n'en ont pas fini avec les travaux puisque, tout en venant d'achever l'aménagement d'un gîte, ils poursuivent la rénovation de la maison des anciens « maîtres de forge » dans laquelle ils vivent... En attendant de tomber à nouveau sous le charme d'un autre immeuble du XVIII^e à restaurer.



Jeudi : Vintage Bel Air, le réveil de la RN6.

Capsa convertit des conteneurs en prison

Auvergne-Rhône-Alpes

La PME va livrer en octobre des cellules pour un centre de semi-liberté.

Vincent Charbonnier
@vcharbonnier
— Correspondant à Lyon

C'est une première pour un établissement pénitentiaire. Le centre de semi-liberté de Saint-Martin-Boulogne (Pas-de-Calais) sera réalisé à partir de conteneurs, à raison d'une cellule par conteneur. Chacune, d'une surface de 11,7 mètres carrés, comportera une kitchenette et une salle de bains. Les 47 modules du futur centre, recouverts d'un bardage, seront livrés cet automne. Ils sont produits depuis le 18 juillet par la société Capsa, qui a décroché ce contrat en partenariat avec Eiffage. « *Ce type de construction a un dou-*

ble avantage, explique Cédric Denoyel, fondateur et président de l'entreprise lyonnaise. *Sa fabrication est rapide et son coût est inférieur de 15 % à 20 % à une construction traditionnelle.* »

De nombreux sous-traitants L'aménagement de ces conteneurs neufs ou d'occasion qui proviennent majoritairement d'Asie s'effectue dans son usine de Meyzieu (Rhône). Capsa, qui dispose de son propre bureau d'études, emploie 24 personnes et fait appel à de nombreux sous-traitants (électriciens, plombiers, menuisiers), qui interviennent directement dans ses ateliers. « *Notre gros avantage est d'assembler tous nos conteneurs en usine et non sous chantier* », remarque Cédric Denoyel.

Capsa a fait ses premières armes dans l'événementiel. Cet été, il a livré 10 conteneurs aux Francofolies de La Rochelle pour héberger le staff et artistes. La société est également intervenue dans le cadre de l'Euro 2016 dans plusieurs villes

hôtes pour équiper les fan-zones ou les abords des stades de bars, de bureaux, de boutiques éphémères. A Brignais, près de Lyon, le Café de la Gare, qui avait brûlé, a pu rapidement redémarrer son activité en transférant cuisine, bar et salle de restauration dans 7 conteneurs. Pour Cédric Denoyel, le marché de la construction modulaire est « *colossal* ». « *Beaucoup plus robustes que n'importe quel bungalow ou Algeco, et bien mieux isolés* », les conteneurs maritimes recyclés de 12 à 26 mètres carrés peuvent servir à aménager des bureaux, des hôtels, ou répondre à des problématiques de logement d'urgence, d'hébergement durable ou temporaire pour loger des saisonniers ou des étudiants. Toutes ces options ouvrent une perspective de croissance forte pour la société lyonnaise, dont le chiffre d'affaires devrait croître de 50 % par an et pourrait être multiplié par cinq dans les cinq ans, à 15 millions d'euros, avec plusieurs unités de production en France et en Europe. ■

Les meubles Fly rapatrient des productions en Europe

Grand Est

L'enseigne reconstruit son réseau en France.

Elle espère réduire à trois ans le plan de retournement.

Christian Lienhardt

— Correspondant à Strasbourg

Deux ans après l'effondrement du groupe mulhousien Rapp-Mobilier Européen (Atlas, Crozatier...), l'enseigne Fly renaît de ses cendres. Avec 60 magasins, dont 39 en propre, les autres en franchise, la marque s'est reconstruite en tentant de « différencier » son offre de celles de ses principaux concurrents que sont Ikea, Conforama et But. « *Nous restons, il est vrai, sur le segment de prix d'entrée de gamme, mais avec des collections totalement repensées et renouvelées, des mobiliers personnalisables par les*

clients, conçus de surcroît par des designers français sur la base de partenariats avec des industriels européens du meuble », explique Nicolas Finck, l'ancien directeur financier de Rapp qui a repris Fly à la barre du tribunal.

Non-qualité

« *Notre volonté aujourd'hui est de démocratiser l'accès au design, nous relançons Fly dans un esprit start-up avec des équipes motivées par le challenge* ». En dix-huit mois, il a rapatrié d'Asie près de 80 % de la production de meubles en France, essentiellement en France, en Allemagne et en Italie. « *L'évolution récente de la parité euro/dollar et la fin des problèmes de "non-qualité" ont partiellement gommé le différentiel de coûts* », assure le dirigeant. Cette année, il table sur une croissance à deux chiffres pour dépasser les 220 millions d'euros de chiffre d'affaires.

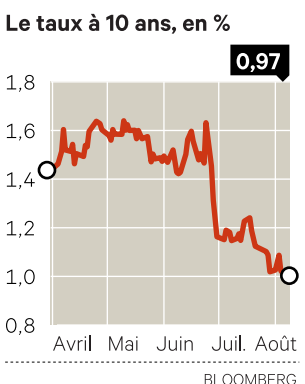
« *Initialement prévu pour durer cinq ans, le plan de retournement pourrait même être réduit à trois*

ans », assure Nicolas Finck, le rythme de croissance étant supérieur aux prévisions. Les 80 millions d'euros d'actifs immobiliers logés dans l'escarcelle de la reprise et vendus progressivement ont permis d'apurer le passif, d'alimenter le fonds de roulement et surtout de dégager 25 millions pour rénover et reformater les magasins. Début 2017, Fly prévoit d'ouvrir son 40^e magasin en propre qui permettra de tester de nouvelles méthodes de commercialisation autour d'Internet et d'outils connectés. « *On va également retravailler tout le parcours client* », ajoute Nicolas Finck. Le concept sera ensuite très vite déployé dans l'ensemble du réseau de magasins qui compte aujourd'hui 1.200 salariés, dont 50 au siège alsacien. Un réseau appelé à s'étendre – notamment via des franchises – et qui sera dès ces prochains mois entièrement desservi par la nouvelle plate-forme logistique de 20.000 m² que Fly vient de construire à Bourges (Cher). ■

+ 1,55 %	EUROPE	EURO STOXX 50	3.029,18 PTS
+ 1,19 %	PARIS	CAC 40	4.468,07 PTS
+ 2,50 %	FRANCFORT	DAX	10.692,90 PTS
+ 0,62 %	LONDRES	FTSE 100	6.851,30 PTS
+ 1,05 %	AMSTERDAM	AEX	453,80 PTS
+ 0,31 %	MILAN	FTSE MIB	16.796,14 PTS

LE TAUX À DIX ANS ESPAGNOL TOMBE SOUS LA BARRE DU 1 %

Pour la première fois, le taux à dix ans des emprunts d'Etat espagnols est passé sous la barre du 1 %, touchant un plus bas à 0,97 %, profitant de la politique accommodante de la BCE. Le rendement était de 1,97 % il y a un an, et de 1,63 % juste avant les élections législatives de juin, qui ont renforcé le parti conservateur. L'écart de rendement avec le Bund allemand est au plus bas depuis décembre.



La Bourse des métaux de Londres lance des contrats à terme sur l'or

- Le LME s'associe au Conseil mondial de l'or. Six banques participent à l'opération, dont deux françaises.
- Premières cotations en 2017.

MATIÈRES PREMIÈRES

Muryel Jacque

@MuryelJacque

La première tentative, dans les années 1980, avait capoté au bout de trois ans. Trente ans plus tard, le London Metal Exchange (LME) se lance à nouveau dans le trading de l'or. La Bourse des métaux de Londres a travaillé avec le Conseil mondial de l'or (CMO), association qui représente les acteurs du secteur, pour proposer des contrats à terme sur les quatre principaux métaux précieux. Les produits sur l'or et l'argent seront introduits au premier semestre 2017, platine et palladium viendront dans un second temps.

Avec cette plate-forme baptisée « LMEprecious », le LME, acheté en 2012 par la Bourse de Hong Kong, entend capter une part du marché de l'or londonien de gré à gré – c'est-à-dire directement entre acheteurs et vendeurs – sur lequel quelque 5.000 milliards de dollars changent de mains chaque année. « L'initiative a été motivée par le besoin d'un marché plus transparent, soulignent le LME et le CMO dans un communiqué conjoint. Elle vient en soutien et aide aux changements de réglementation. » Une façon donc de pallier les soupçons de manipulation de cours des métaux précieux qui ont chahuté régulièrement ces marchés, ces dernières années. « C'est un nouveau pas important dans [leur] modernisa-

tion », résume le directeur général du CMO, Aram Shishmanian. Son homologue au LME, Garry Jones, met, de son côté, en avant un « trading des métaux précieux optimisé ».

La série de produits du LMEprecious comprendra à la fois des contrats au comptant et des contrats à terme quotidiens et mensuels, ainsi que des contrats d'options et d'opérations mixtes sur l'or et l'argent. Leurs transactions seront encadrées de façon centralisée par la chambre de compensation du London Metal Exchange, LME Clear.

Crainte de scission

Cinq banques internationales sont de la partie, toutes copropriétaires de LMEprecious, qui seront « apporteurs de liquidité ». Parmi elles, deux françaises, Natixis et Société Générale, côtoieront Goldman Sachs, ICBC Standard Bank et Morgan Stanley, ainsi qu'une société britannique d'investissement pour compte propre, OSTC. Deux des plus grandes « bullion banks » (banques accréditées qui achètent et vendent avec de grandes quantités d'or), HSBC et JP Morgan, sont toutefois absentes de la liste, ce qui fait craindre à certains une éventuelle scission du marché en deux camps rivaux. Mais le LME se défend de vouloir changer la façon dont l'or se négocie à Londres.

En revanche, « la liquidité a baissé à Londres, à un point qui est malsain, et la raviver apparaissait d'une importance cruciale », signale Aram Shishmanian dans une interview à Bloomberg. Ce recul de la liquidité s'est fait au profit de places boursières concurrentes de celle de Londres vieille de deux cent cinquante ans, comme le Comex, à New York, et le marché des dérivés de Shanghai. Le lancement des contrats à terme est ainsi une manière de permettre à Londres de se renforcer. En 1985, le London Gold Futures Market avait dû fermer ses portes, faute d'investisseurs locaux et d'intérêt des spéculateurs. ■

Le cours de l'or au plus haut depuis 2014

En dollars par once



L'or, une piètre protection quand l'économie va mal, selon deux chercheurs de Harvard

Le métal n'a pas offert de rendement moyen réel élevé au cours des graves crises que le monde a connues depuis des décennies.

La réputation de l'or comme valeur refuge en temps de crise serait-elle usurpée ? En très grande partie, oui, à lire un article écrit par l'influent économiste Robert Barro et l'un de ses jeunes confrères à l'université Harvard, Sanjay Misra, intitulé « Gold Returns » et publié dans la revue britannique « The Economic Journal » du mois d'août.

Les deux chercheurs ont passé en revue plusieurs dizaines d'années de données américaines et mondiales. Leur conclusion principale est sans appel : « L'or n'a pas offert de rendement moyen réel élevé au cours des désastres macroéconomiques » que le monde a connus, c'est-à-dire en cas de forte chute du PIB réel ou du prix réel des actions. Le métal serait donc, de

fait, une piètre protection quand l'économie va mal.

Remise en cause

« L'or a dominé les systèmes monétaires depuis des siècles et il joue un rôle majeur dans les transactions entre les institutions financières, même dans les systèmes modernes qui reposent sur la monnaie fiduciaire. L'or détenu par des particu-

liers l'est aussi en quantité importante et on pense souvent que le rôle protecteur de l'or contre les déclin macroéconomiques est l'une des sources de la demande privée », rappellent les économistes en ouverture de leur article, expliquant qu'ils ont cherché à comprendre ces « propriétés » attribuées à l'or.

