

Droit à l'erreur : le projet de Macron pour changer l'Etat

- « Les Echos » dévoilent les grandes lignes du projet de loi sur le « droit à l'erreur », qui sera présenté le 29 novembre prochain.
- Ce texte vise à transformer les relations avec les administrations et à limiter les contrôles.
- Le Premier ministre raconte aux « Echos week-end » ses six premiers mois auprès du chef de l'Etat.

La nouvelle mobilisation syndicale contre la réforme du Code du travail, jeudi, s'est soldée par un échec, moins de 9.000 personnes ayant manifesté à Paris. La loi de ratification des ordonnances devrait être adoptée la semaine prochaine à l'Assemblée sans encombre. Fort de ce succès, l'exécutif n'entend pas ralentir les réformes, bien au contraire. Le gouvernement présentera mercredi 29 novembre en Conseil des ministres son projet de loi « pour un Etat au service d'une société de confiance », dont « Les Echos » dévoilent en exclusivité les grandes lignes. Ce texte, qui reprend la promesse du candidat Macron, d'un « droit à l'erreur », vise à transformer les relations entre les administrations et les administrés, notamment en généralisant les rescrits, en expérimentant les déclarations simplifiées, en prévoyant pour les entreprises une obligation de moyens et non de résultats, en favorisant les transactions en cas de contentieux ou en limitant les contrôles. Le président du Conseil national d'évaluation des normes, Alain Lambert, qui a été consulté, regrette que le projet n'aille pas encore plus loin. // PAGES 2, 5 ET L'ÉDITORIAL DE DOMINIQUE SEUX PAGE 9

VOTRE MAGAZINE TOUS LES VENDREDIS

- ÉDOUARD PHILIPPE SIX MOIS À MATIGNON
- MARKS & SPENCER DE PLUS EN PLUS FOOD
- LETTRES ECHENOZ, NOTRE ÉCRIVAIN BUISSONNIER
- VOYAGE CES ÎLES OÙ LE WHISKY EST ROI



Les Echos PATRIMOINE
franceinfo

Retraites
Comment toucher plus

DOSSIER SPECIAL RETRAITES

● SIMULATIONS COMBIEN TOUCHERIEZ-VOUS ?

● ÉPARGNE ASSURANCE-VIE : LES MEILLEURS CHOIX

L'ESSENTIEL

LA DÉLICATE MUE DE LA RÉPUBLIQUE EN MARCHÉ

Le parti présidentiel se réunit ce samedi à Lyon pour élire Christophe Castaner à sa tête. Il doit se transformer pour s'inscrire dans la durée. // P. 4

SOMMET SOCIAL : UN SOCLE COMMUN EN EUROPE

Les chefs d'Etat et de gouvernement réunis en Suède devraient approuver un « socle européen des droits sociaux » mais auront du mal à enclencher des réformes concrètes et ambitieuses. // P. 7

SIEMENS LANCE UNE RESTRUCTURATION MASSIVE

Le géant industriel allemand veut fermer trois usines et supprimer 6.900 postes dans ses divisions énergie et industrie, dont près de la moitié en Allemagne. Le syndicat IG Metall refuse de négocier. // P. 16

RECORD D'ÉMISSIONS D'OBLIGATIONS VERTES

Pour la première fois, la barre des 100 milliards de dollars a été dépassée pour le financement de la lutte contre le réchauffement climatique. Tous les pays passent à la finance verte. // P. 30

CARNET // P. 35



Vin Euphorie pour la vente des Hospices de Beaune // P. 26

Jean-Philippe Kiszczak/AFP



Une reprise des embauches est en vue pour 2018. Photo Sipa

La croissance s'accélère dans les travaux publics

BTP L'activité est attendue en croissance de 4 % en 2018. Les embauches devraient reprendre.

Les travaux publics ont l'œil rivé sur 2018. En vue, « une augmentation du chiffre d'affaires du secteur de 4 % en valeur. Environ 1,2 point de croissance sera assuré par la montée en puissance des travaux liés au Grand Paris Express », pronostique Bruno Cavagné, président de la Fédération nationale des travaux publics (FNTP). Déjà, les

prises de commande ont bondi de 7,6 % cette année. Bouygues Construction se révèle en pleine forme. Outre le Grand Paris, « dans plusieurs régions on observe une accélération dans les métropoles, liée au démarrage de projets de transport urbain », précise le groupe. Une reprise des embauches est en vue, après la perte de 30.000 salariés permanents depuis 2008 dans un secteur qui compte aujourd'hui 270.000 actifs, dont 35.000 intérimaires. En octobre, 35 % des 7.500 entreprises du secteur se plaignaient du manque de personnel de production, contre 8 % en janvier. // PAGE 19

Eric Lombard va prendre la direction générale de la Caisse des Dépôts

BANQUE Après de longs mois de spéculations, le président de la République a fini par faire son choix. Ce jeudi, l'Élysée a annoncé qu'il souhaite voir Eric Lombard, ancien patron de Generali France, succéder à Pierre-René Lemas à la direction générale de la Caisse des Dépôts. Favori de l'exécutif depuis plusieurs semaines, Eric Lombard a vu le dernier obstacle administratif à sa nomination levé en fin de semaine dernière : saisie par le secrétariat général du gouvernement pour évaluer les éventuels conflits d'intérêts liés à sa nomination, la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) a donné son feu vert. Pour prendre officiellement ses fonctions, l'ancien patron de Generali France doit encore obtenir l'aval des commissions des Finances du Parlement. Compte tenu du poids de la majorité à l'Assemblée nationale, cette nomination fait néanmoins peu de doute. // PAGE 28 ET L'ÉDITORIAL DE GUILLAUME MAUJEAN PAGE 9



Spécial Cité de la réussite

La Cité de la réussite tient sa 20^e édition les samedi 18 et dimanche 19 novembre à Paris, dans l'enceinte de la Sorbonne. Le thème de cette nouvelle édition sera la transmission. 150 intervenants seront présents. Parmi eux, Garry Kasparov, Catherine Pégard, David Foenkinos, Muriel Mayette-Holtz, Boris Cyrulnik et Quentin Sannier ont accepté de témoigner de l'art de transmettre dans nos colonnes. De son côté, Roger-Pol Droit consacre sa chronique au « paradoxe de la transmission ». 20.000 visiteurs sont attendus à la Cité, dont « Les Echos » sont partenaires. // PAGES 10 À 12



« Canal+ France gagne des abonnés pour la première fois depuis trois ans »

Le groupe va lancer une activité de production de séries en France.

MÉDIAS Dans une interview aux « Echos », Maxime Saada, le patron de Canal+, annonce que le nombre d'abonnés individuels à Canal en France augmente enfin. Très légèrement, mais c'est la première fois depuis trois ans. Pour pouvoir concurrencer les nouveaux acteurs comme Netflix, Maxime Saada demande que la chaîne puisse exploiter les films et séries qu'elle finance et sur lesquels elle n'a presque aucun droit aujourd'hui. Il annonce aussi que le groupe produira lui-même des séries françaises. Vivendi, sa maison mère, a quant à lui confirmé ses objectifs 2017 malgré un ralentissement dans la musique au troisième trimestre. // PAGE 23

CM-CIC GREEN BONDS

Fonds labellisé Transition Énergétique et Ecologique pour le Climat (TEEC)

CM-CIC Asset Management

L'INVESTISSEMENT MUTUEL

Une société du Groupe Crédit Mutuel-CM11

M 00240 - 1117 - F: 4,50 €

ISSN0153.4831 109e ANNÉE
NUMÉRO 22574 36 PAGES

Antilles-Réunion 3,50 €. Guyane-St Martin 4,60 €. Belgique 5,50 €. Espagne 3,80 €. Grande-Bretagne 5€80. Grèce 3,50 €. Italie 3,80 €. Luxembourg 5,80 €. Maroc 27 DH. Suisse 10 FS. Tunisie 4,00 TND. Zone CFA 2,700 CFA.

FRANCE

En marche, le parti engagiste

Mi-parti, mi-association, le mouvement d'Emmanuel Macron mise sur l'engagement citoyen pour éviter d'être délogé à son tour.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE

Cécile Cornudet



Entrant en campagne il y a un an, Emmanuel Macron choisissait de titrer son livre « Révolution ». Y avait-il électoralement plus porteur que cette colère qui grondait dans le pays ? Non, répondit la suite. Macron avait su réveiller le coupeur de têtes qui sommeille chez les Français et capter l'énergie d'un peuple frondeur pour dégager tous ses rivaux. Le mot avait touché juste. Mais un an plus tard, la majorité lui préfère mille fois celui de « transformation ». Que s'est-il passé depuis ? La peur. Au pouvoir, l'arme dégagiste est toujours tournée contre vous. Au fond, La République En marche qui tient congrès ce week-end n'a pas d'autre préoccupation que de faire mentir la fable du dégagiste délogé. Et pour y parvenir, elle fait le pari de l'engagement, une source d'énergie bien française elle aussi (la vitalité du secteur associatif ne se dément pas), mais positive. L'engagisme pour conjurer le dégagisme, en quelque sorte. « *Le plus intéressant dans la politique, c'est la capacité que l'on a à participer à la transformation du monde* », explique ainsi

Edouard Philippe dans une vidéo postée jeudi, « *pour cela il ne faut pas être spectateur, il faut être engagé. Engagez-vous !* » Aux fonctions des partis traditionnels, LREM en adjoint une nouvelle, associative. Si vous voulez porter des projets locaux, concrets et de tous types (urbanistiques, sociaux, environnementaux...), appuyez-vous sur nous, passez par nous, dit-elle, en proposant des formations en ligne et du soutien personnalisé. L'époque a changé. On ne s'engage plus durablement pour suivre un homme, fût-il nommé Macron, mais pour faire. Sur le papier, le concept peut séduire. Solliciter ce qu'il y a de plus noble en l'homme – sa capacité à donner –, pour redorer l'image des partis. Donner aux Français le coup de pouce qui leur permettra de peser sur leur environnement local, quand trop de territoires se sentent abandonnés. Mais dans les faits, comment dépasser le stade du gadget et susciter un mouvement à grande échelle ? Et si tel devient le cas, comment ne pas entrer en concurrence avec le secteur associatif existant ? Les interrogations sont nombreuses, qui s'ajoutent à la nécessité de défendre l'action du gouvernement, de préparer des candidats aux élections, de donner suite au programme présidentiel. « *Casta* » a du boulot. ccornudet@lesechos.fr

SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

« Droit à l'erreur » : ce que l'exécutif va finalement faire

- Le gouvernement doit présenter le 29 novembre son projet de loi sur le droit à l'erreur en Conseil des ministres.
- Le texte se veut ambitieux, mais tardera à produire des effets à grande échelle.



Pour faciliter la réalisation de projets de construction, les entreprises pourraient « déroger à certaines règles de construction sous réserve qu'elles apportent la preuve qu'elles parviennent [...] à des résultats équivalents ». Photo Garej/REA

Marie Bellan
@mbellani

Avec plusieurs mois de retard, le gouvernement va présenter le 29 novembre prochain en Conseil des ministres un projet de loi qui se veut ambitieux. Rebaptisé « *Projet de loi pour un Etat au service d'une société de confiance* », le texte, dont « *Les Echos* » ont obtenu copie, a pour objectif de transformer la relation entre l'Etat et ses administrés. « *Ce texte doit permettre de reposer un nouveau contrat avec l'Etat afin que l'administration redonne confiance à ses administrés* », explique Sophie Errante, députée LREM, qui a été étroitement associée à l'élaboration du projet de loi, porté au gouvernement par Gérard Darmanin, le ministre de l'Action et des Comptes publics.

Consulté sur le texte la semaine dernière, le Conseil national d'évaluation des normes (CNEV) est nettement moins enthousiaste. S'il considère que la démarche du gouvernement « *va dans le bon sens* », son président, l'ancien ministre Alain Lambert, juge qu'elle n'est pas à la hauteur du défi à relever. « *L'exécutif fait preuve d'une trop grande pusillanimité, déplore-t-il. Il ne se donne pas les moyens de ses ambitions. On a changé de président, mais pas d'administration. Le chef de l'Etat va devoir faire preuve de beaucoup d'autorité pour que les choses bougent. Il doit imposer le changement aux administrations centrales comme il l'a fait aux autres corps sociaux.* » Toujours selon Alain Lambert, « *le projet de loi manque aussi de cohérence et d'intelligibilité, ce qui est paradoxal pour un texte qui veut introduire de la confiance entre l'Etat et les citoyens* ».

Sans renoncer au contrôle administratif, qui fait partie des missions de l'Etat, le projet de loi tente, à travers les 48 articles qui le composent, précédés d'une charte, de refonder la relation entre l'Etat et ses administrés, en insistant sur le rôle de conseil et d'accompagnement de l'administration.

Le texte fait une large place à l'expérimentation pour distiller progressivement ces changements de comportement majeurs, qui prendront des années avant de se

généraliser à l'ensemble de la sphère publique. Plusieurs points de la réforme seront d'ordre réglementaire. Pour la partie législative, les principaux axes sont les suivants :

● DROIT À L'ERREUR

Le texte ne porte plus ce nom, mais il en garde le principe puisque plusieurs articles y sont consacrés. Comme l'avait promis Emmanuel Macron pendant sa campagne, certaines obligations déclaratives non respectées ne donneront pas lieu à pénalité si la personne est jugée de bonne foi. La première fois seulement. Il s'agit tout à la fois de déclarations sociales, fiscales et douanières. Le respect des délais (notamment les délais de paiement) est exclu du droit à l'erreur. De même que les sujets qui touchent à l'environnement et à la santé. Et toutes les infractions qui sont punies pénalement.

● DES DÉCLARATIONS SIMPLIFIÉES

Le principe s'inspire directement du « *Dites-le nous en une fois* » du précédent quinquennat. Une initiative qui s'est soldée par un échec, car la liste des exceptions était tellement longue que la réforme perdait quasiment tout intérêt. Cette fois, le projet de loi prévoit une expérimentation plus modeste, pour une durée de quatre ans, pour que les entreprises qui se créent par exemple n'aient plus qu'une seule déclaration à faire.

Plus globalement, les entreprises « *ne seront plus tenues de communiquer à l'administration des informations que celle-ci détient dans un traitement automatisé ou qui peuvent être obtenues d'une autre administration par un tel traitement* ». Dans la même veine, certains services de l'Etat ou de collectivités territoriales pourront désigner un interlocuteur unique capable de traiter l'ensemble des démarches engagées par une entreprise ou un citoyen.

● DES RESCRITS GÉNÉRALISÉS

Le rescrit administratif est déjà couramment utilisé dans certaines procédures fiscales, beaucoup moins dans le domaine social ou douanier par exemple. Le projet de

loi entend généraliser cet outil, mais l'administration y est souvent très réticente. Le texte introduit aussi un droit au contrôle volontaire, c'est-à-dire à la demande de l'entreprise, dont les conclusions seront elles aussi opposables.

Dans le même esprit, toutes les circulaires qui seront publiées par l'administration seront désormais opposables. A l'inverse, les circulaires non publiées dans les semaines qui suivent leur signature seront considérées comme nulles.

● UNE OBLIGATION DE RÉSULTAT ET NON DE MOYENS

Cette partie du texte s'applique, à ce stade, aux acteurs de la construction. Pour faciliter la réalisation de projets de construction, le projet de loi prévoit que les entreprises pourront « *déroger à certaines règles de construction sous réserve qu'elles apportent la preuve qu'elles parviennent, par les moyens qu'elles entendent mettre en œuvre, à des résultats équivalents* ». Au lieu de contrôler les moyens mis en œuvre, l'Etat se concentrerait ainsi sur le contrôle du résultat. Ce serait notamment le cas pour tout ce qui concerne les matériaux anti-incendie.

● PRIVILÉGIER LES TRANSACTIONS

Pour inciter l'administration à recourir aux transactions, en cas de contentieux fiscaux ou environnementaux par exemple, la décision sera désormais prise par un comité afin d'évacuer toute responsabilité personnelle du signataire. Les décrets devront préciser le montant à partir duquel la transaction doit être préalablement soumise à

l'avis de ce comité. En cas d'avis défavorable du comité, la transaction ne pourra être conclue qu'après homologation par le juge compétent.

● LIMITER LES CONTRÔLES DANS LES PME

A titre expérimental là encore, les contrôles administratifs exercés dans les PME (moins de 250 salariés) ne pourront pas excéder, pour un même établissement, une durée cumulée de neuf mois sur une période de trois ans, « *sauf s'il existe une présomption de manquement à une obligation légale ou réglementaire* », précise le texte. Cette expérimentation est menée dans les régions Hauts-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes pour une durée de trois ans. ■

Il a dit



« *L'Etat doit accompagner, et pas seulement sanctionner.* »
GÉRALD DARMANIN
Ministre de l'Action et des Comptes publics
(dans « *Les Echos* » du 16 juin 2017)

10-20 NOV LES JOURS CINNA

Cinna



PRADO CHRISTIAN WERNER

FABRIQUE BIRCORD - RCS BOURG 81814

RETROUVEZ DANIEL FORTIN
RÉDACTEUR EN CHEF DE LA RÉDACTION DES ECHOS
DANS LE JOURNAL DE 8H D'EUROPE MATIN
PRÉSENTÉ PAR PATRICK COHEN

Europe 1

#EIMatin

Le rescrit social prend son essor

Le périmètre du rescrit social a été élargi il y a un an. Près de 730 entreprises y ont recouru en dix mois.

Solveig Godeluck
@Solwii

Avec le projet de loi visant à « redonner confiance aux administrés », qui sera présenté en Conseil des ministres le 29 novembre, le gouvernement veut généraliser les rescrits. Ceux-ci existent notamment dans le domaine social depuis 2005. Mais leur essor est récent. Le rescrit social permet aux entreprises de demander à l'Urssaf si leur façon d'appliquer la réglementation est bien conforme, afin de se couvrir en cas de contrôle ultérieur – ou bien, le cas échéant, de cesser leurs pratiques pour ne pas être sanctionnées.

A la fin du mois d'octobre, 730 demandes de rescrit social avaient été enregistrées par les caisses Urssaf depuis le début de l'année. La hausse cette année est déjà remarquable par rapport aux 590 rescrits de 2016 et aux 555 de 2015. Elle s'explique par l'élargissement par ordonnance du rescrit social, décidé en 2015 et mis en œuvre par décret en octobre 2016.

Les pouvoirs publics ont édicté un principe clair : tout ce qui concerne les cotisations ou les contributions sociales peut faire l'objet d'un rescrit.

Ainsi, les conseils de l'entreprise peuvent désormais déposer eux-mêmes la demande au nom de l'employeur. Quinze experts-comptables et cinq avocats l'ont déjà fait.

Par ailleurs, il est devenu possible pour une organisation représentative de faire un « rescrit de branche ». Cette possibilité n'est pas appelée à se développer massivement, mais elle a déjà permis à une branche professionnelle de renforcer la solidarité pour couvrir les frais de santé de jeunes apprentis.

Le périmètre des questions pouvant être posées a également été élargi. Au lieu d'une liste foisonnante, les pouvoirs publics ont édicté un principe clair : tout ce qui concerne les cotisations ou les contributions sociales peut faire l'objet d'un rescrit.

Un rescrit bientôt étendu à l'Agirc-Arrco

Enfin, l'Acoss a pu commencer à requalifier une partie des 15.000 « questions juridiques complexes » qui lui sont posées chaque année par des cotisants qui auraient pu se protéger via un rescrit. « Avec l'augmentation du périmètre, du nombre de personnes et la dématérialisation, le recours au rescrit devrait continuer à augmenter fortement », prévoit Denis Le Bayon, directeur de la réglementation à l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (maison mère des Urssaf).

Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2018 ajoute une pierre à l'édifice. Puisque les allègements généraux vont porter sur les cotisations Agirc-Arrco, les Urssaf pourront répondre aux questions visant ces contributions alors qu'elles ne les recouvrent pas. Leur doctrine sera opposable en cas de conflit d'appréciation avec le gestionnaire de la retraite complémentaire des salariés. ■

Les députés veulent resserrer l'étau fiscal sur Airbnb

BUDGET

La taxe de séjour pour les réservations sur les sites tels Airbnb ou Abridel serait alourdie.

Ingrid Feuerstein
@In_Feuerstein
Matthieu Quiret
@MQuiret

Même dans le « nouveau monde », les plates-formes collaboratives

sont la cible d'initiatives parlementaires encadrant leurs pratiques. Le rapporteur général du budget, Joël Giraud (LREM), propose dans un amendement au projet de loi de finances d'alourdir la taxe de séjour pour les réservations sur

des sites comme Airbnb ou Abridel. Le texte, qui devrait être débattu ce vendredi, introduit une nouvelle formule de calcul pour les meublés de tourisme non classés, comme le sont souvent les logements que louent les particuliers

sur Internet. Le montant de la taxe de séjour se baserait sur un pourcentage du prix de vente de la nuitée (de 1% à 5%), le taux exact étant alors fixé par les communes.

A l'heure actuelle, la taxe de séjour est calculée selon le classement (en nombre d'étoiles) d'un hébergement. Si les professionnels de l'hôtellerie ont tout intérêt à obtenir un bon classement pour leur notoriété, ce n'est pas le cas des particuliers, qui demandent rarement la classification de leur bien. Cela représente une « perte massive de revenus pour les collectivités locales » et une « source de concurrence faussée entre établissements », souligne l'amendement de Joël Giraud. L'élu de Briançon cite ainsi Bordeaux, où une taxe de séjour de 0,35 euro par nuitée est prélevée sur un hébergement non classé, contre 1,10 euro pour un hôtel trois étoiles. Sur un appartement loué 70 euros la nuit, la taxe de séjour serait dix fois plus élevée (3,50 euros) dans le cas où la commune la fixerait à 5%.

La Mairie de Paris est pionnière sur la réforme de la taxe de séjour, la Mairie de Paris soutient cette mesure. La capitale, tout comme Bordeaux ou Marseille, est confrontée à la conversion de quartiers entiers aux meublés touristiques. « Nous prévoyons de porter le taux à 5%, comme l'a fait Berlin, même si je crains que ce chiffre soit un peu revu à la baisse. Nous tablons sur une recette augmentée de 10 à 20 millions d'euros », explique l'adjoint aux finances de la Mairie de Paris, Emmanuel Grégoire. La ville a touché 69 millions d'euros de taxe de séjour en 2016, dont 6,5 millions d'Airbnb. A Bordeaux, Alain Juppé suit aussi le dossier.

L'association France urbaine, elle, explique que la plupart de ses membres attendent cette possibilité, là où le contexte de déséquilibre entre l'offre et la demande de logements persiste. « De très nombreuses villes, y compris de petite taille, sont concernées », assure l'un de ses responsables.

Lourd arsenal

Reste que la réforme vient compliquer encore un arsenal déjà lourd, déployé par les collectivités contre les meublés touristiques. Après avoir exigé un nombre maximal de 120 jours de location, Paris a mis en place des équipes de contrôleurs puis a imposé aux loueurs de disposer d'un numéro d'enregistrement. La Mairie vient aussi de faire plier Airbnb pour stopper automatiquement les locations d'un propriétaire au-delà des 120 jours.

La collecte de la taxe de séjour a en outre été imposée aux plates-formes. Airbnb s'y soumet dans quelque 50 villes. « Nous avons collecté 7 millions d'euros en 2016 et 10 millions à ce jour en 2017 », souligne la société. L'obligation serait généralisée à l'ensemble des sites de réservation à compter du 1^{er} juillet 2019. C'est du moins ce que propose le président de la commission des Finances, Eric Woerth (LR), dans un autre amendement au projet de loi de finances. ■

VOUS AVEZ SU
DONNER DES PERSPECTIVES
À VOTRE ENTREPRISE



CIC

CIC BANQUE PRIVÉE

BANQUE PRIVÉE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

| A MEMBER OF CIC PRIVATE BANKING |

Subventions : les associations de consommateurs épargnées

Les députés ont voté, avec l'approbation de l'exécutif, une très forte réduction des coupes aux subventions allouées aux acteurs de la défense des consommateurs.

C'est un moindre mal pour les associations de consommateurs. Les crédits publics alloués à ces dernières vont être réduits à un niveau bien inférieur à ce qui était

prévu dans le projet de budget pour 2018, après le vote à l'Assemblée nationale d'un amendement poussé par les députés de la majorité LREM et approuvé par le gouvernement.

Ainsi la baisse des montants sera que de 5%, contre... 40% au départ, pour des crédits de 8,5 millions au total. « Il fallait corriger une mesure qui aura pu tuer certaines associations, alors qu'elles jouent un rôle essentiel pour l'infor-

mation des consommateurs », commente Olivia Grégoire, députée LREM à l'origine de cet amendement.

« Effort de regroupement » Les associations de consommateurs étaient montées au créneau depuis quelques semaines, pour s'insurger contre cette forte baisse, après deux années déjà difficiles (-2,10% en 2016 et -8,35% en 2017). Ces sommes alimentent les

budgets d'acteurs très différents, de l'Institut national de la consommation (INC) au Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) en passant par une quinzaine d'associations (UFC-Que Choisir, Fnaut, etc.).

« Pour l'INC, la baisse de 40% des fonds publics n'aurait réduit le budget que de 8 à 10%. Mais, pour des associations plus petites comme Familles de France, ça aurait pu être

mortel », juge Olivia Grégoire. Cette dernière n'a pas été jusqu'à demander une stabilité des crédits « pour ne pas brouiller le message de maîtrise des dépenses publiques ». De son côté, Bruno Le Maire, le ministre de l'Economie et des Finances, a ajouté que cela n'exonérerait pas ces associations, « encore trop nombreuses et trop éclatées », de réaliser « un effort de regroupement ».

— R. H.

Les lourds chantiers de Castaner à la tête d'En marche

- Le conseil de La République En marche se réunit à Lyon samedi et doit désigner Christophe Castaner, candidat unique, à sa tête.
- Une nouvelle étape pour LREM, qui, de mouvement de campagne, a entamé sa mue vers le parti présidentiel.

POLITIQUE

Isabelle Ficek
@IsabelleFicek

L'enjeu, admet-il, est « phénoménal ». C'est ce samedi, à Lyon, que le conseil national de La République En marche, parlement du mouvement créé il y a dix-huit mois par Emmanuel Macron, doit désigner officiellement Christophe Castaner délégué général du parti. Un poste que l'intéressé envisage comme un rôle « d'animateur, de facilitateur ». Et de « voix », lui qui en était devenu une en tant que porte-parole du gouvernement. Une incarnation, aussi, qui, depuis l'élection d'Emmanuel Macron à la présidence de la République, manquait au mouvement, devenu totalement inaudible. « L'enjeu, avec cette étape de l'incarnation, c'est de pouvoir repartir aux Français de manière plus forte », avance le député LREM Stanislas Guerini, marcheur de la première heure.

Le conseil doit aussi choisir, parmi quatre listes différentes, dont une portée par Christophe Casta-

ner, un bureau exécutif, instance dirigeante de LREM (386.000 adhérents, selon le siège). Un débat entre elles a d'ailleurs été organisé à Paris jeudi soir et diffusé sur Internet. Manière de répondre aux mouvements d'humeur, en

L'opposition se plaît à railler des pratiques d'un « parti comme les autres » quand LREM revendique de vouloir « faire de la politique différemment ».

interne, sur ce qui a été perçu dans le choix de Christophe Castaner comme « le fait du prince ». Tentative aussi de contrer les critiques de l'opposition, qui se plaît à railler des pratiques d'un « parti comme les autres » quand LREM revendique depuis le début de vouloir « faire de la politique différemment » et de ramener à elle des Français qui s'en étaient éloignés. Ce sera justement l'un des chantiers, délicats, du mouvement, bousculé entre la volonté

de démocratie participative comme au temps de la campagne présidentielle et les contraintes, désormais, d'un parti présidentiel. « Utile est le mot-clef », répète Christophe Castaner, qui veut « rendre l'engagement des adhérents sans cesse plus gratifiant ». « Il faut inventer quelque chose de nouveau. Une sorte de boîte à outils d'engagement pour les Français », renchérit Stanislas Guerini. Voilà pour le volet « utilité », via lequel LREM espère pouvoir se distinguer, motiver et attirer les adhérents.

Eviter le retour aux clivages droite-gauche Pour ce volet, déjà, des formations en ligne ont été lancées, une plateforme de « mise en relation d'initiatives citoyennes » préparée, etc. Des consultations ont également eu lieu, comme sur le logement, en amont de la réforme lancée par le gouvernement.

Si le futur délégué général se reprend quand il dit « parti » au lieu de « mouvement », il aura évidemment à gérer, outre la poursuite de la structuration du mouvement, le chantier essentiel et titanesque de



Le futur délégué général aura à gérer, outre la poursuite de la structuration du mouvement, le chantier titanesque de la préparation des élections, notamment les municipales de 2020.

la préparation des élections, notamment les municipales de 2020, avec repérage et formation des candidats. Il aura aussi celui de l'accompagnement de la politique gouvernementale. « Mais avec des angles un peu différents, sinon on va s'assécher », met en garde un marcheur. Et puis, quand En marche s'est construit en prenant le PS ou LR comme contre-exemple – en jugeant que ces partis meurent d'avoir cessé de produire des idées –, bâtir un corpus idéologique sera un autre volet clef. Ce travail doit permettre d'alimenter l'exécutif et de penser la suite du quinquennat après les premiers mois de réformes et au-delà. « En marche est comme un champion olympique qui ne s'en est toujours pas remis. Comme en post-partum, observe un ténor de la majorité. La renaissance du mouvement se fera certes avec des décisions politiques à sa tête, mais, très vite, il va falloir repartir de l'avant sur des sujets idéologiques. » Ce travail doit aussi éviter, espèrent des fondateurs, de revenir aux clivages droite-gauche. ■

INTERVIEW // OLIVIER ROUQUAN
Politologue

« Un hiatus démocratique inquiétant »

Propos recueillis par
Pierre-Alain Furbury
@paFurbury

Pourquoi Macron a-t-il tant de mal avec le parti ?

Il a du mal dans la phase actuelle, parce qu'il y a un hiatus entre la dynamique de campagne, qui a été un vrai succès fondé sur des promesses de renouvellement de la pratique démocratique partagées par nombre de marcheurs, et la pratique actuelle du pouvoir très concentrée autour d'un réseau technocratique qui converge vers l'Élysée. C'est donc inquiétant pour ce parti, parce que l'aspiration à la régénération démocratique fait partie du code génétique d'En marche. Si le doute, voire la contradiction perdure sur ce point, cela pourrait devenir très problématique. Lorsque les dirigeants de la Macronie évoquent la création de l'UNR et de la V^e République, ils se réfèrent à « l'ancien monde », invocable ici, détestable là, ce qui est incohérent. Mais, surtout, la comparaison ne tient pas. Au départ, l'UNR ne se réclame pas d'un corps de valeurs axé sur la participation continue des citoyens et l'horizontalité. Il est donc logique que l'organisation du gaullisme ait toujours été assez « bonapartiste » ; pour Emmanuel Macron, cela est paradoxal.

Mais LREM peut-elle devenir une machine de guerre tout en gardant les spécificités promises pendant la campagne ?

Cela devrait être le défi et l'enjeu fort de ce nouveau parti : être une fabrique qui renouvelle la participation et la mobilisation des militants, tout en remplissant une mission institutionnelle classique : sélectionner des représentants et expliquer la politique menée. Mais on voit qu'il y a un doute sur la capacité à tenir ce pari. L'un des dilemmes qui se pose à En marche, en revendiquant le statut de parti start-up ou en déployant un discours centré sur l'efficacité, le pragmatisme, le team building, est de verser dans un registre artificiel managérial, alors que ce dernier



Olivier Rouquan. Photo DR

connaît déjà bien des difficultés dans le privé. Les dirigeants y consolident ainsi de réelles attentes qui, si elles masquent une pratique verticale et non concertée du pouvoir, renforcent les frustrations et la déception... Si cela devait continuer, cela alimenterait plus la crise démocratique que cela n'aiderait à la résorber.

Un parti peut-il être efficace et utile quand il est au pouvoir ?

L'exercice du pouvoir ne facilite pas l'une des missions d'un parti : traduire en projet sur un mode ascendant les aspirations des militants et des électeurs. Du reste, pour En marche, il n'y aurait déjà plus que 120.000 adhérents actifs. Cela tient à une tendance alimentée par la V^e République et renforcée encore par En marche, qui est la technocratisation du politique. L'imagination est forcément bridée par les schémas de pensée issus de ce « moule ». Cela a nui au PS comme à la droite et cela risque de nuire à LREM. D'autant plus que ce parti dispose de peu d'élus locaux et que ses députés sont sortis d'une boîte noire : le retour de terrain est donc faible.



L'intégralité de l'interview sur lesechos.fr

Lyon, bastion historique du mouvement

La capitale des Gaules, qui accueille samedi le conseil national de La République En marche, a toujours réservé un accueil favorable à Emmanuel Macron.

Grégoire Poussielgue
@Poussielgue

Heureux comme un macroniste à Lyon. Ce n'est pas vraiment un hasard si La République En marche (LREM) a choisi d'organiser son premier conseil national dans la capitale des Gaules. « Lyon est une ville où le macronisme s'est implanté très précocement, car il y a beaucoup de valeurs communes. Emmanuel Macron y a toujours été très bien accueilli car il y a une très vieille tradition de modération », explique le député LREM Jean-Louis Touraine.

Au premier tour de la présidentielle, Emmanuel Macron y a réalisé 30 % des voix, un score largement supérieur à sa moyenne nationale (24 %). Cette bonne performance se retrouve dans beaucoup d'autres métropoles, mais, à Lyon, l'histoire

revêt une dimension plus affective. Pendant la campagne présidentielle, Emmanuel Macron s'y est rendu à plusieurs reprises. Les quatre députés de la ville sont tous estampillés LREM. Depuis le lancement de son aventure présidentielle au printemps 2016, Emmanuel Macron a bénéficié du soutien inconditionnel de Gérard Collomb, alors maire de la ville et devenu depuis ministre de l'Intérieur et numéro deux du gouvernement. « A Lyon, le phénomène Macron vient de Collomb, qui a mis toute sa force, son poids et son système en sa faveur », estime un bon connaisseur de la vie politique locale.

Concrètement, cet engagement de Gérard Collomb s'est traduit par la mise à disposition du candidat de ses réseaux, de sa connaissance des arcanes politiques et aussi de membres de son entourage. Mais aussi par l'organisation, en septembre 2016, du Sommet européen des réformistes, qui avait contribué à mettre sur orbite celui qui avait déjà démissionné de Bercy mais n'était pas encore candidat.

L'apport de Gérard Collomb n'a pas été que logistique. Artisan du dépassement des clivages au niveau local, l'ancien maire de Lyon a aussi inspiré Emmanuel Macron. Depuis son élection en 2001, il pratique « un savant dosage entre la gauche et la droite », comme le résume un chef d'entreprise lyonnais. « Il ne faut pas oublier que Gérard Collomb est un homme de gauche qui a remporté une ville de droite. Pour gagner la présidence de la métropole en 2015, il a

« A Lyon, le phénomène Macron vient de Collomb, qui a mis toute sa force, son poids et son système en sa faveur. »

Un connaisseur de la vie politique locale

aussi bénéficié de voix de droite sans lesquelles il n'aurait pas été élu », rappelle Karine Dognin, deuxième adjointe au maire de Lyon et vice-présidente de la métropole. Le rapprochement s'est aussi fait sur l'économie, dans laquelle Gérard Collomb a beaucoup investi au cours de ses deux mandats. Comme Emmanuel Macron, Gérard Collomb a aussi une conception pyramidale du pouvoir. « Il tranche tout », note un observateur de la vie politique lyonnaise. Le ministre de l'Intérieur a, certes, quitté en juillet la mairie et la présidence de la métropole, mais il a soigneusement organisé sa succession et suit de très près les affaires de la ville qu'il a dirigée pendant seize ans. Son obsession du contrôle concerne aussi le parti présidentiel, puisque c'est son épouse, Caroline, qui a été nommée en octobre référente de LREM pour le département du Rhône. Sa désignation a fait grincer quelques dents, même parmi les 9.500 marcheurs lyonnais, car elle ne correspond pas vraiment à l'esprit revendiqué par LREM. ■



DIMANCHE DE 10H À 11H

LE GRAND RENDEZ-VOUS

PRÉSENTÉ PAR DAVID DOUKHAN, NICOLAS BARRÉ ET LAURENCE FERRARI

BRUNO LE MAIRE

EN DIRECT SUR EUROPE 1, CNEWS ET LESECHOS.FR

Les Echos

C NEWS

Europe 1

Pourquoi le taux de chômage a rebondi cet été

EMPLOI

Le taux de chômage a augmenté de 0,2 point au troisième trimestre, a indiqué jeudi l'Insee. Mais il reste bien orienté sur un an.

Alain Ruello
aruello@lesechos.fr

De l'art de commenter les chiffres du chômage... On savait que les statistiques mensuelles, très volatiles, du nombre de personnes inscrites au Pôle emploi défilent toute rationalité, au point que la périodicité de leur publication va changer. C'est au tour de celles, trimestrielles, du

taux de chômage, mesuré par l'Insee au sens du Bureau international du travail (BIT), pourtant jugées plus stables et les seules retenues par l'exécutif dans sa communication, de venir brouiller l'analyse. Au troisième trimestre, ce taux a augmenté de 0,2 point en France métropolitaine par rapport au trimestre précédent, pour atteindre 9,4 % et concerner 2,7 millions

de personnes, soit 62.000 de plus. La hausse est de même ampleur pour la France entière (9,7 % hors Mayotte). Rappelons qu'est considérée comme chômeur par le BIT toute personne de plus de 15 ans qui n'a pas travaillé ne serait-ce qu'une heure au cours de la semaine de référence, qui est disponible pour le faire dans les deux semaines et a entrepris des démarches actives de

recherche d'emploi dans le mois précédent. Même si elle se situe dans la marge d'erreur statistique, la hausse du taux de chômage au troisième trimestre est incontestablement une surprise, alors que tous les indicateurs macroéconomiques – climat des affaires, prises de commandes, investissements... – restent bien orientés. « C'est inattendu », concède-t-on à l'Insee. C'est

d'autant plus inattendu que ce même taux avait retrouvé au deuxième trimestre son niveau de début 2012. Qui plus est, le taux d'emploi de la population active (rapport du nombre de personnes ayant un emploi et la population totale correspondante) était ressorti au plus haut depuis 1980.

Un « à-coup »

A l'Insee, on juge qu'il s'agit d'un « à-coup », pas d'un retournement de tendance. Sur un an, le taux de chômage reste en baisse, de 0,3 point, fait-on remarquer. Malgré un fléchissement, le taux d'emploi des 15-64 ans demeure, lui aussi, en hausse sur un an à un niveau « qui reste très haut ». Une des explications possibles peut être trouvée dans l'évolution du « halo autour du chômage ». On y retrouve des personnes objectivement sans emploi mais qui ne remplissent pas strictement les trois critères du BIT, parce qu'elles sont découragées, par exemple.

A 1,4 million, ce halo a diminué de 59.000 personnes en France métropolitaine, soit peu ou prou le nombre de chômeurs en plus. A ce niveau, la baisse est assez exceptionnelle, analyse-t-on à l'Insee, la plus forte en plus de dix ans.

On peut donc esquisser que l'amélioration de la conjoncture pousse un certain nombre de personnes à chercher à nouveau du travail. Et à être dès lors de nouveau considérées comme chômeur au sens du BIT. En d'autres termes, par un jeu de vases communicants, la reprise économique s'accompagnerait d'une hausse... du taux de chômage ! Pour combien de temps ? Tout dépendra du nombre de créations d'emplois. Pour que le chômage baisse structurellement, il faut qu'il soit assez élevé pour absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail et les chômeurs employables. A ce stade, l'Insee table toujours sur une hausse de l'emploi marchand cette année, même si la dynamique du second semestre marque un ralentissement, du fait notamment de la fin de la prime à l'embauche dans les PME. Ce ralentissement était d'ailleurs visible au troisième trimestre avec un peu moins de 30.000 emplois créés en net, contre 81.500 au trimestre précédent. La baisse des emplois aidés dans le public va également jouer. Et le gouvernement l'admet bien volontiers : les effets des grandes réformes sociales – Code du travail, formation et assurance-chômage – ne produiront pas leurs effets à court terme. En attendant, l'Insee maintient sa prévision d'un taux de chômage de 9,4 % pour la France entière sur 2017. ■

Social : le baroud d'honneur de la CGT et de FO

TRAVAIL

Les syndicats ont à nouveau échoué à mobiliser massivement jeudi contre la réforme du Code du travail.

Aucune nouvelle date n'est annoncée.

Leïla de Comarmond
@leiladeco

La quatrième journée d'action contre les ordonnances réformant le Code du travail n'a pas réussi à agréger les mécontentements contre la politique menée depuis son arrivée à l'Élysée par Emmanuel Macron. La CGT pouvait pourtant l'espérer, après le flop de sa mobilisation avec seulement Solidaires côté syndicats le 19 octobre. Force ouvrière avait appelé cette fois-ci à défilé au niveau confédéral contre la réécriture du droit du travail. Une décision prise par son parlement malgré la volonté de son numéro un, Jean-Claude Mailly, présent à Marseille, de rester l'arme au pied. De surcroît le gouvernement venait d'annoncer une réforme de l'enseignement supérieur contre laquelle l'Unef est vent debout mais cela n'a pas fait sortir les étudiants dans la rue.

Faible affluence à Paris

Le ministère de l'Intérieur a comptabilisé seulement 80.000 manifestants dans toute la France. Un chiffre supérieur à la mobilisation du 19 octobre (37.700 personnes) mais inférieur à celle du 21 septembre (132.000) et a fortiori à celle du premier mouvement de contestation de la réforme du Code du travail, le 12 septembre (223.000). Cela acte l'échec des organisateurs, qui pariaient sur un rebond. L'affluence était faible au sein du défilé parisien, et le nombre de 40.000 manifestants que la CGT annonçait entre République et Nation apparaissait largement exagérés. Un constat confirmé par l'estimation réalisée pour le compte de la presse par la société Occurrence qui a recensé 8.250 personnes, soit à peine plus que la police (8.000). La mayonnaise n'a pas eu le temps de monter qu'elle est retombée, donnant raison à Jean-Luc Mélenchon. Le leader de La France insoumise avait reconnu le 29 octobre que « pour l'instant Emmanuel Macron a le point ». Le comité confédéral de la CGT l'a fait lui aussi à sa façon dans la déclaration qu'il a adoptée mercredi. Dans ce texte, le « parlement » de la centrale reconnaît de fait son échec : « La CGT ne tourne pas la page de la lutte et pose en grand le besoin de construire et d'imposer de nouveaux droits et garanties pour tous, socle d'une autre société », est-il écrit. Une pirouette pour ne pas dire qu'après 19 journées de mobilisation en deux ans, elle a décidé de s'arrêter là.

ENSEMBLE NOUS SAURONS
DONNER DES PERSPECTIVES
À VOTRE PATRIMOINE



BANQUE PRIVÉE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

A MEMBER OF CIC PRIVATE BANKING



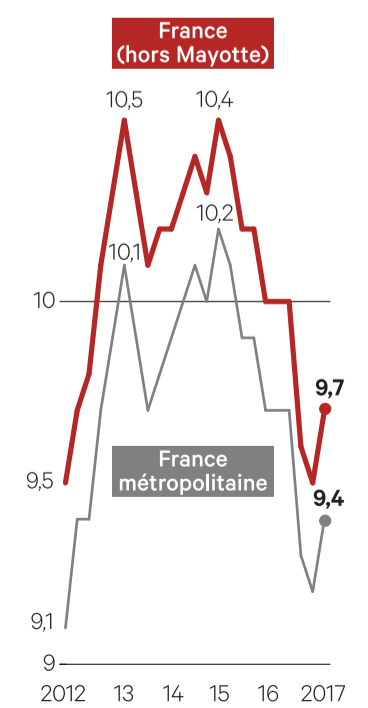
Le ministère de l'Intérieur a comptabilisé seulement 80.000 manifestants dans toute la France. Photo Loïc Venance/AFP

8.250 manifestants à Paris

Pour évaluer le réchauffement de la planète, certains comptent en degrés Celsius d'autres en degrés Fahrenheit. Mais ce ne sont que deux façons différentes de mesurer la température. Rien de tel en matière de climat social. Les estimations de la police et celles de la CGT font le grand écart, en tout cas dans les plus grandes villes. Paris est à cet égard emblématique, la journée d'action de jeudi l'a encore montré avec 8.000 manifestants selon la police et 40.000, soit cinq fois plus, selon la centrale de Montreuil. Plusieurs médias du monde audiovisuel et de la presse écrite, dont « Les Echos », envisagent de procéder à leur propre comptage et travaillent en ce sens avec le cabinet Occurrence. Ce dernier a compté ce 16 novembre 8.250 manifestants, soit à peine plus que la police.

Le taux de chômage

Au sens du BIT, en % de la population active, moyenne trimestrielle



Grandes écoles : le pari africain de l'Essec

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Edouard Philippe s'est rendu jeudi à Rabat sur le nouveau campus de l'Essec, avec le ministre de l'Éducation, Jean-Michel Blanquer, qui était à sa tête jusqu'à son entrée au gouvernement.

Marie-Christine Corbier
@mccorbier

Une plage longue de 4 kilomètres, un golf, un club de surf, des résidences en front de mer... Le nouveau campus Afrique-Atlantique de l'Essec à Rabat, la capitale du Maroc, où Edouard Philippe s'est rendu jeudi, ressemble plus à une station balnéaire qu'à une école de management. « Le cadre est exceptionnel, mais on n'est pas en vacances. Il faut faire vivre ce campus, sur le

plan économique, social, etc. », indique le directeur général, Thierry Sibieude. L'Essec s'étend ici sur 6.000 mètres carrés pouvant accueillir jusqu'à 480 étudiants, en accord avec le promoteur qui a construit le campus, le groupe Addoha et sa filiale Prestigia.

Les 70 premiers étudiants sont arrivés en septembre. La grande école entend « former des cadres africains, en Afrique, pour l'Afrique », poursuit Thierry Sibieude en évoquant le manque de « managers intermédiaires » dont souffre le continent.

Des défis nombreux

Des contacts ont été engagés avec Renault, Lafarge, Veolia, Société Générale ou encore BNP Paribas, et des entreprises marocaines. Pour trouver les managers dont elles ont besoin, les entreprises lorgnent le bachelor, un diplôme post-bac en quatre ans, appelé « Global BBA ».

Le campus accueillera aussi des étudiants du programme de la grande école de Singapour ou de Cergy, des masters et de la forma-



Les 70 premiers étudiants sont arrivés en septembre sur le nouveau campus « Afrique-Atlantique » de l'Essec à Rabat.

Photo Conix Rdbm Architects

tion continue. L'Essec doit devenir « une école de référence en Afrique », plaide Vincenzo Esposito Vinzi, patron de l'Essec par intérim depuis le départ de son prédécesseur Jean-Michel Blanquer, devenu ministre

de l'Éducation. Sur le plan financier, l'Essec vante un « modèle économique équilibré » : elle est locataire du campus pour 360.000 euros par an. Avec un budget de 2,5 millions par an, elle vise l'équilibre d'ici à trois

ans. Avant d'en arriver là, les défis sont nombreux. Pour attirer des étudiants internationaux, l'école doit d'abord « convaincre qu'il y a une vraie vie académique », admet Thierry Sibieude. « Les meilleurs professeurs sont ici », assure Hugues Levecq, directeur de programme.

« Les jeunes qui viendront au Maroc n'auront pas un diplôme au rabais, ce sera le même qu'à Cergy ou à Singapour », renchérit Simon Nyeck, l'un des enseignants stars de l'Essec. Comme d'autres, il fera des allers-retours entre Cergy et Rabat, et travaillera en binôme avec un enseignant marocain, le temps que l'école ait ses propres professeurs. Les premiers étudiants marocains admis à l'Essec ont toutefois opté... pour Cergy.

Transformer Sidi Bouknadel en ville

L'autre défi est social. Les frais de scolarité sont de 12.000 euros par an, dans un pays où les salaires sont bas. Un fonds social doit financer des bourses. Mais encore faut-il que

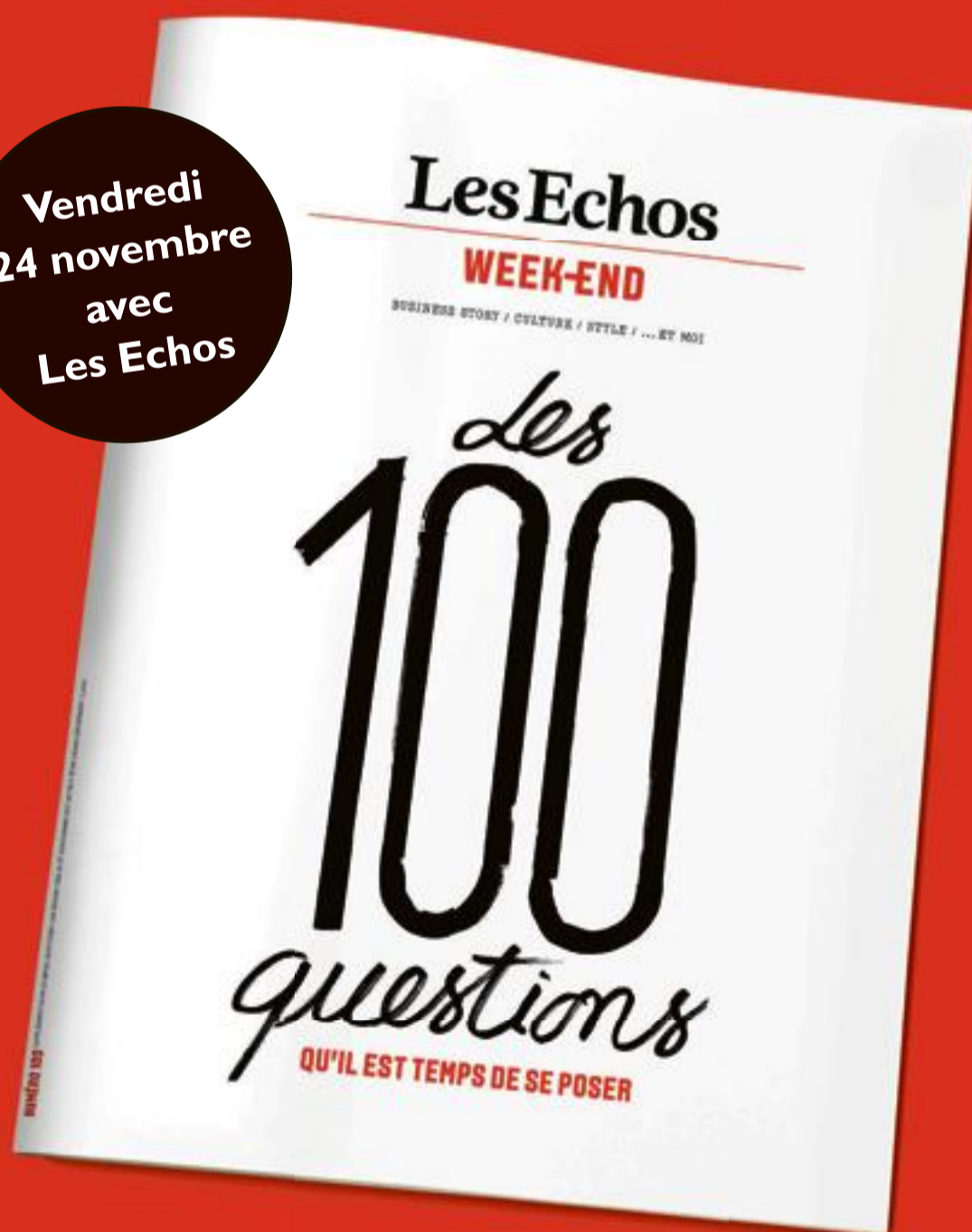
les entreprises l'abondent suffisamment. Le troisième défi est urbain. Le campus est à 15 kilomètres de Rabat, bâti sur le village de Sidi Bouknadel, ses 800 habitants, ses moutons et ses ânes.

L'endroit est, certes, sur l'axe Rabat-Casablanca, en plein développement. Mais il reste du chemin à faire avant de transformer ce village en une ville de 50.000 habitants, comme le veut le promoteur. « Ilya quarante-cinq ans, on s'est installés à Cergy... », glisse Thierry Sibieude pour rappeler « l'esprit pionnier » de l'Essec.

D'autres écoles doivent rejoindre le pôle éducatif de 10 hectares conçu par le promoteur. Mais les échéances restent incertaines. Le terrain situé face au campus annonce la construction « prochaine » d'un centre commercial. Il était déjà là il y a un an... Depuis, les ordres s'amoncellent. « C'est un autre défi, conclut Thierry Sibieude, tout en restant optimiste. Le potentiel est énorme. La question n'est pas de savoir si ça va marcher, mais s'il faudra pour cela deux ou quatre ans. » ■

LE 100^{ÈME} UN NUMÉRO EXCEPTIONNEL

Vendredi
24 novembre
avec
Les Echos



Les Echos

BIENVENUE DANS LA NOUVELLE ECHOSNOMIE

Les Français prêts à partager leurs données de santé

SANTÉ

Plus de huit Français sur dix se disent prêts à partager leurs données de santé, pour faire avancer la médecine, selon un sondage Odoxa publié jeudi.

Solveig Godeluck
@Solwii

Nombre de pas, analyses de sang, taux de cholestérol... Ces données de santé sont hautement convoitées par l'industrie et potentiellement très utiles à la recherche. Alors que les bracelets podomètres, les tensiomètres, les balances connectées se diffusent auprès du public, les Français se montrent ouverts à l'idée d'un partage de données collectées par eux et par les professionnels de santé.

Selon un sondage publié jeudi et réalisé par Odoxa pour le Health Care Data Institute, un think tank international consacré au Big Data en santé, seuls 12 % des Français ne sont pas d'accord pour partager leurs données de santé.

Améliorer les diagnostics et les traitements

Quant aux 83 % restants, ils accepteraient si cela répondait à au moins l'un des objectifs énumérés par les sondeurs, à res-

pectivement 53 % et 51 %, l'amélioration des diagnostics et des traitements médicaux, et la progression plus rapide de la recherche médicale. Autrement dit, les sondés donneraient leur feu vert pour des résultats tangibles sur l'efficacité du soin et des percées scientifiques.

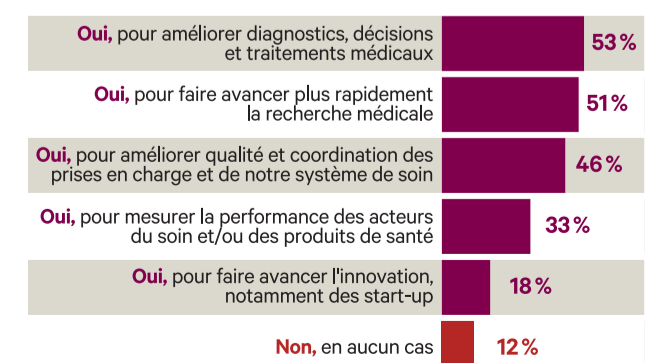
Assurer la protection des données

Moins de la moitié des sondés (46 %) veulent bien faire cet effort pour améliorer la coordination des prises en charge, alors que de gros progrès restent à faire pour sortir d'un système de santé en silo. Un tiers seulement y consentiraient pour évaluer la performance et donc améliorer la qualité – un autre grand défi des prochaines années. Et à peine 18 % le feraient pour « faire avancer l'innovation, notamment des start-up ». Les Français se méfient de ce que des entrepreneurs pourraient faire de leurs informations personnelles.

Enfin, seuls 6 % des sondés sont prêts à partager leurs données de manière inconditionnelle. Les autres exigent de savoir à quoi elles serviront et à qui elles seront transmises. De plus, ils désirent pouvoir faire valoir leur droit d'opposition à tout moment. Enfin, les deux tiers des sondés déclarent faire confiance aux institutions françaises pour assurer la protection de leurs données, mais seuls 10 % en sont absolument persuadés. ■

Diagnostic et recherche, principales motivations au partage de données

« Si l'on vous garantissait un anonymat et une sécurisation des données, seriez-vous prêt à partager vos données de santé ? »



(5 % ne se prononcent pas)

LES ECHOS / SOURCE : ODOXA

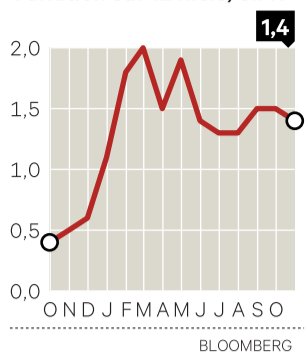
MONDE

en chiffres

ZONE EURO : L'INFLATION RALENTIT

Le taux d'inflation annuel de la zone euro a légèrement reculé en octobre, à 1,4 %, contre 1,5 % en septembre, a annoncé jeudi l'Office européen des statistiques Eurostat, confirmant sa première estimation. Dans l'Union européenne dans son ensemble, l'inflation atteint 1,7 % en octobre, contre 1,8 % en septembre.

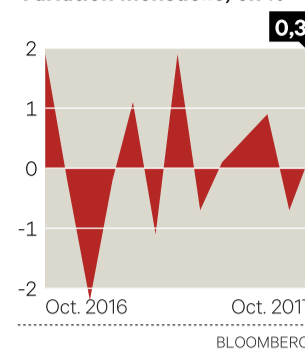
Variation sur 12 mois, en %



ROYAUME-UNI : RECUL DES VENTES AU DÉTAIL

Les ventes au détail en Grande-Bretagne se sont contractées de 0,3 % en octobre, la hausse rapide des prix pesant sur le pouvoir d'achat des ménages. Sur un an, les volumes de ventes sur les trois mois à fin octobre n'ont progressé que de 1,1 %, le rythme le plus faible depuis mai 2013.

Variation mensuelle, en %



0,9 %

REBOND DE LA PRODUCTION AUX ÉTATS-UNIS

La production industrielle aux États-Unis a progressé plus que prévu en octobre, soutenue par le retour à la normale de l'activité des entreprises, qui avait été pénalisée par les ouragans Harvey et Irma.

Les Européens tentent une incursion sur le terrain social

- Les chefs d'Etat et de gouvernement réunis en sommet en Suède, devraient approuver un « socle des droits sociaux ».
- Mais, très divisés, ils auront du mal à enclencher des réformes concrètes et ambitieuses.

EUROPE

Gabriel Grésillon
@Ggresillon
Derek Perrotte
@DerekPerrotte
— Bureau de Bruxelles

Que plus personne n'en doute : après avoir été focalisée sur la gestion financière, l'Union européenne a décidé de se soucier de ses peuples. C'est, du moins, le message que vont tenter de faire passer les chefs d'Etat et de gouvernement européens, réunis en sommet à Göteborg (Suède) ce vendredi pour parler exclusivement de questions sociales. Un message dans la droite ligne de l'Europe protectrice que promeut Emmanuel Macron, pour tenter de réduire le fossé qui s'est creusé entre l'Union et l'opinion publique.

Le temps fort de cette rencontre, à laquelle ne participera pas Angela Merkel, bloquée par les négociations de coalition à Berlin, se veut la proclamation d'un « socle européen des droits sociaux ». Ce texte poussé par le président de la Commission, Jean-Claude Juncker, liste une vingtaine de sujets sur lesquels l'Union s'engage à agir. Ceux-ci vont de la for-

mation professionnelle à la protection sociale, en passant par l'égalité de salaire entre hommes et femmes ou les retraites. Pour Marianne Thyssen, la commissaire européenne qui en a été l'architecte, il s'agit d'ouvrir « un nouveau chapitre de l'Europe sociale ».

Une démarche ambitieuse Mais comme le reconnaît une source parisienne, l'exercice est avant tout « symbolique » : rien de contraignant dans ce texte. D'intenses discussions ont eu lieu avec les Etats membres afin de les rassurer. « Les pays situés à l'Est redoutaient qu'on les force à augmenter leurs salaires au point de perdre leur compétitivité, ceux du Nord craignaient au contraire une course au moins-disant », résume un spécialiste. Il a fallu amender un préambule permettant d'assurer qu'aucune visée centralisatrice ne se cachait derrière la démarche. Au-delà du symbole, les dirigeants européens devraient donc aussi tenter de mettre sur la table quelques propositions concrètes, en particulier au sujet de l'éducation. Il s'agit notamment d'intensifier et de faciliter les échanges universitaires, et de généraliser ces pratiques à



Le Premier ministre suédois, Stefan Löfven. Photo Jessica Gow/AFP

d'autres domaines afin de les rendre moins « élitistes » selon le mot d'un haut diplomate européen. Mais là encore, le réalisme devra primer, poursuit ce diplomate : « Emmanuel Macron voudrait que tous les jeunes Européens aient droit à six mois de mobilité avant leurs 26 ans, mais cela coûterait 300 milliards d'euros ! »

A Paris, on veut croire, malgré tout, que ce difficile exercice de conciliation avec la réalité ne fera pas perdre de vue la nécessité de res-

ter ambitieux. A l'unisson de la Commission, l'Elysée espère toujours développer, en Europe, un agenda de convergence fiscale et sociale. Jeudi, à Göteborg, Marianne Thyssen a d'ailleurs rappelé qu'au sein de la zone euro, la disparition de l'outil monétaire au niveau national fait désormais d'une telle convergence « une véritable nécessité ».

Quant au Comité budgétaire européen, qui vient de rendre son premier rapport annuel, il insiste

sur la nécessité de créer des mécanismes de soutien en cas de crise et plaide activement pour la construction d'un système de réassurance permettant aux Etats de faire face au coût d'une envolée du chômage. Entre ceux qui voient dans le socle des droits sociaux une simple déclaration de bonnes intentions et les pays qui, au contraire, veulent en faire le premier pas d'une démarche ambitieuse, l'ambiguïté est loin d'être levée. ■

Migrants : les quotas d'accueil bientôt revus

Face à l'échec patent du système des quotas obligatoires de répartition des réfugiés, Bruxelles pourrait y mettre fin et relancer une réforme du « Règlement de Dublin », qui fixe les critères et les mécanismes déterminant quel Etat membre est responsable d'une demande d'asile. Celui-ci avait volé en éclats sous les coups de boutoir de la crise migratoire de 2015. Les pays de l'Est de l'UE sont farouchement opposés à ces quotas, et la Commission, l'Allemagne et la Suède, qui les défendaient, sont désormais favorables à une recherche de consensus. La question pourrait se poser au Conseil européen de décembre, indique-t-on à Bruxelles, et aboutir à un accord en mai-juin 2018.

Le modèle suédois toujours gagnant en Europe

Pays hôte du sommet social, la Suède est aujourd'hui l'un des rares pays européens à conjuguer performance économique, justice sociale et finances publiques saines.

Catherine Chatignoux
@chatignoux

Si le sommet social voulu par des Européens désireux de regagner la confiance de leurs opinions publiques se tient ce vendredi en Suède, ce n'est évidemment pas un hasard. Le pays scandinave reste, en dépit de quelques faiblesses, un modèle du genre. Il affiche un triptyque de rêve en ces temps où la mondialisation rebat les cartes économiques : une industrie compétitive, un Etat providence généreux et des finances publiques irréprochables.

Emmanuel Macron a déjà dit tout le bien qu'il pensait du modèle suédois lorsque le Premier ministre social-démocrate, Stefan Löfven, est venu à Paris, fin juillet. Comme annoncé alors, il signera vendredi après-midi, au siège de Volvo, un « partenariat stratégique pour l'innovation et les solutions vertes ». Au-delà de cette coopération de long terme, on voit bien ce qui, dans le modèle suédois, séduit le président français : l'alliage de l'efficacité économique et de la justice sociale. Les deux concepts ne sont pas anti-

nomiques, même si la difficulté à les faire cohabiter en France a fini par le faire penser.

La Suède compte, avec la France, parmi les pays européens où le poids des prélèvements obligatoires est le plus lourd : 43,7 % chez le premier et 47,9 % chez le second, pour une moyenne européenne de 40 %. Mais la Suède fait peser le plus gros de l'effort fiscal sur les ménages et sur les consommateurs quand la France, elle, charge davantage les entreprises via les cotisations sociales. La Suède a en outre allégé ces dernières années la fiscalité des entreprises en ramenant l'impôt sur les sociétés (IS) à 22 %, contre plus de 33 % en France.

Une réforme en profondeur La Suède apporte également la preuve que l'on peut être un modèle social et ne pas accumuler une dette colossale : le pays scandinave est un parangon de bonne gestion et affiche un excédent de ses comptes publics de 1,3 % du PIB. Sa dette est également exemplaire : à 40 % du PIB, elle est très en dessous des critères de Maastricht (60 %), là où celle de la France culmine à près de 100 %.

Si la Suède est parvenue à préserver l'universalité de son système social en restant ouverte au grand vent de la mondialisation, c'est au prix d'une réforme en profondeur. « Dans les années 1990, l'Etat a réduit



Un ouvrier sur une ligne d'assemblage de Volvo, à Torslanda, en Suède. Photo Kristian Helgesen/Bloomberg

ses dépenses, réformé son système de retraites, privatisé des services publics, supprimé le statut de fonctionnaire, introduit à l'école et à l'hôpital des méthodes de gestion du privé, mais la philosophie est restée la même », explique Emilie Bourdu, chargée d'études au think tank La Fabrique de l'industrie et auteur d'un livre sur la transformation du modèle suédois.

Cette modernisation ne s'est pas faite sans dégâts. La part des transferts sociaux dans le PIB a reculé entre 1993 et 2014 et certaines inégalités ont refait surface, liées principalement à la réforme du système des retraites, qui s'est fait moins

d'autres pays européens, les effectifs du secteur public ont été très peu réduits. Ils pèsent encore près de 30 % de l'emploi global.

Autre pilier du modèle suédois : un système éducatif très performant. « Le pays offre un accès à une éducation de qualité pour tous qui ne crée pas ou peu de chômeurs », constate Christopher Dembik, économiste chez Saxo Bank. Le taux d'emploi est élevé, y compris chez les seniors, et permet en retour un système social d'autant plus généreux qu'il ne profite qu'à un petit nombre de bénéficiaires. Largement de quoi faire méditer un président français, le temps d'un aller-retour en Suède. ■

Paris glisse l'idée d'un fonds européen pour la formation

France Stratégie, rattaché à Matignon, préconise de lancer un système de prêts de l'UE aux chômeurs, étudiants et migrants voulant se former.

C'est l'avantage avec la France quand l'Europe sociale est à l'agenda : elle n'est jamais à court d'idées. Alors que l'Elysée a déjà largement inspiré les pistes sur la table au sommet de Göteborg ce vendredi, France Stratégie, organisme de réflexion sur les politiques publiques, rattaché à Matignon, apporte sa contribution au débat. En se focalisant sur un angle qui fait également l'actualité en France : la formation professionnelle. Dans une note publiée jeudi, l'organisme appelle à la création d'« un système de prêts communautaires pour financer la formation professionnelle » de quatre publics : les chômeurs et les jeunes sans diplôme ; les étudiants déjà dans l'enseignement supérieur souhaitant y faire un an de plus ; les salariés et les indépendants voulant se reconvertir ; les réfugiés.

Candidats motivés

L'idée est classique et constituerait une forme d'extension de la « Garantie jeunes » lancée il y a quelques années sous l'impulsion de la France. Mais son coût, avec un public cible aussi large, poserait forcément problème.

France Stratégie propose en réponse un mécanisme de financement « original et incitatif » : l'UE ne

financerait pas ces formations par le biais des dépenses budgétaires, mais via des prêts aux particuliers consentis par un fonds dédié, qui se financerait auprès des marchés. Le bénéficiaire du prêt ne devrait le rembourser que s'il accède ensuite à un emploi (pour lever les inhibitions à la prise de risque) et l'organisme formateur ne serait payé que si ce bénéficiaire réussit son examen (pour qu'il sélectionne bien les candidats).

L'idée est d'ainsi cibler les candidats à la fois motivés et à même de réussir. Les formations accessibles seraient définies, pays par pays, selon les métiers en tension et les secteurs d'avenir. La forme du dispositif lui apporte une portée politique, argue aussi la note : en leur prêtant directement de quoi se former, l'Europe se rapprocherait des citoyens.

— D. P.

Les Echos

SUR



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

Les Etats-Unis isolés sur leur propre continent face au défi climatique

ENVIRONNEMENT

Le Canada et le Mexique se coalisent avec vingt autres pays dans un plan de sortie du charbon.

Joël Cossardeaux
@JoiCossardeaux
— Envoyé spécial à Bonn

« Coup de com » contre « coup de com » ? Vingt pays, en tête desquels le Canada, le Mexique et le Royaume-Uni, les plus proches géographiquement et culturellement des Etats-Unis, se coalisent pour en finir avec l'exploitation du charbon, dont Donald Trump persiste à ne pas vouloir sortir. L'annonce de cette alliance, jeudi à Bonn, en pleine COP23, a surgi moins de trois jours après le « show » pro-charbon organisé par l'administration Trump en marge de cette même conférence.

Les pays impliqués, parmi lesquels la France et plusieurs Etats américains et canadiens (Washington, Alberta, Vancouver...), se sont tous déjà engagés à éteindre progressivement leurs centrales électriques au charbon. En 2021 et 2022 en ce qui concerne la France et la Nou-

velle-Zélande, le Royaume-Uni et le Canada se donnant jusqu'à 2030.

L'initiative de cette alliance a été immédiatement applaudie par les ONG chez lesquelles le charbon tient lieu de véritable bête noire depuis des décennies. « C'est un pied de nez à Donald Trump, estime Mohamed Adow, responsable climatique de Christian Aid. Deux de ses plus proches alliés lui signalent que son obsession pour l'énergie sale ne se répandra pas. » De fait, plus de 40 % des émissions de CO₂, à l'origine des gaz à effet de serre (GES) sont dues au CO₂ issu du charbon, lequel sert dans les mêmes proportions à la production mondiale d'électricité.

Les sables de l'Alberta

« Ce n'est qu'un début », a assuré Catherine McKenna, la ministre de l'Environnement et du Changement climatique du Canada. D'ici à la COP24, l'automne prochain à Katowice (Pologne), la « Powering Past Coal Alliance » (PPCA) devrait être forte de cinquante pays, a-t-elle indiqué avec enthousiasme.

Sauf qu'on ne risque guère d'y trouver les grands pays émetteurs que sont la Chine et l'Inde, où se concentre le gros de la production et de la consommation mondiale de charbon. La Chine, par exemple, s'est fixé l'objectif de faire tomber la part de ce combustible de 62 % à 55 % d'ici à 2020, mais pas de l'éliminer. L'Alle-



Judith Garber, secrétaire d'Etat adjointe aux Affaires scientifiques et environnementales des Etats-Unis.

magne, la Russie et la Pologne, dont les économies restent très dépendantes de cette énergie fossile, n'ont pas plus, l'instant, rejoint cette alliance. Une absence qui leur sera préjudiciable, veut-on croire du côté des ONG. Car la « Powering Past Coal Alliance » revient aussi à mettre « en évidence les gouvernements à la traîne, ou ceux qui promeuvent l'énergie fossile la plus sale du

monde », estime Jens Mattias Clausen de Greenpeace. Il n'empêche, ces absences de poids réduisent la portée immédiate de la croisade anti-charbon à la tête de laquelle le Canada s'est mis et dont les motivations n'apparaissent pas aussi clairement que le disent ses dirigeants. Jeudi, il n'a été question que de charbon à éliminer, pas des sables bitumineux de l'Alberta

« Position inchangée »

Et la situation ne risque pas d'évoluer avec le discours que Judith Garber, secrétaire d'Etat adjointe aux Affaires scientifiques et environnementales, devait tenir jeudi en fin d'après-midi devant l'assemblée plénière de la COP23. « La position de l'administration sur l'Accord de Paris reste inchangée », avait déjà prévenu le département d'Etat avant sa venue. « Nous voulons continuer de travailler avec le reste du monde », a indiqué la représentante de la Maison-Blanche. Sauf qu'elle persiste à vouloir le faire à l'écart des institutions représentatives de la communauté internationale, « dans une perspective plus large incluant les apports technologiques innovants que les Etats-Unis peuvent apporter, en particulier dans le domaine de la capture et du piégeage du carbone ». Une stratégie que Washington veut mener de manière bilatérale et prioritairement avec l'Inde et la Chine, « afin de faciliter leur transition écologique », a indiqué sa missi dominici. ■

Le Premier ministre libanais bientôt « exfiltré » vers Paris

EUROPE

Saad Hariri, retenu en Arabie saoudite depuis douze jours, est attendu ce week-end en France.

Yves Bourdillon
@yvesbourdillon

Le Premier ministre démissionnaire libanais, Saad Hariri, est attendu en France ce samedi, a annoncé Paris jeudi matin. La diplomatie française opère ainsi une véritable exfiltration du chef du gouvernement libanais hors d'Arabie saoudite, où il résidait depuis le 4 novembre. Même si Riyad a démenti retenir ce dernier, depuis sa convocation dans le royaume saoudien où il avait annoncé à la surprise générale sa démission,

tout le monde s'interrogeait. A l'instar du président du Liban, Michel Aoun, qui a encore dénoncé mercredi la prise en « otage » de son chef de gouvernement, quatre jours après une étrange interview télévisée de ce dernier qui affirmait, l'air livide, être libre de ses mouvements, mais où il aurait été privé de sa montre et de son téléphone portable.

Bras de fer

Ce nouvel épisode du bras de fer que se livrent l'Arabie saoudite, puissance sunnite et parrain incontournable de Saad Hariri, et l'Iran chiite, soutien de la milice du Hezbollah, menaçait de dégénérer en nouveau conflit dans un Liban aux équilibres communautaires fragiles. C'est ce qui a poussé Paris à s'impliquer il y a huit jours, avec le détour imprévu à Riyad du président Emmanuel Macron. Il a jugé desta-

bilisante la « présence prolongée » du Premier ministre libanais en Arabie saoudite. Le prince Mohammed ben Salmane, véritable patron du royaume, lui aurait répondu que tout cela était « une affaire intérieure » à l'Arabie saoudite (Saad Hariri a la double nationalité, libanaise et saoudienne), de source bien informée.

Depuis lors, sous l'effet de pressions diplomatiques de tous horizons, Riyad a évolué, puisqu'elle a affirmé jeudi que Saad Hariri était « libre de quitter » l'Arabie saoudite quand il le voulait. Donnant ainsi le feu vert à l'exfiltration opérée par la France, ancienne puissance coloniale du Liban, qui a servi par le passé de refuge à bien des dirigeants du pays du Cèdre.

Saad Hariri, que le ministre français des Affaires étrangères, Jean-Yves Le Drian, a rencontré à Riyad jeudi, devrait toutefois retourner



Le ministre des Affaires étrangères français, Jean-Yves Le Drian, a rencontré le Premier ministre libanais, Saad Hariri, jeudi, à Riyad.

ensuite à Beyrouth pour confirmer sa démission, conformément à la Constitution. Ira-t-il jusqu'à revenir sur cette dernière, comme en court la rumeur ? Cela n'est pas le scénario le plus probable, affirme un analyste à Beyrouth, puisque Saad Hariri prétendait avoir démissionné pour protester contre la mainmise du Hezbollah et l'ingé-

rence iranienne sur son pays. Or, la milice chiite n'a en rien assoupli sa position depuis le départ du chef du gouvernement. De ce point de vue, avoir poussé Saad Hariri à la démission pourrait avoir été contre-productif de la part de Riyad. Dans cette affaire sans précédent dans un pays pourtant agité, on y verra plus clair la semaine prochaine. ■

Croissance : les bonnes recettes des Philippines

ASIE

L'économie de l'archipel affiche, pour le neuvième trimestre consécutif, une croissance supérieure à 6 %.

Rodrigo Duterte a beau capter une bonne partie de la lumière, les Philippines aujourd'hui ne se limitent pas à la seule campagne antidrogue hyperviolente du président. Ni aux opérations qu'il mène pour anéantir l'Etat islamique dans la ville de Marawi. Et encore moins aux grandes déclarations que le chef de l'Etat vient de faire en direction de son homologue américain qu'il vient de recevoir.

Traditionnellement bon élève d'Asie du Sud-Est, l'archipel aux

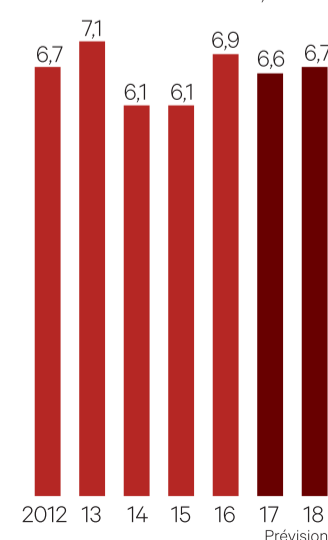
100 millions d'habitants n'a pas attendu l'ancien maire de Davao pour afficher une économie en pleine forme. Selon les dernières estimations de la Philippine Statistics Authority, le PIB aurait progressé de 6,9 % en un an à fin septembre. L'accélération est réelle puisque, trois mois plus tôt, la croissance s'affichait à +6,7 %. Il s'agit du neuvième trimestre d'affilée durant lequel l'économie augmente à un rythme supérieur à 6 %.

Etoile montante

La Banque mondiale a depuis plusieurs années identifié l'archipel comme l'une des étoiles montantes du monde émergent de la décennie. Alors que la croissance devrait se maintenir au-dessus de 6 % au moins jusqu'en 2019, l'organisme multilatéral souligne à la fois le dynamisme démographique mais aussi l'ambitieux programme

Une forte dynamique

Variation annuelle du PIB, en %



d'infrastructures enclenché par les autorités et financé par les voisins. En partie seulement, car une augmentation de 8 % des dépenses de l'Etat a été votée dans le budget 2017. En outre, le gouvernement a décidé de consacrer 5 % de ce dernier à ces investissements au travers de partenariats public-privé.