Entre 1836 et 2011, selon leurs calculs, le taux moyen d'évolution réel

Avec la hausse des cours, la Chine freine ses achats

La Chine a ralenti le rythme de ses achats d'or en juillet. Les réserves du pays, premier producteur et consommateur au monde, ont augmenté de 170.000 onces, à 58,79 millions d'onces, soit environ 1.829 tonnes, selon la banque centrale. A l'exception de mai dernier, la Chine n'avait jamais acheté aussi peu d'or depuis un an qu'elle publie ses réserves. Le cours du métal a atteint il y a un mois son plus haut niveau depuis plus de deux ans. Pékin détient aujourd'hui les cinquièmes réserves mondiales d'or, mais elles ne représentent que 2,3 % de ses réserves de change.

des cours de l'or a été de 1,1 % par an, voisin de celui de 1 % des T-Bills (billets du trésor) américains et d'autres actifs comparables. Pour les dix-neuf pays de l'OCDE étudiés, le taux moyen d'évolution réel des cours en temps de récession (en moyenne +2,1 % par an) est proche du taux enregistré pendant les autres périodes (+1,5 % en moyenne). Pis, les économistes ont trouvé que le prix réel de l'or s'était déprécié au cours de plus de la moitié de ces récessions. Quant à la volatilité du prix du métal, elle dériverait avant tout des changements dans le rôle monétaire de l'or. Ainsi, la volatilité n'a jamais été aussi réduite qu'au moment de l'étalon-or classique, de 1880 au début de la Première Guerre mondiale.

Des conclusions qui auraient de quoi remettre en cause les recommandations de certains analystes qui justifient l'achat d'or en temps de crise par des rendements relativement élevés. — M. Jq.

Le Mexique profite de l'engouement pour la dette émergente

DETTE

Mexico a emprunté 2,8 milliards de dollars.

Les fonds obligataires regorgent d'argent à placer.

Pierrick Fay

@pierrickfay

C'est un signe de plus de l'appétit des investisseurs pour la dette émergente. Huit mois après sa dernière émission en dollars, le Mexique vient de lever 2,76 milliards de dol-

lars sur le marché à 10 ans et 30 ans. C'est plus que prévu, compte tenu d'une demande qui a approché les 10 milliards de dollars selon Reuters. Dans un contexte de taux bas, où plus de 13.000 milliards de dollars de dettes se traitent dans le monde avec des rendements négatifs, les investisseurs sont en effet de plus en plus enclins à prendre des risques pour trouver du rendement.

Surtout que les gérants de fonds disposent d'importantes masses d'argent à placer. Les flux de capitaux vers les obligations des marchés émergents ont en effet atteint des niveaux records. Selon Bank of America Merrill Lynch, les fonds investis dans la dette émergente

(d'Etat et d'entreprise) ont en effet attiré, au 4 août, pas moins de 16,6 milliards de dollars depuis le vote en faveur d'une sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne.

Des vents sont « devenus porteurs »

« La dette émergente est une source de revenu attractive dans un environnement post-Brexit », souligne Richard Turnill chez BlackRock, le choc du vote en faveur du « Leave » ayant eu comme première conséquence de pousser les banques centrales à se montrer de plus en plus accommodantes. « Cette classe d'actifs devait bénéficier de la recherche continue de

rendement de la part des investisseurs, alors que trois des vents contraires des émergents sont devenus porteurs », poursuit-il, à savoir la patience de la Fed concernant son resserrement monétaire, le rebond du prix des matières premières et la stabilisation de l'économie chinoise.

250

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ont participé à l'émission à 30 ans, d'un montant de 2 milliards de dollars.

Andrew Sheets chez Morgan Stanley, vient d'ailleurs de publier une note concluant que « les meilleures options pour les investisseurs sont sur la dette émergente », celle-ci offrant à la fois « des rendements réels positifs et une protection fondamentale contre l'inflation et la faible croissance ». Sous-réserve, précise-t-il que la Fed n'augmente pas ses taux plus vite que prévu ou que le dollar ne se remette pas à décoller.

Conditions intéressantes

En attendant, le Mexique en a profité pour obtenir des conditions intéressantes auprès des investisseurs. Il a levé 760 millions de dollars à 10 ans, à un taux de 3,04 %.

Mais c'est bien l'emprunt à 30 ans, d'un montant de 2 milliards, qui a suscité le plus d'intérêt, avec un taux, historiquement bas pour le Mexique, de 4,37 %, mais très attractif comparé aux taux offerts par le 10 ans américain (1,56 %). En tout, plus de 250 investisseurs institutionnels ont participé à cette émission à 30 ans, s'est félicité le Trésor mexicain. La demande a atteint 6,9 milliards de dollars. Les investisseurs apprécient en effet ces emprunts à long terme, surtout de la part d'un émetteur comme le Mexique disposant d'une bonne notation auprès des agences. Avec cette émission, Mexico a réalisé 70 % de son programme annuel.

Les banques de Wall Street se donnent un coup de jeune

- Les grandes banques sont confrontées à la concurrence de la Silicon Valley dans la guerre des talents.
- Congés sabbatiques, expériences associatives, elles multiplient les initiatives pour attirer les jeunes diplômés.

BANQUE

Elsa Conesa
econesa@lesechos.fr
— Bureau de New York

« Apprendre à manager des Millenials. » C'est l'une des formations les plus prisées chez Goldman Sachs ces temps-ci. Déboussolés face à une génération qui ne ressemble pas aux précédentes, les banquiers, même les plus aguerris, ont besoin d'accompagnement. Chez Credit Suisse, une spécialiste a été recrutée pour les aider et leur fournir quelques « trucs » : ne pas s'enervé quand les jeunes gardent leurs écouteurs sur les oreilles, ne pas leur laisser de message vocal – ils détestent ça –, leur dire souvent qu'ils ont fait du bon travail... Des conseils qui valent de l'or : un coach spécialiste des Millenials, ces jeunes nés entre 1980 et 2000, peut facturer jusqu'à 20.000 dollars de l'heure... Mais, pour Wall Street, le sujet est stratégique.

Pendant des décennies, les grandes banques d'investissement américaines ont prospéré en s'appuyant sur une ressource quasi illimitée : des bataillons de jeunes diplômés sortis des meilleures écoles, corvéables à merci et prêts à

sacrifier soirs et week-end pour le prestige d'un grand nom ou la gratification d'un bonus. Mais le vent a tourné, les banques font moins rêver et la Silicon Valley incarne une nouvelle version de la réussite. La crise a en outre abîmé l'image des banques auprès d'une génération qui dit vouloir donner du sens à son engagement professionnel. Selon une analyse du « Financial Times », seuls 10 % des diplômés issus des 10 meilleurs MBA au monde se sont orientés l'an dernier vers la banque d'investissement, contre près du double en 2008. Autre nouveauté : les Millenials se lassent vite. En 1995, les jeunes banquiers restaient en moyenne trente mois à Wall Street avant de changer de voie, selon une analyse faite par LinkedIn. En 2016, ils claquaient la porte après dix-sept mois en moyenne.

Entreprise de séduction

Le sujet est d'autant plus crucial pour les banques qu'elles évoluent dans un environnement réglementaire contraint qui les oblige à réduire leur masse salariale et à économiser sur les plus gros salaires. Chez Goldman Sachs, le nombre de Managing Directors, le grade le plus élevé, a ainsi diminué de 2 % entre 2012 et 2015, tandis que le nombre de postes juniors nécessitant de un à six ans d'expérience a simultanément crû de 17 %.

Résultat : les grandes maisons rivalisent d'inventivité pour attirer et retenir ces jeunes qui rêvent de devenir le prochain Mark Zuckerberg. « Nous voulons vraiment comprendre ce qui est important pour ces jeunes diplômés que nous recrutons », a avoué John Waldron, qui codirige la banque d'investissement de Goldman Sachs. La banque a conçu un programme qui permet aux jeunes banquiers de progresser plus rapidement que par le passé au sein de l'établisse-



Joshua Bright/nyr-Redux-REA

Les grandes banques rivalisent d'inventivité pour attirer et retenir ces jeunes qui rêvent de devenir le prochain Mark Zuckerberg.

ment et d'y faire des tâches moins ingrates. Credit Suisse motive ses jeunes recrues en les exposant davantage aux clients, chose impensable il y a quelques années. Presque toutes ont fait des efforts pour ralentir un rythme de travail réputé frôler régulièrement les 100 heures hebdomadaires : elles poussent leurs banquiers à prendre leur week-end, interdisent aux plus jeunes de rester au bureau après minuit ou encore offrent aux plus fidèles un mois de congé sabbatique. « Je veux que les gens aient une vie de famille, une vie privée », a assuré en mars Michael Corbat, le PDG de Citigroup, qui encourage ses jeunes recrues à prendre un an pour faire du volontariat en les payant 60 % de leur salaire. « Quand j'étais un jeune banquier, le rite de passage impliquait de rester

« Je veux que les gens aient une vie de famille, une vie privée. »

MICHAEL CORBAT
PDG de Citigroup

tard le soir. La question n'est pas combien, mais comment. Il faut être bon et productif. »

Cette entreprise de séduction portera-t-elle ses fruits ? Goldman Sachs a en tout cas surpris tout le monde cette année en recevant 250.000 CV de jeunes diplômés pour un premier poste. Soit 40 % de plus qu'en 2012. ■

JPMorgan Chase range costumes et tailleurs au placard pour adopter le polo

Après un voyage dans la Silicon Valley, l'état-major de la banque a décidé d'autoriser le port des vêtements « casual ».

Tombez le costume ! A défaut d'offrir les mêmes promesses de carrière que la Silicon Valley, Wall Street commence à en adopter les codes vestimentaires. Juste avant l'été, JPMorgan Chase a ainsi incité, dans un e-mail, ses employés à venir travailler en s'habillant de façon décontractée. En langage Wall Street, cela veut dire : sans costume, sans cravate, sans tailleur. Et c'est une petite révolution. Bien que les banques pratiquent depuis longtemps le Casual Friday, consistant à se vêtir de façon plus informelle juste avant le week-end, aucune n'en avait jusqu'ici fait une norme au quotidien.

Relooking

L'esprit start-up reste toutefois sous contrôle. Pas question de venir avec des vêtements de sport ou de yoga, des tongs, une casquette ou une capuche, précise le courrier émis par le « Wall Street Journal » il y a quelques semaines. Les tenues « moulantes ou transparentes », sus-

ceptibles de déconcentrer les équipes, sont prosrites. Jean et baskets demeurent un point délicat, qui doit faire l'objet d'une discussion au cas par cas avec le manager. Le costume et le tailleur restent évidemment de mise face aux clients. En cas de non-respect des consignes, la sanction peut aller jusqu'au licenciement. « Décontracté ne veut pas dire en week-end », rappelle le mémo.

L'idée de ce relooking aurait émergé à la suite d'un voyage de l'état-major de la banque sur la côte Ouest, où l'uniforme dominant est celui de Mark Zuckerberg : tee-shirt gris, hoodie, jean. « De plus en plus de clients s'habillent de façon informelle », constate l'e-mail, qui reconnaît que « notre façon de travailler évolue ». Le patron de la banque, Jamie Dimon lui-même, n'hésite plus à s'afficher en polo. Mais, pour montrer sa détermination, l'établissement a été jusqu'à installer une boutique temporaire au sein de son siège new-yorkais de Park Avenue, proposant des polos et des vêtements décontractés de la marque « preppy » Vineyard Vines, connue outre-Atlantique pour son logo en forme de petite baleine rose. Elle envisagerait même de

Il a dit



« De plus en plus de clients s'habillent de façon informelle. »
« Notre façon de travailler évolue. »

JAMIE DIMON
PDG de JPMorgan Chase

AFP

poursuivre la collaboration avec d'autres marques, dans d'autres sites de la banque, et n'exclut pas de développer des lignes de vêtements portant sa griffe, comme le font les stars de la Silicon Valley, Google ou Facebook.