Manille a également sécurisé des lignes de crédit ouvertes par la Chine et le Japon pour mener à bien les chantiers du premier métro dans la capitale, ainsi que ceux d'un réseau ferré et autoroutier dans l'archipel. Au total, le coût des infrastructures est évalué à 180 milliards de dollars. Mais elles ne pèsent pas sur les finances publiques. Certes, le déficit budgétaire devrait se dégrader légèrement, à 1,5 % de PIB, mais, en même temps, la dette publique se contracte, à 33 % du PIB prévus en 2017, contre 34,8 % l'année précédente.

Ce dynamisme global ne peut occulter toutefois un début de ralentissement de la consommation des ménages qui entre pour 70 % dans la formation du PIB. A +4,5 % sur un an, ces dépenses se situent cette année à leur plus bas niveau de croissance depuis 2010. Le phénomène n'est pas lié aux transferts effectués par la diaspora (plus de 10 % de la population) répartie dans de nombreux pays d'Asie et du Moyen-Orient. La dépréciation du peso – il a atteint cette année son point le plus bas depuis onze ans – par rapport au dollar a plutôt tendance à bénéficier au pouvoir d'achat des familles qui reçoivent les montants. Peut-être faut-il alors s'intéresser aux poussées inflationnistes qui se font sentir. Après +2 % l'an dernier, la hausse des prix devrait atteindre +3,4 % cette année.

— M. G.

Le Chili sur le point de rebasculer à droite

AMÉRIQUE DU SUD

Sauf accident, Sebastian Piñera est assuré de remporter l'élection présidentielle de dimanche.

Michel De Grandi
@MdeGrandi

C'est une alternance presque réglée par un métronome. Sebastian Piñera, l'homme d'affaires milliardaire devrait retrouver le siège de président du Chili, laissé quatre ans plus tôt à la socialiste Michelle Bachelet. La Constitution prévoyant des mandats uniques, elle ne peut pas se représenter. Ouvrant la voie à Sebastian Piñera, qui lui avait déjà succédé en 2010. Elle quitte cette fois le palais de la Moneda après un mandat entaché par de nombreux scandales de corruption touchant ses proches. Et une cote de popularité en chute libre : 30 % d'avis positifs, le score le plus bas pour un chef d'Etat depuis le retour de la démocratie, en 1990.

Pour beaucoup de Chiliens, Sebastian Piñera incarne la réussite. Son diplôme de Harvard en poche, il est rentré en 1996 durant les années Pinochet pour se lancer dans les affaires. A l'époque, son frère, José, était ministre du Travail et membre des Chicago Boys, ces économistes ultralibéraux qui ont contribué à façonner le Chili d'aujourd'hui. C'est lui aussi qui a introduit la carte de crédit dans le pays andin. Sa présidence (2010-2014) avait été ternie par des manifestations étudiantes dures, motivées par le coût des études devenu prohibitif.

La présidente socialiste quitte le pouvoir avec une cote de popularité très basse.

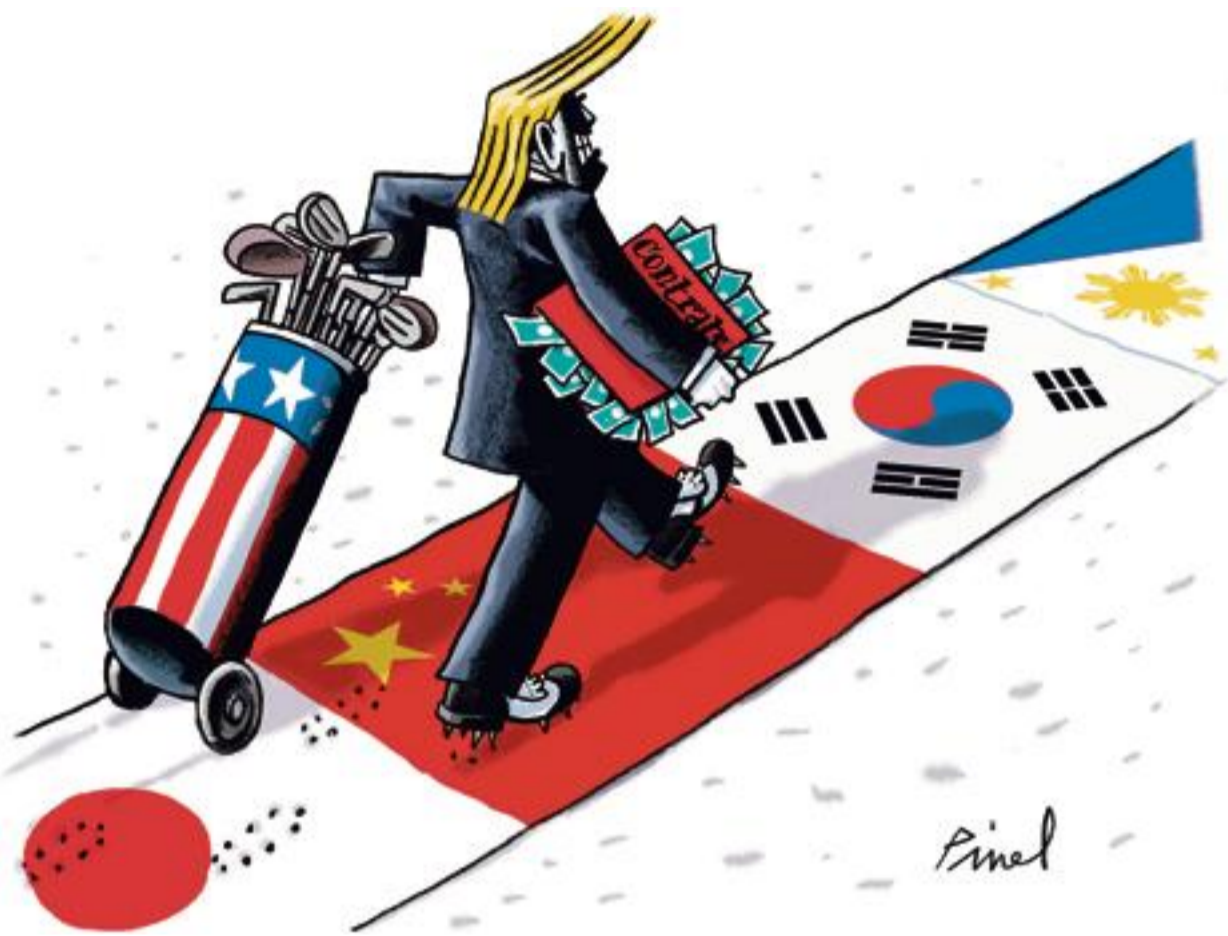
Cette fois, pour l'empoter Sebastian Piñera, qui se réclame de centre droit, doit aller chercher les voix de la droite la plus dure. Son leader, José Antonio Kast, se prononce contre l'IVG, se dit favorable à la fermeture des frontières aux migrants et au port d'armes généralisé pour lutter contre l'insécurité. Lui-même, dit-il, n'hésiterait pas à faire feu si un délinquant venait à s'introduire dans sa maison.

Dépendante du cuivre

Ce programme est bien loin de celui du dernier mandat de Michelle Bachelet, durant lequel l'avortement a été dépénalisé et le mariage homosexuel autorisé. José Antonio Kast n'hésite pas à mettre en avant Augusto Pinochet, l'ancien dictateur, qui garde encore des adeptes. Selon un sondage du Centre d'études politiques, ils sont 12 % encore à considérer qu'il a été l'un des meilleurs présidents que le Chili ait connus.

D'inspiration libérale – la santé, les retraites et l'éducation sont aux mains du privé –, l'économie reste largement dépendante du cuivre, qui entre pour près de la moitié dans les exportations. La baisse des cours et de la production en 2016 a pesé sur la croissance (+1,6 %). Alors que les cours sont redressés (+15 % sur les neuf premiers mois de l'année), le Chili comme le Pérou veulent augmenter leur production entre 20 % et 30 % au cours des dix prochaines années. Une façon pour Santiago de rester le numéro un mondial. ■

idées & débats



Pinel pour « Les Echos »

Trump : les tribulations d'un super-VRP en Asie

Michel De Grandi
@MdeGrandi
—Grand reporter au service international

Pour les mêmes motifs qu'à son retour d'Arabie saoudite, Donald Trump s'est dit ravi de sa tournée en Asie. Durant les douze jours qu'a duré le périple, le président américain a été traité avec beaucoup d'égards. « Ce fut un tapis rouge comme personne ne l'avait jamais vu », a-t-il dit, heureux de s'être « fait beaucoup d'amis, au plus haut niveau ». Golf et dîner de gala à Tokyo, opéra et Cité interdite à Pékin, toast présidentiel à Séoul. Le style souvent déroutant et peu orthodoxe de ce président, encore peu habitué à ce type de tournée, a visiblement plu : le Chinois de la rue, selon un sondage réalisé par le « South China Morning Post » ne tarit pas d'éloges à son égard, tout comme d'ailleurs la population japonaise. Quant aux dirigeants, leurs relations avec le numéro un américain sont globalement apaisées, Shinzo Abe, le Premier ministre japonais, se dit proche du président américain tout comme Rodrigo Duterte, le chef de l'Etat philippin avec qui le contact a été particulièrement chaleureux. L'entente avec Xi Jinping, après les tensions durant la campagne électorale, est aujourd'hui plus cordiale, Donald Trump ayant cessé de reprocher à son homologue chinois d'être responsable de la destruction d'emplois aux Etats-Unis.

Même en tournée à l'étranger, Trump n'oublie pas ses électeurs. A Danang, par exemple, où son discours au sommet de l'Apec était très attendu, car il devait préciser ses positions sur le commerce. Sa tonalité a rappelé les meetings de campagne menés au son d'« America First », le propos fondamentalement protectionniste. Le prési-



L'ANALYSE DE LA RÉDACTION
Souvent fastueux, le voyage de Donald Trump en Asie n'a pas permis d'avancer sur le règlement du conflit nord-coréen, pas plus que sur les questions commerciales. En revanche, le président a fait le plein de contrats.



Les points à retenir

- Le style souvent déroutant et peu orthodoxe du président Trump, encore peu habitué à ce type de tournée, a visiblement plu.
- Sa méthode reste profondément marquée par son passé d'homme d'affaires.
- La moisson de contrats obtenus renforce cette dimension purement nationale d'un président super-VRP qui ramène des contrats, sauve ou crée des emplois dans son pays.

dent américain a vivement dénoncé les accords commerciaux multilatéraux qui lient les mains de son pays. Dans son propos, il a eu beau vanter cette Asie grouillante aux taux de croissance séduisants et à la capacité à innover remarquable, personne n'a été dupe. Le milliardaire ne manque jamais une occasion de rappeler combien et pourquoi il privilégiera, autant qu'il le pourra, les intérêts américains. Face aux thèses ouvertement favorables au libre-échange de Xi Jinping, le contraste est total. Trump, en fait, ne cherche pas à diffuser de messages sur le retour des Etats-Unis dans la région, il s'adresse à sa base électorale, au socle qui le soutient aux Etats-Unis. Son auditoire dans la salle face à la tribune d'où il s'exprime passe au second plan. Cette première grande tournée asiatique n'a rien fait d'autre que montrer à quel point il a les yeux rivés sur sa réélection.

La moisson de contrats pour quelque 250 milliards de dollars, annoncée notamment lors de son étape chinoise, ne fait pas que masquer le manque de résultats sur les autres sujets. Elle renforce cette dimension purement nationale d'un président super-VRP qui ramène des contrats, sauve ou crée des emplois dans son pays.

La méthode Trump reste profondément marquée par son passé d'homme d'affaires. Il excelle dans la relation bilatérale et inscrit son action dans une perspective tout au plus de moyen-terme. A chacune de ses étapes, il s'est entretenu avec le président ou le Premier ministre en exercice avec à chaque fois, en arrière-plan, l'idée de vendre des produits américains. Aux autorités vietnamiennes auxquelles il a adressé un vigoureux « nous ne sommes plus ennemis », il s'est ouvertement étonné de ne pas vendre de matériel militaire, Hanoï

préférant s'approvisionner auprès de Moscou.

Ceux qui attendaient des gaffes ou des tweets ravageurs auront été déçus. Le voyage s'est déroulé sans accroc majeur mais sans avancée non plus sur le plan diplomatique. Ainsi vis-à-vis de la Corée du Nord, Pékin qui, depuis quelque temps, vote les résolutions à l'ONU contre Pyongyang n'a rien promis de nouveau. Le pétrole dont la suspension des livraisons asphyxierait le régime ermite n'est toujours pas dans le champ des sanctions. Tout se passe d'ailleurs comme si une entente tacite entre Washington et Pékin, scellée lors du sommet de Mar-a-Lago en avril, éviterait à chacun de trop empiéter sur le territoire de l'autre. L'un continue de protéger, officieusement, le régime de Kim Jong-un, pendant que l'autre installe ses boucliers antimissile en Corée du Sud et au Japon. Et livre des armes à Taïwan. Sur les échanges commerciaux et les déficits que les Etats-Unis doivent supporter, Donald Trump qui s'est longtemps élevé contre ses prédécesseurs qui ont, selon lui, manqué de poigne pendant des décennies n'a pas obtenu non plus beaucoup de concessions.

Le super-VRP est clairement moins à l'aise sur les questions diplomatiques. Il est moins rompu à ce type d'exercice aussi. Et pour cause : ce voyage n'a pas permis d'en savoir davantage sur sa stratégie globale toujours floue. Durant son séjour, les onze membres du TPP, ce vaste accord de libre-échange transpacifique que les Etats-Unis ont quitté en janvier, ont signé un nouvel accord en se passant cette fois de Washington. Eux ont compris qu'un démantèlement de ce TPP offrirait un champ libre à la Chine. Pendant ce temps, Donald Trump trinquait avec Xi Jinping. ■

LES ÉDITORIAUX DES « ÉCHOS »

Changer la Caisse



Par **Guillaume Maujean**

A quoi sert la Caisse des Dépôts encore aujourd'hui ?

Emmanuel Macron a enfin tranché : la Caisse des Dépôts a son nouveau patron. Avec Eric Lombard, c'est un financier réputé, fin connaisseur des arcanes de l'Etat, qui va prendre les rênes de l'établissement public. Ses qualités sont incontestables. La longueur du processus de nomination et le flou qui règne sur la feuille de route qui lui sera fixée laissent cependant quelques questions béantes. A commencer par les plus élémentaires. Qu'est-ce que l'Etat veut faire de la Caisse des Dépôts, à quoi sert-elle encore aujourd'hui ?

On la présente tour à tour comme le « coffre-fort des Français » (elle veille sur les fonds du Livret A) ; un tiers de confiance qui gère les dépôts des notaires, les assurances-vie non réclamées ou même les cachets des enfants stars ; le « bras financier de l'Etat », avec ses myriades de participations ; le financeur du logement social ; le fonds souverain français... Ses missions se sont considérablement étendues au fil des ans, au risque de la dispersion et du manque de cohérence. L'établissement, qui affiche fièrement sa devise « Foi publique » sur son fronton, est le garant du temps long. Ce n'est pas inutile dans un monde obsédé par la course aux profits à court terme. Mais il est aussi devenu un peu anachronique, symbole de la rente et de l'Etat interventionniste. En cette période de disette budgétaire, il s'est surtout révélé une cagnotte pour l'Etat, qui ne manque jamais une occasion de prélever son obole. Par son statut singulier – sans actionnaire ni tutelle, elle est placée « sous la protection du Parlement » –, la CDC est censée se tenir à bonne distance du pouvoir exécutif. Mais son directeur général peut difficilement s'affranchir des directives de l'Elysée. Ce qui explique sans doute pourquoi nombre de candidats pressentis ont décliné le poste. Il est donc temps que l'Etat fixe à la Caisse un cahier des charges clair et précis. Qu'il fasse évoluer sa gouvernance pour éviter les contorsions permanentes. Qu'il l'oblige à maîtriser davantage ses dépenses, la Cour des comptes ayant récemment relevé un certain laisser-aller en la matière. Qu'il l'incite aussi à faire le ménage dans ses participations : est-il vraiment utile que la Caisse reste actionnaire de CNP Assurances, de la Compagnie des Alpes ou de Transdev, autant d'entreprises qui exercent dans des secteurs ouverts à la concurrence ? Et surtout, qu'il dresse clairement les priorités qu'il veut lui assigner. Au cours de ses 200 ans d'existence, la Caisse des Dépôts a su se retrouver au cœur des enjeux de notre société : la protection de l'épargne après les guerres napoléoniennes, l'essor des transports dans la seconde moitié du XIX^e siècle, la reconstruction du pays après la Seconde Guerre mondiale, le développement territorial dans les années 1980. Le chantier du XXI^e siècle reste ouvert. Un peu de modernité et de créativité serait bienvenu.

Lire nos informations
Page 26

Compter les manifestants

Par **Dominique Seux**

L'objectivité des chiffres est un débat récurrent. Mesurer la croissance, le taux de pauvreté ou le réchauffement de la planète n'est pas facile, souvent pour des raisons techniques et parce que le thermomètre peut être discuté. Mais il est des données qui devraient être considérées comme sûres et indiscutables. C'est le cas du nombre de manifestants qui battent le pavé à Paris et dans les grandes villes les jours dits de mobilisation sociale. A l'heure actuelle, les médias ont pris la mauvaise habitude de donner deux chiffres, celui des organisateurs et celui de la police. Au fil des ans, l'écart entre les deux s'est accru, pouvant même aller de 1 à 5 ou plus – ce qui confine au ridicule. L'opinion publique en conclut la plupart du temps que la réalité se situe quelque part au milieu. Ce qui est faux. Outre le fait que cette façon de faire laisse penser qu'il y a plusieurs vérités (et donc que l'une d'entre elles est une fake news), les médias révèlent leur impuissance à informer correctement, ce qui est pourtant leur métier. Du coup, plusieurs d'entre eux, du monde de l'audiovisuel et de la presse écrite, envisagent de faire appel ensemble à une entreprise indépendante spécialisée pour disposer d'un chiffre fiable au moins à Paris. Ce travail, conduit avec le cabinet Occurrence, progresse et « Les Echos » soutiennent cette démarche. Dans le passé récent, plusieurs médias s'étaient livrés à cet exercice et ils avaient conclu que les chiffres de la police étaient de loin les plus sérieux. Une commission d'experts présidée par Dominique Schnapper était arrivée à la même conclusion en 2014. La crédibilité de la procédure de comptage explorée aujourd'hui repose sur un principe : le pluralisme des médias qui sont prêts à y recourir. Ce jeudi, la manifestation parisienne a réuni 8.000 individus selon la police, 40.000 selon la CGT. Le cabinet Occurrence en a compté 8.250.

Lire nos informations
Page 5



cité de la réussite

PRATIQUE

Les dates	18 et 19 novembre 2017
Le lieu	La Sorbonne, Paris
Programme et inscriptions	www.citedelareussite.com
Suivi des débats en ligne	http://bit.ly/2k7QJJr

Cité de la réussite : la fête des idées

La Cité de la réussite se tient les samedi 18 et dimanche 19 novembre à la Sorbonne à Paris. Deux jours de débats, où 150 intervenants et 20.000 spectateurs sont attendus.

Vingtième édition, plus de 20.000 visiteurs attendus ce week-end à la Sorbonne : la Cité de la réussite s'annonce, une fois encore, comme l'un des grands rendez-vous de l'année. Pour qui assiste depuis quelques années à l'événement, il est toujours sidérant de constater à quel point il déplace les foules, souvent des familles, beaucoup de jeunes, pour écouter, le temps d'une matinée ou d'un après-midi, les débats autour d'un thème choisi, cette année celui de la transmission. De quoi déchirer une fois pour toutes l'image trompeuse d'une France rabougrie, repliée sur sa splendeur passée et fascinée par

les seuls marchands de rêve. Lorsqu'ils créèrent la Cité de la réussite il y a maintenant vingt-huit ans, Sylvain Kern et Jacques Huybrechts avaient déjà fait le pari contraire, celui de l'intelligence d'un peuple qui n'aime rien tant qu'interroger la société, ses valeurs, son avenir.

Bien leur en a pris puisque le succès ne s'est jamais démenti et parce qu'ils ont pris une place de choix dans la défense de ce visage rayonnant de notre pays. Depuis longtemps, « Les Echos » ont décidé de s'associer à la Cité de la réussite avec la réelle fierté de faire partie de cette aventure. Dans les pages qui suivent, nous avons

décidé de donner en avant-première la parole à quelques-uns des invités prestigieux qui, parmi les 150 intervenants attendus, s'exprimeront ce week-end : le plus grand champion d'échecs de tous les temps, Garry Kasparov, la directrice du château de Versailles, Catherine Pégard, l'écrivain et scénariste David Foenkinos, Muriel Mayette-Holtz, directrice de l'Académie de France à Rome, le neuropsychiatre Boris Cyrulnik et Quentin Sanné, le PDG de Devialet. Tous réunis pour nous transmettre leur vision de la transmission. Bonne lecture.

— Daniel Fortin

GARRY KASPAROV
EX-CHAMPION DU MONDE D'ÉCHECS

« Transmettre, c'est changer le monde »

Propos recueillis par
Elsa Conesa
@ElsaConesa
— Bureau de New York

La transmission a-t-elle joué un rôle important dans votre parcours professionnel ?

Absolument, j'ai beaucoup reçu, et beaucoup donné. Très tôt, ma mère m'a transmis une confiance et une éthique du travail qui m'ont porté tout au long de ma vie. Cela a été très important pour moi, car il est facile pour les enfants de grandir en s'opposant à leurs parents. Professionnellement, les échecs sont la transmission même. Les joueurs, surtout les champions du monde, progressent en apprenant de ceux qui les ont précédés et, à leur tour, permettent à la génération suivante

« Chaque partie d'échecs est une conversation. »

de progresser. J'ai appris de grands joueurs du XIX^e siècle aussi bien que de mes maîtres et de mes adversaires. Chaque partie d'échecs est une conversation, une transmission intense et réciproque d'idées, d'émotions et de volonté. Et le fait que les parties soient ouvertes au public permet à tous les joueurs dans le monde d'absorber ces idées. J'essaie aussi de transmettre les multiples bénéfices éducatifs des échecs aux jeunes joueurs et à travers ma fondation.

Depuis que j'ai arrêté de jouer professionnellement aux échecs en 2005, j'ai par ailleurs entrepris d'autres activités dans lesquelles la transmission est clef. Je milite pour la démocratie en Russie, contre la dictature de Vladimir Poutine. Aujourd'hui, je parle à une audience de dirigeants d'entreprise sur la prise de décision, l'innovation et l'intelligence artificielle. Ecrire des livres et des articles, échanger sur les réseaux sociaux, cela représente un processus ininterrompu de transmission d'informations. Je n'ai jamais eu peur de dire ce que je pense.

Vous êtes une personne célèbre, estimez-vous avoir un devoir de transmission particulier ?

Oui, j'espère que ce que j'ai accompli a de la valeur pour les autres ! Lorsque j'étais un jeune champion en Union soviétique, j'estimais devoir utiliser ma célébrité pour critiquer le système communiste. Je pouvais voyager, je connaissais la liberté et la prospérité en Occident, c'était important pour moi de dire la vérité à mes compatriotes. J'essaie toujours de transmettre mes idées en me fondant sur mes expériences, qu'il s'agisse de politique ou de la relation entre l'homme et la machine. J'ai eu la chance de vivre beaucoup d'expériences et de rencontrer d'innombrables experts et personnalités. Si je ne transmettais pas cette richesse, je me sentirais comme un livre que personne n'a lu.



Garry Kasparov, cinquante-trois ans, a été champion du monde d'échecs de 1985 à 2000. Il a ensuite entamé une carrière politique, devenant l'un des plus farouches opposants à Vladimir Poutine. Il vit désormais aux États-Unis. Photo Joel Saget/AFP

Comment améliorer la transmission dans le monde d'aujourd'hui ?

La puissance incroyable d'Internet a été noyée par des flots d'informations. Et les réseaux sociaux ont permis la diffusion de fausses infor-

mations et de messages haineux qui ont réduit au silence la voix des gens ordinaires. J'aimerais voir un effort concerté pour améliorer ces plates-formes, permettre de vérifier les sources, les noms, la crédibilité pour créer une forme de responsa-

bilité. Il ne faut pas laisser les extrêmes monopoliser la conversation. Il ne faut pas avoir peur de transmettre, surtout ses expériences personnelles. Quelqu'un pourrait vous écouter, et vous pourriez changer le monde ! ■



Catherine Pegard, soixante-trois ans, dirige le château de Versailles depuis 2011. Ancienne rédactrice en chef du « Point », elle a été conseillère à l'Élysée sous la présidence de Nicolas Sarkozy. Photo Bruno Levy/Challenges-RÉA

CATHERINE PÉGARD
DIRECTRICE DU CHÂTEAU DE VERSAILLES

« A Versailles, nous expérimentons de nouvelles formes de transmission »

Propos recueillis par
Daniel Fortin
@dafortin

Vous dirigez l'un des monuments les plus emblématiques du rayonnement français dans le monde. Quelle place occupe la transmission dans votre quotidien ?

Elle est absolument centrale. La transmission est au cœur de notre mission. Nous sommes en charge d'un patrimoine culturel considérable. Versailles est connu dans le monde entier. Notre rôle est de le préserver, bien sûr, mais aussi de le faire vivre. Le défi auquel nous sommes confrontés est de trouver de nouvelles façons de transmettre. Bien sûr, rien ne remplace la visite d'un musée ou d'une exposition. Mais, aujourd'hui, les visiteurs attendent davantage de nous, une expérience nouvelle, une façon moderne de s'approprier les trésors de Versailles. Fin 2015-début 2016, nous avons consacré une exposition à la mort du roi Louis XIV dans l'enceinte du château. Tout en veillant, bien sûr, à respecter la stricte vérité historique, nous l'avions en partie scénarisée. Le jour anniversaire de la mort du roi, le 1^{er} septembre 2016, nous avons tweeté en direct le déroulé des derniers instants du monarque. Le succès a été considérable, avec plus de 1 million de followers ce jour-là. C'est un exemple. Si, par ce biais, nous donnons en plus au public l'envie de relire les Mémoires du duc de Saint-Simon, c'est parfait.

Quel visage de la France Versailles peut-il transmettre ?

Notre tâche est de ne pas figer son histoire dans la seule figure de Louis XIV. Bien sûr, nous mettons en avant cette période, mais nous voulons aussi mon-

trer que le château de Versailles a continué à vivre après lui et a marqué de son empreinte la vie publique française jusqu'à nos jours. Nous nous efforçons chaque année d'étendre les lieux de visite dans cet esprit. Nous ouvrons de nouveaux bosquets dans les jardins, nous avons inauguré la galerie des Carrosses dans les Grandes Ecuries du roi, qui depuis son ouverture en mai 2016, a attiré plus de 280.000 visiteurs par an. Nous avons également restauré et remeublé les appartements de Mesdames, filles de Louis XV, et organisé l'an dernier l'exposition « Un président chez le roi. De Gaulle à Trianon » montrant à quel point le château a fini par devenir un haut lieu de la République : je pourrais multiplier les exemples.

Disposez-vous des moyens que vous souhaitez pour mener à bien ce travail de transmission ?

Versailles est un énorme paquebot. 800 hectares, 7,5 millions de visiteurs par an, nos défis sont quotidiens et nous devons sans cesse nous adapter pour répondre au mieux aux attentes, sans perdre de vue que notre ADN, c'est le château tel que Louis XIV l'a voulu. Nous pouvons heureusement compter sur le soutien de nos mécènes. Nous faisons, là aussi, en sorte que notre devoir de transmission s'exerce au quotidien, par exemple lorsque l'on confie à telle ou telle entreprise un chantier de rénovation du domaine. Les artisans qui refont les dorures, les marbres, les statues, les vitraux perpétuent des métiers qui s'inscrivent dans la tradition d'excellence française. Nous leur demandons d'accueillir des apprentis, nous organisons des visites des ateliers, nous saisissons chaque occasion de transmettre d'une vie à une autre ce patrimoine exceptionnel. ■

DAVID FOENKINOS
ÉCRIVAIN ET CINÉASTE

« La mixité est la condition de la transmission »

Propos recueillis par
Kevin Badeau
@kevinbadeau

La transmission a-t-elle joué un rôle dans votre carrière d'écrivain ?

Il y a toujours des personnes importantes dans notre parcours. Des personnes qui vont nous conseiller, nous éduquer, nous guider. Je ne suis pas issu d'un milieu culturel, mais mon frère, étant plus âgé, m'a fait découvrir beaucoup de choses, notamment en matière cinématographique. Son goût de la transmission a été important dans mon développement. Il y a eu aussi d'autres figures référentes, des professeurs et des écrivains, comme Emmanuel Carrère ou Jean-Philippe Toussaint. Je lisais leurs romans avec passion et, plus tard, j'ai pu passer quelques moments avec eux. La transmission, c'est aussi la chance de pouvoir rencontrer les gens qu'on admire.

L'écrivain que vous êtes devenu se sent-il aujourd'hui un devoir particulier de transmission ?

Je pense que ce devoir est davantage lié à la réussite qu'à la célébrité. Il m'est inconcevable de ne pas partager mes expériences et mes acquis. C'est l'essence même des relations humaines. Quand j'ai débuté, j'ai pu observer les deux attitudes. Ceux qui cherchent à étouffer votre éclosion, par rivalité absurde, et ceux qui cherchent à vous

aider, à vous permettre de progresser. J'ai le sentiment depuis toujours que ce que l'on donne n'est jamais quelque chose qu'on se retire. En ce qui me concerne, en vieillissant, je sais que la transmission sera un moteur majeur de ma vie. Celui de pouvoir aider la nouvelle génération.

Que faites-vous concrètement en ce sens ?

Je lis parfois des manuscrits de jeunes écrivains et je les donne à mon éditeur. J'aide financièrement des jeunes dont j'estime la culture et le potentiel. Car c'est souvent cela le plus difficile : comment s'épanouir en étant soumis aux contraintes de la vie quotidienne ? Je passe aussi beaucoup de temps dans les lycées pour parler des livres et de l'écriture. Le prix Goncourt des lycéens que j'ai obtenu pour « Charlotte » a été la récompense la plus précieuse à mes yeux, car elle a un lien avec la jeunesse. Avec l'envie de partager, ce qui a été le plus important pour moi, qui m'a sauvé la vie d'une certaine façon, ce sont les livres. A l'âge de seize ans, j'ai été très gravement malade et j'ai passé des mois à l'hôpital. Je me suis mis à lire énormément et la beauté a accompagné ce temps de l'incertitude.

Que faudrait-il pour améliorer la transmission des valeurs, du savoir, dans le monde ?

Il faudrait mélanger les âges, les cultures, les villes. La transmission



David Foenkinos, quarante-trois ans, écrivain, prix Renaudot et prix Goncourt des lycéens en 2014 pour son roman « Charlotte », est également cinéaste. Son dernier film, « Jalouse », écrit et réalisé avec son frère Stéphane, est actuellement à l'affiche. Photo Stéphane de Sakutin/AFP

nécessite davantage de mixité. On a essayé parfois de mélanger les maisons de retraite et les écoles primaires, c'était une belle idée. Il faut aimer davantage la vieillesse, sûrement. Quand il y a une campagne politique, on ne cesse d'entendre que la priorité c'est la jeunesse. C'est certain, mais on a le sentiment parfois qu'on ne valorise pas assez la vie, le savoir, le passé. ■



cité de la réussite

QUENTIN SANNIÉ PDG DE DEVIALET

« La musique est une extraordinaire machine à remonter le temps »



Quentin Sannié, cinquante-cinq ans, a fondé Devialet en 2007, avec Pierre-Emmanuel Calmel et Emmanuel Nardin. Photo Eric Piermont/AFP

Propos recueillis par
Benoit Georges
@bengeorges

Quelle place a joué la transmission dans la création de votre entreprise ?

Un rôle fondamental. A commencer par le choix du nom : Devialet, c'est la France des Lumières, l'idée de partager toute la connaissance [en référence à Guillaume Vialet, ami de Diderot qui participa à la rédaction de l'Encyclopédie, NDLR]. C'est l'idée que l'on a une croyance dans le progrès qui rend l'homme meilleur. L'autre point important est que la musique est un langage de transmission universel. Enfin, c'est une référence à nos racines : même si l'on veut faire de Devialet un leader mondial de son domaine, on est également français.

C'est un discours qu'on entend rarement dans le secteur de la high-tech, où l'on parle beaucoup d'innovation, voire de disruption, mais jamais de transmission...

Ce que l'on raconte paraît toujours un peu curieux à l'étranger, notamment aux États-Unis, où le monde du business n'est pas forcément relié à celui de la culture. C'est assez français et c'est perçu comme très exotique. Mais le poids de l'histoire marque aussi d'autres pays – par exemple, en Corée, le groupe Internet Naver a construit un data center en s'inspirant de l'architecture traditionnelle et lui a donné le nom d'un temple bouddhique où sont stockés des textes parmi les plus importants du pays.

Il y a un an, Devialet a lancé une collection de disques vinyle, The Lost Recordings, avec de grands enregistrements inédits de jazz. Est-ce par nostalgie ?

Pas du tout : il n'y a aucune nostalgie chez Devialet, aucune idée que c'était mieux avant. En revanche, je pense que le devoir de la technologie est de redonner accès aux merveilles du passé. Je dis souvent qu'avec nos appareils on entend l'artiste en train d'enregistrer, pas un enregistrement de l'artiste. Il y a un côté quasiment sacré du moment de la création – sans que je veuille y mettre un sens religieux – et la technologie permet de redonner vie à ce moment. La musique est une extraordinaire machine à remonter le temps.

En moins de dix ans, Devialet est passé de trois à 400 personnes. Quand on se développe aussi vite, comment transmet-on les valeurs de départ ?

C'est ce que je faisais ce matin : je réunissais les ingénieurs embauchés récemment et je leur ai montré la présentation que j'ai faite à Pierre-Emmanuel Calmel (cofondateur de l'entreprise) le 17 novembre 2010, qui donnait la vision de la marque et des produits du futur. La présentation est un peu datée dans sa forme, mais le fond est identique. On est dans une période charnière de l'entreprise, où on embauche énormément. On a besoin de leur raconter d'où l'on vient, notre vision. Je suis un transmetteur. ■



cité de la réussite

BORIS CYRULNIK NEUROPSYCHIATRE

« Je veux transmettre les valeurs de la résilience »

Propos recueillis par
Kevin Badeau
@kevinbadeau

Dans quelle mesure la transmission a-t-elle fait de vous l'homme que vous êtes aujourd'hui ?

Je suis un enfant de la guerre, né dans une famille juive s'étant installée en France dans les années 1930. Après la Seconde Guerre mondiale et ses atrocités, nous pensions tous que les injustices sociales allaient se réduire ou que les maladies disparaîtraient. Nous pensions que le progrès supprimerait les conflits. Hélas, aujourd'hui, nous nous apercevons que les maladies sont toujours là, que les inégalités sociales s'aggravent, et que les guerres existent toujours. J'ai ainsi reçu en héritage cette nécessité de faire tout mon possible pour en éviter de nouvelles. Car ce trouble, cette guerre de 1939-45, a thématiquement toute ma vie.

Vous qui êtes un neuropsychiatre reconnu et médiatique, ressentez-vous un devoir particulier de transmission ?

Cela peut paraître étonnant, mais non, pas forcément. Beaucoup de gens me demandent de m'engager à leurs côtés pour défendre leur cause. J'ai parfois

accepté pour rendre service, mais c'est un piège. Soutenir une cause que l'on connaît mal est difficile et parfois problématique. J'ambitionne seulement de creuser mon sillon.

Quelle voie, alors, vous êtes-vous fixée ?

Mon chemin, c'est la résilience. Je cherche des lois générales sur ce sujet dans l'espoir qu'elles profitent aux personnes

« J'ai reçu en héritage cette nécessité de faire tout mon possible pour éviter de nouvelles guerres. »

en difficulté. Quand j'étais enfant, j'entendais dire que les conscrits traumatisés par la Première Guerre mondiale étaient « perdus pour la vie ». Ces personnes, essentiellement des jeunes hommes de 17 à 20 ans, souffraient le plus souvent d'un syndrome psycho-traumatique. Ce syndrome n'était pas encore pensé de manière scientifique. Ces traumatisés, peu obéissants, étaient qualifiés de « lâches », de « traîtres ». Certains étaient même torturés par les officiers et d'autres fusillés. Aucune for-

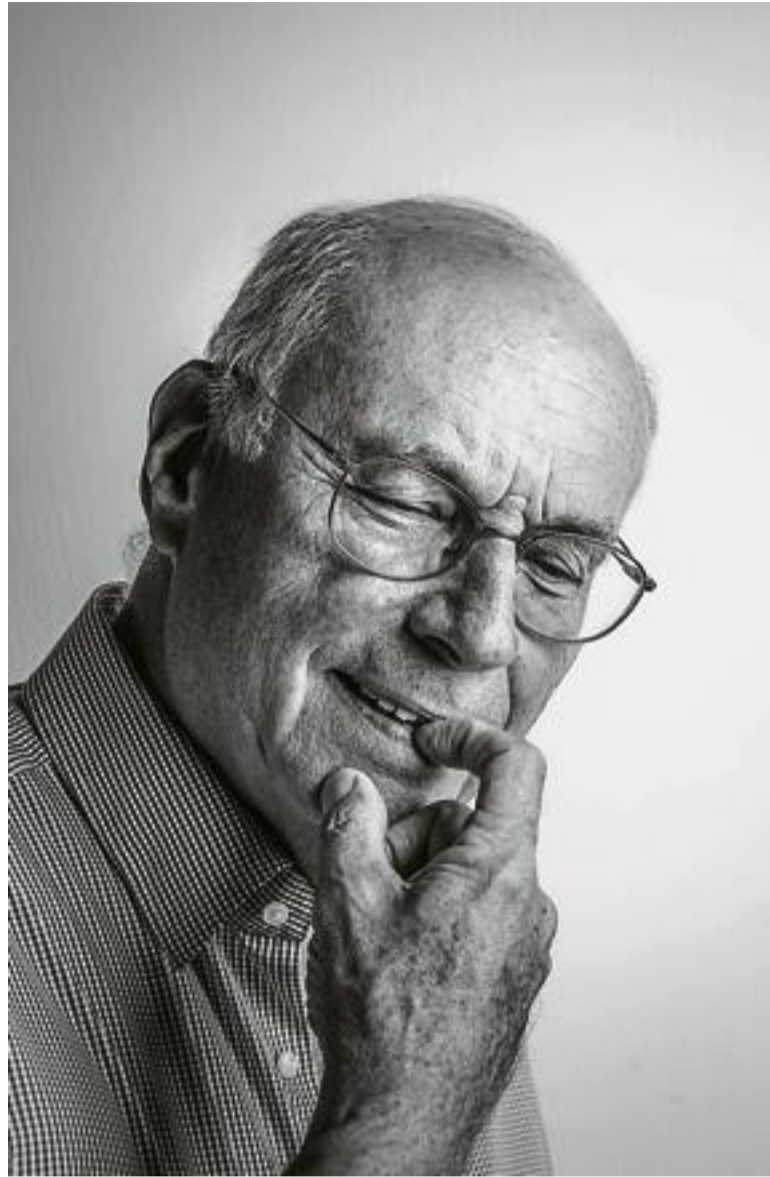


Figure de la scène intellectuelle française, le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, quatre-vingts ans, a, durant toute sa carrière, exploré les moyens d'aider les hommes à renaitre de leurs souffrances. Il vient de publier « Psychothérapie de Dieu » (Odile Jacob). Photo Julien Faure/RÉA

mation à la résilience, soit à la reprise d'un nouveau développement après une agonie psychique, n'était dispensée. Heureusement, aujourd'hui, les choses ont évolué. Après l'attentat terroriste du Bataclan de novembre 2015, beaucoup de gens ayant assisté ou survécu à cette tragédie ne parvenaient plus ni à travailler ni à dormir. A ce jour, 90 % d'entre eux se sont remis à vivre.

Que faudrait-il pour améliorer la transmission des valeurs, du savoir, dans le monde ?

Il faut d'abord savoir ce que l'on veut transmettre. Il est possible de transmettre des valeurs maléfiques comme des valeurs morales. Si on opte pour la seconde option, c'est alors le rôle de l'éducation et de la culture. Cela passe par les romans, les films, les essais philosophiques, les pièces de théâtre et aussi les réunions comme celle de la Cité de la réussite. C'est ainsi que l'on transmet de belles valeurs dont l'héritage sera, pour la personne qui le reçoit, bien supérieur à sa propre hérédité. ■

Le paradoxe de la transmission

L'ŒIL DU PHILOSOPHE

Par Roger-Pol Droit



Quel progrès pourrait faire le genre humain épars dans les bois parmi les animaux ? » Rousseau pose cette question en 1755, dans son célèbre Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes. Aucune transmission n'existe tant que l'humanité vit encore dans ce que le philosophe nomme « état de pure nature » – fiction conceptuelle décrivant une sorte de dehors de toute civilisation. Des animaux humanoïdes déambulent en forêt, solitaires, dispersés, dépourvus même de langues pour communiquer. Ils n'héritent donc d'aucun savoir, ne lèguent aucune trouvaille. Si l'un d'eux, découvre quelque chose, cette invention périt avec son inventeur. Sans possibilité de mémoriser, d'inscrire, de faire passer quoi que ce soit des uns aux autres, l'histoire humaine demeure immobile, annulée. Humanité zéro, transmission zéro et histoire zéro vont ensemble.

Passons aux antipodes. Imaginons le modèle inverse, celui d'une transmission parfaite, intégrale, absolue. Toute aussi fictif que l'état de pure nature de Rousseau, cet achèvement idéal permet de faire un pas de plus dans la compréhension. Comme

Nulle transmission, donc nul progrès.

Mais une transmission totale déboucherait sur un progrès impossible.

serait étrange, en effet, une société où les valeurs, les conduites, les institutions passeraient d'une génération à l'autre sans perte ni modification aucune... Par hypothèse, cette Cité serait dépourvue de corruption, de contestation, d'oublis. Tout y serait transmis. Le patrimoine littéraire, musical, esthétique, scientifique se trouverait rigoureusement préservé, exactement conservé à l'identique. Conséquence : rien ne pourrait plus distinguer un siècle d'un autre ! Dans ce modèle idéal, incarné par la Cité parfaite que Platon élabore dans La République tout est transmis, donc tout est figé. Aucune évolution n'est plus possible. A l'extrême opposé de l'état de nature, le résultat est le même : l'histoire disparaît, le progrès et l'humanité aussi.

Récapitulons. Nulle transmission, donc nul progrès – voilà qui n'a rien d'étonnant. Mais on constate également, ce qui est déjà plus surprenant qu'une transmission totale déboucherait sur un progrès impossible. Il faut donc tirer cette leçon, simple mais paradoxale : la transmission, pour être humaine, doit être... imparfaite. Pour qu'elle fonctionne, du jeu est nécessaire, c'est-à-dire des ruptures et des discontinuités. On ne transmet toujours qu'en partie, avec des lacunes et des transformations. La transmission vivante réinvente ce qu'elle transmet. Elle interprète, réactualise. Elle reconstitue, parfois sans le savoir, les pièces manquantes du puzzle, avec une fidélité apparente, mais inéluctablement trompeuse. C'est heureux, car ainsi rien n'est figé – dans aucun domaine de la connaissance, qu'elle soit scientifique ou spirituelle.

Transmettre la richesse d'une spiritualité, le système conceptuel d'une philosophie, les données d'une discipline scientifique, revient à les réinventer, au moins pour une part. Ceci vaut du côté du maître, du transmetteur, comme du côté du disciple, de l'étudiant. C'est au prix d'une certaine marge d'infidélité à la lettre que se transmet l'esprit. Les développements nouveaux naissent dans les ratés ou les ruptures de la transmission. Le paradoxe central de la transmission est donc bien celui-ci : la continuité est nécessaire, mais doit être imparfaite et incomplète pour être efficace.

Ceci se vérifie au niveau des existences individuelles comme des entreprises collectives. L'éducation, au sein des familles, doit à la fois reproduire valeurs, croyances et modes de vie et laisser libre cours à l'autonomie et l'émancipation des jeunes. De même, les institutions – scolaires, universitaires, mais aussi judiciaires, économiques, sociales... – ont pour double objectif de maintenir les équilibres et de permettre les évolutions. La transmission est un pratique à double face. Trop pesante, elle étouffe. Négligée, elle laisse désemparé. Elle doit être assez souple pour laisser émerger du nouveau, mais ne peut ni ne doit se laisser anéantir. Croire qu'on peut faire sans elle, vivre uniquement dans l'innovation et le disruptif, constitue un piège majeur de notre époque. Ce qu'elle garantit ? Réorganisation du passé en vue de l'avenir, réécriture permanente du texte de la Cité, interminable équilibre instable du progrès. ■

MURIEL MAYETTE COMÉDIENNE ET METTEUR EN SCÈNE

« Transmettre, c'est se laisser dépasser »

Propos recueillis par
Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

Quel rôle a joué la transmission dans votre parcours professionnel ?

J'ai commencé, et c'est une chance, à faire du théâtre extrêmement jeune, à quatorze ans. On est une éponge quand on est jeune et j'ai appris mon métier auprès des plus grands. Il n'y a pas de professeur d'art, il y a des artistes. Aujourd'hui, dans l'Éducation nationale, ça manque fondamentalement d'artistes pour accompagner les jeunes générations. Je ne parle pas de professeurs qui aiment l'art, ce qui n'est pas du tout la même chose. La transmission ne passe pas toujours par un discours théorique. Me concernant, travailler avec les plus grands acteurs et metteurs en scène a été la meilleure des écoles. Ils ont eu des discours souvent plus passionnés que pédagogiques sur le métier. La transmission passe par les aînés et on est trop coupés d'eux. On a besoin d'eux pour se comparer, vouloir les dépasser ou bien les enterrer mais pour ça il faut digérer ce qu'ils nous transmettent.

En tant qu'artiste, sent-on un devoir de transmission ? Que faites-vous concrètement pour cela ?

Un artiste quel qu'il soit, aussi ours soit-il, s'il n'a pas l'autre pour recevoir son œuvre, celle-ci n'existe pas. Même si on ne pense pas au public quand on travaille. J'ai deux parcours dans ma vie



Muriel Mayette-Holz est comédienne et metteur en scène. Elle a été administratrice générale de la Comédie-Française et dirige l'Académie de France à Rome depuis 2015. Photo Stéphane Lavoue/Pasco

professionnelle. Celui de l'artiste, qui est très dissocié de celui de la directrice de la Comédie-Française, puis de l'Académie de France à Rome. J'envisage ce dernier comme un rôle de metteur en scène. C'est-à-dire comment emmener les artistes dans le même sens en laissant à chacun son univers, sa personnalité : faire un corps assez solide pour qu'il tienne debout et assez souple pour que chaque membre puisse bouger. C'est ce qu'il y a de plus difficile, mais pour moi c'est ça une direction. Comme

artiste j'ai besoin d'entrer en désobéissance, en errance... Comme directrice, je dois montrer le sens. J'ai une passion pour emmener le public vers des mondes différents : l'art contemporain, la musique contemporaine... des mondes dont on n'a pas toujours les clefs. Ma transmission je la vis comme cela, en faisant le lien entre le public et l'artiste.

Vous dirigez ou avez dirigé des maisons où la mémoire joue un rôle considérable, comment

fait-on pour transmettre une tradition tout en s'adaptant à la modernité ?

Il faut d'abord ne pas faire l'impasse sur la connaissance historique de ces institutions. Elles ont été fondées au XVII^e siècle, à une époque où le pouvoir croyait fondamentalement à la force de la culture. Cette histoire sert d'humour et, une fois qu'elle est digérée, il faut consentir que la création soit une trahison nécessaire. L'artiste une fois digéré l'enseignement du maître doit le supplanter, le dépasser, s'imposer.

Un artiste, quel qu'il soit, s'il n'a pas l'autre pour recevoir son œuvre, celle-ci n'existe pas.

Concrètement, que faudrait-il faire dans le monde pour améliorer la transmission ?

Il faut inscrire la culture dès le plus jeune âge. Pas uniquement à travers des textes par cœur car l'oralité est fondamentale. Par exemple, dès les premières années d'école, tout le monde pourrait faire de la chorale, apprendre des textes par cœur car l'oralité est fondamentale. Ce n'est pas un cours de dessin qui va résoudre le problème mais comment on envisage l'éducation. Il faut miser sur la culture dès la petite enfance car, sinon, il manquera toujours quelque chose de l'ordre de l'épanouissement, de l'émotion. L'art, ça sert à maintenir cette petite distance avec la réalité qui permet de la voir. ■

le grand entretien



« L'Europe a complètement perdu la bataille de l'IA »

LAURENT ALEXANDRE
Essayiste et cofondateur
du site Web Doctissimo

Son parcours

- Chirurgien urologue de formation, Laurent Alexandre est également diplômé de HEC et de l'ENA.
- A la fin des années 1990, il a cofondé le site grand public d'informations médicales Doctissimo, revendu à Lagardère en 2008 pour 139 millions d'euros.
- Installé à Bruxelles, il a racheté en 2010 l'entreprise belge de séquençage ADN DNA Vision.

Son actualité

- Romancier et essayiste, Laurent Alexandre intervient régulièrement lors de conférences (TEDx, USI, VivaTech, etc.) pour parler des nouvelles technologies et du transhumanisme.
- Il vient de publier cet automne « La Guerre des intelligences » (JC Lattès).

ce que l'on fait des gens qui ont des capacités moyennes ou médiocres va nous conduire à bien des ennuis. Dans le même temps, l'IA va galoper de plus en plus vite. On commence à former des individus qui seront encore sur le marché du travail en 2070. C'est une question qui est monstrueuse et qui me vaut pas mal d'animosité : que va-t-on faire d'un gamin qui a 85 de QI et qui sera dépassé face aux progrès de l'intelligence artificielle ?

Peut-on résumer ce problème à une question de quotient intellectuel ?

Le QI n'est pas un indicateur parfait, mais il mesure notre plasticité cérébrale et notre capacité à apprendre.

Est-ce que l'école peut faire quelque chose ?

Elle peut et doit faire. Mais aujourd'hui, quand on augmente les moyens de l'école, cela profite avant tout aux élèves qui ont un QI élevé. C'est horrible, mais c'est comme ça : investir dans l'école va augmenter l'écart type entre les enfants doués et les moins doués. Il faut bien sûr moderniser l'école, s'appuyer sur les neurosciences, changer le recrutement. Il faut s'inspirer du modèle de Singapour : un jeune polytechnicien ou diplômé de HEC doit pouvoir devenir professeur des écoles ! A Singapour, les professeurs sont déifiés, admirés, surpayés, et on voit le résultat : n°1 des études Pisa, et n°1 mondial en termes de QI.

L'école a un autre problème, c'est qu'il y aura un décalage entre le temps d'apprentissage du cerveau biologique et du cerveau de silicium : la production d'un cerveau humain prend trente ans. L'intelligence artificielle faible va venir empiéter sur les intelligences humaines fortes que nous sommes. La compétition va être très rude. On ne va pas payer des comptables pour aller faire les comptes un milliard de fois moins vite qu'une IA faible !

Quelles solutions proposeriez-vous ?

Il faut lancer une réflexion pour développer une pédagogie qui améliore les capacités des gens à QI médiocre et qui leur permette d'apprendre. C'est le seul moyen d'éviter un scénario d'apartheid avec d'un côté une élite et de l'autre des inutiles. La deuxième chose à faire est d'avoir, dans l'écosystème éducatif, une cartographie de l'intelligence artificielle, pour identifier toutes les zones présentes et futures de complémentarité entre l'IA et nous. La frontière est hétérogène, et elle va bouger tout le temps. C'est comme dans une guerre, avec des territoires que l'on perd et que l'on gagne : il y a des endroits où l'on va être moins bon que l'IA et que l'on peut reprendre par de la formation, par du travail de groupe, par de nouvelles approches intellectuelles.

Et pourquoi ne pas augmenter l'homme, en greffant des puces dans le cerveau, comme l'envisage Elon Musk ?

L'augmentation n'est pas pour demain matin ! Si on l'attend, on va continuer à sacrifier nos gamins en ne les préparant pas à être complémentaires de l'IA, et cela va représenter des millions de personnes qui seront mal formées en attendant le « grand jour » de la neuro-augmentation. D'autre part, la neuro-augmentation pose des problèmes politiques, éthiques, philosophiques qu'il va quand même falloir traiter. Mettre des microprocesseurs dans les cerveaux de nos enfants exige qu'il y ait un débat politique, et seuls les transhumanistes fous peuvent penser que c'est uniquement du ressort de l'individu. Ce n'est pas mon point de vue. Tout ceci a un impact sur la civilisation : si on laisse des gens avoir 250 de QI grâce à des implants, ils vont être les maîtres du monde. ■

Propos recueillis par
David Barroux et Benoît Georges

Pourquoi l'intelligence artificielle est-elle devenue à ce point un sujet d'actualité ?

Pendant longtemps, on a eu peur de l'émergence d'une intelligence artificielle (IA) forte, d'un Terminator doté de conscience, qui serait une menace pour l'homme et pour nos sociétés. Ce que l'on n'avait pas vu et qui a surpris tout le monde, c'est qu'une IA faible est finalement capable de faire tout ce que l'homme peut faire. Et cette menace-là n'est pas pour demain : elle se matérialise aujourd'hui et va très rapidement monter en puissance. On n'a pas vu exploser cette bombe. Une IA faible, fonctionnant via le recours massif à la statistique, est capable de faire des choses extrêmement complexes. Et si cette IA faible émerge maintenant, c'est parce que les processeurs ont progressé et parce que nous collectons de plus en plus de données que les ordinateurs peuvent traiter. La leçon, c'est que pour vivre une véritable révolution, on n'a pas besoin d'attendre l'arrivée d'une IA forte, dont la perspective reste sans doute relativement lointaine, voire improbable.

Les progrès récents de l'IA suscitent un intérêt énorme de la part des entreprises et des investisseurs. Est-on en train d'assister à la formation d'une bulle ?

Tous les crapauds qui se font passer pour des boîtes d'intelligence artificielle ne deviendront pas des princes. Les spécialistes du secteur ne sont pas dupes, ils savent bien que toutes les promesses ne se matérialiseront pas, mais il y a un tel engouement que cela contribue à alimenter une bulle. Ce sujet est freudien : nous projetons tous nos fantasmes sur l'IA, qui fera naître des espoirs fous comme des déceptions. On pense à la fois que l'IA va tous nous tuer et

nous rendre immortels. On passe de la peur excessive à l'optimisme excessif. Mais la vérité est qu'il va être extrêmement difficile pour nos décideurs de savoir comment naviguer dans un tel brouillard numérique. Tous les ingrédients sont réunis pour qu'il soit impossible de prédire l'avenir et, en même temps, ce sujet est si central qu'il mérite gouvernance et régulation.

Vous parlez de régulation. Pensez-vous qu'il faudra encadrer l'IA ?

C'est à la fois indispensable et extrêmement difficile. Il faudra détecter l'émergence d'une IA forte, et il faudra réguler en créant une police de l'IA qui ne peut être que mondiale. Mais comme l'IA va être au cœur de tous les pouvoirs au XXI^e siècle, les Etats, au nom de leur souveraineté, vont sans doute refuser de se laisser contrôler. Tout comme pendant la guerre froide la régulation de l'arme atomique s'est avérée extrêmement difficile, l'encadrement de l'IA va être rendu quasi impossible en raison des enjeux géopolitiques. Vladimir Poutine l'a dit récemment : « Celui qui sera leader en intelligence artificielle sera le maître du monde. » La Chine, de son côté, n'a déjà aucune envie de limiter son IA, car elle sait que la prochaine guerre sera une cyberguerre. Les Etats-Unis en sont aussi conscients. La solution serait peut-être de créer une agence internationale spécialisée, sur le modèle de l'Agence internationale de l'énergie atomique. Mais comment faire accepter aux Etats de limiter ou de partager leur pouvoir ?

Les principaux acteurs de l'IA, comme Google, Facebook ou IBM, se sont alliés il y a un an pour promouvoir une IA « éthique ». Est-ce que vous croyez à une autorégulation de leur part ?

Je ne crois pas que les Gafa soient démoniaques et manipulateurs. Je pense qu'ils sont visionnaires et tout-puissants, plutôt démo-

crates et sincères, mais ils ne veulent pas d'un équivalent de la FDA [Food and Drug Administration, autorité de régulation de la santé, NDLR] de l'intelligence artificielle. Leur crainte aujourd'hui, c'est que l'opinion publique ait peur, fasse pression sur leur pays, que celui-ci régule l'intelligence artificielle et que les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) deviennent les nouveaux Gafa. S'il y a différents think tanks qui se sont ouverts sur le sujet, c'est plus pour rassurer l'opinion que pour réguler, ou en tout cas pour retarder une régulation type FDA.

L'intelligence artificielle faible va venir empiéter sur les intelligences humaines fortes que nous sommes.

La compétition va être très rude.

Qu'est-ce que l'Europe peut faire ? Vu notre retard sur la Chine et les Etats-Unis, avons-nous encore une carte à jouer ?

L'Europe a complètement perdu la bataille de l'IA, mais aussi celle des plates-formes et des systèmes d'exploitation de téléphonie mobile, qui sont un seul et même ensemble. L'Europe a perdu parce qu'elle a eu avant tout une stratégie de défense des consommateurs et de la vie privée, qui est tout à fait légitime, mais sans jamais avoir de stratégie industrielle. Il nous manque la totalité des briques : pour réussir dans l'IA aujourd'hui, il faut des processeurs spécialisés, qui sont aujourd'hui propriétaires et que l'Europe n'a pas ; il faut des données et des plates-formes pour récolter ces données, que nous n'avons pas non plus ; enfin, il faut des systèmes d'exploitation, où la part de marché de

l'Europe est de zéro. Certes, nous avons des chercheurs, mais on ne va pas les garder : quand on voit combien ils sont payés à l'Inria et combien on leur offre aux Etats-Unis, ils partiront, c'est évident. Donc nous n'avons, ou nous n'aurons, aucune des briques.

Est-ce que c'est grave ?

Un pays qui n'a pas d'industrie de l'IA sera sous-développé demain. Ce sera un processus lent, un processus de colonisation technique, politique, militaire. Quand on songe que la seule chose qu'a fait l'Europe sur le numérique ces dix dernières années, c'est de passer de 55 % du marché de la téléphonie mobile à zéro ! Avec Nokia, on était leader mondial de la première industrie du XXI^e siècle, et on a tout perdu parce qu'on n'a pas vu que les télécoms, c'était de l'informatique, et après que l'informatique deviendrait de l'IA.

Dans ce cas, cela sert-il encore à quelque chose de lancer une grande mission sur l'IA, comme celle qui vient d'être confiée à Cédric Villani ?

Oui. Que ce soit au niveau de la France et des grands pays européens, il faut une prise de conscience des enjeux, des conditions pour que l'on se relève, et une stratégie pour ne pas rater la prochaine grande évolution technologique – parce qu'il va y avoir encore de grandes évolutions. Et Cédric Villani est franchement, de tous les hommes politiques, celui qui a le mieux compris les multiples facettes du problème.

Si tout est perdu, pourquoi se préoccuper encore d'éducation ?

Là, ce n'est pas seulement un problème français ou européen, mais un problème mondial. Partout, l'éducation et la formation ne marchent vraiment bien que sur les QI élevés – toutes les études internationales le montrent. Rentrer dans l'économie de la connaissance sans se poser la question de

Les Echos



Les chiffres
de l'économie

Budget de l'Etat 2016 : 374,8 milliards d'euros // PIB 2016 : 2.222,9 milliards d'euros courants (mai 2017) // Plafond Sécurité sociale : 3.269 euros/mois à partir du 01-01-2017 // SMIC horaire : 9,76 euros à partir du 01-01-2017 // Capitalisation boursière de Paris : 1.454,66 milliards d'euros (au 17-08-2017) // Indice des prix (base 100 en 2015) : 101,62 en juillet 2017 // Taux de chômage (BIT) : 9,3 % au 1^{er} trimestre 2017 // Dette publique : 2.209,6 milliards d'euros au 1^{er} trimestre 2017

EN FRANCE

SÉCURITÉ ROUTIÈRE UNE ASSOCIATION LANCE UN LABEL « VILLE PRUDENTE »

Des panneaux « ville prudente » à l'entrée des communes, comme il en existe pour les « villes fleuries » : l'association Prévention routière lance un label pour distinguer les villes et villages qui agissent en faveur de la sécurité routière. Les inscriptions à cette initiative seront lancées lors du Salon des maires, la semaine prochaine à Paris. La France connaît depuis 2014 une hausse constante du nombre de morts sur les routes.

THÉÂTRE DISPARITION DU COMÉDIEN ROBERT HIRSCH



Robert Hirsch, un des derniers monstres sacrés du théâtre français, est décédé jeudi à 92 ans à Paris, a annoncé le producteur de ses pièces, Francis Nani, directeur du théâtre du Palais-Royal. Le comédien, qui disait ne jamais vouloir prendre sa retraite et avoir le théâtre pour « religion », était encore à l'affiche, ces dernières années, de pièces à succès après soixante-cinq ans de carrière, dont un quart à la Comédie-Française.

TENNIS BACHELOT CONDAMNÉE POUR DIFFAMATION

L'ex-ministre de la Santé et Sports Roselyne Bachelot, reconvertie chroniqueuse, a été condamnée jeudi à Paris à 500 euros d'amende avec sursis et 10.000 euros de dommages et intérêts pour avoir accusé le tennismen espagnol Rafael Nadal de dopage, dans une émission télévisée l'an dernier. Le Majorquin demandait 100.000 euros, mais les magistrats ont ramené ce préjudice à de « plus justes proportions ».

HAUTS-DE-SEINE TROIS VOITURES DE POLICE INCENDIÉES À ANTONY

Trois voitures de police ont été incendiées jeudi sur un parking réservé au commissariat à Antony (Hauts-de-Seine). Le feu, parti d'une voiture de police, s'est propagé à deux autres, endommageant les trois véhicules. Mardi soir, une « opération de sécurisation d'envergure » avait été réalisée dans un quartier sensible de la ville, selon la source policière.

POLICE LA FRANCE CONDAMNÉE POUR TRAITEMENTS INHUMAINS

La Cour européenne des droits de l'homme a condamné, jeudi, la France pour les traitements inhumains et dégradants infligés par quatre policiers à une personne atteinte de troubles psychiatriques, morte d'une défaillance cardiaque dans un fourgon de police, fin 2009, dans le Doubs. La Commission de déontologie de la sécurité avait estimé que la police avait fait un « usage disproportionné de la force ».

À L'ÉTRANGER

YÉMEN L'ONU TIRE LE SIGNAL D'ALARME SUR LES VICTIMES

Les responsables de trois agences de l'ONU ont affirmé jeudi que « des milliers de victimes innocentes » allaient « mourir » au Yémen si le blocus imposé par la coalition menée par l'Arabie saoudite se poursuivait. « Plus de 20 millions de personnes, dont plus de 11 millions d'enfants, ont un besoin urgent d'assistance humanitaire », assurent-elles soulignant qu'un danger « de malnutrition sévère aiguë » menace de mort « près de 400.000 enfants ».

SYRIE SOMMET TURQUIE-IRAN- RUSSIE À SOTCHI

Recep Tayyip Erdogan, Hassan Rohani et Vladimir Poutine s'entre-tiendront de la Syrie le 22 novembre prochain à Sochi, la station balnéaire russe. Ils feront le point sur l'accord d'Astana qui a permis d'instaurer des « zones de désescalade » pour favoriser l'arrêt des combats. La Russie et l'Iran soutiennent le président syrien Bachar Al Assad, alors que la Turquie appuie les rebelles qui cherchent à le renverser et cherche à enrayer l'expansion des milices kurdes.

ZIMBABWE MUGABE A REFUSÉ DE DÉMISSIONNER



Le président du Zimbabwe Robert Mugabe, 93 ans, au pouvoir depuis trente-sept ans, a refusé de démissionner après le coup de force militaire, lors d'un entretien jeudi avec des généraux. « Nous n'accepterons jamais le coup d'Etat militaire », a averti jeudi le chef de l'Etat guinéen Alpha Condé, président en exercice de l'Union africaine (UA), qui espère un retour à l'ordre constitutionnel.

IRAN ISRAËL PRÊT À COOPÉRER AVEC L'ARABIE SAOUDITE

Israël est prêt à coopérer et à échanger des renseignements avec Riyad « pour faire face à l'Iran », a déclaré jeudi le chef d'état-major israélien Gadi Eisenkot à « Elaph », un média arabe en ligne. Avec Donald Trump, « il y a la chance d'une nouvelle alliance internationale dans la région (...) pour faire cesser la menace iranienne », a-t-il dit.

ITALIE LA PENSION ALIMENTAIRE DE LA FEMME DE BERLUSCONI ANNULÉE

Silvio Berlusconi a obtenu la révision d'une décision sur la pension alimentaire de son ex-femme Veronica Lario, qui va devoir lui rendre 60 millions d'euros (70 millions de dollars) déjà perçus. Divorcé depuis février 2014, le couple se déchire sur la pension alimentaire, d'abord fixée à 3 millions d'euros par mois puis réduite à 1,4 million.

LA PHOTO DU JOUR

Pluies meurtrières près d'Athènes



Une femme est accablée devant les dégâts dans la ville de Mandra, près d'Athènes, après des pluies diluviennes qui ont fait quinze morts depuis lundi. Les pompiers continuaient à fouiller les décombres jeudi à la recherche de sept disparus.

Photo : Angelos Tzortzinis/AFP

ON EN PARLE À LONDRES

Brexit, Catalogne : la Russie accusée d'interférences

Plus de 45.000 messages auraient été déversés sur Twitter en quarante-huit heures juste avant le vote sur le Brexit en juin 2016.

Theresa May avait frappé du poing sur la table, lundi, à l'occasion du Lord Mayor's Banquet à Londres : « Nous savons ce que vous faites », avait-elle asséné dans un langage fort peu diplomatique, accusant la Russie d'avoir interféré dans le référendum sur le Brexit en inondant les réseaux sociaux. « Nous savons aussi ce que VOUS faites », a tweeté l'ambassade de Russie à Londres en guise de réponse.

Depuis lundi, le débat n'a fait qu'enfler au Royaume-Uni : la Russie est soupçonnée d'avoir ouvert des milliers de comptes Twitter pour peser sur la campagne précédant le vote, pour favoriser la victoire du « Leave » et/ou pour diviser la population en soutenant

aussi le « Remain ». Plus de 45.000 messages auraient été ainsi déversés en quarante-huit heures, juste avant le vote. Au moins 419 comptes opérés par une agence russe baptisée « Internet Research Agency », elle-même liée au Kremlin, ont été identifiés par les chercheurs britanniques.

Plus de 13.000 comptes auraient été fermés après le vote. Aucune preuve formelle n'a été apportée à ce stade. Mais la puissante commission de Renseignement et de Sécurité du Parlement devrait ouvrir une enquête. Et elle pourrait se réunir dès la semaine prochaine.

De son côté, le gouvernement espagnol affirme avoir détecté l'influence de hackers russes et vénézuéliens, qu'il

accuse d'avoir voulu déstabiliser le pays en attisant la crise catalane. « Beaucoup de messages et d'interventions qui se sont produits à travers des réseaux sociaux proviennent du territoire russe », affirme la ministre de la Défense espagnole, Maria Dolores de Cospedal. Avant de préciser : « Cela ne veut pas dire que nous avons constaté qu'il s'agit du gouvernement russe. »

Suspensions

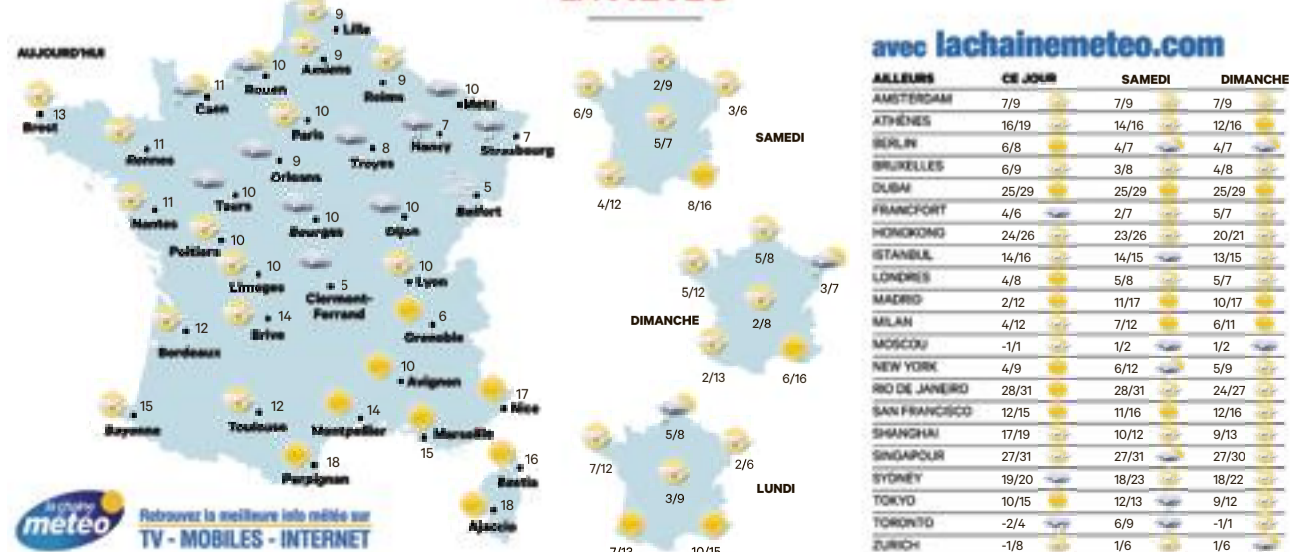
L'hypothèse de l'ingérence russe est nourrie à la fois par les nombreuses déclarations sur les réseaux sociaux de Julian Assange, en appui aux indépendantistes catalans, et par l'explosion du nombre de fake news en circulation depuis le début de la crise catalane

(annonçant par exemple que les Baléares veulent aussi leur indépendance, ou bien qu'on n'enseigne plus l'espagnol dans les écoles catalanes). Depuis septembre, on a aussi accusé les hackers russes d'avoir aidé le gouvernement catalan à rouvrir les pages Web du référendum d'autodétermination qui avaient été fermées par Madrid.

L'interview que vient d'accorder Carles Puigdemont à l'ex-Premier ministre écossais Alex Salmond pour la première émission de son programme pour Russia Today vient encore alimenter les suspensions. Un Catalan parlant à un Ecossais en anglais pour une télé russe, quoi de plus suspect ?

— A. C. (Londres) et C.T. (Madrid)

LA MÉTÉO



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

Les Echos
SUR



Vous êtes bien avec Radio Classique



CAC 40
5.336,39 points
+ 0,66 %

DOW JONES (*)
23.463,69 points
+ 0,83 %

EURO/DOLLAR
1,1777 \$
- 0,12 %

OR
1.280,39 \$
+ 0,18 %

PÉTROLE (BRENT)
61,47 \$
- 0,65 %

(*) en séance

INDUSTRIE & SERVICES SIEMENS



Le géant industriel allemand lance une restructuration massive. // P. 16

DÉFENSE

Les Emirats, un marché difficile pour l'industrie de défense française. // P. 17

TRANSPORT

L'Arafer pointe les déséquilibres du système ferroviaire. // P. 18

BTP

Bouygues : l'erreur de forage sur le RER A seul bémol d'un bon trimestre. // P. 19

SODEXO

Le groupe veut accélérer le rythme des acquisitions. // P. 20 ET « CRIBLE » P. 36

MINE

BHP veut abandonner le pétrole de schiste. // P. 21

SPORT

Le foot français plus riche... et plus inégalitaire. // P. 22

HIGH-TECH & MÉDIAS TÉLÉCOMS

Free et Bouygues Telecom profitent des déboires de SFR. // P. 24 ET « CRIBLE » P. 36

START-UP

TRANSPORT

La SNCF veut son « Waze du train ». // P. 25

PME & RÉGIONS VINS

Le vignoble bourguignon s'inquiète de sa trop bonne santé. // P. 26

FINANCE & MARCHÉS CAISSE DES DÉPÔTS

Nomination d'un nouveau directeur général. // P. 28 ET L'ÉDITORIAL DE GUILLAUME MAUJEAN P. 9

NOMINATION



André François-Poncet va prendre les rênes de Wendel. // P. 29

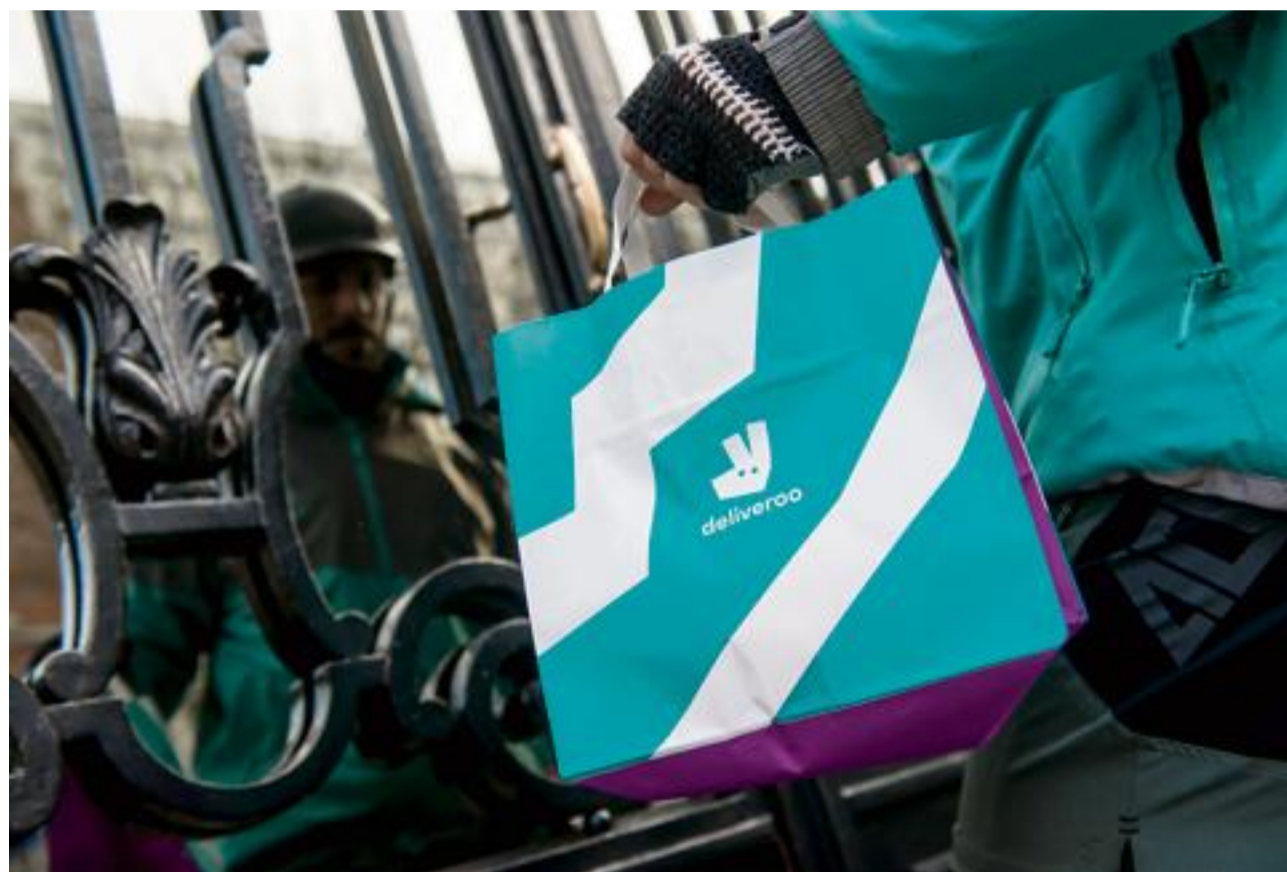
OBLIGATIONS

Obligations vertes : le marché décolle enfin. // P. 30

LES ÉCHOS BUSINESS CARNET // P. 35

DERNIÈRE HEURE

Victoires judiciaires en France et au Royaume-Uni pour Deliveroo



La Cour d'appel a cependant reconnu le caractère précaire des coursiers travaillant pour Deliveroo. Photo Danny GYS/« Reporters »-RÉA

Un tribunal de Londres et la Cour d'appel de Paris ont considéré que les coursiers de la start-up étaient bien des travailleurs indépendants et pas des salariés.

Elsa Dicharry
@dicharry_e

Deliveroo n'est pas Uber... Le Comité central d'arbitrage de Londres - l'équivalent de nos prud'hommes - avait estimé, le 10 novembre, que deux chauffeurs de la plate-forme de VTC, soutenus dans leur démarche par le syndicat des travailleurs indépendants IWGB, devaient être considérés comme des salariés et bénéficier d'un salaire minimum et de congés payés.

Ce mardi, ce même tribunal a pris une décision totalement inverse concernant les coursiers de la plate-forme de livraison

de repas à domicile à vélo - créée à Londres en 2013 et qui officie aujourd'hui dans quelque 150 villes à travers le monde - dans une affaire portée par ce même syndicat IWGB. Celui-ci souhaitait être reconnu comme représentatif chez Deliveroo, ce qui impliquait que ses livreurs soient considérés comme des salariés. Or le tribunal a jugé qu'il s'agissait de travailleurs indépendants.

« Statut précaire »

Une victoire pour la start-up, qui a assuré dans un communiqué que « la flexibilité que procure aux livreurs le statut d'indépendant est pour eux vitale, puisqu'elle leur offre la possibilité de travailler où et quand ils le souhaitent, pour plusieurs sociétés ». S'ils étaient considérés comme des salariés, assure la plate-forme, il leur faudrait traiter « exclusivement » avec Deliveroo et se plier à un certain nombre d'obligations, notamment concernant leurs horaires de travail. « Il y a clairement une préoccupation

[chez les coursiers, NDLR] concernant la nature précaire de leur travail », a cependant noté le tribunal dans ses conclusions.