Moderniser son image

S'il doit permettre à la banque de s'adapter aux pratiques de ses clients, ce nouveau « dress code » vise aussi à moderniser son image sur le marché du recrutement, où les grandes maisons de Wall Street font face à la concurrence croissante de la Silicon Valley et des fonds d'investissement, grands gagnants de la crise et dont les codes sont moins stricts. D'autres établissements, comme le fonds BlackRock ou le cabinet d'audit PricewaterhouseCoopers (PwC), ont officiellement autorisé le jean il y a quelques mois. « C'est un tournant pour des organisations comme la nôtre, nous devons écouter davantage ce que veulent nos employés, a admis Tim Ryan, devenu cet été patron de PwC aux Etats-Unis. Les banques font face aux mêmes défis. Nous nous battons sur un marché des talents de plus en plus réduit. » — E. C.

en bref

Des banques veulent la fin de l'opacité des sociétés-écrans aux Etats-Unis

BANQUE — Plusieurs grandes banques internationales veulent lever l'anonymat des sociétés-écrans aux Etats-Unis, soupçonnées de faciliter l'évasion fiscale et le blanchiment d'argent, affirme un de leurs principaux groupements dans une lettre à des élus américains. « Nous ne voyons aucune raison de permettre à des entreprises de dissimuler l'identité de leurs propriétaires », indique le courrier écrit par The Clearing House, une association réunissant notamment JP Morgan, UBS ou HSBC. Des sociétés offshore peuvent actuellement être créées aux Etats-Unis sans que soi connu le nom de leurs ayants droit. Après les révélations des « Panama papers », l'administration Obama a lancé une offensive contre cette opacité. Un projet de loi a été déposé au Congrès qui obligerait à identifier les ayants droit d'une société au moment de son immatriculation. Selon la Clearing House, cette loi pourrait « sensiblement aider » à lutter contre le blanchiment.

Cameroun : 4 employés d'une filiale de BPCE détenus pour détournements

BANQUE — Quatre employés de la Bicec, la filiale camerounaise du groupe BPCE (Banque Populaire-Caisse d'Epargne), ont été arrêtés et placés en détention à Douala pour des malversations présumées de plusieurs millions d'euros, selon l'AFP, qui cite des sources concordantes. Parmi ces employés, figurent un ex-directeur général adjoint limogé en mai, et un ancien directeur de la comptabilité. « Ils sont accusés de faux, complicité de faux en écriture privée, abus de confiance et escroquerie aggravée », a précisé une source pénitentiaire à Douala. Un responsable de la banque a indiqué que la Bicec avait porté « plainte contre X », après avoir décelé des malversations.

La France va obtenir l'aide de la Suisse dans une affaire de délit d'initié



Shutterstock

BOURSE — La Suisse va accorder son aide judiciaire à la France dans une affaire de délit d'initié présumé impliquant notamment deux financiers et leurs clients, dont l'un réside fréquemment à Genève. Le Tribunal pénal fédéral a en effet débouté ce dernier, qui s'opposait à la transmission d'informations à Paris. L'AMF suspecte des délits d'initié portant sur des opérations de fusion depuis 2006, dont LafargeHolcim en 2014. Ils auraient représenté plusieurs millions d'euros de plus-value.

Blanchiment : la banque centrale italienne ferme la filiale de PrivatBank

BANQUE — La banque centrale italienne a annoncé mardi la fermeture de la filiale italienne d'AS PrivatBank, banque lettonne contrôlée à 46 % par le groupe ukrainien PrivatBank, pour « violations graves des règles en matière de lutte contre le blanchiment » d'argent. La Banque d'Italie « a interdit à AS PrivatBank d'entreprendre de nouvelles opérations », à l'exception de celles permettant à ses clients de retirer leur argent ou de le transférer vers d'autres établissements financiers. Une décision prise « à la suite d'inspections de vérification [...] desquelles ont émergé de graves violations des règles [...] avec le risque d'une réévaluation de ces irrégularités ». En décembre, le régulateur financier letton avait infligé une amende de 2 millions d'euros, la plus élevée de son histoire, à la filiale locale de la PrivatBank pour son rôle dans une affaire de fraude présumée de 1 milliard de dollars en Moldavie.

AVIS FINANCIERS



Société anonyme au capital de 31 826 496 euros
Siège Social : 6 place de la Madeleine, 75008 Paris
542.097.704 RCS PARIS

AVIS DE RÉUNION ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU JEUDI 15 SEPTEMBRE 2016

Les actionnaires de la société Recylex sont invités à participer à l'Assemblée Générale Mixte qui se tiendra le jeudi 15 septembre 2016 à 10 heures à l'Espace Hamelin, 17 rue de l'Amiral Hamelin, 75016 Paris.

L'ordre du jour et le texte des projets de résolutions sont publiés au BALO du mercredi 10 août 2016. Les documents prévus aux articles L.225-115, R.225-83 et R.225-89 du Code de commerce sont tenus à la disposition des actionnaires conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables. Tous les documents et informations prévus à l'article R.225-73-1 du Code de commerce pourront être consultés sur le site internet de la société à compter du mercredi 24 août 2016. Les actionnaires nominatifs recevront leur convocation par courrier. Les actionnaires au porteur sont invités à s'adresser à leur intermédiaire financier.

www.recylex.fr

Lending Club accumule les déboires



La plate-forme Lending Club met en relation des emprunteurs et des investisseurs. Photo Denis Allard/RÉA

CRÉDIT

La directrice financière de la plate-forme de prêts en ligne a quitté le groupe sur fond de pertes.

Etienne Goetz
@etiennegoetz

Le vent a bien tourné depuis son introduction en Bourse en fanfare, en décembre 2014. La plate-forme de prêts en ligne Lending Club, fondée par le Français Renaud Laplanche, enchaîne les déconvenues financières, juridiques et se trouve en proie à une crise de gouvernance. En effet, la société a publié lundi une perte de 81,4 millions de dollars pour le deuxième trimestre, contre une perte de 4,1 millions un an plus tôt à la même période. Et, dans le même temps, la directrice financière, Carrie Dolan, salariée de la première heure, a démissionné de ses fonctions pour « *rechercher de nouvelles opportunités* », explique le groupe. Bradley Coleman, le comptable maison, assurera l'intérim à la direction financière. Toutefois, pour ten-

ter de rassurer les marchés, Lending Club a annoncé la nomination, comme membre indépendant du conseil d'administration, de Timothy Mayopoulos, le patron de l'organisme de refinancement de prêts hypothécaires Fannie Mae.

Enquêtes de la justice et du gendarme boursier
Ces difficultés ne vont pas améliorer le climat morose qui règne au sein de la société depuis le départ fracassant du fondateur, Renaud Laplanche, poussé vers la sortie début mai. Il lui a notamment été reproché d'avoir dissimulé au conseil d'administration un investissement personnel dans un fonds client de la fintech. La mise à l'écart du Français a en outre été précipitée par la vente, en mars, d'un prêt complexe de 3 millions de dollars au courtier new-yorkais Jefferies, antitadé par Lending Club et passant outre des clauses entre les deux parties. Pour achever la star déchue de Wall Street, Lending Club fait l'objet d'enquêtes du département américain de la Justice et du gendarme boursier local. Ce parfum de crise mine la confiance des investisseurs. L'action de la plate-forme a perdu près de 70 % depuis son introduction en Bourse. Ce mardi, le titre a cédé 4,38 % à l'ouverture. L'acteur non bancaire a contribué au développement d'un nouveau modèle de financement qui consiste à mettre en relation des emprunteurs et des investisseurs. Il s'est également tourné vers des investisseurs professionnels, comme des « *hedge funds* ». Lending Club vient, par exemple, d'engager des discussions avec le fonds Western Asset Management, avec à la clef des achats de dette pour un montant pouvant aller jusqu'à 1,5 milliard de dollars. Mais, là encore, la plate-forme peine à convaincre tant l'activité paraît instable. A titre d'exemple, la société a été contrainte en juin de limiter les sorties de capitaux d'un fonds qu'il gère, après que des clients ont voulu retirer 442 millions de dollars d'actifs sous gestion. ■

Les chiffres clefs

81,4
MILLIONS DE DOLLARS
C'est le montant de la perte de Lending Club au deuxième trimestre.

4,58
DOLLARS
C'est le prix de l'action mardi à l'ouverture, contre 15 dollars lors de son IPO, soit une baisse de près de 70 %.

Les réassureurs affectés par les catastrophes naturelles

- Comme ses rivaux, Munich Ré a vu ses profits baisser au premier semestre.
- Le secteur fait face à un environnement difficile à tous points de vue.

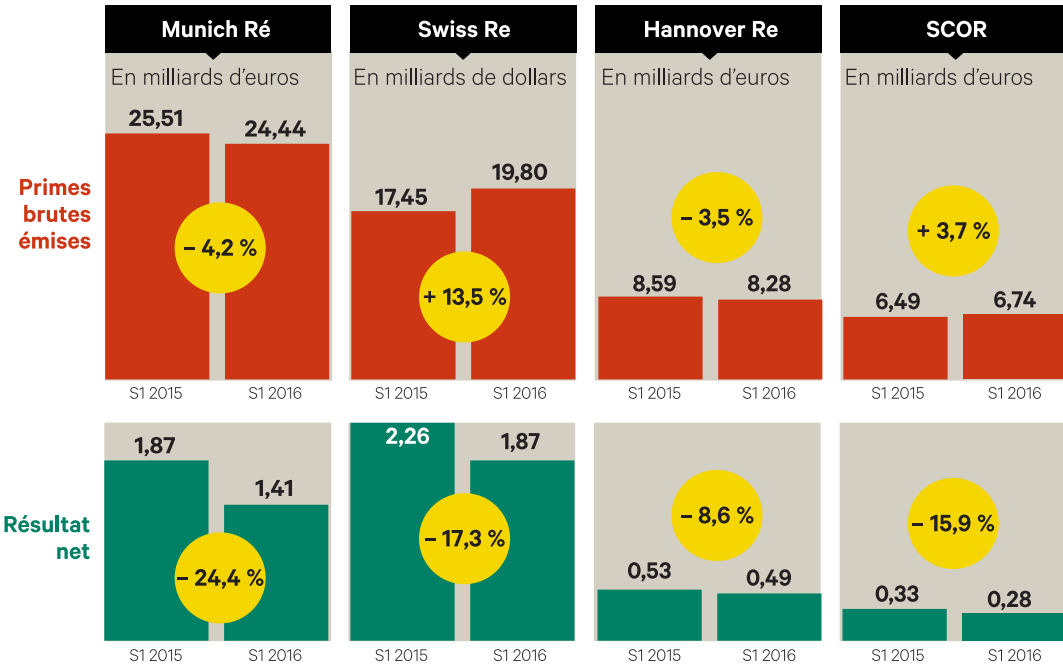
ASSURANCE

Laurent Thévenin
@laurentthevenin

Résultats en baisse, mais cours de Bourse en hausse. Les marchés ont été agréablement surpris, mardi, par les résultats trimestriels publiés par Munich Ré. Le géant mondial de la réassurance a pourtant fait état d'un résultat net en baisse de 9 % au deuxième trimestre, à 974 millions d'euros. Mais c'est mieux qu'attendu par les analystes, qui tablaient en moyenne sur un résultat net beaucoup plus bas, aux alentours de 480 millions d'euros, selon Reuters et Bloomberg. Le groupe allemand a pu compter sur un résultat d'investissement meilleur que prévu. Il corrige ainsi un peu le tir après un premier trimestre très difficile. Sur le premier semestre, son résultat net s'élève à 1,4 milliard d'euros (-24,4 %). Sur ces bases, Munich Ré se dit bien parti pour atteindre son objectif d'un résultat net de 2,3 milliards d'euros pour l'ensemble de l'exercice 2016. Après ces annonces, son titre s'est envolé de 5,7 % à la Bourse de Francfort, finissant en tête de l'indice DAX.

Comme ses grands concurrents, Munich Ré a été affecté par la recrudescence des catastrophes naturelles au deuxième trimestre. Les incendies géants du mois de mai dans l'Alberta (Canada) lui ont coûté 400 millions d'euros, tandis que la série de tremblements de terre survenus au Japon en avril lui a laissé une charge de 85 millions d'euros. Ce qui a dégradé la rentabilité de son

Les chiffres clefs des grands réassureurs



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉS

activité de réassurance-dommages, avec un ratio combiné (sinistres et frais rapportés aux primes) qui s'est dégradé de 6,5 points au deuxième trimestre, à 99,8 %. Sur le premier semestre, cet indicateur reste toutefois largement dans le vert, à 94,3 %.