Une décision similaire en France

Cette décision de la justice britannique est d'autant plus savoureuse pour Deliveroo, qu'il vient aussi de remporter, le 9 novembre dernier, une autre bataille judiciaire en France. Suite à une procédure engagée par un ancien livreur de la start-up qui réclamait la reconnaissance de son statut de salarié, la Cour d'appel de Paris a en effet rejeté sa demande.

Elle a estimé que le plaignant n'était lié à Deliveroo par aucun contrat de travail et qu'il n'avait pas apporté la preuve d'un lien de subordination caractéristique d'une relation employeur-employé, acceptant ou refusant notamment les courses à sa guise et modulant selon son souhait ses horaires et son amplitude de travail. La Cour a confirmé en conséquence son statut de travailleur indépendant. ■

Le paiement sans contact franchit le cap du milliard de transactions

Ninon Renaud
@NinonRenaud

Si son adoption a pris plusieurs années, le paiement sans contact est désormais bel et bien entré dans les mœurs des consommateurs. Ceux-ci se le sont si bien appropriés que le cap du milliard de transactions a été franchi dès ce jeudi, indique le Groupement cartes bancaires CB dans un communiqué.

« Nous pensions que ce seuil serait franchi à la fin de l'année, mais cette accélération du nombre de paiements sans contact laisse penser que l'on atteindra plutôt 1,2 milliard de transactions à la fin de l'année », précise le réseau français de paiements. Cela représenterait un

doublement du nombre de paiements en un an.

Un panier moyen de 10 euros

Dans le détail, près de 40 % des achats de moins de 20 euros par carte sont aujourd'hui réalisés en mode sans contact, avec un paiement moyen de l'ordre de 10 euros. Les secteurs les plus propices à l'utilisation de cette méthode de paiement concernent les épiceries et supermarchés, la restauration rapide et la boulangerie qui couvrent ensemble près de 40 % des transactions.

Ces équilibres pourraient toutefois évoluer progressivement avec le relèvement depuis le 1^{er} octobre du plafond des paiements autorisés en sans contact de 20 à 30 euros. Seules les nouvelles cartes émises

depuis cette date sont pour le moment éligibles, mais, d'ici au milieu de l'année prochaine, au fil du renouvellement des cartes bancaires, la moitié de celles en circulation en France devrait être éligibles à ce nouveau plafond.

Cette massification devrait non seulement entraîner une hausse du montant moyen réalisé en sans contact, mais aussi élargir le champ de commerçants intéressés par le sans contact et prêts à s'équiper de terminaux de paiement dotés de la technologie NFC (Near Field Communication). Un mouvement qui se nourrit aussi du déploiement du paiement mobile en magasin, les achats pouvant atteindre par ce biais 300 euros. Pour l'heure, 600.000 commerçants sont équipés, soit la moitié de ceux concernés par des petits montants. ■

Dyson attaque son ex-directeur général en justice

Dominique Chapuis
chapuis@lesechos.fr

Du rifi chez Dyson. L'inventeur des aspirateurs sans sac a décidé de poursuivre en justice son ancien directeur général, Max Conze, licencié en octobre. Le groupe a déposé mercredi une plainte auprès de la haute cour de justice à Londres, lui reprochant « d'avoir dévoilé des informations confidentielles et du manquement à ses obligations fiduciaires ». Mais aucune précision n'a été apportée sur les secrets industriels qui auraient été révélés par le dirigeant resté 7 ans en poste.

Dyson a fait de l'innovation son moteur, ce qui nécessite une forte confidentialité. Pour son fondateur, le milliardaire James Dyson, la protection de la propriété intellectuelle est un enjeu clef.

Dyson a fait de l'innovation son moteur, ce qui nécessite une forte confidentialité.

Aucune précision n'a été apportée sur les secrets industriels qui auraient été révélés par le dirigeant resté 7 ans en poste.

Le premier sèche-cheveux du groupe, lancé à l'été 2016 avait ainsi été développé dans le plus grand secret, marquant son entrée sur le marché du petit électroménager. Sans parler de son projet de voiture électrique, dévoilé fin septembre, qui a créé une réelle surprise. Dyson y travaille depuis plus de deux ans, et a indiqué vouloir investir 2 milliards de livres dans le projet d'ici à 2020.

Un démenti de l'accusé

L'ancien directeur général a démenti ces accusations. « Je n'ai rien fait de tel », a-t-il déclaré dans un communiqué, jugeant ces allégations « ridicules ». Max Conze a fait valoir que lors de son arrivée en 2010 « Dyson vendait environ 5 millions d'appareils par an, en 2016 c'était 13 millions et cette tendance continue. Cela n'aurait pas pu se faire sans mon engagement total envers l'entreprise et son personnel ».

Selon l'agence Bloomberg, des documents de justice ont montré que l'américain Tesla, fondé par Elon Musk et qui développe sa propre voiture électrique, a pris connaissance du projet concurrent de Dyson il y a deux ans à la faveur d'une bataille judiciaire tournant autour de l'embauche en 2015 par Tesla d'un ingénieur de Dyson.

Après son départ, Max Conze a été remplacé par Jim Rowan, jusque là responsable opérationnel de Dyson. ■



Sir James Dyson, fondateur et ingénieur en chef de Dyson. Photo AFP

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



Tobias Akenen/AFP

Le Salvator Mundi de Vinci devient la peinture la plus chère au monde

MARCHÉ DE L'ART Un tableau de Léonard de Vinci a été adjudgé mercredi 450,3 millions de dollars lors de la vente d'art contemporain de Christie's à New York. Après dix-neuf minutes d'enchères, Salvator Mundi a pulvérisé l'estimation de 100 millions de dollars, devenant la toile la plus chère du monde. Le milliardaire russe Dmitri Rybolovlev l'avait acquis 127,5 millions de dollars auprès du marchand d'art suisse Yves Bouvier, qui l'avait achetée peu avant pour 80 millions.

CDG Express : l'Etat prête 1,7 milliard

BTP Pour s'assurer que la liaison ferroviaire directe Charles-de-Gaulle Express (CDG Express) entre l'aéroport de Roissy et la gare de l'Est sera prête pour les Jeux Olympiques de 2024, l'Etat va prêter 1,7 milliard d'euros au concessionnaire en charge de sa construction, a annoncé jeudi le ministre des Finances, Bruno Le Maire, à l'Assemblée nationale. Le CDG Express reliera Paris en vingt minutes, pour 24 euros. Le consortium concessionnaire (Aéroports de Paris, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts) pourra effectuer un premier tirage de 295 millions en 2019.

Le Conseil d'Etat saisi sur les 1.000 vaches

ÉLEVAGE Le Conseil d'Etat a été saisi du dossier de la ferme dite « des 1.000 vaches », qui en compte 800, par la cour administrative d'appel de Douai (Nord). Elle devait se prononcer sur les sanctions financières prises par le préfet de la Somme contre l'exploitant. Le Conseil d'Etat devra décider si « le caractère incomplet du dossier », relatif aux « capacités financières de l'exploitant », impose une nouvelle enquête publique et s'il suspend l'autorisation d'accroître le cheptel.



Shutterstock

Emerson surenchérit pour Rockwell

NOUVEAUX STADES Le géant industriel américain Emerson Electric a amélioré jeudi son offre de rachat de Rockwell Automation. Le groupe propose désormais 29 milliards de dollars (22,9 milliards d'euros) pour avaler son compatriote spécialiste des robots d'assemblage. Sa première offre, de 27,6 milliards de dollars, avait été jugée insuffisante par les actionnaires de Rockwell.



DR

7 QUESTIONS À SE POSER DANS UN MARCHÉ PLUS HÉSITANT

Demain chez votre marchand de journaux



Siemens lance une restructuration massive

- Le géant industriel allemand veut fermer trois usines et supprimer 6.900 postes, dont près de la moitié en Allemagne.
- Le syndicat IG Metall refuse de négocier.

CONGLOMÉRAT

Thibaut Madelin
@ThibautMadelin
— Correspondant à Berlin

Siemens fait le grand ménage. Dix jours après avoir annoncé la réduction de jusqu'à 6.000 postes dans sa filiale d'éoliennes, le géant industriel allemand a annoncé jeudi la suppression de 6.900 postes dans ses divisions énergie et industrie. Environ la moitié des coupes doivent avoir lieu en Allemagne, les autres étant prévues dans le reste de l'Europe (1.100) ou aux Etats-Unis (1.800).

Cette restructuration intervient une semaine après l'annonce d'un bénéfice de 6,2 milliards d'euros.

La nouvelle est un choc outre-Rhin, et particulièrement à l'Est, où le chômage est plus élevé. Dans l'ancienne RDA, trois sites (Görlitz, Leipzig, un établissement de Berlin) doivent fermer et un quatrième pourrait être vendu (Erfurt). Cette restructuration intervient une semaine après l'annonce d'un bénéfice de 6,2 milliards d'euros, en hausse de 11 %, et d'une proposition de hausse du dividende. « C'est très difficile à expliquer », a reconnu lors d'une confé-



Siemens justifie son plan par la chute des commandes de turbines à gaz. Sur le dernier exercice, elles ont chuté de 40 %. Photo Siemens

rence téléphonique la directrice des ressources humaines Janina Kugel, alors que le syndicat IG Metall a jugé les mesures « inacceptables ». Selon elle, la responsabilité d'une entreprise impose de compenser des creux conjoncturels, mais pas de subventionner des unités confrontées à des changements structurels. C'est le cas dans l'énergie, où l'essentiel des coupes sont prévues. « Le secteur de la production d'énergie traverse un bouleversement d'une dimension et d'une vitesse sans précédent », a expliqué Lisa Davis, membre du directoire. Les com-

mandes de turbines à gaz ont ainsi chuté de 40 % sur le dernier exercice. Dans d'autres segments, la demande est aussi sous pression.

Pour répondre à ces contraintes, le groupe veut regrouper des compétences dans plusieurs usines, comme à Mülheim, dans la Ruhr. Pour la première fois depuis une dizaine d'années, il pourrait devoir recourir à des licenciements secs. Afin d'éviter ce scénario, la direction espère entrer « le plus vite possible » en négociation avec les représentants du personnel. Jeudi, l'IG Metall a d'emblée refusé de

négocier. Il faut dire que le timing n'aide pas : le syndicat vient d'entamer les négociations salariales avec le patronat pour les 3,9 millions d'employés allemands de la métallurgie. Siemens, qui compte 115.000 salariés en Allemagne (et 372.000 dans le monde), craint que ces discussions freinent celles portant sur son plan social.

Le groupe, dont le patron Joe Kaeser rencontra jeudi soir à Paris Emmanuel Macron avec son homologue d'Alstom, table sur un calendrier de « plusieurs années » pour achever sa restructuration. ■

A Görlitz, la stupeur des salariés

Le groupe veut fermer l'usine qui emploie près de 1.000 salariés dans cette ville de l'est de l'Allemagne, où le parti populiste AfD a fait une percée aux élections.

Ils sont quelques dizaines, rassemblés autour du feu allumé soigneusement dans un brasero devant l'usine de Siemens. Ici, pas de pneus qui brûlent ni de patrons séquestrés. Juste une veillée nocturne, presque funèbre, comme le reconnaît un employé de l'usine Siemens de Görlitz. Le géant industriel allemand a annoncé jeudi la fermeture de cette usine de 720 salariés.

« Les premières rumeurs nous ont frappés comme la foudre », déclare mardi soir Ronny Zieschank, vice-président du comité d'entreprise de l'établissement. Les commandes sont légèrement en baisse, mais nous avons une bonne charge de travail. » Pour preuve, l'usine ultramoderne, rachetée en 1992 par Siemens, fait les trois-huit et emploie encore quelques intérimaires.

Siemens justifie son plan, qui prévoit la suppression de 6.900 postes et la fermeture de plusieurs usines, par la chute des commandes de turbines. Très flexible et rapide, Görlitz espérait y échapper. « Nous construisons des turbines à vapeur sur mesure pour l'industrie », souligne Juliane Typke, employée dans le contrôle de gestion venue avec son mari, lui aussi « Siemensaner », et son bébé. « Je veux qu'il ait un avenir à Görlitz », dit-elle.

La décision intervient dans un contexte chargé pour cette ville de Saxe située à la frontière polonaise. L'autre gros employeur, le constructeur ferroviaire Bombardier, veut aussi réduire les effectifs de son site d'environ 2.000 salariés. « Ce sont deux entreprises qui paient bien, ce qui n'est pas commun ici, et qui font



Mardi, des employés du site Siemens de Görlitz s'étaient rassemblés pour protester contre le plan de fermeture prévu par le groupe.

travailler les PME », s'inquiète le maire, indépendant, Siegfried Deinege. Selon lui, chaque employé de Siemens et de Bombardier – qui formaient ensemble la Société de wagons et de machines-outils Wumag au siècle dernier – en fait vivre deux ou trois autres. Or la ville de 56.000 habitants, qui en comptait près de 100.000 avant la chute du Mur, connaît déjà un taux de chômage de 9 %, le double de la moyenne nationale.

Frustrations liées à la réunification

Ancien patron de l'usine locale de Bombardier, puis responsable des opérations du groupe canadien en Allemagne, Siegfried Deinege a du mal à comprendre la stratégie de Siemens. « J'ai travaillé trente ans

dans l'industrie, dit-il. Les problèmes n'apparaissent pas du jour au lendemain. Avant une fermeture, qui est l'ultime recours, on doit réfléchir à une stratégie alternative. »

Vingt-huit ans après la chute du Mur, qui avait été suivie de démantèlement de conglomérats, la restructuration de Siemens fait resurgir les frustrations liées à la réunification. « A l'est, nous n'avons pas de sièges sociaux de grands groupes ni de lobbys puissants, déplore Siegfried Deinege. Pour Siemens, c'est facile de fermer Görlitz car il y a peu de résistance. » Mais la ville ne baisse pas les bras. La semaine dernière, 2.000 personnes ont manifesté devant l'usine. Par ailleurs, 14.000 ont signé une pétition adressée à Joe Kaeser, le patron de Siemens, lui demandant de revoir ses

« Avant une fermeture, qui est l'ultime recours, on doit réfléchir à une stratégie alternative. »

SIEGFRIED DEINEGE
Responsable des opérations de Bombardier en Allemagne

plans. Craignant que leur région soit plus durement touchée, les ministres-présidents de Länder de l'Est lui ont également écrit. « L'Est ne doit pas être déclassé sur le plan industriel », s'inquiètent-ils.

L'enjeu est sensible. Aux élections de septembre, le parti populiste Alternative pour l'Allemagne (AfD) a fait une percée dans l'ancienne RDA. A Görlitz, il est même arrivé en tête avec 33 % des voix. Certes, il ne faut pas mélanger les choses, juge Octavian Ursu. « L'AfD n'est pas une raison pour dire que Siemens n'a pas le droit de fermer, dit le membre chrétien-démocrate (CDU) du Parlement régional de Saxe. Mais il est difficile de lutter contre le populisme quand un tissu économique s'effondre. » Joe Kaeser est lui-même confronté à ses propres idéaux. La percée de l'AfD est « aussi l'échec des élites en Allemagne, avait-il déclaré au lendemain des élections. Cela doit être notre mission à tous d'offrir des perspectives et d'intégrer les gens qui se sentent déclassés ». « Il fait pourtant le contraire, juge Marion März, une technicienne qui travaille depuis trente-deux ans dans cette usine. Il fait partir les gens éduqués et, dans trois ans, l'AfD régnera en maître à Görlitz. »

— T. M., envoyé spécial à Görlitz

Chicaton press/Shutterstock/Sipa

Les Emirats, un marché difficile pour l'industrie de défense française

DÉFENSE

Très présents au Salon de Dubaï, les groupes français ont senti comme jamais la pression des États-Unis.

Anne Bauer

@annebauerbrux
— A Dubaï

Au Salon de Dubaï qui s'est terminé ce jeudi, l'armée des Emirats arabes unis (EAU) a distribué à gauche et à droite de nombreux contrats, malgré les craintes d'une chute des commandes en raison des contraintes budgétaires liées à la guerre avec le Yémen. Aucun contrat spectaculaire n'a été particulièrement mis en avant, mais les forces émiraties n'ont pas totalement délaissé leurs partenaires indus-

triels au profit des Américains. Ces derniers ont raflé l'essentiel des marchés, mais les EAU ont donné des gages de leur volonté de poursuivre une coopération historique avec la France. Elles ont promis à Dassault et Thales un prochain contrat pour la rénovation de la flotte de Mirage 2000-9, et ont confirmé à Airbus l'achat pour quelque 250 millions de dollars de 5 avions militaires tactiques C-295.

Pour les entreprises françaises de défense, toutes présentes à Dubaï, le Moyen-Orient reste un enjeu majeur de leur développement. Pascale Sourisse, directrice de l'international chez Thales, souligne que le Moyen-Orient représente près de 15 % des prises de commande du groupe, à 60 % dans la défense et 40 % dans le civil. Thales, qui assure déjà la sécurité du terminal aérien d'Emirates Airlines et le nouveau métro sans pilote de Dubaï, a décroché plusieurs con-

trats de compagnies aériennes du Golfe pour ses systèmes de divertissement à bord.

Premiers Rafale pour l'Égypte et le Qatar

« Dans la région, la croissance était de 15 % pour nous sur les neuf premiers mois de l'année », souligne Pascale Sourisse. Dassault a vendu ses premiers Rafale au Moyen-Orient (Qatar et Égypte) et est l'un des principaux fournisseurs de l'armée de l'air émiratie depuis quarante ans. Pour le missileier européen MBDA, les pays du Golfe comptent habituellement pour environ 60 % de ses activités d'export. Pendant longtemps, les industries de défense tricolores ont réussi à amortir en partie leurs frais de développement pour l'armée française en exportant dans les pays du Golfe. Mais la situation se corse. La concurrence s'est incroyablement intensifiée : Chinois et

Russes ont rivalisé à Dubaï de démonstrations aériennes pour vanter les mérites de leurs avions de chasse, tandis que les Américains ont mené une vaste offensive pour mettre en avant les qualités de leur tout dernier avion de combat, le F-35.

Selon des analyses, le marché des avions de chasse pourrait atteindre 22 milliards de dollars au cours de la prochaine décennie, même si le Qatar, le Koweït, Bahreïn et l'Égypte ont passé des commandes récentes. Mais cette année à Dubaï, Lockheed Martin et ses alliés, Raytheon et Northrop Grumman, ont vanté auprès des chefs d'état-major du Golfe le F-35 comme le seul système de cinquième génération sur le marché. L'ancien président des États-Unis, Barack Obama, avait réservé l'appareil aux seules forces d'Israël. Visiblement, Donald Trump n'a pas donné les mêmes consignes, au contraire. ■



Le marché des avions de chasse pourrait atteindre 22 milliards de dollars au cours de la prochaine décennie. Photo Xinhua/Zuma/REA

Cancer : l'atout d'Incyte dans la bataille de l'immunothérapie

PHARMACIE

La molécule vedette de cette société américaine apparaît comme une pièce maîtresse pour améliorer l'efficacité des produits d'immunothérapie de première génération.

Catherine Ducruet
@CDucruet

La première génération de produits d'immunothérapie des cancers, dont le Yervoy et l'Opdivo de BMS et le Keytruda de Merck ont été les pionniers, a ouvert la voie à une nouvelle approche thérapeutique des cancers. Mais elle est loin de traiter avec succès tous les cancers. D'autres mécanismes contribuent en effet à tenir le système immunitaire en échec. « Agir sur ceux-ci grâce à de nouvelles molécules permet de multiplier les angles d'attaque et, en combinant celles-ci aux produits pionniers, on devrait gagner en efficacité », estime Hervé Hoppenot, le patron français de la société américaine Incyte, cotée au Nasdaq (23 milliards de dollars de capitalisation).

Traitement de référence

Sur la base de son expertise en immunologie, Incyte, qui emploie 1.100 personnes, figure parmi les sociétés les plus avancées dans la mise au point de ces nouveaux produits d'immunothérapie, même si son chiffre d'affaires actuel – 1,1 milliard en 2016 – provient de deux

médicaments d'un autre type, dits ciblés, agissant sur les cellules cancéreuses (et non sur le système immunitaire).

Son produit d'immunothérapie le plus avancé, l'epacadostat, est actuellement en essai clinique de phase III dans le mélanome en association avec le Keytruda de Merck. « L'objectif est de montrer la supériorité de la combinaison epacadostat-Keytruda sur le Keytruda seul pour concurrencer la combinaison Yervoy-Opdivo de BMS, actuel traitement de référence », explique Hervé Hoppenot. Mais les essais ne se limitent pas au mélanome. L'epacadostat est également testé en combinaison avec le Keytruda dans le cancer de la vessie, du rein, du poumon et de la tête et du cou, avec l'Opdivo de BMS dans le cancer de la tête et du cou, et bientôt avec AstraZeneca dans le cancer du poumon.

Vol d'informations

Des molécules équivalentes sont développées par d'autres acteurs comme la biotech américaine NewLinks Genetics ou BMS (en parallèle de son accord avec Incyte) et sont aujourd'hui au cœur d'une bataille concurrentielle intense. Incyte travaille avec BMS, mais cela ne l'a pas empêché d'intenter un procès à ce dernier pour vol d'informations scientifiques.

En effet, la molécule de BMS provient de l'acquisition de la société Flexus en 2015. Or Incyte accuse l'un de ses ex-chercheurs d'être parti chez Flexus avant son rachat par BMS, en emportant avec lui des données scientifiques sur l'epacadostat. Incyte demande 2 milliards de dollars de dédommagement. ■



Incyte figure parmi les sociétés les plus avancées dans la mise au point de nouveaux produits d'immunothérapie. Photo Sipany/Sipa




ACTIONNAIRES D'ANF IMMOBILIER,
APPORTEZ VOS ACTIONS
À L'OFFRE PUBLIQUE INITIÉE PAR ICADE
AVANT LE MERCREDI 6 DECEMBRE 2017



OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT SIMPLIFIÉE
22,15 €
PAR ACTION

Prime de **+5,0 %** sur le cours au 21/07/2017 précédant l'annonce de l'offre publique initiée par Icade.

Prime de **+13,2 %** sur la moyenne pondérée par les volumes des cours à 12 mois précédant l'annonce de l'offre publique initiée par Icade.

Pour apporter vos titres, contactez directement votre intermédiaire financier et renvoyez-lui le formulaire de réponse à l'offre.

Plus d'informations sur www.icafe.fr

La note d'information d'Icade ayant reçu le visa n°17-587, en application de la décision de conformité du Collège de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») en date du 14 novembre 2017, la note en réponse d'ANF Immobilier ayant reçu le visa n°17-588 ainsi que les documents présentant les autres informations relatives aux caractéristiques, notamment juridiques, financières et comptables d'Icade et d'ANF Immobilier sont disponibles sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org) ainsi que sur les sites internet d'Icade (www.icafe.fr) et d'ANF Immobilier (www.anf-immobilier.com), chacun pour ce qui le concerne.

La présente communication a été préparée à des fins d'information uniquement et ne constitue pas une offre au public. Elle n'est pas destinée à être diffusée dans un quelconque pays autre que la France. En conséquence, les personnes en possession de la présente communication sont tenues de se renseigner sur les restrictions locales éventuelles applicables et de s'y conformer. Ne pas diffuser directement ou indirectement aux États-Unis d'Amérique, à des personnes se trouvant aux États-Unis d'Amérique, par les moyens des services postaux ou par tout autre moyen de communication des États-Unis d'Amérique ou par l'intermédiaire des services d'une bourse de valeurs des États-Unis d'Amérique.

Peltz va entrer au conseil de Procter & Gamble

GRANDE CONSOMMATION

L'activiste devrait entrer au conseil du groupe, après un nouveau décompte des votes des actionnaires.

Nicolas Rauline
@nrauline
—Bureau de New York

Nelson Peltz a bien fait de persévérer. Annoncé perdant il y a un mois dans son combat pour tenter d'entrer au conseil d'administration de Procter & Gamble, l'activiste pourrait finalement obtenir gain de cause. Selon un nouveau décompte effectué par un cabinet indépendant, le vote réalisé en assemblée générale en octobre lui aurait été favorable. Il aurait obtenu 42.780 voix de plus que le candidat présenté par la direction du groupe (sur un total de 6,15 millions). Son fonds, Triam Partners, a appelé P&G à ne plus perdre de temps et à valider sa nomination au board. La société a répondu par la prudence : « Les résultats sont encore préliminaires et sont sujets à une période de contestation [...]. Les résultats définitifs seront connus dans les semaines qui viennent. »

La conclusion de ce long feuilleton serait donc proche.

Nelson Peltz, qui détient 1,5 % du capital, réclame un siège au conseil du géant des biens de consommation, afin d'influencer sa stratégie. Selon lui, P&G devrait être réorganisé en trois unités autonomes (produits de beauté et de santé, maison, et enfin famille, enfants et produits féminins).

Des précédents

Les deux parties avaient déployé des moyens jamais vus, pour tenter de remporter la décision des actionnaires. Selon les estimations, leurs dépenses en communication avaient atteint entre 60 et 100 millions de dollars.

Ce nouvel épisode dans la bataille Peltz-Procter soulève la question de la fiabilité des systèmes de vote aux Etats-Unis. En 2008, déjà, Yahoo! avait sous-estimé la protestation de ses actionnaires contre cinq de ses directeurs, finalement réélus au conseil d'administration. Le fonds de gestion T. Rowe Price avait accidentellement appelé ses clients à voter pour la vente de Dell, en 2013, après avoir fait campagne contre, en raison d'un problème informatique, et avait dû les dédommager à hauteur de 194 millions de dollars. Certains en appellent à l'utilisation de la blockchain, afin de certifier et de sécuriser les votes.

Le cours de P&G gagnait 1,2 % à l'ouverture de Wall Street, jeudi. ■

L'Arafer pointe les failles du système ferroviaire

- L'autorité de régulation a publié jeudi le bilan 2016 du secteur.
- Cet exercice inédit confirme l'urgence d'une réforme.

TRANSPORT

Lionel Steinmann
@lionelsteinmann

La France dispose d'un vaste réseau de voies ferrées, mais dont près d'un tiers ne voit quasiment plus passer de trains de voyageurs et qui cède chaque année depuis 2011 du terrain face à la route. Tels sont les principaux enseignements du premier bilan du transport ferroviaire de passagers en France, publié ce jeudi par l'Arafer, l'autorité de régulation du secteur.

Le document, truffé de chiffres inédits, tombe à pic au moment où le gouvernement a annoncé sa volonté de refonder le système ferroviaire. Il dépeint un réseau à bout de souffle (l'âge moyen des voies est de 31 ans), dont l'intensité d'utilisation est très inégale.

1 % des trains sur 31 % du réseau

Avec près de 29.000 kilomètres de lignes exploitées en 2015, la France dispose certes du deuxième réseau européen par la taille, après l'Allemagne. Mais 80 % des circulations en 2016 se sont concentrées sur 8.000 kilomètres de lignes, et « 31 % du réseau ne voit passer que 1 % des circulations de trains de voyageurs »,

pointe l'Arafer. De quoi alimenter les interrogations sur le maintien de ces lignes très peu fréquentées, même si le transport de fret, qui n'entre pas dans le champ de l'étude, ne doit pas être omis dans l'analyse.

Autre constat préoccupant : après avoir progressé pendant quinze ans, portée par l'essor du TGV et le renouveau de TER (trains régionaux), la part de marché du ferroviaire dans le transport intérieur de voyageurs en France est en recul depuis 2011. Elle s'est établie à 9,2 % en 2016, très loin des 79 % de la voiture (covoiturage compris). Le train ne bénéficie pas du développement global de la mobilité ces dernières années, alors que c'est le cas en Allemagne, au Royaume-Uni, en Italie ou encore en Espagne.

11.200 trains en circulation chaque jour

« En 2016, près de 1,2 milliard de voyageurs (soit environ 3,2 millions de voyageurs par jour) ont pris le train, très majoritairement les trains du quotidien (TER et Transilien), qui, à eux seuls, représentent près de 90 % des passagers transportés », rapporte l'Arafer. Mais le taux de remplissage des 11.200 trains qui circulent quotidiennement est très variable : 67 % en moyenne pour les TGV, mais seulement 25 % dans les TER. Et, pour ces derniers, les disparités sont également très fortes selon les régions, avec un taux d'occupation moyen des trains de 31 % en Midi-Pyrénées, 16 % seulement en Bourgogne et de 15 % dans le Limousin.

C'est d'ailleurs dans l'analyse détaillée des services TER que le panorama dressé par l'Arafer recèle le plus d'informations nouvelles. Le document détaille région par région les caractéristiques du réseau, l'offre de transport, ou encore les retards (Provence-Alpes-Côte d'Azur étant la moins performante dans ce domaine avec 16 % de trains accusant un retard de plus de 6 minutes au terminus).

Le poids déterminant des subventions est également souligné : 73 % des revenus de la SNCF pour l'activité TER proviennent de

Des TER peu remplis mais très subventionnés

Taux d'occupation en 2016, en %	En % des revenus	
	Recettes	Subventions
Midi-Pyrénées	31	80
Bretagne	30	71
Pays de la Loire	30	73
Alsace	30	65
Languedoc-Roussillon	29	74
Aquitaine	29	78
Ile-de-France	28	70
Rhône-Alpes	27	69
Lorraine	27	78
Total toutes régions	26	73
Provence-Alpes-Côte d'Azur	26	76
Nord-Pas-de-Calais	26	79
Total hors Ile-de-France	25	75
Centre-Val de Loire	25	70
Picardie	25	74
Poitou-Charentes	25	82
Franche-Comté	24	83
Auvergne	22	84
Basse-Normandie	22	83
Haute-Normandie	20	80
Champagne-Ardenne	18	84
Bourgogne	16	73
Limousin	15	90

* LES ECHOS // SOURCE : ARAFER

concurrents publics, et 27 % seulement de recettes de billetterie. La part acquittée par les voyageurs est de 30 % en Ile-de-France, mais de 10 % seulement dans le Limousin. En 2016, la région a ainsi payé 86 centimes pour chaque kilomètre effectué par chaque passager.

À NOTER

Selon l'Arafer, les « facilités de circulation », c'est-à-dire les billets gratuits accordés aux cheminots et à leurs familles, représentent 5 % du trafic TGV total.

Des régions prêtes à expérimenter une nouvelle écotaxe

C'est une des propositions du « Livre blanc pour la mobilité » publié jeudi par Régions de France.

Les régions veulent profiter de la future loi d'orientation sur les mobilités, annoncée pour l'an prochain, pour accroître leurs compétences en matière de transport. La dernière réforme territoriale a déjà renforcé leurs attributions sur le sujet, en leur transférant entre autres l'organisation du transport scolaire. Mais certaines d'entre elles veulent aller plus loin, comme le montre le « Livre blanc » publié jeudi par Régions de France.

Le document aborde évidemment les conditions de mise en concurrence de la SNCF pour l'exploitation du TER, le dossier chaud du moment. Les régions demandent pour cela à l'opérateur public le meilleur accès aux « données nécessaires » pour établir les futurs appels d'offres, ce qui apparaît aujourd'hui.

Mais ce « Livre blanc » aborde aussi largement les questions financières. « Force est de constater que les participations de l'Etat et de

ses établissements publics [...] sont en forte diminution depuis plusieurs années », constatent les régions, qui sont souvent appelées à compenser ces baisses.

En conséquence, elles demandent à « être dotées d'un paquet fiscal renouvelé pour assumer pleinement ces missions d'aménagement en lien avec l'Etat ». Le document évoque notamment « l'expérimentation de nouveaux dispositifs, tels qu'une redevance régionale d'infrastructures ». En clair, certaines régions sont prêtes à se lancer dans la mise en place d'une écotaxe nouvelle formule, ciblée sur certains axes, comme l'envisage également le gouvernement.

En voie de dégradation

La mise en place de cette « redevance régionale » pourrait aller de pair, propose le texte, avec un transfert du réseau national non concédé aux régions qui le souhaite. Faute d'entretien suffisant, « ce réseau est aujourd'hui en voie de dégradation » : affecter les recettes du nouveau prélèvement aux routes qu'ils empruntent quotidiennement pourrait aider à l'acceptation par les utilisateurs de cette nouvelle taxe, esti-

« Force est de constater que les participations de l'Etat et de ses établissements publics [...] sont en forte diminution depuis plusieurs années. »

Le « Livre blanc pour la mobilité »

ment certains exécutifs régionaux prêts à jouer les pionniers.

Les régions souhaitent de nouvelles recettes, mais elles ne veulent pas non plus de nouvelles tâches. « Les nouvelles conditions d'assujettissement » de la SNCF à la taxe sur les salaires pourraient leur coûter 140 millions par an dès 2018. Dans le même registre, le versement de la TVA sur les transports scolaires pourrait se traduire par « une charge nouvelle de 50 à 100 millions d'euros ». Deux dossiers sur lesquels les régions attendent très vite une clarification de la position de l'Etat. — L. S.



Photographie : Olivia Frémisau

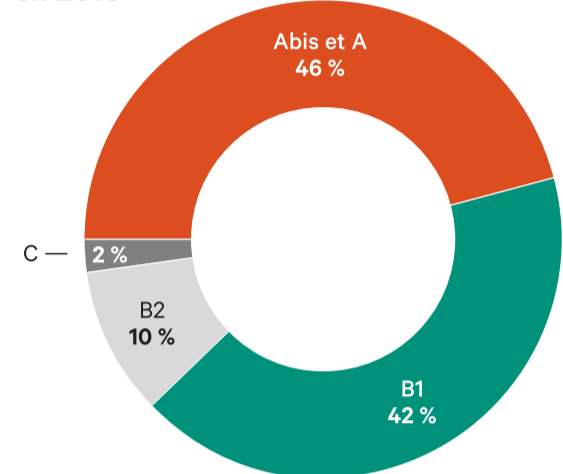
COMMUNE DE PARIS

1871

Beaumarchais, 19 Rue Communes, Paris 3ème.

Les promoteurs ont du mal à suivre la stratégie du gouvernement

Les réservations de logements collectifs en 2016



Zones A et Abis : agglomération de Paris, côte d'Azur, pays de Gex
Zone B1 : grandes villes hors Paris
Zone B2 : grande couronne (hors A et Abis)
Zone C : reste du territoire

« LES ÉCHOS » / SOURCE : FÉDÉRATION DES PROMOTEURS IMMOBILIERS

IMMOBILIER

Le choc de l'offre suppose une hausse de la production.

Or tout semble organisé pour la faire baisser.

Catherine Sabbah
@csabbah

Tout va encore très bien pour les promoteurs immobiliers. Les chiffres du troisième trimestre témoignent de l'appétit intact des Français pour le logement neuf : après une hausse en début d'année, les prix se sont assagis. Les réservations ont dépassé de 5,3 % celles de la même période il y a un an. Sur douze mois, elles sont même en hausse de 8,3 %, avec 154.507 appartements vendus. Les familles qui deviennent propriétaires comme les bailleurs sociaux ou les institutionnels qui acquièrent des immeubles entiers ont maintenu leurs achats.

En un an, les permis de construire ont aussi augmenté de 12,1 %. Les mises en chantier de 17,6 %. Les mises en vente ne suivent pas ce rythme soutenu : elles ont crû de 3,2 % sur un an, mais baissé de 7,8 % au troisième trimestre. « Parfois, même avec un permis, nous ne lançons pas le chantier, à cause de l'incertitude juridique, des recours ou parce que nous n'avons pas encore acheté le terrain », explique Alexandra François-Cuxac, la présidente de la Fédération des promoteurs immobiliers, FPI. « Personne n'a intérêt à faire de la rétention de terrains, confirme Nordine Hachemi, le président de Kaufman & Broad, mais les recours nous ralentissent beaucoup. »

Paysage illisible

Les prochaines réformes ne vont pas aider. Les coupes budgétaires qui menacent les fonds propres des HLM, contraints de baisser leurs loyers pour compenser la baisse des aides personnalisées au logement (APL), risquent d'avoir des répercussions directes sur le marché privé. Parce que la loi solidarité et renouvellement urbain (SRU) impose aux villes d'atteindre un quota de 25 % de logements sociaux, plus d'un tiers de l'activité des promoteurs provient des ventes « en bloc », d'immeubles entiers cédés à des bailleurs sociaux, au sein d'opérations

mixtes dont l'équilibre pourrait être menacé. En clair, si les logements sociaux ne sont pas construits, les programmes privés ne sortiront pas non plus.

Le président de Nexity, Alain Dinin, s'en est publiquement ému en annonçant une baisse probable de la production de 50.000 logements (sur un total de 450.000), mais il est le seul. « Que les bailleurs sociaux arrêtent de construire est une hypothèse improbable, se rassure Alexandra François-Cuxac. Ils négocient avec l'Etat et vont trouver un moyen de compenser ces baisses de recettes. » Pas forcément. Et pas forcément tout de suite, pensent les principaux intéressés. Ce qui augure mal du « choc d'offre » promis par le gouvernement. Il compte sur une forte hausse de la production pour faire baisser les prix. Tout laisse penser au contraire que la construction va diminuer dès l'année prochaine.

« Les recours nous ralentissent beaucoup. »

NORDINE HACHEMI
Président Kaufman & Broad

Plus on approche du vote du projet de loi de finances rectificatif qui sera présenté le 24 novembre aux sénateurs, plus le paysage du logement se brouille. « Les amendements qui s'accumulent autour du texte et qui concernent le logement privé ne sont pas rassurants », estime Jean-Philippe Ruggieri, le patron du département résidentiel chez Nexity. Il serait question désormais que le zonage qui permet dans certaines villes (B1) de bénéficier du dispositif Pinel et de baisser ses impôts en achetant un logement neuf à louer ne soit plus automatique, mais soumis à un agrément préfectoral à partir de juillet 2018. Le calendrier de la suppression du dispositif sur les marchés moins tendus (zone B2) n'est pas non plus arrêté.

Le vote du PLF ne règlera pas tout. Concertation, négociations et lobbying devraient répartir de plus belle dans quelques semaines avec une « vraie » loi, qui devrait mettre en œuvre la stratégie pour construire « plus, mieux et moins cher », annoncée en septembre dernier par le ministre de la cohésion des territoires, Jacques Mézard et son secrétaire d'Etat, Julien Denormandie. ■

Bouygues : l'erreur de forage sur le RER A seul bémol d'un bon trimestre

- Le carnet de commandes de travaux de Bouygues a bondi de 8 %.
- L'activité du groupe est notamment portée par les chantiers du Grand Paris, un projet à 25 milliards qui va bénéficier à l'ensemble du secteur.

BTP

Myriam Chauvot
mchauvot@lesechos.fr

Le BTP est une activité risquée, comme l'a rappelé début novembre l'interruption du RER A durant trois jours à la suite d'un forage malencontreux de Bouygues. Mais il peut aussi rapporter, comme l'illustrent ses comptes à fin septembre. En incluant les ventes d'immobilier, le carnet de commandes de travaux a grimpé de 8 % sur un an, à 30,3 milliards d'euros. Le pôle travaux a rapporté au groupe de Martin Bouygues 468 millions de résultat net sur neuf mois, contre 229 millions pour la téléphonie et 37 millions pour TFI. Vu les commandes engrangées, l'avenir s'annonce donc bon, avec un bémol et une inconnue.

Le bémol, c'est une dépendance au Grand Paris. « En France, il n'existe pas d'autres moteurs forts ou de grands programmes d'infrastructures », a commenté le groupe en présentant jeudi les comptes aux analystes. Son effet dopant devrait se poursuivre, car l'attribution des contrats de ce projet à 25 milliards d'euros pour de nouvelles lignes de métro n'a vraiment commencé qu'en 2017. Un des prochains lots à attribuer, pour un tronçon de la ligne 16 en cours d'appel d'offres, est ainsi estimé à lui seul à au moins 1,5 milliard. Vu la taille des contrats, en fonction des succès commer-



Porte Maillot, un forage d'essai a percé la voûte du tunnel du RER A, la ligne la plus fréquentée d'Europe, avec 1,2 million de passagers par jour. Photo Gely/Sipa

ciaux futurs, le carnet de commandes peut varier fortement.

L'inconnue est aussi liée aux nouvelles lignes de métro. Le 30 octobre, des dizaines de tonnes de sable et de boue se sont engouffrées dans le RER A quand un forage d'essai du groupement emmené par Bouygues pour creuser la nouvelle ligne Eole a transpercé la voûte en béton armé du tunnel porte Maillot à Paris. Le rapport de 47 pages remis à la ministre du Transport lundi accable le consortium Eole (Bouygues avec Eiffage Travaux Publics, Eiffage TP Fondation, Razel-Bec, DTP Ter-

rassement, Sefi-Intrafor), qui a reconnu une « erreur humaine ». « Le sondage a été implanté sans recours à un contrôle topographique ; [...] on comprend mal pourquoi [le forage] s'est porté sur un site en directe interférence avec le tunnel du RER A », souligne le rapport.

Dédommagement

Il est trop tôt pour connaître l'addition à payer pour cet incident exceptionnel, a indiqué Bouygues jeudi matin. La ministre a réagi au rapport en demandant des mesures de précaution pour tous les forages du

Grand Paris. Plus prosaïquement, la présidente de la région Ile-de-France et d'Ile-de-France Mobilités (ex-STIF), Valérie Pécresse, a exigé qu'au dédommagement financier de l'opérateur de transport s'ajoute celui des passagers. Le RER A étant la ligne de transport ferroviaire la plus fréquentée d'Europe, avec 1,2 million de voyageurs par jour, le chiffre de ce préjudice n'est pas anodin. Bouygues compte que ses assureurs prennent en charge les aléas du chantier, mais reste à voir si les assurances du BTP prévoient l'indemnisation d'usagers. ■

La croissance s'accélère dans les travaux publics

2017 signe la reprise mais, en 2018, la croissance s'accélérera encore. Avec une reprise probable des embauches.

Les travaux publics ont l'œil rivé sur l'horizon. La croissance d'activité, estimée par leur fédération à 2,5 % cette année, devrait s'accélérer en 2018. En vue, « une augmentation du chiffre d'affaires du secteur de 4 % en valeur (avec une hypothèse d'inflation de 1 %). Environ 1,2 point de croissance sera assuré par la montée en puissance des travaux liés au Grand Paris Express », pronostique Bruno Cavagné, président de la Fédération nationale des travaux publics (FNTP).

Car si le redémarrage des facturations a été plus lent que prévu cette année, en revanche, les prises de commandes se sont accélérées, « elles progressent en cumul depuis le début de l'année de 7,6 % », poursuit-il. Ceci n'est pas dû au seul Grand Paris, « dans plusieurs régions, on observe aussi cette accélération au niveau des métropoles, en lien avec le démarrage de projets de transport urbain », précise le président de la FNTP.

Rééquilibrage

Résultat : une reprise des embauches en vue. 2018 marquerait là aussi une reprise après la perte de 30.000 salariés permanents depuis 2008 dans un secteur, qui ne compte plus aujourd'hui que 270.000 actifs, dont 35.000 intérimaires. Cette année, les effectifs se sont simplement stabilisés. Tout juste observe-t-on une augmenta-

tion de presque 4 % des heures d'intérimaires sur les neuf premiers mois. Mais en octobre, 35 % des 7.500 entreprises du secteur se plaignaient du manque de personnel de production, alors qu'elles n'étaient que 8 % dans ce cas en janvier, note la FNTP.

Cette dernière observe avec satisfaction une hausse l'an prochain du budget de l'agence de financement des infrastructures de transport (Afitf), porté de 2,2 à 2,4 milliards. Mais cela reste loin des 3 à 3,5 milliards d'euros nécessaires, selon les estimations du ministère

des Transports, pour réaliser les projets promis. Pour Bruno Cavagné, « la fiscalité de la route rapporte 41 milliards à l'Etat. Moins de 15 reviennent vers les infrastructures routières. Un rééquilibrage n'aurait rien d'aberrant. »

— M. C.

AVIS FINANCIERS



Le Groupe Plastivaloire est l'un des tous premiers fabricants européens de pièces plastiques complexes destinées aux produits de grande consommation. Le Groupe conçoit et réalise ces pièces en grande série. Le Groupe Plastivaloire intervient dans les secteurs « automobile » et « industries ». Le Groupe Plastivaloire dispose de 27 sites industriels en France, Allemagne, Pologne, Espagne, Roumanie, Turquie, Tunisie, Angleterre, Portugal, Slovaquie et au Mexique.

Chiffre d'affaires annuel 2016-2017 : 627 M€
4^{ème} trimestre en croissance organique de +10%

En M€	2015-2016	2016-2017	Variation
Données non auditées			
9 mois	441,1	470,9	+6,8%
4 ^{ème} trimestre	141,4	156,4	+10,3%
12 mois	582,8	627,3	+7,6%

Le Groupe Plastivaloire réalise un 4^{ème} trimestre 2016-2017 très dynamique avec un chiffre d'affaires de 156,4 M€, en hausse purement organique de +10,3% par rapport au 4^{ème} trimestre 2015-2016. La croissance enregistrée sur ce trimestre de l'exercice est supérieure à celle des 9 mois et porte le chiffre d'affaires annuel à 627,3 M€, soit une progression annuelle de +7,6%. Cette performance se situe nettement au-dessus de l'objectif annoncé d'un chiffre d'affaires minimal de 615 M€.

L'activité est restée bien orientée en France tout au long de l'exercice avec une production en croissance sur la quasi-totalité des sites. Cette vitalité domestique témoigne de la capacité du Groupe à gagner des commandes et des parts de marché dans tous les secteurs de la plasturgie, que ce soit en automobile ou en industries.

À l'étranger, l'activité en Allemagne a été particulièrement dynamique avec un chiffre d'affaire annuel qui dépasse 80 M€, soit une croissance de près de +20%, confirmant la réussite et la pertinence de l'acquisition

de Karl Hess dans ce pays stratégique. La Pologne, la Tunisie et le Portugal affichent également de belles performances lors de cet exercice. Au Mexique, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 0,5 M€ qui sera amené à progresser au cours des prochaines années.

La croissance des secteurs automobile et industries (pièces et outillages) est homogène, chaque secteur contribuant respectivement pour 82,8% et 17,2% au chiffre d'affaires. En industries, la dynamique est forte sur les segments multimédias et électriques. En automobile, le Groupe continue d'enregistrer une croissance plus rapide des commandes en rang 1 (+11%) par rapport au rang 2 (+3%), fidèle à sa stratégie orientée vers les constructeurs premium.

Perspectives

Fort du bon niveau d'activité enregistré sur l'exercice, le groupe Plastivaloire confirme son objectif de marge d'EBITDA annuelle autour de 13%. Les résultats annuels, ainsi que les perspectives à court et moyen termes du Groupe, seront présentés le 19 décembre prochain.

Le solaire et l'éolien mis en concurrence

ÉNERGIE

Un premier appel d'offres « technologiquement neutre » de 200 mégawatts doit être lancé en France.

Véronique Le Billon
@VLeBillon

Des projets de parcs éoliens et de fermes solaires seront bientôt en concurrence pour répondre à un même appel d'offres, a annoncé le ministre de la Transition écologique et solidaire à l'occasion des Assises nationales de l'éolien terrestre ce jeudi à Paris. « Nous le faisons parce que la Commission européenne nous l'a demandé », a indiqué le directeur de l'énergie, au sein de l'administration du ministère (DGEC), Virginie Schwartz.

La Commission européenne, qui a validé fin septembre le régime de soutien financier, espère intensifier la concurrence et ainsi accélérer la baisse des subventions publiques. Mais la France montre peu d'entrain. « Il y aura une absence de visibilité pour chaque filière, et l'équilibre entre les régions sera impossible à piloter », a jugé Jean-Louis Bal, président du Syndicat des énergies renouvelables. Le calendrier n'est pas encore été fixé et ce premier appel d'offres sera modeste, avec 200 mégawatts (MW) à installer en métropole, et un plafond de 18 MW par projet. « La discussion est encore en

cours avec la Commission européenne sur le cahier des charges », indique le SER.

Avis défavorable

Au printemps, la Commission de régulation de l'énergie (CRE) avait émis un avis défavorable sur le projet. « Le recours à des appels d'offres multitechnologiques ou, plus largement, technologiquement neutres, s'il était systématisé, pourrait avoir des effets indésirables en termes d'atteinte des objectifs de la politique énergétique et de coût d'intégration des énergies renouvelables au système électrique », estimait le régulateur dans sa délibération. Ce dernier voit dans un appel d'offres commun, la perte d'un avantage. « Les pics de production respectifs de ces deux technologies n'étant pas corrélés, les périodes de faible production de l'une peuvent être compensées par l'autre », pointait la CRE.

A fin septembre, la capacité installée éolienne s'est élevée à 12.820 MW, avec une nette accélération les douze derniers mois, selon les chiffres trimestriels du « Panorama de l'électricité renouvelable » diffusés ce jeudi. L'objectif 2018 est d'atteindre 15 gigawatts (GW) d'éolien, pour croître jusqu'à une fourchette entre 21,8 et 26 GW à l'horizon 2023. Dans le solaire, 7.239 MW sont installés, soit 71 % des objectifs 2018. Mais la mise en place d'appels d'offres planifiés devrait commencer à se voir dans les chiffres de croissance l'an prochain, estime le SER. ■

Sodexo veut accélérer le rythme des acquisitions

RESTAURATION COLLECTIVE

Le groupe a annoncé tabliser sur une hausse de sa croissance organique, pour 2017-2018, comprise entre 2 % et 4 %.

La stabilisation anticipée de sa marge a déçu le marché.

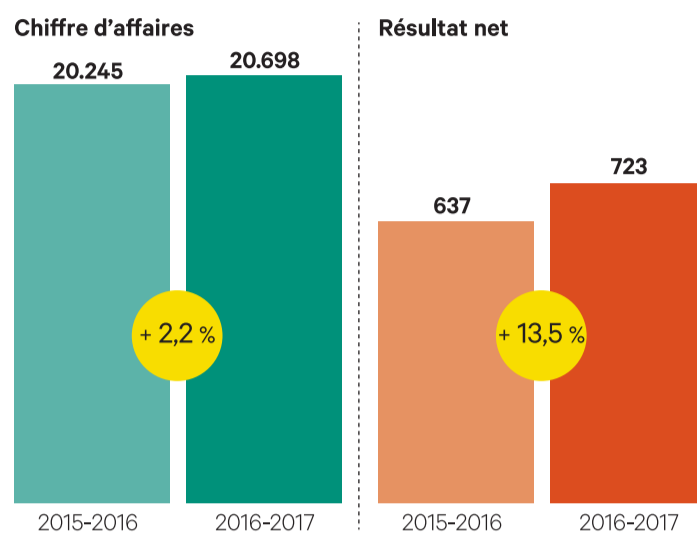
Elsa Dicharry
@dicharry_e
et Martine Robert
@martiRD

Au lendemain de l'annonce d'un achat majeur aux Etats-Unis, Sodexo n'a pas caché vouloir accélérer les opérations de croissance externe, après une période de pause relative et un plan d'économies de 220 millions lancé en septembre 2015. C'est ce qu'a affirmé son directeur général, Michel Landel, lors de la présentation jeudi des performances de l'exercice 2016-2017 clos fin août, globalement en ligne avec les prévisions.

Le champion français de la restauration collective et des contrats multiservices avait dévoilé mercredi l'acquisition de l'américain Centerplate pour 675 millions de dollars, une entreprise spécialisée dans les services de restauration et d'accueil dans les installations sportives et de divertissement : Sodexo

Les chiffres clés de Sodexo

En millions d'euros, exercice clos au 31 août



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

double ainsi de taille sur ce marché. L'opération devrait être bouclée d'ici à la fin de l'année. « Depuis la fin de l'exercice, des acquisitions pour environ 650 millions d'euros ont été effectuées, renforçant également l'expertise technique du groupe à Singapour et sa présence dans l'industrie minière en Australie », a précisé Michel Landel. « Sodexo a généré 900 millions d'euros de cash sur l'exercice et est faiblement endetté, nous avons les moyens de nous lancer dans de nouvelles acquisitions », a ajouté le directeur financier, Marc Rolland. Et ainsi d'élargir une offre déjà riche et de doper une expan-

sion un peu molle sur le dernier exercice. Le chiffre d'affaires de Sodexo a augmenté de 2,3 %, à 20,7 milliards, sa croissance organique de 1,9 %. Le géant hexagonal a, en revanche, amélioré sa rentabilité : son résultat net a gagné 13 %, à 822 millions d'euros, hors effet de change, son résultat opérationnel grimpeant de 8,4 %, à 1,3 milliard.

Recul en Bourse

« Au cours de l'exercice 2016-2017, Sodexo a concrétisé ses objectifs en matière de résultat opérationnel, améliorant ainsi ses marges, générant des liquidités et augmentant son

Le groupe Up s'implante en Tunisie

Le groupe Up (ex-Chèque Déjeuner) vient d'acheter Top Checks, spécialisé dans les titres restaurant et les chèques-cadeaux, ce qui lui permet de s'implanter en Tunisie, son dix-huitième pays. Ces titres, acceptés dans 3.500 restaurants et commerces, sont distribués à plus de 8.000 bénéficiaires. Cette société est le deuxième émetteur de titres en Tunisie avec un volume d'émissions de 2,4 millions d'euros.

dividende, malgré une croissance du chiffre d'affaires plus faible que prévu », a commenté Michel Landel.

Pour 2017-2018, le groupe table aussi sur une accélération de sa croissance organique, comprise entre 2 % et 4 % (les tendances redevenant positives sur la France et sur le segment énergie) et sur une marge d'exploitation stable, à 6,5 %. Cette dernière annonce a un peu déçu les investisseurs, le titre Sodexo reculant d'un peu plus de 2 % jeudi en séance.

Lire « Crible »
Page 36

Le Journal du Dimanche

€ Day

PARIS 2017

JEUDI 30 NOVEMBRE 2017
UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

THE EUROPEAN BUSINESS DAY

MAKE EUROPE GREAT AGAIN!

avec **Europe 1**

DES DÉBATS, DES RENCONTRES, DES MASTERCLASS
en présence de nombreuses personnalités et dirigeants d'entreprise dont :

 Nathalie Loiseau Ministre des Affaires européennes	 Julian King Commissaire européen pour la sécurité	 Valérie Pécresse Présidente de la Région Île-de-France	 Bruno Le Maire Ministre de l'Économie et des Finances	 Anne Hidalgo Maire de Paris	 Pierre Moscovici Commissaire européen aux Aff. éco. et monétaires	 Pierre Nanterme Accenture
 Isabelle Kocher Engie	 François Brottes RTE	 Frédéric Mazzella BlaBlaCar	 Octave Klaba OVH	 Philippe Oddo Oddo BHF	 Jean Raby Natixis	 Arnaud Danjean Député européen
 Olivier Vallot Docapost	 Laurent Lévy Nanobiotix	 Christiane Lambert FNSEA	 Christian Nibourel Accenture	 Pascal Roché Ramsay Générale de Santé	 Philippe Aghion Economiste	 Christophe Bonduelle Bonduelle

Informations, liste complète des intervenants* et inscriptions sur e-day-paris.fr

Les Français plébiscitent de plus en plus les piscines

CONSOMMATION

L'Hexagone devrait passer le cap des 2 millions de piscines privées cette année.

Les industriels du secteur surfent sur une croissance à deux chiffres.

Emmanuel Grasland
@EGrasland

C'est un cap symbolique pour le marché des piscines privées : le parc français devrait franchir cette année le seuil des 2 millions de bassins. L'intérêt des ménages ne se dément pas, avec une hausse de 16 % des contrats signés à fin septembre, d'après les professionnels du secteur. Après avoir vécu deux très belles années, ils se montrent toutefois plus prudents pour l'exercice en cours.

Les ventes de piscines et accessoires devraient générer un chiffre d'affaires de 2,13 milliards d'euros en 2017 selon les professionnels, soit une progression de 13 % en valeur, contre 16 % l'année précédente. « On table sur une consolidation du marché à un niveau élevé », estime Jacques Braun, administrateur de la Fédération des professionnels de la piscine (FPP) et PDG de Waterair.

Des bassins plus petits

A quoi tient cette différence de croissance entre volume et chiffre d'affaires ? L'arrivée de ménages aux revenus moins élevés tend à diminuer quelque peu le budget moyen investi. « Le budget moyen se situe désormais entre 18.000 et 25.000 euros selon la présence ou non d'équipements », explique Gilles Mouchiroud, le président de la FPP.



Les ventes de piscines et accessoires devraient générer un chiffre d'affaires de 2,13 milliards d'euros en 2017. Photo Shutterstock

Le coût de l'entretien s'élève, lui, à environ 5 euros par mètre cube et par an, mais sans le chauffage.

Autre évolution clef, le recul régulier de la taille des bassins. Elle est aujourd'hui de 32 m² en moyenne pour 1,40 mètre de profondeur, contre 72 m² et 1,80 mètre de profondeur dans les années 1980. Pour les professionnels, les Français sont passés d'une piscine orientée « natation » à des bassins dédiés à la détente. D'un point de vue géographique, le marché se déplace également de plus en plus vers des régions comme la Bretagne, la Vendée ou l'Alsace. « Le Var ou les Alpes-Maritimes sont saturés

et deviennent de plus en plus des marchés de rénovation », explique Gilles Mouchiroud.

La filière a-t-elle profité de ces belles années pour embaucher ? « Pas forcément, répond Jacques Braun. Le marché français est dominé par des ETI qui font le gros dos pendant les années de crise et améliorent leur rentabilité quand la croissance revient. Qui plus est, la numérique permet d'augmenter les volumes sans embaucher. » Aujourd'hui, le secteur revendique grosso modo 50.000 salariés dans l'Hexagone, dont 25.000 en direct. Mais ces estimations datent de 2014. ■

Fusion géante chez les équipementiers

C'est un événement rare dans le secteur. L'américain Zodiac Pool Care et l'espagnol Fluidra vont se rapprocher afin de créer un acteur mondial générant 1,3 milliard d'euros de revenus et employant 5.500 salariés dans le monde.

La nouvelle entité s'appellera Fluidra, restera cotée à Madrid, et les propriétaires de Zodiac en détiendront 42 %, contre 29 % pour les familles fondatrices du groupe espagnol. L'opération va permettre à Fluidra de se développer sur le marché américain, après plusieurs tentatives sans réel succès.

BHP veut abandonner le pétrole de schiste

MINE

Le leader mondial de la mine veut céder l'activité d'ici à deux ans.

Il cherche aussi à vendre ses opérations dans le nickel en Australie.

Muryel Jacque
@MuryelJacque

2011-2019. L'aventure du numéro un de la mine BHP dans le schiste américain n'aura pas duré longtemps. Le producteur anglo-australien compte avoir vendu l'ensemble de ses activités d'ici à environ deux ans, « idéalement un peu moins », a fait savoir jeudi le directeur général, Andrew Mackenzie, à l'issue de l'assemblée générale de la société, à Melbourne. En août, la direction de BHP avait indiqué que ses actifs dans le pétrole offshore américain – un marché sur lequel le groupe est entré à grands frais début 2011 – n'étaient plus désormais « alignés avec sa stratégie de long terme ». De ce fait, BHP ne les considérait donc plus comme des actifs stratégiques. En 2014 encore, BHP considérait le pétrole comme l'un des quatre piliers du groupe avec le fer, le charbon et le cuivre.

La direction assure qu'elle cherche donc « activement » des moyens pour sortir de ces actifs « de valeur ». Mais « nous serons

patients », précise Andrew Mackenzie, qui dit « examiner toutes les options » et a évoqué des marques d'intérêt « fortes ».

20 milliards dépensés Chez certains investisseurs, les quelque 20 milliards de dollars dépensés par le producteur pour les acquérir ont eu du mal à passer. Plusieurs fonds activistes, dont le fonds Elliott Management, ont fait pression sur le groupe ces derniers mois pour l'exhorter à séparer la totalité de ses actifs pétroliers américains, ou à vendre les activités dans le schiste. Objectif : faire changer de stratégie le géant minier.

Cette campagne très vive aura ainsi porté ses fruits... au moment où la remontée des prix du pétrole change la donne pour le secteur du schiste. Après des années difficiles et de lourdes pertes, les producteurs américains devraient voir leur trésorerie s'améliorer. Et l'Agence internationale de l'énergie promet une belle décennie au schiste et une place de leader du marché de l'énergie aux Etats-Unis. Pour autant, Andrew Mackenzie a certifié qu'il n'y aurait pas de retour en arrière pour son groupe.

En parallèle, BHP envisage de céder ses opérations dans le nickel en Australie. Il a déjà tenté de vendre sa mine de Nickel West, achetée en 2005. Alors sans succès. La direction dit toutefois ne pas être pressée, préférant attendre « le bon moment ». Le métal, au tapis pendant des années, connaît un rebond impressionnant, et attire à nouveau le regard des investisseurs. ■



BHP cherche activement des moyens pour vendre l'ensemble de ses activités d'ici à environ deux ans. Photo Shutterstock

en bref

Cobalt en RDC : Amnesty épingle Renault et Microsoft

MATIÈRES PREMIÈRES Apple à « l'avant-garde », Renault mis en demeure de mieux faire... Amnesty a évalué le respect des droits de l'homme par une trentaine de multinationales qui s'approvisionnent en cobalt en République démocratique du Congo, stigmatisant notamment le travail des enfants. Alors que le cobalt est l'un des éléments de la composition des batteries, l'ONG reproche aux multinationales de ne pas se préoccuper suffisamment du sujet. Le secteur automobile est sévèrement épinglé : « Les constructeurs de véhicules électriques sont à la traîne par rapport à d'autres secteurs », soutient Amnesty. Renault et Daimler, en particulier, sont épinglés pour leur manque de transparence sur leurs fournisseurs et sur les précautions prises en la matière. Apple, Dell ou HP affirment à l'inverse travailler avec des sociétés luttant contre le travail des enfants.

VTC : l'Etat accompagnera les chauffeurs ne pouvant plus circuler

TRANSPORTS Le ministère des Transports a confirmé ce jeudi l'application au 1^{er} janvier 2018 de la loi Grandguillaume, qui doit notamment mettre fin au détournement du statut de Loti, initialement destiné au transport collectif (entre 2 et 10 passagers), mais largement utilisé pour contourner la réglementation VTC. Il a néanmoins assuré que le gouvernement accompagnerait « dans leur reconversion professionnelle ou la formation VTC les chauffeurs qui ne seront pas devenus VTC dans le cadre de la transition Grandguillaume » et qui ne pourront plus circuler. Les contrôles seront aussi intensifiés pour « garantir le respect des règles par les chauffeurs, les employeurs et les plates-formes ».

La chaleur d'octobre fane les ventes du commerce spécialisé

DISTRIBUTION Les ventes du commerce spécialisé en France ont connu un mois d'octobre « extrêmement mauvais » en raison d'une météo chaude pour la saison, indique jeudi Procos, la fédération patronale du secteur. En septembre, le commerce spécialisé avait pourtant connu un mois dynamique avec un bond de 9,6 % de l'activité par rapport au même mois de 2016. Selon Météo-France, la température maximale à Paris, par exemple, a dépassé les 20°C du 12 au 19 octobre. « Le mois d'octobre s'est avéré extrêmement mauvais avec -12,7 % ».

ventes aux enchères publiques

EN PARTENARIAT AVEC
VLimmo.fr

VOUS SOUHAITEZ PARAÎTRE DANS CETTE RUBRIQUE
AGENCE@IMMOLEGAL.FR
01 42 96 96 72

75 Vente aux enchères publiques au TGI de PARIS, 10 Bd du Palais le **JEUDI 21 DECEMBRE 2017 à 14H00**

1 - A PARIS 16^{ème}, 43 av. d'Iéna

UN HÔTEL PARTICULIER, cad. sec. FI n° 11 pour 4 a 20 ca, compr. :

UN BÂTIMENT en façade élevé sur sous-sol d'un rez-de-chaussée et de 4 étages **d'une superficie de 766,77 m²**, compr. : Rdc : loge de 3 PP, dégagt, WC et 1 pièce.

1^{er} étage : 3 bureaux, cuisine, bloc sanitaire, dégagt,

2^{ème} étage : dégagt, 2 bureaux.

3^{ème} étage : 1 pièce, 5 bureaux, WC, dégagt, palier, rangts.

4^{ème} étage : palier, 2 pièces, WC, rangement.

Local à poubelles dans la cour.

UN BÂTIMENT en fond de cour élevé sur sous-sol d'un rez-de-chaussée et de 3 étages, **d'une superficie de 289,30 m²**, compr. :

Rdc : palier, 1 bureau. - **1^{er} étage** : palier, 1 bureau, dégagt, bloc sanitaire, WC.

2^{ème} étage : palier, 2 bureaux, bloc sanitaire. - **3^{ème} étage** : 3 bureaux



2 - A PARIS 16^{ème}, 45 av. d'Iéna et 36 rue Galilée, à l'angle de ces 2 voies

UN HÔTEL PARTICULIER élevé sur sous-sol d'un rez-de ch. et de 2 étages, cad. sec. FI n° 10 pour 5 a 23 ca, **d'une superficie de 1.229,54 m²**.

S/sol : 2 chaufferies, 1 bureau, 1 pièce, 3 ateliers, WC, débarras, dégagt et local électrique.

2^{ème} s/sol : 2 pièces, machinerie.

Rdc bas : 2 bureaux, 1 garage. **Rdc haut** : 6 bureaux, salle de réunions, palier, WC, dégagts.

1^{er} étage : 7 bureaux, salle de réunions, palier, WC, dégagts.

2^{ème} étage : paliers, 11 bureaux, WC.

LIBRES

Mise à Prix : 22 000 000 €

Outre les clauses, charges et conditions énoncées au cahier des conditions de vente

S'adresser pour tous renseignements à :

M^r Denis TALON, membre de l'**AARPI TALON-MILLET & Associés**, Avocats à PARIS 17^{ème}, 11 rue Villaret de Joyeuse - **T. : 01.42.36.59.25**.
Au Greffe du Juge de l'Exécution au Palais de Justice de PARIS, où le Cahier des Conditions de vente est déposé sous le n° 17/64.
www.ferrari.fr - www.licitor.com
Et sur les lieux pour visiter le **JEUDI 7 DECEMBRE 2017 de 9h30 à 10h30**

93 VENTE aux enchères publiques, au palais de justice de BOBIGNY (93), le **mardi 19 décembre 2017 à 13h.30** - EN UN SEUL LOT

APPARTEMENT de 67,72 M² à PIERREFITTE S/SEINE (93)
3 place Jean d'Alembert (Bâtiment III)

Au 1^{er} étage porte 5, comprenant : entrée, séjour, cuisine, séjour double, chambre, SdB, WC

- CAVE n°233 au sous-sol - GARAGE privatif en sous-sol

Mise à Prix : 30.000 € - (consignation : 3.000 €) - **Occupé**

S'adresser : - A Maître **Valérie GARÇON**, avocat de la SCP **W2G**, 21 av. du général de Gaulle (93) ROSNY SOUS BOIS, **Tél. 01 48 54 90 87** dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de BOBIGNY où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, le **vendredi 8 décembre 2017, de 18h. à 19h.**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 112013)

93 VENTE aux enchères publiques, au palais de justice de BOBIGNY (93), le **mardi 19 décembre 2017 à 13h.30** - EN UN SEUL LOT

APPARTEMENT de 28,24 M² à NOISY LE SEC (93)
106-106 bis et 106 ter rue de Brément (Bât. A)

Au 1^{er} étage : entrée, séjour, chambre, cuisine, SdB/WC - CAVE au sous-sol

Mise à Prix : 10.000 € - (consignation : 3.000 €) - **Occupé**

S'adresser : - A Maître **Valérie GARÇON**, avocat de la SCP **W2G**, 21 av. du général de Gaulle (93) ROSNY SOUS BOIS, **Tél. 01 48 54 90 87** dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de BOBIGNY où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, le **jeudi 7 décembre 2017 de 18h à 19h**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 112014)

93 Vente aux enchères publiques, le **Mardi 19 décembre 2017 à 13 H 30** au TGI de BOBIGNY, 173 avenue Paul Vaillant-Couturier

UN APPARTEMENT à SAINT-DENIS (93)
135 rue Gabriel Péri

de **13,72 m²** - Au 6^{ème} étage, en face, comprenant : entrée, pièce principale, cuisine et salle d'eau avec w.-c. - **Occupé (à titre gratuit)**

MISE A PRIX : 9.000 Euros
Caution bancaire ou chèque de banque : 3.000 euros

Pour consulter le cahier des conditions de vente, s'adresser :

Au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de BOBIGNY où il a été déposé sous la Référence Greffe 16/11592, à **Maître Sylvie LANGLAIS**, membre de la SCP LANGLAIS - CHOPIN, Avocat à MONTREUIL-SOUS-BOIS (93), 7 bis rue de Vincennes, **Tél. : 01 48 70 71 75**, à la **SCP Nicolas GUERRIER et Alain de LANGLE**, Avocats à PARIS 16ème, 57 rue de Passy, **Tél. : 01 55 74 70 80**

VISITE sur place le Jeudi 14 décembre 2017 de 10 H 30 à 11 H 00

LES MEILLEURES OPPORTUNITÉS AUX ENCHÈRES
Retrouvez le calendrier des prochaines ventes aux enchères et consultez gratuitement les résultats ainsi que notre newsletter sur le site **VLimmo.fr**

93 VENTE aux enchères publiques, au palais de justice de BOBIGNY (93), le **mardi 19 décembre 2017 à 13h.30** - EN UN LOT

STUDIO de 14,44 M² à L'ILE SAINT DENIS (93)
1 rue Paul et Armand Fumouze (Bât. A)

Au 1^{er} étage, porte face comprenant : pièce à usage de chambre, cuisine avec douche et WC

Mise à Prix : 17.000 € - (consignation : 3.000€)

S'adresser : - A Maître **Jean-Claude BENHAMOU**, avocat, 1 rue Paul et Armand Fumouze (93) BOBIGNY, **Tél. 01.48.95.04.57**, dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de BOBIGNY où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, le **lundi 11 décembre 2017 de 10h.30 à 11h.**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 112044)

93 VENTE aux enchères publiques, au palais de justice de BOBIGNY (93), le **mardi 19 décembre 2017 à 13h.30** - EN UN LOT

APPARTEMENT à MONTREUIL SOUS BOIS (93)
124 rue de Lagny (Bât. C)

De **83, 82 M²**, escalier 7 et 8, n° 304 desservi par coursive comprenant : entrée, séjour, 3 chambres, cuisine, SdB, WC

Mise à Prix : 40.000 € - (consignation : 4.000€)

S'adresser : - A la SCP **DOMINIQUE-DROUX & BAQUET** avocats, 14 allée Michelet (93) LES PAVILLONS SOUS BOIS, **Tél. 01 48 47 43 47**, dépositaire d'une copie du CCV - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de BOBIGNY où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, le **lundi 11 décembre 2017 de 9h. à 9h.30.**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 112048)

PROCHAINES VENTES (extrait)

T. G. I. de PARIS

● Audience du 23/11/2017 à 14H

- LOCAL à PARIS (75003)** - MISE À PRIX : **100 000 €** - Maître DE JORNA
Ref **VLimmo 111163**
- APPARTEMENT à EPINAY SUR SEINE (93800)** - MISE À PRIX : **60 000 €**
Maître PICARD (SCP CHAIN, LACGER & ASSOCIÉS) Ref **VLimmo 113362**
- STUDIO à POISSY (78300)** - MISE À PRIX : **58 000 €** - Maître PETRESCHI
Ref **VLimmo 110763**
- STUDIO à PARIS (75018)** - MISE À PRIX : **20 000 €** - Maître H. MARTIN
Ref **VLimmo 111299**

Le foot français plus riche... et plus inégalitaire

SPORT

La hausse de 49 % des revenus des clubs « pro » entre 2010-2011 et 2015-2016 s'explique par le gonflement des budgets du PSG et de Monaco.

Christophe Palière
@cpalière

La richesse du football professionnel français s'est non seulement considérablement accrue mais surtout concentrée depuis la saison 2010-2011, selon le dernier « Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel » établi par la branche française du réseau d'audit et de conseil EY pour le compte des organisations Première Ligue et UCPF. Publiée jeudi, l'étude, qui met en relief les évolu-

tions du foot « pro » entre les saisons 2010-2011 et 2015-2016, fait ainsi état d'un accroissement de près de 19 points, à 52 %, de la part des quatre plus gros budgets de la Ligue 1 (L1) dans le chiffre d'affaires cumulé des 43 clubs professionnels, sachant que ce même chiffre d'affaires a augmenté simultanément de 49 %, à 2,12 milliards d'euros.

Cette envolée s'explique en premier lieu, et sans surprise, par « l'explosion » du budget du PSG, dont le Qatar a pris le contrôle au début de l'été 2011. Sur cette même période 2010-2011-2015-2016, ses revenus ont été multipliés par plus de 5, à 550 millions d'euros. Si l'effet volume est moins spectaculaire, l'AS Monaco, reprise à la fin 2011 par Dmitri Rybolovlev, n'est pas en reste avec un budget en hausse de 291 % sur cinq ans, à 168 millions. « Le secteur s'est développé grâce à l'arrivée d'investisseurs étrangers », souligne, à ce propos, le président de Pre-

7,5

MILLIARDS D'EUROS

Le chiffre d'affaires total de la filière football professionnel pour la saison 2015-2016. Elle génère 34.815 emplois pour 1.086 joueurs.

mière Ligue, Bernard Caïazzo, avant d'ajouter : « Le développement du football n'est pas dû aux droits TV ». Ceux-ci ont, il est vrai, crû de 7 % au cours de ces cinq saisons passées en revue par EY, avant donc leur forte revalorisation en vigueur pour la période 2016-2020.

De fait, cette séquence 2011-2016 a bien plus été marquée par l'envolée du produit des transferts, multiplié par plus de 2, à 429 millions d'euros, ce qui fait dire à EY que la vente de joueurs est « un pilier du modèle économique » du football profession-

nel français. Un constat qui s'applique tout particulièrement à Monaco : le montant de ses ventes de joueurs a en effet bondi de 3 à 91 millions entre les saisons 2010-2011 et 2015-2016. Un modèle que ne partage pas le PSG.

Nouveaux stades

Le club parisien, devenu un produit mondial du Qatar, a vu bien plus ses recettes tirées des partenariats commerciaux gonfler pour atteindre 149 millions en 2015-2016, et ce sur un total de 372 millions pour les 43 clubs « pro ».

Par ailleurs, le dernier « Baromètre » de EY confirme que la livraison des nouveaux stades a mécaniquement tiré les recettes de billetterie. Pour autant, leur fréquentation demeurent, pour la plupart d'entre eux, des sujets sensibles. De même, l'étude rappelle le différentiel en matière de charges sociales entre clubs français et européens. ■

mécénat

Alexandre Mars veut banaliser le don

FONDATION

Le créateur de l'Epic Foundation a des solutions pour tous les mécènes. Il espère lever 250 millions en dix ans.

Martine Robert

@martIRD

Ce 15 novembre, l'Epic Foundation organisait son gala annuel au Yoyo, au sein du Palais de Tokyo : l'occasion de montrer comment cette structure philanthropique œuvre pour banaliser le don, en mettant à disposition des mécènes potentiels des solutions clefs en main. Alexandre Mars, à l'origine de l'Epic Foundation, proposait aux convives, grâce à la réalité virtuelle, de s'immerger dans le quotidien des associations qui changent la vie de plus de 5 millions d'enfants et de jeunes adultes dans 13 pays. Une vente aux enchères était aussi prévue pour lever des fonds, suivie d'un concert privé surprise et d'un cocktail dînaire avec un « bar à solutions » pour les chefs d'entreprise à l'âme solidaire.

« cinq ans, je souhaiterais que la moitié des entreprises le proposent », précise-t-il.

Aux patrons, il suggère « la promesse du pourcentage », c'est-à-dire l'engagement de reverser une part de la richesse créée par l'entreprise. Alain Cojean, des restaurants éponymes, a ainsi décidé de donner 10 % de ses profits et Caudalie 1 % de son chiffre d'affaires. Alexandre Mars en est persuadé, un nombre croissant d'entrepreneurs y viendront quand ils auront compris que c'est aussi un bon moyen de recruter et de garder les meilleurs. « La génération qui arrive pousse au mécénat. Elle est en recherche de sens et d'actions de nature à changer la société dans un monde qui bascule dans le populisme et le fascisme. Les fondations d'entreprise, ça n'est pas suffisant », estime encore le philanthrope.

3.600 projets passés au crible

Les créateurs de start-up sont également sollicités : l'Epic leur suggère « la promesse de donner des actions » comme l'a fait le fondateur de Peak : l'argent a été versé lorsque ce dernier a revendu sa société à Lagardère.



A travers l'Epic Foundation, Alexandre Mars accompagne les donateurs gracieusement de façon à reverser 100 % des dons aux bénéficiaires, des associations qui viennent en aide à plus de 5 millions de jeunes dans le monde.

Alexandre Mars ne veut rien laisser au hasard. Il veut une efficacité maximale, car sa fondation accompagne les donateurs gracieusement, de façon à reverser 100 % des dons aux bénéficiaires. Le tout avec un grand sourire et de la bonne humeur. Il a lancé l'Epic en 2014, décidant de consacrer l'essentiel de sa vie à améliorer celles des autres, après avoir fait fortune en revendant ses sociétés Phone Valley à Publicis et ScrOOn à BlackBerry. Le quadragénaire finance à titre personnel cette structure de 30 permanents, à raison de 2 à 2,5 millions de dollars par an.