Un « point bas »
Ls autres grands réassureurs affichent tous des bénéfices en berne au premier semestre (-17,3 % pour Swiss Re, -8,6 % pour Hannover Re, -15,9 % pour SCOR). Le secteur doit faire face à un environnement compliqué à tous points de vue : taux

d'intérêt ultrabas qui grèvent les revenus financiers, concurrence exacerbée, tarifs pressurés... Lors des derniers renouvellements de programme pour le 1^{er} juillet, « *la pression sur les prix, les termes et les conditions est restée élevée, en particulier pour la couverture des catastrophes naturelles* », constate Munich Ré, qui a vu ses prix baisser de 0,4 %. Swiss Re avait signalé une « *érosion continue des prix* » en réassurance de dommages aux biens. « *Un ralentissement de la baisse des tarifs a toutefois été constaté dans de nombreux marchés, notamment aux Etats-*

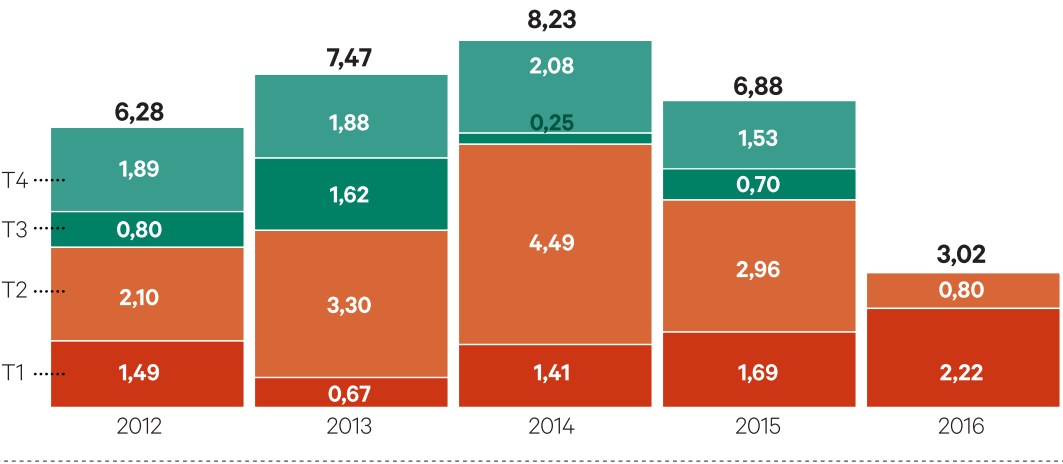
Unis », a indiqué SCOR, après avoir bouclé les renouvellements de juin et juillet 2016 avec des prix « *quasi stables* ». Selon Hannover Re, il y aurait des signes qu'un « *point bas* » est en train d'être atteint, « *à la fois en dommages et en responsabilité* ». Reste à voir comment cela se traduira dans les discussions sur les tarifs 2017 avec leurs clients assureurs et leurs courtiers, qui vont débiter dans un mois lors des Rendez-vous de septembre à Monte-Carlo.

Lire « Crible »
Page 24

Les obligations catastrophe attirent de plus en plus les investisseurs... et les réassureurs

Le marché des obligations catastrophe reste dynamique

Emissions dans le monde, en milliards de dollars



« LES ÉCHOS » / SOURCE : AON

chent selon des paramètres prédéfinis : localisation, trajectoire, magnitude, profondeur... Si le sinistre survient sous ces conditions, le détenteur de l'obligation perd tout ou partie des intérêts, voire du nominal de l'obligation. Pour les assureurs et réassureurs, il s'agit de partager le risque en faisant payer les investisseurs.

Prime de risque
Pour ces derniers, le marché des obligations catastrophe offre une alternative aux rendements très faibles du marché de la dette publique en Europe et aux Etats-Unis, d'autant plus qu'il ne dépend d'aucune politique économique ou monétaire. En clair, le marché ne souffrirait pas, par exemple, d'une éventuelle accélération de la remontée des taux de la Fed. Mais les institutionnels sont surtout atti-

rés par le rendement. Au dernier trimestre, la prime de risque liée aux Cat Bonds (ou « *spread* », l'écart de rendement entre le taux exigé par les investisseurs et le taux sans risque) a grimpé à son plus haut niveau depuis quatre ans, autour de 8,4 %. De plus en plus de pays ont recours aux obligations catastrophe « *souveraines* » pour réduire les dépenses d'indemnisation en cas de désastre, sous l'égide du programme MultiCat de la Banque mondiale. C'est le cas du Mexique : lorsque l'ouragan Patricia a frappé, en 2015, les investisseurs dans la tranche de 100 millions de dollars ont perdu la moitié de leur investissement. Les pays de l'Asean ont eux aussi collaboré avec la Banque mondiale pour développer un système d'assurance qui fait appel aux marchés sous certaines conditions. Aux Philippines, par exemple, le

gouvernement a travaillé sur un projet de loi qui imposerait aux petits propriétaires de s'assurer via l'émission d'obligations catastrophe. Les coûts d'émission jugés prohibitifs retardent cependant la mise en place du projet. — **C. E.**

300
MILLIONS DE DOLLARS
Le montant des deux plus gros « *Cat Bonds* » de 2016. L'un des deux a été placé par SCOR contre le risque d'ouragans et de séismes aux Etats-Unis et au Canada. L'autre a été placé par State Farm Fire and Casualty Company contre le risque de séismes aux Etats-Unis, sur la faille de New Madrid.

LENDOPOLIS

La plateforme de crowdfunding des TPE/PME

LENDOPOLIS est une plateforme de financement participatif qui permet aux TPE/PME d'emprunter entre 10 000 € et 1 000 000 € en 30 jours maximum directement auprès des particuliers. Les particuliers choisissent ainsi les projets d'entreprises auxquels ils souhaitent prêter, et perçoivent chaque mois entre 5% et 12% d'intérêts en fonction de la note de risque attribuée par LENDOPOLIS.

Plus d'infos et inscriptions sur www.lendopolis.com

Un service proposé par Les Echos Solutions

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH.	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN PER + BAS AN RDT	BPA
ACCOR (AC) ◆	A	35,6	35,5	- 0,31	- 11,26	
FR0000120404	27/04/16 0,5	986258 284.534.579	35,885 35,425	- 1,24 - 21,91	41,25 29,96	2,82
AIR LIQUIDE (AI) ◆	A	93,54	95,78	+ 2,45	- 7,59	
FR0000120073	23/05/16 2,6	667437 345.572.363	95,86 93,45	+ 6,58 - 20,55	106,65 88,25	2,72
AIRBUS GROUP (AIR) ◆	A	50,41	51,1	+ 1,51	- 17,58	
NL0000235190	02/05/16 1,11	2085484 772.678.546	51,17 50,35	+ 4,22 - 23,16	63,45 48,07	2,54
ARCELORMITTAL (MTTP) ◆	A	5,853	5,9	+ 0,48	- 94,44	- 0,6
LU0323134006	08/05/15 0,17	174.925 3.065.710.869	5,92 5,81	+ 0,22 - 12,78	5,95 20,17	
AXA (CS) ◆	A	18,07	18,27	+ 0,86	- 27,59	
FR0000120628	06/05/16 1,1	5695798 12.424.228.814	18,3 17,95	+ 7 - 26,11	24,82 16,1	6,02
BNP PARIBAS (BNP) ◆	A	44,415	44,815	+ 0,96	- 14,2	
FR0000131104	02/06/16 2,31	247823 1.246.462.634	44,905 43,99	+ 12,56 - 25,62	52 35,27	5,16
BOUYGUES (EN) ◆	A	26,355	26,6	+ 0,78	- 27,21	
FR0000120503	26/04/16 1,6	873444 345.455.310	26,69 26,355	+ 3,06 - 22,57	26,59 24,75	6,02
CAP-GENIMI (CAP) ◆	A	85,34	86,21	+ 0,77	+ 0,71	
FR0000125338	30/05/16 1,35	276270 172.181.500	86,38 85,04	+ 14,35 + 0,62	89,01 67,7	1,57
CARREFOUR (CA) ◆	A	21,94	22,305	+ 1,69	- 16,3	
FR0000120172	23/05/16 0,7	2570319 756.235.154	22,345 21,9	+ 1,39 - 29,38	26,74 20,9	3,14
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆	A	81,31	8,213	+ 0,87	- 24,51	
FR0000045072	27/05/16 0,6	4793714 28.809.290.815	8,238 8,08	+ 5,81 - 37,04	43,37 6,9	7,31
DANONE (BN) ◆	A	68,1	68,82	+ 0,98	+ 10,5	
FR0000120644	05/05/16 1,6	1270321 655.892.000	68,93 67,98	+ 7,46 + 10,02	69,89 57,49	2,33
ENGIE (ENGI) ◆	A	14,635	14,65	+ 0,1	- 10,26	
FR0000120848	05/05/16 0,5	324.461 14.235.011	14,705 14,635	+ 0,76 - 12,34	16,19 12,34	3,41
ESSILOR INTERNATIONAL (EI) ◆	A	114,1	115,3	+ 1,14	+ 0,22	
FR0000121667	17/05/16 1,11	349846 218.096.529	115,35 113,6	+ 12,36 - 0,52	124,55 10,21	0,96
KERING (KER) ◆	A	169,75	171,7	+ 0,94	+ 8,71	
FR0000121485	04/05/16 2,5	152620 126.279.322	171,8 169,35	+ 16,72 - 4,69	174,5 136,55	1,46
KLEPIERRE (KL) ◆	A	42,665	42,96	+ 0,35	+ 4,81	
FR0000121664	22/04/16 1,7	391820 314.356.063	42,96 42,62	+ 0,35 + 3,41	43,37 35,605	
L.V.M.H. (MC) ◆	A	151,45	153,6	+ 1,05	+ 6	
FR0000120104	19/04/16 2,2	507735026 14.635	153,8 151,2	+ 14,29 - 11,44	163,45 130,55	1,43
LAFARGEHOCHIM (LHIN) ◆	A	45,62	46,545	+ 1,73	- 0,5	
CH0012214059	17/05/16 1,5	371999 606.909.080	46,545 45,55	+ 23,64 - 23,23	46,545 30,33	3,22
LEGRAND (LR) ◆	A	51,72	52,54	+ 1,72	+ 0,85	
FR0001307819	31/05/16 1,15	452123 267.066.270	52,57 51,72	+ 0,25 - 6,61	52,57 61,54	2,19
L'ORÉAL (OR) ◆	A	171,35	174,1	+ 1,75	+ 12,11	
FR0000120321	29/04/16 3,1	319190 595.780.848	174,1 171,15	+ 0,75 - 1,61	177,9 142,65	1,78
MICHELIN (MI) ◆	A	94	95,23	+ 1,02	+ 8,34	
FR0000121261	17/05/16 2,85	478415 182.274.289	95,32 93,78	+ 11,51 + 3,94	97,59 77,4	2,99