« Pour que le don devienne la norme, il faut le simplifier et le rendre le plus indolore possible », explique Alexandre Mars. Et pour ce faire, ce diplômé de Dauphine et HEC ne manque pas d'imagination. Ainsi il essaie de persuader les directions des ressources humaines d'adopter « le don du chiffre derrière la virgule sur les fiches de paie ». Autrement dit, de convaincre les salariés de faire un micro-don. Les sociétés Derichebourg et Dior Couture ont déjà adopté la formule. « D'ici à

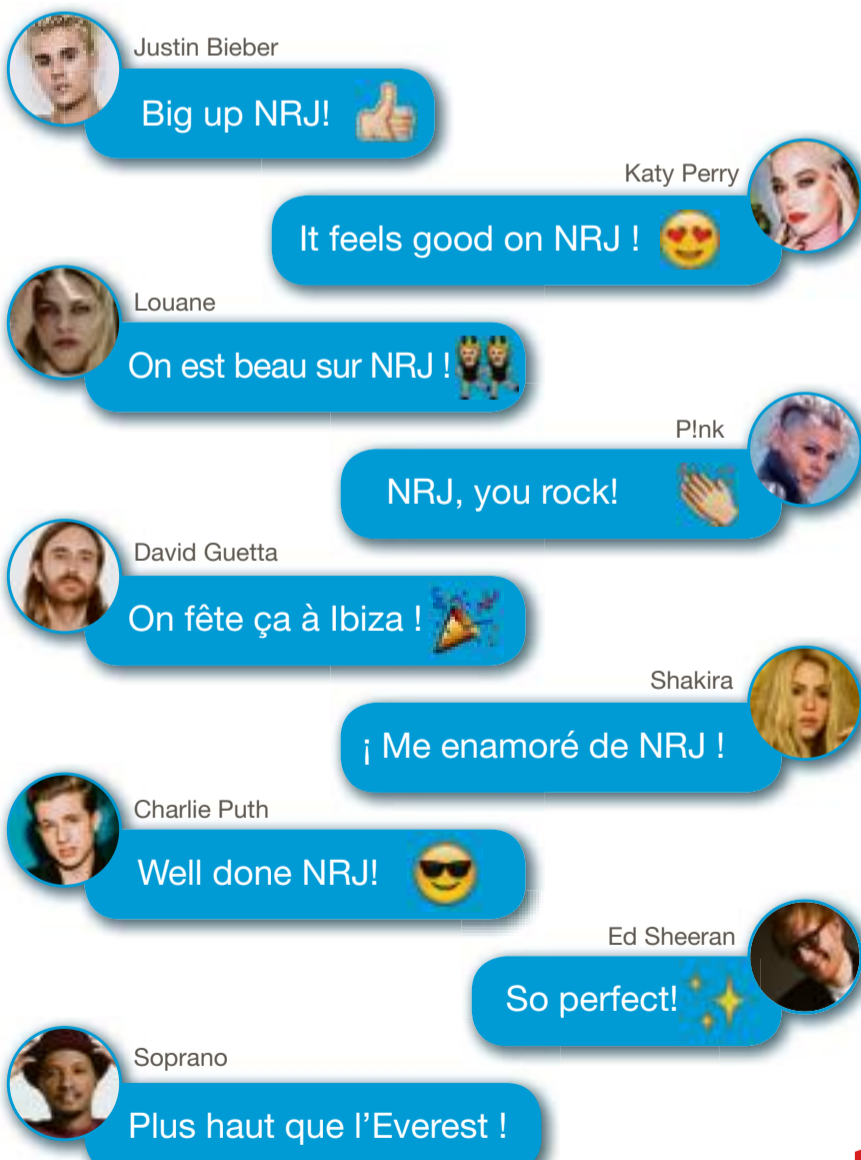
Enfin, pour les professionnels du capital-risque, Alexandre Mars a imaginé « la promesse du partage », c'est-à-dire l'engagement d'affecter 1 % des plus-values de cession à des causes sociales. « Déjà 7 sur 10 ont dit oui en France et on va faire de même en Angleterre et aux Etats-Unis », précise-t-il. C'est le cas notamment de 360 Capital Partners, Serena Capital, Ventech et Blisce, qu'Alexandre Mars a fondé en 2012, et par lequel il continue à investir dans des start-up comme Pinterest, BlaBlaCar, Spotify, Alibaba, et à réaliser des profits, condition impérative pour mener à bien l'œuvre de longue haleine dans laquelle il s'est lancé.

D'autant que plusieurs mois par an, lui-même et son équipe arpentent les cinq continents pour surveiller l'utilisation des fonds donnés. « Nous avons analysé et passé au crible 3.600 projets en fonction de 45 critères. Et nous accompagnons sur trois à cinq ans ceux que nous sélectionnons », précise le globe-trotter humaniste. En dix ans, il espère lever 250 millions d'euros, mais aussi changer les mentalités. ■

NRJ

1ÈRE RADIO DE FRANCE

SUR LES MOINS DE 75 ANS



Big up NRJ! = dédicace à NRJ! / It feels good on NRJ! = On se sent bien sur NRJ! / NRJ, you rock! = NRJ, tu déchires!
¡ Me enamorado de NRJ! = Je kiffe NRJ! / Well done NRJ! = Bien joué NRJ! / So perfect! = Trop parfait!

Médiamétrie, 126 000 Radio, Septembre-Octobre 2017, LâV, 5h-24h, AC, 13-74 ans

Contact NRJ Global : Laurence BUCQUET - 01 40 71 44 06 - lbucquet@nrjglobal.fr - www.nrjglobal.com



HIGH-TECH & MEDIAS

en pixels



Vers une maison commune de la musique

Roch-Olivier Maistre, conseiller maître à la Cour des comptes, a rendu son rapport au ministère de la Culture, proposant de créer une « maison commune de la musique », réunissant différents acteurs du secteur. Le ministère va engager des consultations et rendre sa décision au plus tard début janvier.

Shutterstock



CGR Cinémas devient le premier exploitant de cinémas

CGR Cinémas acquiert Cap'Cinéma, revendiquant ainsi la place de 1^{er} exploitant de cinémas en France, en nombre d'établissements. La nouvelle structure aura 74 cinémas en France. La transaction dépasse les 100 millions d'euros.

Shutterstock

75

MÉDIAS

Google et Facebook mais aussi Twitter et Microsoft ont joint jeudi leurs forces au projet lancé par quelque 75 médias dans le monde pour identifier les sources « fiables » d'information. L'initiative est baptisée « Trust Project ».

Porté par Universal Music, Vivendi confirme ses objectifs financiers 2017

- La société présidée par Vincent Bolloré s'engage à ne pas déposer une offre sur Ubisoft dans les six prochains mois.
- Le chiffre d'affaires, de 10,8 milliards d'euros en 2016, devrait progresser de 5 %.

MÉDIAS

Nicolas Madelaine
@NLMadelaine

Vivendi a profité de la présentation de ses résultats du troisième trimestre pour confirmer ses objectifs financiers pour l'année. Le chiffre d'affaires – 10,8 milliards d'euros en 2016 – devrait ainsi progresser de 5 % et le résultat avant frais financiers, impôts et amortissements (Ebita) – 724 millions d'euros en 2016 – de 25 %. « Même si les résultats sont en deçà des attentes, les objectifs sont maintenus », a commenté à chaud un analyste financier. La musique

voit sa croissance ralentir au troisième trimestre en raison, selon Vivendi, du calendrier des sorties et des revenus exceptionnels l'an dernier. Mais Universal Music, filiale à 100 %, annonce sur l'année une hausse de 10 % de ses revenus, « ce qui est une forte accélération par rapport à 2016 », selon Jean-Baptiste Sergeant, analyste chez MainFirst, et de 20 % de son Ebita. Par contraste, le groupe Canal+ voit ses ventes baisser de 2 % sur neuf mois à cause des activités françaises. L'Ebita plonge de 23,5 %, à 326 millions.

Cela dit, le groupe a réussi, pour la première fois depuis trois ans, à augmenter de 1.000 unités, soit très légèrement, son nombre d'abonnés

directs en France, à 4,99 millions. Le chiffre d'affaires de l'ensemble de Groupe Canal devrait augmenter de 5 % au quatrième trimestre, contre des reculs aux trois trimestres précédents. « Le redressement se confirme », dit Jean-Baptiste Sergeant. Dans la même ligne, le chiffre d'affaires de Studiocanal recule par rapport aux neuf premiers mois de 2016, mais la fin d'année se présente bien.

Coupe du monde de foot féminin

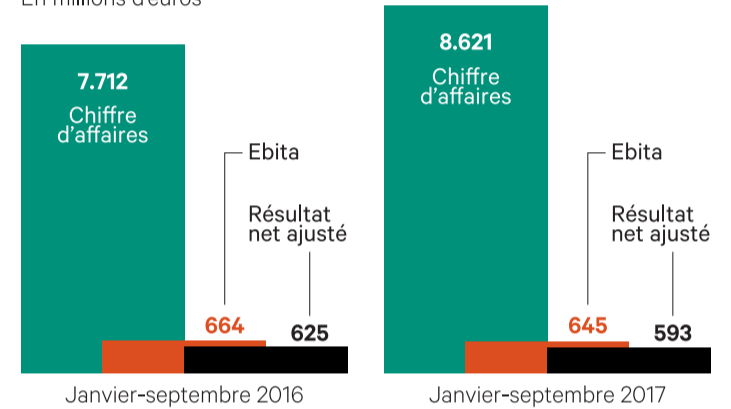
Vivendi s'est par ailleurs engagé à ne pas dépasser les 30 % de droits de vote dans l'éditeur Ubisoft et donc « à ne pas déposer une offre publique d'achat sur Ubisoft, ni d'en acquérir le

contrôle, dans les six mois à venir ». La plus-value latente est actuellement « de plus de 1 milliard d'euros sur Ubisoft », précise le groupe. Vivendi confirme aussi « sa volonté de poursuivre son développement » dans ce secteur.

Enfin, Canal+ a acquis auprès de TFI les droits de la Coupe du monde féminine, qui se déroulera en France en 2019, pour une diffusion payante. « TFI proposera, en exclusivité en clair, les 25 meilleures affiches de la compétition avec notamment les matchs de l'équipe de France, explique TFI. Le Groupe Canal+ codiffusera ces affiches pour ses abonnés, et diffusera en exclusivité les autres rencontres. » ■

Les résultats de Vivendi sur 9 mois

En millions d'euros



• LES ECHOS • / SOURCE : SOCIÉTÉ

INTERVIEW // MAXIME SAADA Directeur général du groupe Canal+,

« Canal+ France gagne des abonnés pour la première fois depuis trois ans »

Propos recueillis par Fabienne Schmitt
@FabienneSchmitt et N. M.

Maxime Saada, directeur général de Canal+ revient sur les résultats du groupe, revendique des parts de coproduction dans le cinéma et les séries financées par la chaîne, et annonce la création d'une activité de production de séries en France.

Canal+ France est-il tiré d'affaires ?

Incontestablement, Canal+ se redresse. Nous avons stabilisé le nombre d'abonnés individuels en France par rapport au trimestre précédent, à 4,99 millions. Il y a même une légère progression, ce qui n'est pas arrivé depuis trois ans. Le taux de désabonnement a baissé sur le trimestre, même s'il reste stable sur douze mois glissants.

Nos accords avec les opérateurs télécoms ne pénalisent pas nos abonnements en autodistribution, l'accord avec Orange, notamment, démarre bien. Nous pensons que la télé payante peut progresser en France avec les nouvelles offres couvrant toutes les gammes de prix et sans engagement que nous avons mises en place. Nous allons conti-

nuer à lancer de nouvelles offres dans les mois qui viennent.

Est-ce que cela suffira pour que les revenus du groupe Canal repartent à la hausse l'an prochain ?

Il est encore trop tôt pour le dire. Mais notre résultat d'exploitation sera cette année de 350 millions d'euros comme annoncé et progressera l'an prochain. Nous allons poursuivre la transformation entamée dans le groupe avec des investissements dans les contenus, la poursuite de notre croissance à l'international et le développement de Studiocanal. Nous lancerons en parallèle un nouveau plan d'économies de moindre ampleur que le précédent de 350 millions, lequel sera atteint en année pleine dès l'an prochain.

Etes-vous satisfait des résultats de Studiocanal ?

Studiocanal est sur une dynamique très positive avec déjà près de 12 millions d'entrées en salle, qui nous classent numéro un parmi les distributeurs français. Une première depuis dix ans. « Paddington 2 » a enregistré le plus gros démarrage pour une de nos productions dans l'histoire de la société. C'est la preuve que notre approche de proposer des



Pour Maxime Saada, « il faut augmenter la base d'abonnés pour améliorer la rentabilité ». Photo Sipa

œuvres européennes à fort potentiel international fait sens.

Vous aviez donné un objectif de 10 millions d'abonnés en France avec les accords avec les opérateurs télécoms. Quand sera-t-il atteint ?

Nous sommes déjà à plus de 8 millions d'abonnés en France et plus de 14 millions au total avec l'international. Nous sommes dans une industrie à coûts fixes (les programmes), il faut donc augmenter la base d'abonnés pour améliorer la rentabilité. C'est pour cela que nous souhaitons doubler notre empreinte globale

avec pour ambition d'atteindre 30 millions d'abonnés dans le monde.

Canal+ n'a pas créé de nouvelle série forte depuis longtemps...

Ce n'est pas exact. Nos séries sont diffusées dans le monde entier et sont multiprimées. Avec « NOX », « Paris etc. », « Vernon Subutex », nous avons des nouvelles séries ambitieuses. Ce qui est vrai, c'est que nous avons un sujet d'ordre patrimonial. Regardez ce qui se passe pour « Baron noir ». Nous avons financé la série à 100 % et nous n'avons aucun autre droit que celui

de la diffuser pendant trois ans et demi. Il faut que cela change. Nous avons informé les professionnels que, outre la modification de la chronologie du cinéma, nous souhaitons la mutualisation des obligations séries et films ainsi que des parts de coproduction dans les œuvres – films et séries – que nous finançons, comme TFI et M6.

Cela suffira-t-il à muscler vos créations originales ?

Nous allons lancer une activité de production de séries en France, qui,

« Il faut que nous puissions être propriétaires de nos œuvres pour être sur un pied d'égalité avec nos nouveaux concurrents. »

comme Studiocanal dans le cinéma, pourra produire pour nous et pour les autres chaînes, françaises et étrangères. Elle s'inscrit dans l'écosystème des sociétés de production dans lesquelles Studiocanal détient des parts en Espagne, en Italie, en Allemagne, en Scandinavie... Mais il faut que nous puissions être pro-

priétaires de nos œuvres pour être sur un pied d'égalité avec nos nouveaux concurrents. Netflix investit 8 milliards de dollars dans les contenus, Amazon, 5 milliards, Apple, beaucoup plus que le 1 milliard annoncé. Nous sommes la seule chaîne payante au monde à avoir un modèle généraliste, cinéma, sports et fiction. Nous disons aux professionnels qui en bénéficient : aidez-nous à le préserver.

Les déboires d'Altice en Bourse vous aideront-ils à garder les droits de la Ligue 1 ?

Altice a investi rien que dans la Ligue des champions une somme qui correspond aux résultats du groupe Canal alors qu'ils ont plus de 50 milliards de dette à rembourser à un taux de 7 %, soit 3,5 milliards par an. Quand vous perdez des abonnés, l'impact financier se ressent l'année suivante, nous sommes bien placés pour le savoir. Ils ne peuvent pas non plus encore mesurer l'impact de la Champions League sur leurs abonnements, ce qui pourrait être une indication pour la Ligue 1. Cela dit, ils ont fait des choses extravagantes par le passé, on peut s'attendre à tout. Quant à nous, nous ne déstabiliserons pas le groupe en surpayant des droits : nous choisissons de nous inscrire dans la durée. ■

LIGHT UP THE FUTURE

7-8 | Déc. | 2017

CORUM DE MONTPELLIER (34)

www.lightupthefuture.tech

SALON de la PHOTONIQUE

pour l'INNOVATION INDUSTRIELLE

by Optitec

Une force de frappe de 500 millions pour Infopro

MÉDIAS

Le groupe ambitionne de faire la moitié de son activité à l'étranger.

Infopro Digital veut encore grossir. Le groupe d'information professionnelle revendique pour cela une force de frappe d'environ 500 millions d'euros pour faire des investissements de croissance interne et externe. La société, qui avait doublé de taille avec le rachat du groupe Le Moniteur en 2013, a continué ses acquisitions à un rythme plus modéré depuis, avec, par exemple, la reprise d'Insight Group dans le monde financier au printemps dernier (Risk.net...).

Parallèlement, la société, qui édite notamment « LSA », « L'Usine nouvelle », « La Gazette des communes », « L'Argus de l'assurance », etc., poursuit sa croissance organique. « On a lancé un plan il y a un an destiné à favoriser l'innovation, en mode start-up : on est déjà à 20-30 initiatives », souligne Julien Elmaleh, directeur général d'Infopro Digital. Le groupe de 2.700 collaborateurs recrute environ 300 personnes (en brut) par an. Infopro, déjà présent dans plusieurs pays, veut encore se développer à l'étranger. « Aujourd'hui, l'international représente 25 % de notre activité, on souhaite que ce soit 50 % d'ici trois ans. On a vocation à être une ETI - entreprise de taille moyenne - internationale », précise Christophe Czajka, son président.

Le groupe, qui appartient au fonds anglo-saxon Towerbrook à 80% (le reste étant dans les mains du management), est loin d'être une entreprise de média classique. « Notre objectif est d'aider nos clients à vendre et à être plus productifs », dit Christophe Czajka. Et l'essentiel de l'activité est porté par les services au sens large, ce

qui implique de meilleurs ratios de rentabilité que la presse généraliste. Le chiffre d'affaires de 355 millions d'euros en 2016 est ainsi constitué à 50 % par une activité « data et information » (base de données, abonnement aux médias, etc.), à 30 % par les Salons professionnels et événements et à 20 % par la publicité. Infopro a sélectionné six domaines (construction, automobile, industrie, distribution, banque-assurance, secteur public) sur lesquels il déploie 350 journalistes et décline des produits ou services destinés aux professionnels, en s'appuyant sur ses marques phares. Par exemple, une base

Infopro réalise le maximum de choses en interne, afin de maîtriser toute la chaîne de valeur.

de données dans laquelle un garagiste peut entrer une plaque d'immatriculation et tout savoir sur un modèle pour commander des pièces. Une autre illustration est le site emploi-public.fr, qui propose des offres d'emploi dans la fonction publique.

L'informatique en interne

L'autre originalité d'Infopro est de réaliser le maximum de choses en interne, afin de maîtriser toute la chaîne de valeur. Le groupe emploie plus de 300 développeurs ou chefs de projet et dépense environ 4 % de son chiffre d'affaires en recherche et développement. Fondé en 2001, Infopro peut se prévaloir d'une forte croissance. « On est en moyenne à 20 % par an », se félicite son président, qui n'exclut pas une introduction en Bourse d'ici à trois ans, notamment pour faciliter des acquisitions. — M. A. et N. M.

Free et Bouygues Telecom profitent des déboires de SFR

TÉLÉCOMS

Les deux groupes continuent de voir leur parc d'abonnés s'accroître dans le fixe et dans le mobile.

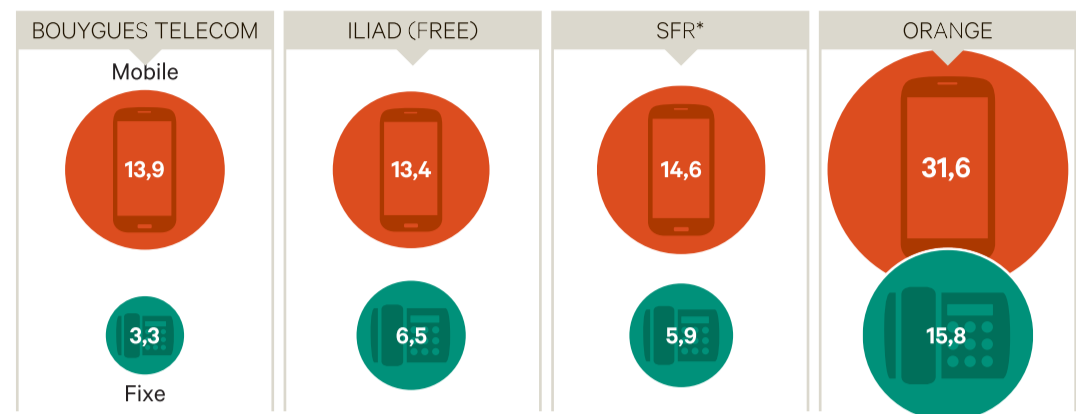
Nicolas Richaud
@NicoRichaud

SFR dévisse, mais Orange, Bouygues Telecom et Free vont bien. Lors des trois derniers mois, Bouygues Telecom et Free ont vu leur parc d'abonnés dans le mobile grimper respectivement de 295.000 et 250.000 clients par rapport au dernier trimestre. Sur l'année écoulée, le premier en a gagné 1,2 million, contre 1 million pour le second. En tout, Bouygues Telecom compte désormais un parc global de 13,9 millions d'abonnés, contre 13,4 millions pour Free Mobile.

Début novembre, Orange avait annoncé une hausse de 204.000 clients grand public dans le mobile sur le trimestre écoulé, à 21,8 millions. Des dynamiques haussières qui tranchent avec SFR ; l'opérateur parvient tout juste à stopper l'hémorragie dans le mobile. Lors des trois derniers mois, son parc d'abonnés grand public est reparti très légèrement à la hausse et s'est accru de 7.000 personnes. Fin septembre, l'opérateur au carré rouge comptabilisait 14,56 millions de clients grand public dans le mobile, soit un gain de 75.000 abonnés par rapport à la même période en 2016. Mais dans le fixe, SFR n'est pas

Le parc d'abonnés des quatre grands opérateurs

En millions, à fin septembre 2017, France



* Abonnés B to C.

LES ÉCHOS / SOURCE : SOCIÉTÉS

encore parvenu à redresser la barre, son parc a diminué de 75.000 personnes lors du dernier trimestre (un chiffre qui se monte à 187.000 personnes sur l'année écoulée), à 5,9 millions. Ces derniers jours, Altice (maison mère de SFR) a subi la défiance des marchés quant à la stratégie de l'opérateur. Jeudi, l'action a perdu près de 3,8 % à la Bourse d'Amsterdam. Depuis début novembre, le titre a dégringolé de plus de 40 % en Bourse, forçant Patrick Drahi à reprendre la main et à reclarifier la stratégie de son groupe.

Interrogé jeudi sur les déboires de SFR, le directeur général délégué du groupe Bouygues, Philippe Marien, a répondu que sa « stratégie est probablement, aujourd'hui en tout cas, plus gagnante que celle d'autres ». Même ton du côté de Free. « Sur le

fixe, il y a un acteur qui est en difficulté [avec] une stratégie qui ne s'exécute pas comme prévu; [...] il n'y a rien de nouveau sous le soleil, ça doit faire trois ans qu'on prend des abonnés de façon massive, nous et nos concurrents, à SFR », a déclaré Maxime Lombardini, directeur général d'Iliad. Dans le fixe, le numéro deux du marché, Free, est légèrement en croissance et a gagné 27.000 abonnés lors des trois derniers mois (et 168.000 par rapport à septembre 2016) et en comptabilise désormais 6,5 millions.

Bouygues Telecom relève ses prévisions

De son côté, Orange avait vu son parc de clients grand public s'accroître de 108.000 personnes lors de son dernier trimestre, à 11,1 millions de clients. Dans cette

activité, c'est encore Bouygues Telecom qui tire le mieux son épingle du jeu. Le groupe a gagné 110.000 clients lors du seul dernier trimestre (et près de 300.000 sur un an), pour un total de 3,3 millions de personnes.

Fort de ses résultats très solides, Bouygues Telecom a revu à la hausse sa prévision de marge brute (Ebitda/chiffre d'affaires) pour l'ensemble de l'année 2017, un indicateur financier très suivi dans le secteur. Celle-ci est désormais attendue entre 26 % et 27 %, contre 23 % en 2016. Ce qui représenterait son plus haut niveau depuis l'arrivée de Free Mobile sur le marché au début de l'année 2012. Les malheurs de SFR font le bonheur des autres.

Lire « Crible »
Page 36

Audiences radio : Europe 1 ne redécoule pas encore, RTL au plus haut

RADIO

La radio du groupe Lagardère reste à son plus bas historique.

Marina Alcaraz
@marina_alcaraz
et Nicolas Madelaine
@NLMadelaine

Pas d'effet nouveauté. Selon les derniers chiffres de Médiamétrie, Europe 1 est resté à son plus bas niveau d'audience historique sur septembre et octobre.

La radio du groupe Lagardère stabilise son audience, à 7,2 % d'audience cumulée (AC), contre 7,1 % pour la période avril-juin. Mais cela représente près d'un point de moins qu'à la rentrée 2016 et elle reste loin derrière des leaders stables, RTL et France Inter. Même sur la matinale, le prime time de la radio et une case facile à identifier, l'arrivée de Patrick Cohen n'a pas provoqué de surcroît d'audience, reconnaît la station.

« Je m'attendais à ces chiffres, car nous avons changé 90 % de la grille, répond Frédéric Schlesinger, vice-président d'Europe 1. Je constate cependant que nous avons progressé de 0,1 % depuis la vague précédente et que, si nous grattons des dixièmes de point à chaque fois, nous atteindrons notre objectif de 9 % dans trois ans. Nous visons une croissance lente et régulière. Quant à Patrick Cohen, la greffe prendra dans la durée, nous constatons déjà que les commentaires des auditeurs commencent à aller au-delà des clichés sur son orientation politique supposée et saluent son professionnalisme. »

Pas question donc de changer la grille, selon lui. « Nous n'aurons le recul nécessaire que dans six mois », précise-t-il. En part d'audience, un critère scruté par les publicitaires, Europe 1 chute à 5,6 %, contre 6,6 % il y a un an. Effet classique, selon les connaisseurs de la radio : quand on change une grille, on attire des curieux qui ne restent pas forcés



Europe 1 n'a enregistré que 7,2 % d'audience cumulée, selon les derniers chiffres de Médiamétrie. Photo Fred Dufour/AFP

ment. Donc la durée d'écoute baisse et, par conséquent, la part d'audience. Laurent Guimier, numéro deux de Radio France, explique que le même effet affecte France Inter, qui a changé sa matinale et perd aussi 1,5 point de part d'audience, à 10,1 %, sur un an. Nul doute toutefois que les annonceurs surveilleront l'évolution de ces indicateurs une fois l'effet nouveauté passé.

Les radios thématiques progressent

En tout cas, selon le détail des chiffres, Europe 1 se retrouve à la sixième place des radios nationales avec 3,9 millions de fidèles en audience cumulée et est dangereusement talonné par le réseau France Bleu. RTL, de son côté, confirme sa place de première radio de France. « Après une excellente saison, c'est notre meilleure rentrée depuis quinze ans », se félicite Christopher Baldelli, le patron de RTL. RMC se stabilise en

audience cumulée (à 7,8 %), mais grimpe en part d'audience (6,9 %, en hausse de 0,5 point). « C'est un vrai point de satisfaction, qui a un impact majeur sur le plan commercial », souligne Cécilia Ragueneau, sa directrice. Les radios thématiques – principalement les musicales – progressent dans leur ensemble. Mais la première d'entre elles, NRJ, recule légèrement, à 10,7 % d'audience cumulée (-0,1 point sur un an) et à 6,2 % en part d'audience (-0,4 point).

« On reste quand même la première radio sur les moins de 75 ans », dit Maryam Salehi, directrice déléguée. Enfin, Radio France se dit satisfait de ses 14,7 millions d'auditeurs, « meilleure audience obtenue par le groupe ». France Inter se maintient malgré les départs. France Culture connaît une forte hausse de sa durée d'écoute et Franceinfo réalise sa meilleure rentrée depuis quinze ans avec 8,5 % d'audience cumulée, soit une hausse de 0,6 point. ■

Fint Ech

Faire de la France le leader d'innovation financière en Europe

Judi 23 novembre 2017

Groupe Les Echos - Le Parisien
Auditorium « 10 Grenelle »
10 boulevard de Grenelle - Paris 15

Inscrivez-vous sur :
www.lesechos-events.fr

LesEchosEVENTS

#Fintech17

En partenariat avec : OLIVER WYMAN

START UP



L'APPLI

Alors que s'achève la COP23, Plume Labs a mis à jour son application phare Air Report. Elle couvre désormais toutes les villes du monde pour aider les habitants à mieux y respirer. La plateforme affiche les pics de pollution et les moments où l'air devient plus sain. Son objectif : permettre aux utilisateurs de planifier leurs activités en fonction de la pollution et pas seulement de la météo.

12

MILLIONS D'EUROS

La plateforme de financement participatif de crédit aux PME WeShareBonds vient de boucler une nouvelle levée de fonds à laquelle ont participé La Banque Postale, l'équipe de la jeune pousse et 75 business angels notamment.



REBOND

Après Paris et Casablanca, Numa lance son programme d'innovation ouverte au service de la ville, DataCity, à Barcelone, Singapour et Bangalore, en Inde. L'accélérateur propose aux entreprises, collectivités et start-up de collaborer pendant six mois au sein de ce programme pour définir les enjeux urbains persistants et développer ensemble des solutions pour y répondre. Développé pour la première fois en 2015 dans la capitale française, DataCity a l'ambition de créer un réseau international de villes intelligentes.

La SNCF veut son « Waze du train »

- L'entreprise ferroviaire publique a lancé un appel à innovation auprès de ses équipes et de start-up pour révolutionner la qualité de service.
- Six projets innovants ont été primés lundi, trois en interne et trois issus de jeunes pousses.

TRANSPORT

Anaëlle Grondin
@AnaëlleGrondin

Mieux répondre aux attentes des clients et réinventer l'information voyageurs. La SNCF a engagé l'été dernier un vaste programme de transformation afin d'atteindre ces objectifs, cruciaux pour son avenir. Pour les atteindre, l'entreprise ferroviaire publique a sollicité ses équipes, mais également des start-up, sous la forme d'un concours appelé « Sprint information voyageur ».

« Il faut se dire que l'information voyageur est au même niveau d'importance que la sécurité. On ne peut pas la reléguer à une sorte de "nice to have", c'est un "must have" », a déclaré le patron de la SNCF Guillaume Pepy, lundi soir à Station F, face aux finalistes venus pitcher une dernière fois devant un jury composé de hauts dirigeants de l'entreprise publique et de personnalités du monde du numérique et de la mobilité.

Signaler des perturbations en temps réel

Au final, six projets innovants ont été primés, trois en interne et trois issus de jeunes pousses. Les premiers prix dans chacune de ces deux catégories se ressemblent beaucoup. L'équipe SNCF, qui a planché sur My Way, et la start-up RailZ se sont démarquées en imaginant un « Waze du train ». Leurs applications permettent aux usagers de signaler aux autres des incidents et perturbations à l'aide de boutons, sans attendre l'information officielle.

« On propose les données que la SNCF nous met à disposition via son open data et toutes les informations que les utilisateurs, à bord du train, vont pouvoir remonter. »

JONATHAN JEAN
Cofondateur de RailZ

« On propose, d'une part, les informations que la SNCF nous met à disposition via son open data et, d'autre part, toutes les informations que les utilisateurs, à bord du train, vont pouvoir remonter », indique l'un des fondateurs de RailZ, Jonathan Jean. Exemple typique : « Mon train arrive dans une gare avec deux minutes de retard, en deux clics je peux le signaler sur RailZ, et tous les usagers qui vont prendre le train après verront qu'il n'y a que quelques minutes à attendre au lieu de stresser en se demandant si le retard est important », explique-t-il.

L'application propose en plus aux utilisateurs de s'exprimer sur le confort. « On a des gens qui nous demandent comment signaler au chef de bord que telle prise ne fonctionne plus dans le train », ajoute le jeune homme.

Trois étudiants d'Epitech derrière RailZ

Cet étudiant en troisième année à Epitech Nancy a lancé avec deux camarades de promo RailZ le

31 juillet dernier seulement. Leur start-up a été amorcée sur fonds propres : 200 euros ont été nécessaires, pour l'hébergement des serveurs et une première campagne de communication à travers des flyers. Les trois cofondateurs de RailZ ont tout développé eux-mêmes. « On est principalement sur la ligne Nancy-Metz-Luxembourg, qui regroupe 11.000 usagers quotidiens. A l'heure actuelle, entre 700 et 900 personnes viennent s'informer chaque jour sur RailZ », confie Jonathan Jean.

En recevant le 1^{er} prix du « Sprint information voyageur », ce dernier ne savait pas encore sous quelle forme sa start-up allait travailler avec la SNCF dans les mois à venir. Mais ce qui est certain, c'est que l'entreprise ferroviaire a l'intention de s'appuyer sur son savoir-faire dès 2018. « Aujourd'hui, il est évident que nous avons besoin d'un équivalent de Waze pour le train. Il faut que les voyageurs soient coproducteurs de la qualité de service. C'est une idée géniale, commente Guillaume Pepy. On est sur le réel. Est-ce que le train est reparti ou pas ? Le voyageur, lui, le sait à l'instant "t" et il est le premier à détenir cette information. »



À NOTER

Les jeunes pousses ayant reçu les 2^e et 3^e prix de ce « Sprint information voyageur » sont Roof Street (géolocalisation et prédiction des habitudes de déplacement des voyageurs), et MyTechTrip (gestion centralisée et supervision de l'information voyageur).



Deux des cofondateurs de RailZ, Marceau Tonelli et Jonathan Jean, reçoivent leur prix au « Sprint information voyageur » organisé par la SNCF. Photo Nicolas Fremiot

« S'ouvrir à d'autres écosystèmes pour révolutionner l'information voyageur »

Propos recueillis par A. G.

L'application SNCF compte 7 millions de téléchargements, mais a du mal à délivrer la bonne information au bon moment et de manière personnalisée à ses voyageurs en cas de retard ou d'annulation. Son président du directoire bâtit un programme qui vise à s'appuyer sur les jeunes pousses françaises, mais aussi sur les bonnes pratiques des grands groupes et sur ses équipes internes pour améliorer ce service.

1 Que peuvent apporter les start-up à la SNCF ?

3,5 millions de voyageurs circulent chaque jour dans 17.000 trains et nous nous sommes demandé comment révolutionner l'information voyageur. La seule réponse valable était de s'ouvrir à d'autres écosystèmes, soit à des entrepreneurs qui font déjà la même chose pour d'autres secteurs ou d'autres transporteurs, soit à ceux qui ont l'habitude de manier des données à grande échelle, et de trouver des solutions qui sont beaucoup plus simples et tournées vers l'utilisateur que ce que nous proposons

3 QUESTIONS À... GUILLAUME PEPEY

Président du directoire de la SNCF

Eric Pierront/AFP



d'habitude. Toutes les données que nous collectons ne sont pas toujours utilisées, et nous n'avons pas les bons logiciels pour les interpréter.

2 Dans quels cas concrets la data peut-elle vous aider ?

Un incident de passage à niveau, c'est-à-dire une barrière qui ne se ferme pas, peut perturber le trafic de 10 minutes à 1 heure. Cela nous est arrivé suffisamment de fois pour que l'on puisse prédire le temps d'interruption grâce aux données. Il est essentiel de pouvoir donner cette information au voyageur en lui proposant d'aménager sa correspondance ou d'emprunter un autre itinéraire.

3 Comment la SNCF va-t-elle travailler avec les start-up lauréates du « Sprint information voyageur » ?

Nous n'allons pas racheter ces start-up. L'objectif est de les aider à se développer en étant leur partenaire. Deux des lauréats travaillent déjà avec nous. Nous allons aussi travailler avec les autres finalistes. Il faut que l'on arrive à mélanger nos cultures tout en s'appuyant sur leur savoir-faire. Nous allons aussi nous rapprocher de grands groupes et continuer de faire avancer nos équipes internes. Il nous reste jusqu'à la fin de l'année pour boucler les détails de notre programme, pour pouvoir noter les premières améliorations sur nos applications dès 2018. ■

Comment Facebook couve ses pépites à Station F

INNOVATION

Le réseau social accompagne douze start-up françaises dans un programme inédit. Premier bilan à mi-parcours.

Guillaume Bregeras
@gbregeras

En janvier dernier, Facebook était l'un des premiers partenaires à se déclarer pour rejoindre Station F et y mener un programme d'incubation. Trois mois après y avoir démarré son « start-up garage », premier du genre lancé par le réseau social dans le monde, les douze jeunes pousses françaises

accompagnées voient déjà les premiers fruits de ces échanges.

Alan, qui propose une complémentaire santé totalement en ligne, s'attendait à une aide sur la manière de protéger ses données, comme l'explique Kevin Aserraf, son directeur marketing : « Ils nous ont apporté leur expertise sur cette question, mais rapidement, nous avons compris que ses équipes pouvaient nous soutenir sur la communication sur les réseaux sociaux et sur la culture d'entreprise. »

Avec 12 millions d'euros levés l'an dernier, Alan va en effet passer de 17 personnes à 50 dans les douze prochains mois, avec des profils très variés. Pour d'autres, comme Glose, ce partenariat accélère la compréhension de certains sujets clefs comme l'internationalisation : « J'ai très facilement rencontré le directeur



Facebook a lancé son incubateur de jeunes pousses françaises il y a trois mois. Photo « Les Echos »

de l'éducation chez Facebook aux Etats-Unis, qui m'a permis d'aller beaucoup plus vite pour comprendre ce marché où nous souhaitons pro-

chainement nous installer », rapporte son fondateur Nicolas Princen.

De manière générale, les start-up louent la facilité d'accès des

spécialistes de chaque sujet chez Facebook, comme le raconte Marjolaine Grondin, fondatrice de Jam, un chat bot intégré à Messenger : « Tout se passe très rapidement lorsque nous avons un besoin. Nos interlocuteurs sont très humbles et je ne pensais pas qu'ils apporteraient autant de crédit à ce que nous pouvions leur dire. »

Recruter des utilisateurs

Pour nourrir la croissance de Jam, Facebook lui cède quelques crédits publicitaires sur son réseau et contribue à façonner ses campagnes de recrutement d'utilisateurs. Résultat, la start-up qui comptait 100.000 utilisateurs en septembre dernier en compte déjà 250.000, et ambitionne d'atteindre le million d'ici à la fin du programme dans trois mois.

Autre effet de bord de cette incubation pour laquelle Facebook ne

prend aucune part dans l'entreprise, les échanges entre les jeunes pousses elles-mêmes. Bruno, plateforme bancaire qui permet d'économiser toutes les semaines quelques euros, est embarquée directement dans l'appli Messenger. « Facebook nous permet d'avoir de la visibilité sur les tests qu'il mène sur Messenger et de mieux comprendre comment leur service va évoluer, détaille son cofondateur Florent Robert. Mais la présence de Jam nous permet aussi de partager nos expériences respectives et d'avancer plus rapidement. »

Les douze pépites du programme ont encore trois mois avant de quitter Station F et voler de leurs propres ailes, et pourquoi pas, attirer le regard du véhicule d'investissement et de rachat de Facebook situé, lui, dans la Silicon Valley... ■

PMIE & REGIONS

en
direct

Le contournement de Rouen autorisé

CENTRE Le contournement autoroutier de Rouen a été déclaré d'utilité publique, une étape qui ouvre la voie aux expropriations dans ce projet lancé il y a quarante ans. Il relie les autoroutes A13 et A28. Les élus ont accepté de financer 245 millions d'euros sur 890 millions d'euros. La part de l'Etat, 245 millions d'euros, n'est pas décidée.