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN PER + BAS AN RDT	BPA
AB SCIENCE (AB) ◆	B	14,9	14,74	+ 6,04	+ 20,52	
FR0010557264		339327 37.254.035	15,39 14,61	+ 14,8 - 2,06	19,9 8,62	
ABC ARBITRAGE (ABCA) △	B	61,6	6,1	- 0,65	+ 18,91	
FR00004040608	01/07/16 0,2	32340 58.051.067	6,2 6,1	+ 3,57 + 26,82	6,74 4,61	3,28
ACANTHE DEV. (ACAN) △	C	0,51	0,51		+ 15,91	
FR0000064602	13/07/16 0,12	25993 147125.260	0,52 0,51	- 8,93 + 18,6	0,59 0,42	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ▲	A	93,56	94,29	+ 0,5	- 12,04	
FR0001340411	31/05/16 1,91	97382 98.960.602	94,29 93,23	+ 4,29 - 12,57	112,2 91,32	2,03
AFFINE RE (MIL) ▲	C	14,99	14,78	+ 0,48	- 9,8	
FR0000036105	04/05/16 1	2430 10.056.071	14,92 14,72	+ 0,31 - 11,39	15,75 14,15	
AIR FRANCE-KLM (AF) ▲	A	50,77	5,155	+ 1,56	- 26,57	
FR0000031122	14/07/08 0,58	2833733 300.219.278	5,174 5,077	- 9,91 - 20,09	8,837 4,903	
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) △	B	30,3	30,2	- 0,46	+ 11,66	
FR0004180537	30/06/16 0,5	6607 20.277.690	30,35 30,11	+ 10,91 + 10,73	32,93 21,6	1,66
ALPES (CIE DES) (CDA) △	B	73,35	17,44	+ 0,81	- 12,66	
FR0000053324	15/03/16 0,4	9102 21.737.726	17,44 17,3	- 7,72 - 4,6	19,13 23,01	2,29
ALSTOM (ALO) ◆◆	A	21,665	21,96	+ 1,55	- 22,03	
FR0010220475	04/07/13 0,84	938647 219.127.044	22,02 21,665	+ 6,58 - 18,21	28,375 19,04	
ALTAMIR (LTA) △	B	10,4	10,41	+ 0,1	- 6,89	
FR0000053877	25/05/16 0,56	31877 10.31	10,49 10,31	+ 6,44 - 5,28	11,41 8,65	5,38
ALTAREA (ALTA) ▲	A	581	177	- 0,95	- 2,19	
FR0000033219	19/04/16 1,1	91825 15.030.287	181,25 176,1	+ 3,09 + 15,4	199,55 155,39	
ALTEN (ATE) ▲	A	606	61,61	+ 15,5	+ 15,35	
FR0000071946	27/05/16 1	23880 33.686.325	61,68 60,6	+ 15,44 + 37,83	63,52 43,75	1,62
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ▲	A	12,68	12,91	+ 1,45	+ 4,62	
FR0000034639	09/05/16 0,19	139699 175.800.265	12,915 12,67	+ 6,3 + 22,95	13,44 9,72	1,47
AMUNDI (AMUN) ▲	A	43,38	42,995	- 0,48	- 0,64	
FR0004125920	17/05/16 2,05	33572 167.245.237	43,39 42,82	+ 18,93 + 4,46	44,7 33,65	4,77
ANF IMMOBILIER (ANF) △	B	21,97	21,97	+ 0,6	+ 5,63	
FR0000063091	06/06/16 1,24	2465 19.009.271	22,09 21,69	- 0,81 - 3,22	24,63 18,9	
APRIL GROUP (APR) ◆	B	11,3	11,25	+ 1,08	- 5,46	
FR0004037125	05/05/16 0,28	251 40.904.135	11,25 11,3	- 0,79 - 10,79	12,81 11,01	2,31
ARCHOS (LXR) △	C	165	1,68	+ 1,82	- 6,67	
FR0000182479		27307 34.876.475	1,68 1,62	+ 9,09 - 20,38	1,33 10,1	
AREVA (AREVA) ◆	A	16	4,385	+ 4,43	- 19,16	
FR001027143		7110 383.204.852	4,385 4,16	+ 24,64 + 48,38	5,55 3,05	
ARKEMA (AKE) ■	A	78,67	79,62	+ 0,95	- 23,27	
FR0001313833	09/06/16 1,9	162904 75.470.173	79,7 78,67	+ 16,32 + 8,83	79,7 48,17	2,39
ARTPRICE.COM (PRC) △	C	11,08	11	+ 0,46	- 17,48	
FR0000047483		19055 6.651.515	11,11 10,9	+ 11,56 - 21,6	13,56 8,34	
ASSYSTEM (ASY) △	B	24,95	24,85	- 0,4	+ 3,41	
FR0000074148	31/05/16 0,8	21937 22.218.216	25,09 24,85	+ 6,52 + 40,71	25,09 20,27	3,22
ATOS ORIGIN (ATO) ◆◆	A	88,2	88,76	+ 0,37	+ 14,6	
FR0000051732	02/06/16 1,1	179545 104.759.633	88,85 88,03	+ 21,57 + 26,95	88,89 62,32	1,24
AUREA (AURE) ◆	C	5,18	5,21	+ 0,77	- 3,36	
FR0000039232	27/06/16 0,1	797 11.691.987	5,21 5,18	- 1,33 + 4,48	5,64 3,92	1,92
AVANQUEST (AVQ) ▲	C	0,12	0,12		- 33,33	
FR0004026714		10124971 33.781.555	0,13 0,13	+ 9,09 + 9,09	0,16 0,06	
AVENIR TELECOM (AVT) △	C	0,06	0,05		- 44,44	
FR0000066052	21/10/11 0,05	66940 110.501.888	0,06 0,05	- 0,06 - 72,22	0,08 0,03	
AXWAY SOFTWARE (AXW) △	B	25,15	25,74	+ 2,35	+ 5,49	
FR0001104500	05/07/16 0,4	10661 20.798.431	25,74 25,15	+ 27,43 + 9,16	25,74 18,6	1,55
BÉNÉTEAU (BEN) ◆	A	8,511	8,915	+ 4,17	- 30,95	
FR0000035164	03/02/16 0,06	21350 82.789.840	8,915 8,511	+ 14,29 - 39,97	12,96 7,77	0,67
BIC (BI) ▲	A	132,35	133,65	+ 0,83	- 11,87	
FR0000120966	30/05/16 5,9	36895 47.934.132	134,25 132,25	+ 7,31 - 14,05	116,3 114,3	4,42
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲	A	124,7	125,65	+ 1,01	+ 14,33	
FR0001096479	07/06/16 1	13840 39.453.740	125,65 124,2	+ 5,19 + 18,59	140,37 97,17	0,8
BOIRON (BOI) △	A	82,92	82,8	- 0,12	+ 11,14	
FR0000061129	01/06/16 1,5	2544 19.441.713	82,92 82,78	+ 15,48 - 18,74	85,3 61,01	1,81
BOLLORÉ (BOL) ▲	A	3,271	3,305	+ 1,1	- 23,09	
FR0000039299	08/06/16 0,4	1565904 2.906.326.357	3,31 3,256	+ 9,76 - 33,23	4,344 2,844	1,21
BONDUELLE (BON) △	B	22,4	22,45	+ 0,18	- 2,56	
FR0000063935	06/01/16 0,43	5885 32.000.000	22,52 22,4	+ 0,67 - 12,3	21,75 19,5	1,92
BUREAU VITAEUS (BVI) ◆	A	19,41	19,595	+ 1,11	+ 6,55	
FR0006174348	19/05/16 0,51	568581 442.000.000	19,605 19,35	+ 4,23 - 7,85	21,045 15,87	2,6
CASINO (CO) ◆◆	A	45,48	45,91	+ 0,26	+ 8,24	
FR0000125585	17/05/16 3,12	424346 111.973.246	45,91 44,83	- 8,11 - 33,22	5,24 34,38	6,8
CATANA GROUP (CATG) △	C	0,48	0,48		- 31,43	
FR0010193052		3682 26.442.454	0,48 0,48	+ 2,13 + 0,72	0,72 0,39	
CEGEDIM (CEG) ◆	B	25,5	25,8	+ 3,16	- 19,38	
FR0000035050	01/07/11 13,99	770 13.997.713	26,48 25,41	- 2,35 - 33,42	33,38 21,02	
CFAO (CFAO) ▲	A	33,79	33,79	- 0,03	- 3,46	
FR0000060501	24/06/16 0,81	62.757.065	33,79	+ 6,26	32	2,4

SÉANCE DU 09 - 08 - 2016
CAC 40 : 4468,07 (1,19 %) NEXT 20 : 9429,33 (0,79 %)
CAC LARGE 60 : 4933,99 (1,15 %)
CAC ALL-TRADABLE : 3479,25 (1,12 %)
DATE DE PROROGATION : 26 AOUT

VALEURS MNÉMO / INFO / OST		OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS %	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN PER + BAS AN RDT	BPA
ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV						
NOKIA (NOKIA) ◆	A	4.939	5,05	+ 2,33	- 22,55	
FI0009000681	17/06/16 0,18	1163908 3.992.863.716	5,07 4,99	+ 2,23 - 26,71	6,967 4,165	5,15
ORANGE (ORA) ◆	A	13,75	13,925	+ 1,27	- 10,07	
FR0000133308	21/06/16 0,4	7628455 2.660.056.599	13,92 13,73	- 1,62 - 7,07	16,67 12,375	2,87
PERNOD-RICARD (RD) ◆	A	102,4	103,7	+ 1,52	- 1,43	
FR0000120693	06/07/16 0,9	327845 265.421.592	104 102,3	+ 4,57 - 5,94	108,85 90	0,87
PEUGEOT (UG) ◆	A	13,225	13,31	+ 0,83	- 17,86	
FR0000121501	02/06/11 1,1	1802281 80.816.449	13,415 13,125	+ 3,04 - 27,78	13,78 10,08	
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆	A	65,96	66,99	+ 1,3	+ 9,14	
FR0000130577	03/06/16 1,6	320887 225.759.169	66,99 65,96	+ 11,21 - 0,24	67,2 49.945	2,39
RENAULT (RNO) ◆	A	76,49	77,14	+ 0,78	- 16,72	
FR0000131906	13/05/16 2,4	738965 295.722.284	77,27 75,67	+ 10,88 - 12,2	91,52 63,64	3,11
SAFRAN (SAF) ◆	A	60,92	61,68	+ 1,25	- 2,67	
FR0000123772	23/05/16 0,78	742004 417.029.585	61,79 61,67	+ 3,04 - 11,89	64,61 43.965	1,27
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆	A	38,42	39,05	+ 1,85	- 20,21	
FR0000125007	06/06/16 1,24	1616517 554.898.752	39,105 38,305	+ 14,58 - 10,35	41,75 31,47	3,18
SANOFI (SAN) ◆	A	72,31	73,05	+ 1,11	- 7,06	
FR0000120578	10/05/16 2,93	1591612 1.288.909.699	73,08 70,12	+ 1,54 - 25,64	79,13 62,5	4,01
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆	A	59,43	60,16	+ 1,35	+ 14,46	
FR0000121972	05/05/16 1,2	154.462 591.724.108	59,47 59,24	+ 15,47 - 6,29	60,35 45,315	3,32
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆	A	31,29	31,86	+ 1,76	- 25,16	
FR0000130809	25/05/16 1,2	3042508 80.765.027	31,935 31,205	+ 13,99 - 33,45	42,04 25	6,28
SODEXO (SW) ◆	A	103,85	105,7	+ 1,59	+ 17,26	
FR0000121220	08/02/16 2,2	123.741.139	105,7 103,85	+ 6,82 + 1,59	105,7 81,75	2,08
SOLVAY (SOLB) ◆	A	94,05	95,72	+ 1,26	- 8,75	
BE0003470755	13/05/16 1,42	396757 105.876.416	94,05 93,99	+ 18,38 + 1,55	94,39 70,52	
TECHNIP (TEC) ◆	A	49,4	50,05	+ 0,99	+ 9,43	
FR0000131708	04/05/16 2	1172076 122.336.890	51,15 49,26	+ 3 - 0,24	54,36 31,61	4
TOTAL (FP) ◆	A	42,87	43,395	+ 0,93	+ 5,16	
FR0000120271	06/06/16 0,61	7368383 301.029.261	43,5 42,63	+ 1,75 + 5,26	45,225 32,21	1,41
UNIBAIL-RODAMCO (UL) ◆	A	214,85	245,95	+ 0,37	+ 4,93	
FR0000124711	04/07/16 4,85	99.317.069	244,45	+ 0,45	212,05	
VALEO (FR) DIV 3 76/06/16	A	45,97	46,93	+ 1,85	- 12,21	
FR0001706526	2003/11/05	388.86290 238.387.629	47 47,93	+ 13,33 + 10,47	47,42 33,883	6,39
VEOLIA ENV. (VIE) ◆	A	20,02	20,15	+ 0,42	- 8,67	
FR0000124141	02/05/16 0,73	1.486.303 63.364.823	20,15 19,955	+ 4,55 - 3,74	20,25 18,01	3,66
VINCI (DG) ◆	A	67,36	67,68	+ 0,61	+ 14,44	
FR0000125486	26/04/16 1,27	1023610 255.241.521	67,68 67,1	+ 6,42 + 1,32	68,3 55,91	1,88
VIVENDI (VIN) ◆	A	17,675	17,99	+ 1,87	- 9,42	
FR0000127771	26/04/16 1	1.234.618 2.266.015.922	17,99 17,645	+ 7,18 - 24,84	20,315 14,87	5,56

EURONEXT HORS SRD

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000076887	AST. GROUPE	C 37	372	366	369 + 11	20563	
FR0012333284	ABIVAX	B 4,45	4,68	4,36	4,36 - 0,20	11871	
FR0000076861	ACTEOS	C 104	104	101	101 - 0,98	1501	
FR0000076655	ACTIA GROUP	C 6,2	6,2	6,09	6,11 - 113	25223	
BE0974269012	AD CAPITAL	C 13,92	14,03	13,92	14 - 0,58	196	
FR0000066278	ADAX PARTNER	B 53,25	53,25	52,65	52,78 - 0,38	4999	
FR0000045824	ADVENSA	C 2,35	2,35	2,34	2,34	171	
FR0000053043	ADVINI	C 36	36	36	36	1	
FR0000044612	AFONE	C 7,85	8,19	7,85	8,19	65	
FR0000130007	ALCANTARA LUCENT	A 34,8	34,9	34,8	34,8	17792	
FR0000062804	ALPHA MOS	C 0,55	0,56	0,54	0,54 - 1,82	40591	
FR0000039216	ALTAIR	B 17,01	17,01	17,01	17,01		
FR0000062805	ALTEC	C 28,25	30,3	28,25	28,17 - 4,49	18466	
FR0010767368	AMPLITUDE SURG	A 2,80	2,89	2,85	2,87 + 0,35	20301	
FR001481960	ARGAN	B 24	24	23,81	23,81 - 0,79	1082	
FR0012185536	ARTEA	C 13,99					
FR0000063232	ARTEA	C 0,77					
FR0000076952	ARTOIS	A					
FR0019800177	ASK	C 114	114	111	113 - 1,74	20105	
FR0010012301	ATARI	C 0,12	0,2	0,18	0,18	1147006	
FR0019527000	ATEME	C 4,19	4,2	4,19	4,2 + 0,24	2423	
FR0000440283	AU FEMINIA	B 26,61	26,9	26,61	26,9 + 109	364	
FR0000063737	AUBAY	C 22,4	22,5	22,23	22,3	4024	
FR0000061780	AUGROS CP	C 3,07					
FR0000073827	AUSYS TECH	C 83					
FR0000072521	AUSV	C 54,57	54,59	54,45	54,5 + 0,07	4047	
FR0000061781	BACARAT	B 2,73	2,74	2,73	2,73	2590	
FR0000000123	BACARAT B	C 10,12					
MC0000031187	BAINS MONACO	B 32	32	32	32 + 316	69	
FR0000062788	BARBARA BUI	C 12,48					
FR0000063730	BASTIDE	C 22,01	22,75	21,95	22,69 + 3,37	10303	
FR0000074072	BIGBEN INT	C 54	54,5	53,4	53,9 + 0,37	15482	
FR0000062150	BLECKEY	C 78,9					
FR0015921210	BLANCA	A 14,05	14,28	13,84	14,18 - 0,28	4198	
FR0000044873	BORNBONA	A 10,66	10,78	10,55	10,7 - 1,28	55833	
FR0000074254	BOUYGUE DIRECT	C 1					
FR0000061637	BURELLE SA	A 822,49	822,49	814,69	814,69 - 0,95	103	
FR0000078598	BUSINESS ET DEC	C 5,58	5,7	5,58	5,62 + 1,26	332	
FR0010151859	CAFO	C 8,23	8,23	8,23	8,23	1	
FR001296095	CAPELLI	A 21,59	21,6	21,49	21,6	634	
FR0000064158	CARREFOUR PART	C 23,51	23,51	23,51	23,51 + 0,47	1	
FR0000076894	CASTA	C 34,9	35,3	34,9	34,9	3924	
FR0000064446	CATERING INTER	B 12,99	12,99	12,99	12,99	1459	
FR0010193979	CCO TERRITORIA	C 3,66	3,73	3,65	3,73 + 2,47	44012	
FR0000078393	CCA INTERN	C 5					
FR0010309096	CEGEREAL	B 38,54	39,97	38,32	39,7 + 2,96	841	
FR0000124703	CEGID GROUP	B 6,1	6,15	6,1	6,11 - 0,16	7932	
FR001263390	CELLINOV	C 4,01	4,03	3,97	4,02 + 0,05	4844	
FR0012616852	CERENIS	C 7,11	7,17	7,07	7,07 - 0,56	5753	
FR0000037475	CFI	C 2,52					
FR0013181864	CGG	B 20,85	21,65	20,53	21,18 + 0,86	248029	
FR0000060907	CHAUSSIERIA SA	C 12					
FR0000054322	CIBOX INTER	C 0,1	0,11	0,1	0,11	44480	
FR0000053061	IE MAROCAINE	C 26,3					
FR0000060824	CLAY	C 89	891	88,56	891 + 0,11	130	
FR001067747	COFACE	A 4,75	4,75	4,654	4,72 + 0,19	121318	
FR0000437163	COHERIS	C 21	21	21	21	1	
FR0010489522	CONSTITUILLI	C 5,05	5,06	5,05	5,06 + 3,69	530	
FR0000065393	COURTOS	C100	100	100	100	1	
FR0000044323	CR ALPES PROV	C 81,29	81,6	81,29	81,6 + 0,25	223	
FR0000185508	CR ATLANT VENEDE	C100	103	100	103 + 3	1037	
FR0010437168	CR DRIE PICARD	B 21,9	22,2	21,9	22,2 + 1,7	2150	
FR0000063733	CR LILE VILAIN	C 73,61	75	73,58	74,4 + 107	1909	
FR0010461053	CR LANGUEDOC	C 55,29	55,8	55,29	55,8 + 0,9	611	
FR0000045239	CR LOIRE HTE-LOIRE	C 67,99	68,2	67,41	68,2 + 0,29	485	
FR0000045551	CR MORBIHAN	C 59,03	60	59,03	60 + 1,64	245	
FR0010185514	CR NORD FRANCE	B 16,46	16,61	16,44	16,52 + 0,49	2829	
FR0000044364	CR NORM. SEINE	C 96,5	97	96,28	97 + 0,52	191	
FR0000063846	CR PARIS IDF	B 83,01	83,06	83	83,06 + 0,05	110	
FR0000045346	CR RHONE-ALPES	C163,39	163,4	162,6	163,4	248	
FR0000045504	CR TOULOUSE	C 87,8	88,1	87,49	88,1 + 0,34	428	
FR0000045434	CR TOUR. POITOU	C 82	82,6	82	82,6 + 0,73	240	
FR0000050395	CROSSWOOD	C 307					
FR0007371813	CS-COM ET SYST	C 4,51	4,55	4,48	4,53 + 0,67	3525	
FR001026749	DAIET	C 6,98	70,3	6,9	70,3 + 5,97	2634	
FR0000063874	DANE ELEC MEMORY	A 3,36	3,4	3,35	3,38 - 0,6	4793	
FR0010193979	DELE	C 46	46	45,23	45,94 + 1,3	105	
FR0000060840	DEVERNOIS S	C 134					
FR0000035784	DIGRAM	C 0,87	0,87	0,87	0,87	2062	
FR0000065260	DIGOCAS PETROLES A	C 398,99					
FR0000065289	DOM SECURITY	C 38,44	38,44	38,1	38,1 - 1,01	169	
FR0000065281	DOMINUS	C 176,9	178,8	176,9	177,5 - 0,06	195	
FR0000094515	ECOA	C 1					
FR0000072737	EGIDE	C 3,22	3,24	3,19	3,24 - 0,62	879	
FR001466069	EKINOPS	C 6,2	6,33	6,09	6,3 + 7,88	268307	
FR0000035719	ELECT. EAU MAD	C 329					
FR0000033103	ELECT. STRASBOURG	B 91,87	98,79	91,87	98,79 + 5,44	1420	
FR0012650166	ELECTRO POWER	A 4,3	4,5	4,3	4,5 + 4,9	2639	
FR001950732	ELIOR	A 19,945	20,15	19,925	20,1 + 0,93	18018	
FR0000065373	ELIUM	C 2,98	2,99	2,96	2,97 - 0,34	11700	
FR001917657	ERAMET	A 3,371	3,388	3,322	3,35 - 0,15	26953	
FR001471735	ERYTCH PHARMA	B 205	206	205	204,3 + 0,64	5150	
FR0000141030	ESI GROUP	C 31,32	31,4	31,2	31,4 - 0,29	2730	
FR0000063743	ETAM DEV	B 33,66	33,67	33,2	33,2 + 0,36	303	
FR0000061675	ETANUS FONC INV	C 53	52	52	52 - 2,63	125	
FR0000065941	ETANUS GROUPE	C 5,91	5,92	5,87	5,92 + 0,17	3903	
FR001049020	EUROPACORP	C 37,4	40,9	37,3	38,2 + 3,98	44837	
FR0012789949	EUROPACAR GROUPE	A 74,49	75,8	74,05	75,6 + 0,68	110597	
FR0000064164	EXACOMPTA CLAIREF	C 79,3	79,3	79,3	79,3 + 0,01	8	
FR0000452768	EXAL INDUSTRIES	B 68,85	69,15	68,53	68,99 - 0,01	6841	
FR0000037343	EXPL. PROD. CHIM.	C534,99	534,99	534,99	534,99 - 0,93	3	
FR0000039026	EXPL. PROD. CHIM.	C 520,51					
FR0000065459	F.I.E.M.	C 102					
FR0000065459	F.I.E.M.	C 102					
FR0000033814	FLIPP	C 0,11	0,12	0,11	0,12	1201	
FR0000063034	FAUVET-GIREL	C 22,51					
FR0011271600	FERMENTAL	A 2,4	2,4	2,35	2,39 - 0,42	1401	
FR0000066201	FIERMIERE CANNES	C 1270					
FR0000061418	FIDUCIAL OFFICE	C 274,9	274,9	274,9	274,9	1	
FR0000060535	FIDUCIAL RE	B 118,49	118,49	118,49	118,49 - 0,01	1	
FR0000063947	FIMALAC	A 99,9	100,73	99,9	100,1 + 0,21	61	
FR0000076986	FIN. MONCEY	C 55,999					
FR0000035123	FINATIS	B 44,98	44,98	44,98	44,98 + 11	1	
FR0000074759	FLEURY MICHON	B 58,78	59	58,75	58,75 - 0,02	115	
FR0000065930	FONCIERE 7 INV	C 2,69	2,69	2,69	2,69 - 3,93	100	
FR0000064362	FONCIERE ATLANT	C 80	80	80	80 + 0,01	1	
FR0000038499	FONCIERE EURIS	B 38,12	38,12	38,12	38,12	1	
FR001041032	FONCIERE VOLTA	C 37,8	37,8	37,7	37,8 - 0,27	510	
FR0011277389	FONCIERE PARIS NORD	C 0,04	0,04	0,04	0,04 - 0,20	50	
FR0000063265	FONCIERE R-PARIS	C 34,57					
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C 4,2	4,2	4,2	4,2 + 5	124	
FR0013030152	FRANCE ENERGIE	C 22,01	22,01	22	22 - 0,05	3	
FR001058079	FREY	B 27,71	27,71	27,71	27,71 + 0,36	1	
FR0000031973	FSDV	C 46,3					
FR0000065459	FSI MONT	B 49,25	49,74	49,25	49,74 + 1	79	
FR0000053035	GA	C 82	82	82	82		
FR0000044471	GENERALE SANTE	B 1318	13,69	1318	13,55 - 2,81	890	
FR0010566292	GENERIX	C 2,44	2,44	2,44	2,44	1	
FR0004163111	GENITIC	A 25	25,27	24,735	24,825 - 0,42	66049	
FR001799907	GENOMIC VISION	A 4,55	4,82	4,44	4,55 - 1,71	23266	
FR001799542	GENTICEL	A 143	148	14	143 - 2,88	75807	
FR0000061649	GERARD PERRIER	C 37,96	37,96	37,75	37,75 - 0,55	497	
FR0000065891	GERARD PERRIER	C 18,51	18,51	18,51	18,51 + 0,05	100	
FR0000038328	GRAND MARNIER	C 8750					
FR001476938	GROUPE FNAC	B 56,45	56,67	56,4	56,56 - 0,2	20860	
FR0000062671	GROUPE GORGE	B 21,68	21,72	21,52	21,6 + 0,09	4465	
FR000410338	GROUPE JAJ	C 15	15	15	15 + 0,67	2822	
FR0004050300	GROUPE OPEN	C 19,3	19,3	19	19,17 - 0,67	2113	
FR0010214004	GROUPE PIZZORNO	C 14,31	14,57	14,31	14,57 + 0,55	169	
FR0000065500	GROUPE SPRL	C 2,98	2,98	2,98	2,98 + 2,76	1	
FR0010340406	GROUPE VIAL	C 26,86	27,15	26,7	26,77 + 0,09	4102	
FR0000035256	GUILBERT	B 57,53	58,37	57,53	58,3 + 1,97	12916	
FR0000066722	GUILLEMOT CORP	C 1,51	1,55	1,51	1,55 + 0,97	13655	
FR0004035061	GUY DEGRENNE	C 0,52	0,52	0,52	0,52	1	
FR0000065404	HERIGE						

CODE ISIN

DESIGNATION
DES VALEURS

CLASSIFICATION

VAL. UNIT
HORS FRAIS
EN EUROS*

DATE
DE LA
VALEUR

DERNIER
ENVELOPPE NET
EN EUROS**
MONTI (DATE)




Mirabaud Asset Management
Tél. +41 58 816 20 20
www.mirabaud.com
marketing@mirabaud.com

MIRABAUD


Asset Management

LU0689230778	MIR. - CONV BONDS EUR A EUR	133,07	09/08
LU0928190510	MIR. - CONV.BONDS GLB A USD	112,61	09/08
LU0187024954	MIR. - EQ ASIA EX JAP A	182,61	09/08
LU1308314605	MIR. - EQ EUR. EX-UK S&M D GBP	124,48	09/08
LU0800193780	MIR. - EQ GLB EMRG MKT A USD	96,7	09/08
LU1008513852	MIR. - EQ GLOBAL FOCUS A USD	97,16	09/08
LU0334003224	MIR. - EQ PAN EUR A CAP	116,16	09/08
LU0787970960	MIR. - EQ SPAIN A EUR	24,96	09/08
LU0636969866	MIR. - EQ SWISS SM&M A	356,51	09/08
LU1008513340	MIR. - GLB EQ HIGH INC A USD	99,12	09/08
LU0862027272	MIR. - GLB HIGH YLD BDS A USD	113,13	09/08
LU0963986202	MIR. - GLB STRAT BOND A USD	108,72	09/08
LU1308307815	MIR. - US SH. TERM CRD FD A USD	102,48	09/08

Seuil unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au FEA sont désignées 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 (LO), diversifiés (DD), garantis ou assortis d'une protection (GP) **, en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne «DÉSIGNATION DES VEALEURS».

CODE ISIN	DÉNOMINATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL. UNIT.		DATE		DERNIER	
			HOURS FRAS	IN EURO\$**	DE LA	VALOR.	DIVIDENDE NET	EN EURO\$**
							MONTH	DATE
<div>  ÖKOWORLD Tel.: +49 21 03 28 41 0 </div>								
LU0301152442	ÖKOWORLD KLIMA EUR		51,67	09/08				
LU0061928585	ÖKOWORLD ÖKOVIS.CL. EUR		148,91	09/08				
<div>  Optigestion 39, avenue Pierre 1^{er} de Serbie 75008 PARIS Standard : +33 1 73 11 00 00 Internet : www.optigestion.com </div>								
FR0010106450	OPTIGEST MONDE	DI	164,1	08/08				
FR0010236760	OPTIGEST EUROPE		109,7	08/08				
<div>  PICTET 1803 Asset Management Pictet Asset Management Paris 34, avenue de Messine 75008 Paris Tél. : 01 56 88 71 00 www.pictetfunds.fr </div>								
LU0155303323	PICTET-ASIAN EQ. JAPAN		202,54	09/08				
LU0090689299	PICTET-BIOTECH		637,98	09/08				

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CATÉGORIE	VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO35	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO35 MONT. DATE
LU0280430660	PICTET-CLEAN ENERGY		73,84	09/08	
LU0130728842	PICTET-EMERGING EUROPE		278,48	09/08	
LU0255978109	PICTET-EMERG LC DEBT		162,74	09/08	
LU0130729220	PICTET-EMERGING MKTS		491,56	09/08	
LU0128490280	PICTET-EUR BONDS		562,37	09/08	
LU0128470845	PICTET-EUR CORP. BONDS		197,65	09/08	
LU0167158327	PICTET-EUR SMT BONDS		134,36	09/08	
LU0130731986	PICTET-EUROPEAN EQ. SEL.		565,83	09/08	
LU0144509717	PICTET-EUROPEAN SUST. EQ.		225,15	09/08	
LU0128467544	PICTET-GLOBAL EMERG.DEBT		367,05	09/08	
LU0168449691	PICTET-GREATER CHINA		418,64	09/08	
LU0188501257	PICTET-HEALTH		246,04	09/08	
LU0070964530	PICTET-INDIAN EQ.		436,95	09/08	
LU0176900511	PICTET-JAPANESE EQ. SEL.		1136,14	09/08	
LU0256846139	PICTET-SECURITY		192,95	09/08	
LU0130732364	PICTET-SMALL CAP EUR.		982,99	09/08	
LU0256840108	PICTET-US EQ. SEL		182,6	09/08	
LU0104884860	PICTET-WATER		266,21	09/08	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CUMULATION	VAL UNIT	DATE	DERNIER
			HORS FRAIS EN EUROS**	DE LA VALOR.	DIVIDENDE NET EN EUROS**
			MONTE	DATE	
					
LU0935268721	RAM (L) SF EM MKT CORE EQ		8714	08/08	
LU0704154292	RAM (L) SF EM MKT EQ		158,44	08/08	
LU0375629556	RAM (L) SF EUROPEAN EQ		382,37	08/08	
LU1048876350	RAM (L) SF GB SHLDR YLD EQ		104,77	08/08	
LU0705072691	RAM (L) SF L/S EM MKT EQ		119,72	05/08	
LU0705071701	RAM (L) SF L/S EUROPEAN EQ		147,11	05/08	
LU0375630729	RAM (L) SF NORTH AM EQ		250,88	08/08	
LU1074511459	RAM (L) TF CONV EUROPE		142,88	08/08	
LU0419186167	RAM (L) TF GB BD TOT RET		144,34	08/08	
LU0935273782	RAM (L) TF II ASIA BD TOT RET		135,26	08/08	



ENTREPRISES

EXERTIS FRANCE
Fabrice Pierga
devient directeur général.

Fabrice Pierga, quarante-neuf ans, ancien élève de l'Institut supérieur de gestion, est diplômé de DAS University et d'Omnicom University. Il a réalisé l'intégralité de sa carrière chez la société d'action commerciale et de marketing terrain CPM France (filiale du groupe Omnicom). Il en a assuré la direction générale au cours des huit dernières années. En parallèle, il a présidé le Syndicat des professionnels de l'action commerciale terrain (Sorap) de 2010 à 2014.

merce à l'université de Clèves (Allemagne). Il a rejoint Zippo GmbH en 1994, comme directeur commercial pour l'Allemagne et l'Autriche. Il a ensuite été promu directeur commercial et marketing, avant de devenir directeur général de Zippo GmbH en 2009. Il sera responsable de la gestion des filiales européennes de Zippo couvrant la France, l'Allemagne, l'Autriche, le Benelux, la Suisse, la Pologne, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Espagne, le Portugal et l'Andorre.

LUFTHANSA
Ulrik Svensson
sera directeur financier à partir
du 1^{er} janvier 2017.

Ulrik Svensson, cinquantecinq ans, diplômé en business administration de la Stockholm School of Economics, est chief executive officer de Melker Schörling AB depuis 2006. A partir de 1992, il a occupé des postes financiers au sein de Millicom et

de la Société européenne de communication, basée au Luxembourg, avant de devenir directeur financier d'Esselte en 2000. Entre 2003 et 2006, il a été managing director Finance et directeur financier de Swiss International Air Lines.

BALT INTERNATIONAL
Pascal Girin
est nommé président-directeur
général.

Pascal Grin, cinquante-six ans, est un ancien élève de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne. Il a travaillé pour ev3, société spécialisée dans les technologies pour le traitement des maladies neurovasculaires et vasculaires périphériques, de 2003 à 2010. Il a successivement été président Europe, président international, vice-président exécutif, président des activités neurovasculaires, et enfin président-directeur général. Il a également été vice-président Europe chez Baxter et direc-

teur général de Keystone Dental. Plus récemment, il était directeur des opérations pour Wright Medical Technology.

**SYNDICAT
PROFESSIONNEL**


AFIFAE
Robert Kadijevic
a été élu président de
l'Association française de
l'industrie des fontaines à eau.

Robert Kadijevic, cinquante-trois ans, diplômé de l'université de Paris-XII, est directeur général de Château/eau. Après avoir débuté au sein du groupe Carrefour, il a rejoint Mars Inc. en 1986, où il a occupé différents postes de commerce et de marketing avant de devenir directeur général sur les quatre catégories de produits, dans six pays en Europe. En 2003, il a pris la direction générale de Distrimatic, avant d'être nommé président-directeur général France de Pelican Rouge.

**ÉTABLISSEMENT
PUBLIC**


AFD
Jérémie Pellet
devient directeur général
délégué de l'Agence française
de développement.

Jérémie Pellet, trente-huit ans, diplômé de l'IEP de Strasbourg, est un ancien élève de l'ENA. Il a d'abord travaillé au ministère des Affaires étrangères, puis au ministère de l'Economie et des Finances. Par la suite, il est devenu directeur d'investissement chez CDC Entreprises, avant de rejoindre BNP Paribas en 2009 comme responsable des affaires réglementaires de la banque de financement et d'investissement. En 2012, il a intégré le département de marché taux, obligations et changes de la banque. En 2014, il est entré au cabinet de Manuel Valls, Premier ministre, où il était jusqu'à présent conseiller financier de l'économie.

 Retrouvez chaque lundi
les personnalités business
de la semaine dans notre cahier
« **Les Echos Business** »

ILS SONT NÉS UN 10 AOÛT

Rosanna Arquette,
actrice-productrice, 57 ans.
Antonio Banderas,
acteur, 56 ans.
Renaud Camus, écrivain, 70 ans.
Daniel Cordier, compagnon
de la Libération, 96 ans.
Gérard Giroudon,
comédien, 67 ans.
Laurent Gounelle,
écrivain, 50 ans.
Jean Graton, créateur
de « Michel Vaillant », 93 ans.
Jean-Luc Hees, ex-président
de Radio France, 65 ans.
Christian Liaigre, designer-
architecte d'intérieur, 73 ans.

 **Envoyez vos nominations à**
carnetlesechos@nomination.fr

Tout Les Echos concentré ici.

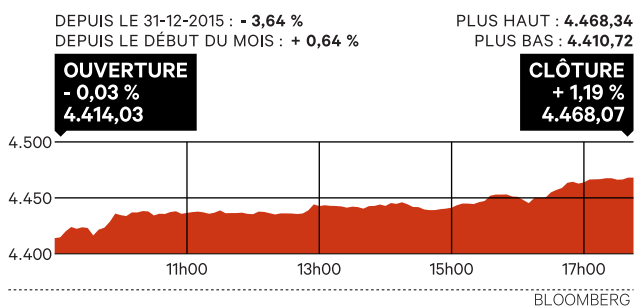


Téléchargez l'application Les Echos



Les Echos

LA SÉANCE DU 9 AOÛT 2016



La Bourse de Paris repasse au-dessus des 4.450 points.

● Au terme d'une séance très calme, l'indice CAC 40 a grimpé de 1,19 % à 4.468,07 points dans un volume d'échanges modéré de 2,2 milliards d'euros. L'indice a retrouvé pour la première fois son niveau d'avant le référendum sur le Brexit. Les publications de bons résultats ont agréablement surpris les marchés.

Le secteur bancaire a continué de monter, à l'image de l'action **Société Générale** (+1,76 %) ou **BNP Paribas** (+0,96 %). Le secteur pétrolier, lui, a bénéficié à la fois de la hausse du prix du pétrole, et de la publication des bons résultats de la société pétrolière britannique **Amec Foster. Valourec** a pris 3,08 %, **Technip** 0,99 % et **Total** 0,93 %.

Du côté des valeurs, **Air Liquide** a décollé de 2,45 %, suivi de **Nokia** (+2,33 %) et de **Vivendi** (+1,87 %). Seules deux valeurs du CAC 40 ont légèrement baissé : **Veolia** (-0,42 %) et **Accor** (-0,31 %).

En dehors du CAC 40, l'action **SFR** a bondi de 9,41 % : c'est la plus forte hausse de l'indice SBF 120. L'opérateur télécoms a publié des résultats trimestriels déficitaires, mais moins mauvais que prévu (lire page 16). Le PDG, Michel Combes, a rassuré les investisseurs en prédisant une « *situation plus normalisée dans les mois à venir* », concernant notamment l'apaisement de la concurrence. L'action d'**Altice**, la maison mère de SFR, a, elle, bondi de 14,94 % à la Bourse d'Amsterdam.

Airbus, en baisse la veille (-1,29 %) à cause de l'enquête lancée par les autorités britanniques au sujet d'une accusation de fraude et de corruption, est remonté de 1,51 %. Les investisseurs ont salué la vente de 30 hélicoptères pour 1 milliard d'euros au Koweït.

LES ENTREPRISES CITÉES

Accor 24	Giants Software 15	Shiseido 13
Air Liquide 24	Go90 16	Sony 15
Airbnb 11	Google 16	Total 24
Airbus 12, 24	Hello Games 15	Valeant 12
Altice 24	Hulu 16	Vallourec 24
Amec Foster 24	LafargeHolcim 19	Veolia 24
Anarteam 15	Lending Club 20	Verizon 16
Apple 16	Lufthansa 23	Vintage Digital Revival 15
Balt International 23	Microsoft 15	Vivendi 24
BPCE 19	Molex 11	Yahoo! 16
Capsa 17	Monster Worldwide 11	Zippo Manufacturing Company 23
Casino 12	Munich Ré 20	
Cloud Imperium Games 15	NBCUniversal 16	
Dolce & Gabbana 13	Nokia 24	
Exertis France 23	Procter & Gamble 13	
First Solar 16	Randstad 11	
Fly 17	Renault Trucks Defense 12	
Focus Home Interactive 15	SF 16	
	SFR 24	

Les Echos

Les Echos est une publication du **Group Les Echos**
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIGAR (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**
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 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 Lemaistre (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 Guez
RÉDACTEURS EN CHEF **Gilles Denis**
et **Karl de Meyer**
DIRECTRICE ARTISTIQUE **Cécile Texeraud**

SÉRIE LIMITÉE
RÉDACTRICE EN CHEF **Frédérique Dedet**
DIRECTRICE ARTISTIQUE **Oisín Orlandi**

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE MARKETING DIGITAL ET DIFFUSION **Sophie Gourmelen**
DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION **Fabrice Février**
PUBLICITÉ Les Echosmédias 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 09 AOÛT 2016 : **107.537 exemplaires**
Membre de OJD-Diffusion contrôle CPPAP : 0421 C 83015. Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)



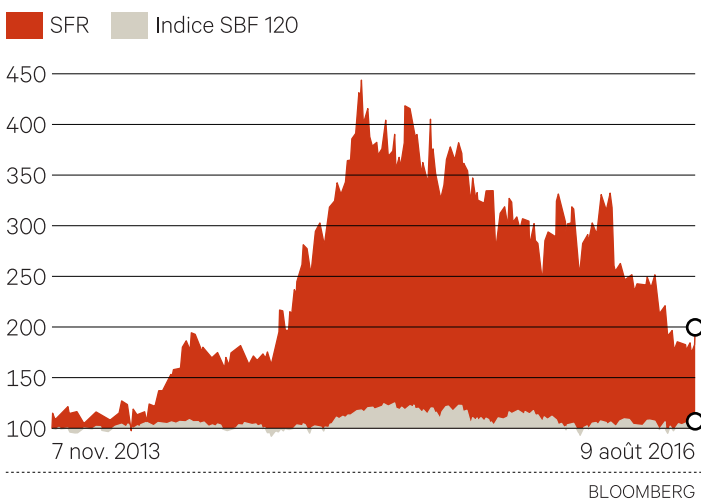
L'Ecole des filles

Le groupe **Altice** rassure la Bourse davantage que sa filiale **SFR Group**.

« L'exemple d'une mère, en qui la vertu brille, est la grande leçon dont profite une fille. » C'est un dramaturge du Grand Siècle, un roi de la comédie à tiroirs tombé dans l'oubli, qui l'a écrit. Mais ce sont les scénaristes boursiers contemporains, des maîtres des « equity story » à suspense, qui aimeraient pouvoir déjà le prédire pour SFR Group et sa maison mère Altice. Ils devront patienter, puisque les promesses maintenues de l'exercice demandent à être jugées au second semestre, celui, d'ailleurs, de la période « Back to School ». Ce n'était pas une raison pour boudier une publication trimestrielle rassurante, vu l'excédent brut d'exploitation ajusté (Ebitda) supérieur aux prévisions des analystes télécoms (de 2,8 % pour la filiale et de 4,8 % pour le groupe, selon Credit Suisse). L'envolée spectaculaire des deux actions (de 9,4 % et 15 %) a réduit d'autant leur sérieuse destruction de valeur depuis un an (de 46 % et 50 %). SFR s'attelle à réussir une restructuration drastique, comme le signale l'annonce de la suppression d'un tiers de ses effectifs. Placée à la rude école de celles réussies par Patrick Drahi dans le passé, la filiale française ne poussera pas aussi loin le multiple d'endettement que ses sœurs américaines, pour ne pas faire peur inutilement aux investisseurs européens. L'effet de levier de la dette nette est ajusté au maximum (4 fois) et son échéancier est calé pour lui permette de voir venir. Les actionnaires ne peuvent que continuer à croiser les doigts pour que la situation concurrentielle hexagonale ne stoppe pas cette édification familiale.

SFR face aux valeurs françaises

Base 100 au 7 novembre 2013 (l'introduction on Bourse de SFR)




EN VUE

Recep Tayyip Erdogan

On ne peut pas reprocher à Recep Tayyip Erdogan de manquer de sens de la famille. C'est après une enquête judiciaire pour corruption sur son fils que le président turc a rompu il y a trois ans avec son allié, Fethullah Gülen, qui tenait la justice. Il l'accuse désormais d'être derrière le coup d'Etat raté du 15 juillet, un prétexte « *offert par le ciel* » pour nettoyer l'appareil d'Etat. Juges, enseignants, militaires, journalistes, la purge n'épargne personne, même pas les entraîneurs de foot, que ce fils de garde-côte d'un quartier pauvre d'Istanbul a failli pratiquer en professionnel jadis. Mais ses quatre ans d'enseignement supérieur religieux (au demeurant sujets à caution) en ont décidé autrement. Après s'être chauffé le charisme dans une pièce de théâtre conspirationniste, Erdogan s'est lancé en politique pour devenir en 1994 maire d'Istanbul sur une plateforme anticorruption. Mais l'armée, gar-

dienne de la laïcité, l'a envoyé quelques mois en prison pour incitation à la haine après qu'il a récité un poème « *les mosquées sont nos casernes, les croyants nos soldats* ». Erdogan a retenu la leçon et fait profil bas pour devenir en 2003 un Premier ministre salué pour sa bonne gestion. Mettant fin à l'hyperinflation et triplant le revenu des Turcs en dix ans. Abolissant cette peine de mort qu'il compte rétablir aujourd'hui. Et vantant l'ancrage de son pays dans une Europe qu'il fait chanter désormais à coup de réfugiés syriens. Régulièrement plébiscité par les Turcs, il joue de cette démocratie comme d'un simple « *train permettant d'arriver à destination* », à savoir l'islamisation progressive de la société. Dans leur palais quatre fois plus grand que Versailles, sa femme vante le harem comme une « *école de vie* ».

 **Lire nos informations**
Page 5

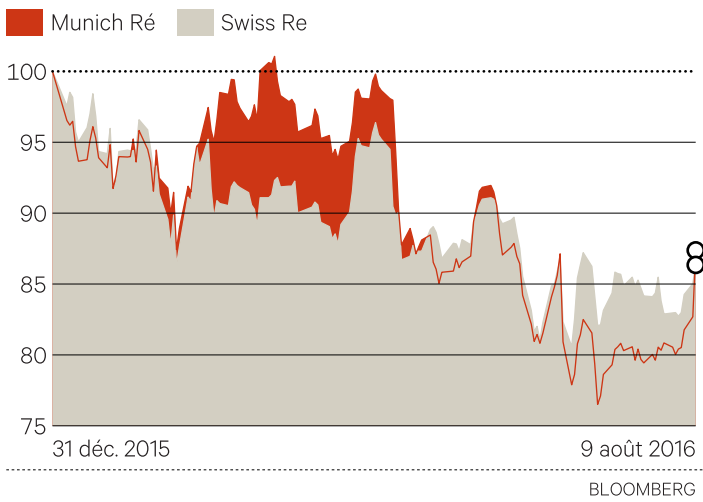


Critique de la raison pure

Munich Ré a sorti le grand jeu financier au cours d'un trimestre marqué par le Brexit.

Munich Ré face à Swiss Re

Base 100 au 31 décembre 31 2015



Cherchez l'erreur ! Les réassureurs de tous pays n'arrêtent pas de mettre en garde contre l'abondance des capitaux et les bas taux d'intérêt qui rabotent leurs espérances futures, même leur génie, Warren Buffett. Et pourtant, Munich Ré livre un deuxième trimestre meilleur que prévu, en dépit des catastrophes naturelles et grâce au rendement de ses investissements (4,7 % contre 3,7 % pour le rival européen Swiss Re). Bien sûr, les analystes, payés pour être puristes, ne se laisseront pas griser outre mesure par un résultat financier presque deux fois supérieur à leurs attentes. Vu la volatilité des marchés mondiaux, rien ne garantit sa reproduction à l'identique dans le futur. Les actionnaires attachés aux fondamentaux, comme la couverture des sinistres par les primes ou le matelas de capitaux au bilan, ne les critiqueront pas. Vu les réserves techniques accumulées et la marge restante au-dessus de la cible de solvabilité, ils n'en ont pas moins tiré leur chapeau (+4,7 % pour l'action) à la grand-mère de la Bourse allemande, qui n'a pas perdu la main comme gérante de portefeuille. Le principe d'un « de-risking » à l'approche du vote sur le Brexit n'avait rien de très original. C'est son exécution juteuse en plus-values – en plus des gains de change – qui leur permet de continuer à philosopher sur le bonheur par le rendement.

ABONNEZ-VOUS MAINTENANT AUX ECHOS.



abonnement.lesechos.fr

Les Echos

l place aux décisions l