Charly Triballeau/AFP

CGR Cinémas rachète Cap'Cinéma

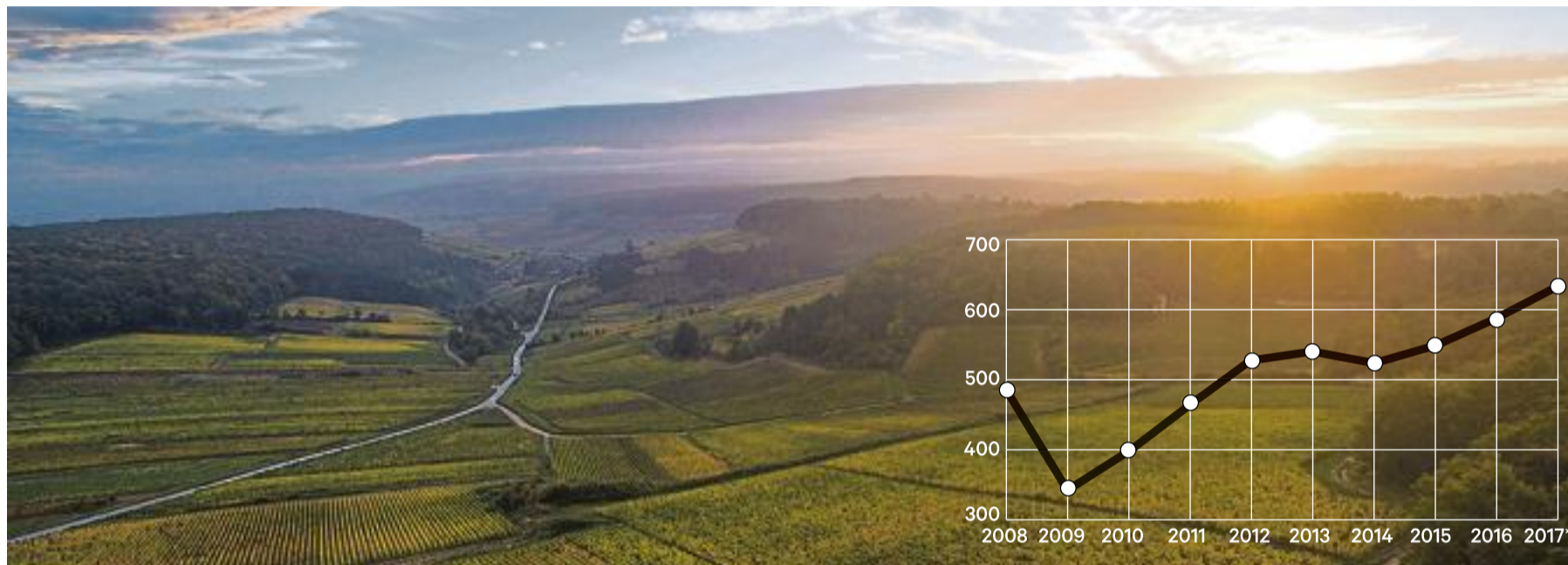
ÎLE-DE-FRANCE Le groupe indépendant CGR Cinémas, dont NextStage AM est actionnaire, a repris l'exploitant de salles Cap'Cinéma et devient ainsi le premier exploitant en nombre, avec 70 établissements. Vingt-deux cinémas répartis dans 18 villes sont vendus, dont un cinéma à Nîmes, qui ouvrira fin novembre, et des projets à Nan-

terre et à Grasse. Créé en 2003, Cap'Cinéma est le quatrième exploitant français de salles. Il est surtout présent dans des agglomérations de tailles moyennes dans le centre et le sud de la France, via des multiplexes et des cinémas d'art et d'essai. Le groupe familial CGR Cinémas compte 50 cinémas, dont 12 multiplexes, soit 506 salles et a accueilli 20 millions de spectateurs en 2016. Il emploie plus de 1.500 personnes.

Le vignoble bourguignon s'inquiète de sa trop bonne santé

Le chiffre d'affaires export de la Bourgogne

En millions d'euros



*9 premiers mois ECHOS / SOURCE : DEB, DAU / BIVB / PHOTO : AURÉLIEN IBANEZ, BIVP

- La vente des Hospices de Beaune se déroule ce dimanche 19 novembre dans un contexte d'euphorie.
- Récolte abondante, chiffre d'affaires en hausse, foncier viticole qui flambe : une conjonction d'événements exceptionnels.

VINS

Didier Hugue
—Correspondant à Dijon

La 157^e vente des vins des Hospices de Beaune, l'une des plus célèbres manifestations de charité au monde, s'ouvre dans une ambiance euphorique. Présidée par Charles Aznavour, Marc-Olivier Fogiel, Julie Depardieu et Agnès B, elle sera à nouveau orchestrée par Christie's, et le produit de la vente sera affecté, selon le souhait de son fondateur, le chancelier Nicolas Rolin en 1443, à l'amélioration des

équipements de soins de cet hôpital. Mais, cette année, si tous les signaux sont au vert, avec 787 pièces de 228 litres, issus des 60 hectares des domaines, mises aux enchères, contre seulement 596 l'an dernier (+32 %), un sentiment de vertige commence à se faire sentir chez les professionnels.

Côté récolte, issue des dernières vendanges et dont les bouteilles seront vendues en moyenne dans deux ans, la production devrait atteindre 1,45 million d'hectolitres, contre 1,22 million l'an dernier, soit une hausse de près de 20 %. Mis à part Chablis, dans l'Yonne, victime du gel et de la grêle (entre 20 et 30 %

du territoire touché), le reste du vignoble propose de la quantité et une qualité plus que correcte. « Les stocks se reconstituent, mais pas de façon homogène », reconnaît-on à l'interprofession. Il faut dire que le millésime 2016 avait été très largement victime du gel et de la grêle, ce qui devrait donner un niveau de transactions parmi les plus faibles en référence à 1997.

Grâce au millésime 2015 (1,518 million d'hectolitres), la commercialisation des bourgognes atteint des sommets à l'export. Le chiffre d'affaires poursuit sa croissance (+7,9 %) et s'établit sur les neuf premiers mois à 636,1 millions d'euros. Mis à part les Pays-Bas (-11 %), les principaux pays acheteurs affichent des hausses appréciables, comme les Etats-Unis (+8,2 %) et, indépendamment du Brexit, le Royaume-Uni (+6,2 %).

Les plus fortes progressions viennent toutefois de pays producteurs de vin, comme l'Australie (+22 %) et l'Espagne (+43,4 %). Sans oublier les plaques tournantes en Asie, telles que Singapour (+15,6 %) et, dans une moindre mesure, Hong Kong

(+11 %). Quant au marché national, il est principalement porté par la GMS, avec un chiffre d'affaires record sur huit mois de 112 millions d'euros. « Mis à part septembre, qui enregistre une chute de 11 % en valeur, nous confirmerons une très belle année, mais attention au retour de bâton avec un millésime 2016 en mal réputation et à la cherté de nos vins, qui deviennent inabordable pour beaucoup, notamment au restaurant », souligne Pierre Gernelle, directeur général de l'Union des maisons de vins de Bourgogne.

Flambée du foncier

Mais ce qui inquiète fortement le secteur, c'est la flambée des prix du foncier. Dernière acquisition hors norme : le Clos de Tart, 7,5 hectares d'un monopole en grand cru Côte de Nuits à Morey-Saint-Denis, a été repris par Artemis, le holding de la famille Pinault. Une transaction estimée à 250, voire 270 millions d'euros ! « Même si cela conforte notre image mondiale de vin d'exception, nous allons au-devant d'une catastrophe à l'échelle humaine », assure Jean-Michel Aubinel, prési-

« Mis à part septembre, nous confirmerons une très belle année. »

PIERRE GERNELLE
Directeur général de l'Union des maisons de vins de Bourgogne

dent de la Confédération des appellations et des vignerons de Bourgogne (CAVB). Ce viticulteur du Mâconnais s'inquiète de l'effet induit : un enchérissement de l'ensemble du foncier qui risque d'empêcher la Safer de préempter des terrains pour installer des jeunes ou compléter des domaines en manque de vignes. « Sans oublier de potentiels problèmes de succession, lorsque certains enfants veulent céder à leur frère ou sœur qui continue d'exploiter, et un barème revu à la forte hausse par les services fiscaux », ajoute le président de la CAVB. ■

Les Dupré-Nunnelly investissent dans le vignoble bourguignon

Après la Champagne, Denise Dupré, doyenne de l'université de Boston, et Mark Nunnelly, son mari, s'offrent deux domaines viticoles : Belleville et l'exploitation des vignes du Château de la Commaraine.

Ils forment un couple dans la vie comme dans les affaires. Denise Dupré, doyenne de l'université de Boston, occupe la chaire hôtellerie-restauration à Harvard. Mark Nunnelly, son mari, ancien fondateur du fonds d'investissement Bain Capital au côté de Mitt Romney, est un fin connaisseur des vins français. Après avoir investi plusieurs dizaines de millions d'euros en Champagne (« Les Echos » du 12 avril 2017) pour s'offrir deux domaines viticoles, aménager des chambres d'hôte et créer un futur hôtel cinq étoiles, ils dupliquent l'opération en Bourgogne.

En mai dernier, ils ont racheté à Marc Dumont, un citoyen belge vivant en Suisse, le domaine Belleville à Rully (Saône-et-Loire) et ses 22 hectares en appellations village et premier cru, ainsi qu'à Meursault (Côte-d'Or) la société de négoce Le Manoir Murisaltien-Demessey. Fin octobre, ils récidivent pour s'offrir le Château de la Commaraine, un manoir à Pommard (Côte-d'Or), bâti en 1112 par le duc Eudes de Bourgogne, et l'exploitation de ses vignes. Un monopole de 3,75 hectares en appellation pommard premier cru, dont le foncier demeure propriété de la famille Jaboulet-Vercherre.

Mini-resort

« Ils souhaitent, comme en Champagne, monter un concept œnotouristique haut de gamme, mais dans la durée et à l'opposé de ces investisseurs spéculateurs avides d'un bon coup ou d'un placement rentable immédiatement », assure Jean-Luc Vitoux, ancien avocat, devenu leur fondé de pouvoir pour leurs intérêts en France. Le montant des acquisitions et des investissements demeure confidentiel, mais devrait dépasser les 30 millions d'euros.

Le Château de la Commaraine est voué à devenir un « mini-resort » de luxe avec une dizaine de chambres, doté d'un spa, et si possible un restaurant étoilé. Le domaine Belleville devrait passer progressivement en biodynamie, une étude est en cours par Hervé Jestin, l'œnologue de la maison champenoise. Quant à la petite maison de négoce de Meursault, elle a vocation à ne plus commercialiser que des grands vins qu'elle achètera et élèvera elle-même dans ses chais. — D. H.

La Bourgogne viticole rehausse la qualité de ses vins d'entrée de gamme avec la création d'une nouvelle appellation

La création d'une désignation géographique complémentaire (DGC), bourgogne côte d'or, donne une offre premium à certains vins d'appellation régionale bourgogne de côte de Nuits et de Beaune.

Didier Hugue
—Correspondant à Dijon

Mieux identifier l'origine d'un vin d'entrée de gamme AOC bourgogne, le premier niveau de qualité avant le bourgogne village, premier cru ou, luxe suprême, grand cru, était depuis ces vingt dernières

années l'ambition de Philippe Charlopin. Deux décennies de lutte dont pouvait se passer ce vigneron de Gevrey-Chambertin (Côte-d'Or) à la tête d'un domaine de 25 hectares, qui compte pas moins de huit grands crus, un premier cru et dix-huit AOC village, parmi des prestigieuses parcelles de la côte de Nuits et de la côte de Beaune. Mais Philippe Charlopin est obstiné : « Le consommateur doit savoir ce qu'il boit en rouge, un vin de gamay, le cépage du Beaujolais, ou un pinot noir, l'ADN de la Bourgogne. »

Longtemps la dizaine de crus du Beaujolais pouvaient, en quantité importante, se « replier », c'est-à-

dire être commercialisés sous l'appellation bourgogne. L'explication tient à ce que les deux vignobles appartiennent historiquement à une même grande région viticole. Si c'est moins le cas aujourd'hui, avec l'obligation de préciser bourgogne gamay, la confusion demeure. Dou la création de ce vin premium d'appellation bourgogne, mais identifié par une désignation géographique complémentaire (DGC) côte d'or, signifiant vignes orientées à l'orient, et produit sur les vignobles du département de la Côte-d'Or, écrit, lui, avec un trait d'union, qui symbolise les feuilles de vigne mordorées à l'automne.

L'Inao a validé l'appellation bourgogne côte d'or en juin dernier. L'arrêté modifiant le cahier des charges au « Journal officiel » a été publié le 9 novembre.

Une aide à la vente

La surface viticole concernée est de 667 hectares pour les rouges en cépage pinot noir et 333 pour les blancs, uniquement en chardonnay, qui représente un potentiel de récolte frisant les 10 millions de bouteilles. Une goutte d'eau si l'on considère les 7.200 hectares de simple AOC bourgogne. « Mais une exigence de production qui épouse en qualité le niveau des villages et offre

une segmentation marketing est précieuse, sachant qu'un simple vin de Bourgogne est déjà cher », argumente Albéric Bichot. Le négociant-éleveur compte à terme développer jusqu'à 30 hectares, contre 20 actuellement, son volume à commercialiser pour un prix de vente à la bouteille de l'ordre de 13 à 15 euros.

Bourgogne côte d'or n'est pas la seule identification accolée à l'appellation bourgogne générique. Il en existe quatorze autres, comme bourgogne-irancy, bourgogne-côte-de-beaune, bourgogne-côte-chalonaise ou encore, près de Dijon, bourgogne-montrecul. ■

488

KILOGRAMMES

C'est le poids de déchets produit par Parisien par an en 2016. Entre 2000 et 2016, les habitants de la capitale ont réduit de 100 kg leurs rejets annuels. La part de l'enfouissement a, elle, régressé à 2,4 %, contre 79 % pour l'incinération et 18 % pour le

recyclage. La semaine prochaine le Conseil de Paris va voter un plan de 17 mesures, qui imposera aux habitants de nouveaux efforts pour satisfaire l'objectif national de 10 % de réduction des déchets d'ici à 2020.



Jean-Philippe Kazzak/AFP

Archéologie : Evhea en redressement

NOUVELLE-AQUITAINE

La première société privée d'archéologie préventive, Evhea, a été placée en redressement judiciaire par le tribunal de commerce de Limoges, où se situe son siège social. La société emploie 250 personnes dans un contexte de concurrence exacerbée avec l'Institut national de recherches archéologiques préventives (Inrap).

Impression 3D : Prodways complète ses prestations avec AvenAo

ÎLE-DE-FRANCE

Le fabricant de machines d'impression 3D et de pièces imprimées a racheté un intégrateur de logiciels de Dassault Systèmes.

Laurent Marcaillou

— Correspondant à Toulouse

L'un des leaders européens de l'impression 3D, Prodways (Groupe Gorgé), vient de racheter la société AvenAo à Montigny-le-Bretonneux (Yvelines), spécialisée dans l'intégration des logiciels de fabrication additive Solidworks de Dassault Systèmes. Cette entreprise de 75 salariés, au chiffre d'affaires de 12,6 millions d'euros au 31 mars 2017, commercialisait aussi les machines d'impression de l'américain 3D Systems, ce qu'elle a arrêté de faire, Prodways fabriquant ses propres machines. Le montant final du rachat variera de 10 à 15 millions d'euros, selon la performance future de la société. Il est payé en partie en titres : les fondateurs d'AvenAo, Lenny et Sébastien Vercryusse, deviennent actionnaires



L'usine AvenAo, à Montigny-le-Bretonneux. Photo DR

à hauteur de 2 % de Prodways Group, qui a émis pour cela 6 millions d'euros d'actions nouvelles.

Fabrication additive

Fondé en 2013 par Gorgé, Prodways a connu une croissance fulgurante dans l'impression 3D en multipliant les acquisitions et emploie près de 400 salariés après ce rachat. La société est présente à la fois dans la

construction de machines aux Mureaux, la production de matériaux d'impression en Allemagne et la fabrication additive de pièces qui forme la moitié de son chiffre d'affaires. Il ne lui manquait plus que les logiciels. « Nous travaillons déjà avec Dassault Systèmes et, en acquérant AvenAo, nous devenons intégrateurs de leurs solutions », se félicite Raphaël Gorgé, PDG du groupe.

Dans son usine d'Annecy qui emploie 85 personnes, issue du rachat d'Initial en 2015, Prodways fabrique des pièces en plastique et en métal pour le secteur médical (prothèses dentaires, auditives et orthopédiques) et la construction aéronautique principalement, mais aussi pour le prototypage, l'électroménager, l'ameublement et l'art. Alors que la fabrication additive est limitée aux petits formats, l'entreprise présentera au premier semestre 2018 une machine d'impression de pièces de structure aéronautique en titane de grande dimension, au-delà du mètre.

Prothèses dentaires

Après quatre ans d'existence, Prodways vient d'installer sa centième machine d'impression 3D. Son premier marché est celui des prothésistes dentaires, suivi du prototypage industriel. Pour poursuivre sa croissance rapide, la société a levé 62 millions d'euros en s'introduisant en Bourse en mai 2017. A cette occasion, le groupe aéronautique Safran a pris 2 % de son capital. L'entreprise a réalisé 25 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016, dont 58 % à l'export, et prévoit 50 millions en 2018. ■

Dispositifs médicaux : B. Braun investit 60 millions d'euros dans l'urologie

CENTRE-VAL DE LOIRE

Le groupe allemand B. Braun investit dans son usine de Nogent-le-Rotrou (Eure-et-Loir).

Christine Berkovicus

— Correspondante à Orléans

B. Braun, l'un des grands fabricants de dispositifs médicaux, mise sur le développement de l'urologie. Et c'est son centre d'excellence mondial de Nogent-le-Rotrou (Eure-et-Loir) qui va en bénéficier. Ce groupe familial allemand, qui réalise 6,5 milliards de

chiffre d'affaires, va investir 60 millions d'euros en cinq ans pour moderniser et agrandir ce site, qui emploie 500 salariés sur les 2.000 que compte B. Braun en France.

Cette unité de production est spécialisée dans les sondes urinaires, cathéters et autres produits destinés à soulager des malades atteints d'affections chroniques ou des paralysés, ainsi que dans le matériel de perfusion. Jusqu'à présent, la production était équilibrée entre ces deux branches, mais l'urologie devrait progresser pour atteindre les deux tiers de l'activité. « Aujourd'hui, l'urologie est en forte augmentation. De nouveaux pays s'ouvrent, en Asie, particulièrement en Chine, mais aussi en

Amérique latine, et nous allons également nous développer aux Etats-Unis », précise Marc-Alexander Burmeister, président de B. Braun France. Aujourd'hui, le groupe pèse de 7 à 8 % du volume total du marché, loin derrière les leaders mondiaux.

Automatisation renforcée

Le site de Nogent-le-Rotrou, le seul à fabriquer ces gammes de produits pour le groupe, exporte plus de 90 % des 95 millions d'unités fabriquées chaque année vers plus de 130 pays, essentiellement en Europe, en Russie, et au Brésil. Avec ces investissements, les capacités de production vont s'accroître de 60 % à l'horizon 2023 et la surface va augmenter d'un tiers, à près de 30.000 mètres

carrés. L'activité industrielle sera réorganisée et l'automatisation renforcée, pour remplacer des activités de montage qui sont encore réalisées manuellement. « C'est ce qui nous permet d'être très compétitif en termes de coût, y compris en Chine, grâce à des produits très standardisés », explique le directeur du site Rémi Collin. Le personnel bénéficiera de formations à la conduite des machines.

B. Braun a investi ces dernières années au rythme de 20 millions d'euros par an sur l'ensemble de ses sites français. Il prévoit de progresser encore sur le marché de l'urologie à l'horizon 2030, voire 2050, date à laquelle la production devrait être multipliée « par quatre ou cinq ». ■

innovateurs

Osmobio concocte un substitut naturel au glyphosate



Osmobio

LA STRATÉGIE OSMOBIO

Date de création : 1999
Président : Jacques Le Verger
Chiffre d'affaires : 1 million d'euros
Effectif : 10 personnes
Secteur : environnement

Stanislas du Guerny

— Correspondant à Rennes

Sans attendre la vive polémique sur le glyphosate, herbicide que certains Etats européens, la France en tête, voudraient voir progressivement disparaître des cultures, la société Osmobio, basée à Loudéac, en Bretagne, a mis au point un « produit 100 % naturel à base de bioactifs issus d'extraits de différentes plantes », souligne Jacques Le Verger, son président. Un brevet international a été déposé et des essais grandeur nature ont été effectués par la Direction interdépartementale des routes (DIR Ouest), qui gère 3.600 hectares d'espaces verts le long des prin-

cipaux axes routiers. « Il contient des actifs naturels non nocifs pour l'applicateur et les usagers, pénètre rapidement par les feuilles et détruit les racines des plantes indésirables », précise la DIR Ouest dans son rapport de protocole sur cette expérimentation. Reste qu'elle a été contrainte de suspendre l'utilisation de ce désherbant naturel en attendant son autorisation de mise sur le marché par l'Agence nationale de la sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses).

Mise sur le marché dans deux ans

« Avec l'actualité autour du glyphosate, cela commence à bouger. Les esprits ont été bousculés, j'ai bon espoir d'arriver à faire homologuer par l'Anses le produit dans les deux prochaines années, car je suis désormais soutenu par les pouvoirs publics », continue Jacques Le Verger, qui travaille depuis dix ans sur ce produit de rupture, avec un comité de scientifiques issus de laboratoires universitaires à Lorient et à Brest. Il est aussi approché par des groupes internationaux prêts à l'accompagner. Mais cet ingénieur en biologie du végétal préfère poursuivre son projet seul. Il n'exclut pas une levée de fonds avant la commercialisation de ce désherbant naturel, qui sera vendu « à un prix acceptable, très proche de celui du glyphosate », insiste-t-il. ■

Skin'Up primé pour son textile amincissant à base de jade



Skin'Up

LE PRIX SKIN'UP

Date de création : 2005
Dirigeante : Sophie Duguet
Chiffre d'affaires : 2,5 millions d'euros en 2016
Effectif : 20 personnes
Secteur : cosmétotextile

Stéphane Frachet

— Correspondant à Tours

Spécialiste du textile intelligent, Skin'Up a décroché pour la troisième fois d'affilée un prix aux Victoires de la beauté qui récompense sa dernière innovation : Beauty Therm. Le secret de ce vêtement amincissant (cycliste, leggings ou ceinture) tient à sa fibre technique à base de jade, que la société a développée pendant deux ans avec un partenaire asiatique, dont l'identité reste confidentielle. Ce minéral possède, en effet, deux propriétés : il est relaxant mais, surtout, abaisse la température. « En diminuant la température de la peau de 1,8 °C, le tissu oblige le

corps à réagir », explique Sophie Duguet, dirigeante de cette PME, qui emploie une vingtaine de salariés, dont trois en R&D. « Cette récompense est une belle reconnaissance puisqu'une centaine de consommatrices testent les produits à l'aveugle durant plusieurs semaines. »

Doublent le chiffre d'affaires

Le brevet déposé par Skin'Up, qui a investi 400.000 euros dans cette innovation, ne porte pas seulement sur la fibre minérale, mais aussi sur la combinaison du textile, qui assure une fonction de micromassage associée à l'encapsulation d'un actif cosmétique, pour accentuer l'effet amincissant. Si l'entreprise imagine des développements dans les pays chauds ou pour les sportifs, elle vise donc avant tout le marché très concurrentiel de la perte de poids. « Puisqu'un corps qui a froid consomme plus de calories et brûle ses réserves de graisse », rappelle-t-elle.

Conçus et vendus depuis son siège social à Restigné, près de Tours, en Indre-et-Loire, les vêtements de Skin'Up sont découpés et assemblés chez des sous-traitants du textile, notamment par un partenaire turc chez lequel Skin'Up a implanté sa propre ligne de production. A court terme, l'entreprise espère doubler son chiffre d'affaires, qui a atteint 2,5 millions d'euros en 2016. ■

ACCÉLÉREZ VOTRE BUSINESS AVEC bpiFrance

Groupe 1001salles : « N° 1 de l'organisation d'événements en France »

En 2000, Thierry Depierre et Stéphane Malicet révolutionnent le marché de l'organisation d'événements en France en cofondant le site 1001salles.com, pour les particuliers et les professionnels. Un site auquel se rajouteront ensuite et 1001sallespro.com et 1001traiteurs.com. Leader sur son marché grâce à ses annuaires interactifs qui rapprochent les organisateurs de réunions d'entreprise et les prestataires de services, le groupe offre en complément de ses plateformes web, MYMRC, une solution digitale de réservation Online acquise en 2012 lors du rachat de la société MRC, et MP2 un « salon professionnel inversé », baptisé Market Place for Meeting Planners créé en 2016. Ce salon change radicalement les codes des rencontres entre les décideurs des réunions et d'événements professionnels et les fournisseurs (traiteurs, salles de réception, centres d'affaires, etc.). La réussite du concept tient aussi à la

création d'une plateforme de rendez-vous automatisée. « En janvier 2010, nous avions déjà démontré notre capacité d'innovation en lançant le concept 3D Live Meeting, un salon virtuel qui permettait aux acteurs concernés d'échanger via Internet. Bpifrance avait d'ailleurs prêté et garanti l'emprunt bancaire que nous avions contracté pour sa mise au point », précise Thierry Depierre, qui ajoute : « En nous apportant son concours sur l'ensemble de nos projets, Bpifrance nous a conféré une bonne crédibilité pour nous ouvrir notamment à des fonds d'investissements. ». En 2018 le groupe procédera à l'acquisition d'un site de réservation en ligne de bars et de restaurants ainsi qu'au lancement d'un site dédié à l'animation musicale. Ces actions de synergie et la dynamique générée lui permettront de conforter sa position de leader sur le marché des plateformes d'intermédiation.



Thierry Depierre, cofondateur de 1001salles.com.

Entrepreneurs, Bpifrance vous finance, vous accompagne et assure votre activité à l'export. Contactez-nous : bpiFrance.fr ou dites « Bpifrance » au 32 20.

FINANCE & MARCHÉS

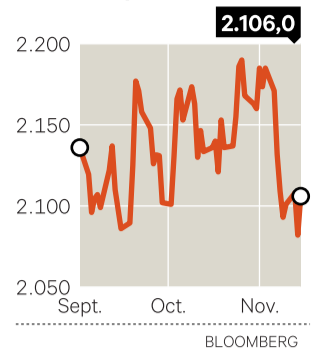
les indices

+ 0,54 %	EUROPE	EURO STOXX 50	3.564,80 PTS
+ 0,66 %	PARIS	CAC 40	5.336,39 PTS
+ 0,55 %	FRANCFORT	DAX	13.047,22 PTS
+ 0,19 %	LONDRES	FTSE 100	7.386,94 PTS
+ 0,13 %	AMSTERDAM	AEX	539,19 PTS
+ 0,22 %	MILAN	FTSE MIB	22.206,60 PTS

LES COURS DE L'ALUMINIUM SOUTENUS PAR LA CHINE

La Chine, qui produit plus de la moitié de l'aluminium dans le monde, chercherait les moyens de poursuivre la réduction de ses surcapacités. Les prix de l'aluminium, coté sur le London Metal Exchange (LME), ont grimpé de 24% depuis le début de l'année, signant l'une des meilleures performances au sein de la famille des métaux et minerais.

En dollars par tonne



NOMINATION À LA TÊTE DE LA CDC

Un nouveau directeur général pour la Caisse des Dépôts

- Le président de la République a choisi Eric Lombard, ancien patron de Generali France, pour prendre la direction générale de la CDC.
- Il succède à Pierre-René Lemas.

Ninon Renaud
et Sharon Wajsbrot

Après des mois de conjectures, le président de la République a enfin fait son choix. L'Élysée a annoncé jeudi qu'il souhaite voir Eric Lombard, ancien patron de Generali France, succéder à Pierre-René Lemas à la direction générale de la Caisse des Dépôts. Le dernier obstacle administratif à sa nomination a en effet été levé en fin de semaine dernière : saisie par le secrétariat général du gouvernement pour évaluer les éventuels conflits d'intérêts liés à sa nomination, la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) a donné son feu vert.

« Elle ne voit pas d'opposition à sa nomination alors même que la Caisse contrôle CNP Assurances, un concurrent de Generali », indique une source. Selon nos informations, la Haute Autorité ne s'est toutefois pas prononcée sur les conflits d'intérêts potentiels entre Gilles Le Gendre – président de la commission de surveillance de la CDC, qui représente le Parlement – et Eric Lombard. Le premier ayant travaillé pour Generali alors que le second en était le patron. Pour écarter tous soupçons, Gilles Le Gendre a donc saisi, à nouveau la HATVP. « Dans l'hypothèse où l'incompatibilité serait déclarée, Gilles Le Gendre démissionnerait de ses fonctions et un nouveau président de la commission de surveillance serait élu », précise la CDC dans un communiqué.

Pierre-René Lemas, qui assume son propre intérim depuis la fin août, devra toutefois encore attendre avant de passer la main. L'institution financière publique étant placée sous la surveillance du Parlement, la nomination d'Eric Lombard doit désormais obtenir le feu vert des commissions des Finances du Sénat et de l'Assemblée nationale.

Selon la loi organique du 23 juillet 2010, il faut un minimum de sept jours entre la publication du nom du directeur général pressenti et la tenue de ce vote. Autrement dit, la nomination

effective d'Eric Lombard ne pourra pas intervenir avant vendredi prochain. Compte tenu du poids de la majorité à l'Assemblée nationale, cette nomination fait néanmoins peu de doute. Au cours du mois d'octobre, l'exécutif a pris soin en outre de vérifier la compatibilité du projet de l'ancien patron de Generali pour la Caisse des Dépôts avec ses attentes.

Lors de ses échanges avec le président de la République, Matignon et Bercy, celui-ci aurait réaffirmé sa volonté de renforcer les missions historiques de la Caisse des Dépôts, à la fois dans le domaine du logement social et auprès des territoires. « Le déplacement du président de la République ces derniers jours dans le nord de la France, où il a appelé à une mobilisation pour les villes et pour les quartiers, colle bien avec ce projet », souligne une source proche.

Une longue attente

Jamais le fauteuil du directeur général de la Caisse des Dépôts n'est resté aussi longtemps en attente de son titulaire. Au cours de la dernière année de son quinquennat, François Hollande s'est d'abord refusé à prendre les mesures législatives nécessaires pour que Pierre-René Lemas puisse diriger la Caisse des Dépôts jusqu'en 2019. Ce dernier ayant atteint la limite d'âge du corps préfectoral en août 2017, le président de la République a préféré laisser son successeur trancher. Une fois élu, Emmanuel Macron ne s'est pas empressé de lever le doute : il a fallu attendre fin août (à la date de l'échéance du mandat de l'actuel directeur général) pour que Pierre-René Lemas reçoive un coup de fil de l'Élysée l'invitant à quitter ses fonctions. Tout en lui demandant, fait inédit, d'assurer son propre intérim jusqu'à ce que son successeur soit désigné.

Casse-tête

Mais ce qui devait être une simple formalité pour Emmanuel Macron s'est révélé un casse-tête. Prise en main au cœur de l'été, la recherche d'un nouveau patron pour la CDC a buté sur plusieurs refus. Entre autres, Véronique Bédague-Hamilius (secrétaire générale de Nexity) et Ramon Fernandez (directeur général délégué d'Orange) ont décliné l'offre. En cause : le niveau de rémunération de la fonction (450.000 euros au maximum), jugé trop faible par rapport aux standards du privé, mais aussi les réticences de ces grands commis de l'État à s'engager dans cette institution que l'exécutif veut précisément reprendre en main et dont la version macronienne de la feuille de route reste à écrire.



Eric Lombard va succéder à Pierre-René Lemas à la direction générale de la Caisse des Dépôts. Photo Stéphane Lagoutte/Challenges-REA

Eric Lombard, un profil qui tranche pour transformer l'établissement public

Contrairement à ses prédécesseurs, l'ex-patron de Generali France n'est ni énarque ni ancien haut fonctionnaire. Il arrive à la tête de l'institution de la rue de Lille précédé d'une réputation sans tache.

Laurent Thévenin
@laurentthevenin

L'année 2017 aura été pour le moins particulière pour Eric Lombard. Fin mai, il avait dû céder sa place de PDG de Generali France, remplacé à la tête de la compagnie d'assurance par Jean-Laurent Granier. Personne alors n'aurait imaginé le voir rebondir à la tête de la Caisse des Dépôts six mois plus tard. Mais le vent aura été porteur pour ce grand amateur de voile.

A cinquante-neuf ans, l'intéressé cohabit, selon ses proches, beaucoup de cas pour ce poste qui aura attiré beaucoup de candidats et été aussi décliné par plusieurs personnes approchées. Ancien

banquier chez Paribas (devenu BNP Paribas), puis assureur (il a dirigé BNP Paribas Cardif de 2004 jusqu'à son départ surprise pour Generali France en octobre 2013) et administrateur de bpifrance, « son parcours très complet fait qu'il connaît tous les aspects du financement de l'économie », souligne Bernard Spitz, le président de la Fédération française de l'assurance.

Un passage dans les cabinets ministériels

Diplômé d'HEC, Eric Lombard présente aussi un profil qui tranche avec ses prédécesseurs à la CDC, ce qui, d'une certaine manière, incarne le renouveau cher à Emmanuel Macron. Il n'est ni énarque ni ancien haut fonctionnaire. Loué pour son sens de l'intérêt général, il avait un temps quitté Paribas pour aller travailler, de 1989 à 1993, dans les cabinets de Louis Le Pensec (alors porte-parole du gouvernement) et de Michel Sapin (au ministère de la Justice, puis à Bercy).

« Hors de la sphère de la haute fonction publique, c'est sans doute

l'une des personnes qui ont l'ADN le plus proche de cet univers », estime Bernard Spitz, comme lui passé dans les rangs de la « Rocardie » et à l'origine du groupe de réflexion Les Gracques.

L'homme qui doit désormais mener à bien la transformation de la CDC voulue par le président de la République arrive précédé d'une réputation sans tache et avec de solides résultats à faire valoir. Sous sa houlette, BNP Paribas Cardif avait ainsi triplé de taille et s'était considérablement étendu à l'international. Eric Lombard a aussi à son actif le redressement financier de Generali France.

« C'est un grand financier qui a une vraie vision macroéconomique et une hauteur de vue. Ce qui m'a marqué, c'est son obsession de renforcer le bilan. Il en a fait un véritable outil managérial », note Stéphane Dedeyan, ancien directeur général délégué de Generali France avec lequel il a formé un véritable tandem.

Ceux qui le côtoient reconnaissent ses qualités humaines. « Il a le

« Ce qui m'a marqué, c'est son obsession de renforcer le bilan. Il en a fait un véritable outil managérial. »

STÉPHANE DEDEYAN
Ancien directeur général délégué de Generali France

contact facile. Il est très respectueux des partenaires sociaux et loyal dans la parole donnée », décrit Philippe Forestier, ancien délégué central CFDT de Generali France. « Mais dès qu'il voit quelque chose qui ne fonctionne pas bien, il est très ferme », note Stéphane Dedeyan. Autant d'atouts qui devraient aider Eric Lombard à se couler dans le moule d'une institution très complexe à piloter. ■

« Le déplacement du président de la République ces derniers jours dans le nord de la France, où il a appelé à une mobilisation pour les villes et pour les quartiers, colle bien avec le projet d'Eric Lombard. »

UNE SOURCE PROCHE
DU DOSSIER



L'éditorial
de Guillaume Maujean
Page 9

Dopé par l'Amérique latine, CNP Assurances confirme sa dynamique

L'assureur français a dégagé un résultat net en hausse de 4,6 % sur les neuf premiers mois.

Laurent Thévenin
@laurentthevenin

C'est donc à un ancien assureur qu'il reviendra de se pencher sur l'avenir de CNP Assurances. Nommé jeudi à la tête de la Caisse des Dépôts, Eric Lombard a en bonne place sur sa feuille de route la reconstitution du capital de cette compagnie d'assurances, dont la CDC est le premier actionnaire avec 40,8 % du capital.

Ce dossier a été ravivé par le forcing actuellement fait par La Poste – l'un des deux grands réseaux de distribution des produits de CNP Assurances en France via sa filiale La Banque Postale – pour en devenir l'actionnaire de référence, comme l'a indiqué « Le Figaro » début novembre. L'ancien patron de BNP Paribas et de Generali France aurait, lui, l'intention d'explorer toutes les options possibles.

Un dossier crucial

En attendant, il va trouver un CNP Assurances tout à la fois engagé dans une bonne dynamique et occupé à régler un dossier crucial. L'assureur a publié jeudi un résultat net en hausse de 4,6 % sur les neuf premiers mois de l'année, à 926 millions. La réorientation de son modèle d'affaires vers des produits à plus fortes marges se voit de plus en plus dans les chiffres. En France, CNP Assurances arrive ainsi à vendre davantage d'unités de compte (20,4 % du chiffre d'affaires en assurance-vie, contre 15 % un an plus tôt), notamment en poussant ses clients à transférer leurs encours depuis les fonds euros. Par conséquent, son taux de marge sur affaires nouvelles s'est nettement amélioré en 2017, à 19 %, contre 13,9 % sur l'exercice 2016. Le chiffre d'affaires a, en revanche, baissé de 2,1 %, à 23,8 milliards d'euros (-9,8 % en France). C'est la conséquence de la reprise par Natixis Assurances des nouvelles souscriptions de contrats épargne-retraite vendus aux guichets des Caisses d'Épargne.

Mais CNP Assurances fait feu de tout bois en Amérique latine (+55,7%). Cela témoigne une fois de plus de l'importance capitale du Brésil pour le groupe, son deuxième marché après l'Hexagone, au moment où son avenir dans ce pays n'est pas encore stabilisé. L'assureur est en pleine négociation avec son partenaire local Caixa Seguridade sur un nouvel accord de distribution exclusif d'une durée de 23 ans, à compter du 1^{er} janvier prochain, mais d'une portée plus réduite que celui qui a fait son succès depuis 2001.

« Pour le moment, on n'est pas en situation d'annoncer une étape suivante dans la négociation et donc sa finalisation », a reconnu Antoine Lissowski, le directeur financier, évoquant une négociation « extrêmement dense ». L'assureur n'a pas davantage donné de détails sur l'avenir de son partenariat avec UniCredit en Italie, son troisième marché, qui arrive à échéance fin décembre.

André François-Poncet va prendre les rênes de Wendel

NOMINATION

André François-Poncet remplacera Frédéric Lemoine le 1^{er} janvier à la présidence du directoire du holding d'investissement.

Anne Drif
@Anndrif

Les héritiers de Wendel ont longuement soupesé leur choix. Ils ont finalement tranché jeudi pour André François-Poncet. Le financier de cinquante-huit ans remplacera au 1^{er} janvier Frédéric Lemoine, le président actuel du directoire, à qui ils doivent pourtant le redressement du holding et l'envolée de son cours de Bourse (passé de 15 à 130 euros en huit ans). Mais ce dernier avait à leurs yeux trop d'indépendance et prenait trop de lumière.

Détaché au GIGN

Le choix d'André François-Poncet s'est imposé parmi un cercle restreint de figures de l'investissement et de la banque : Jacques Veyrat, le fondateur d'Impala ; Hugues Lepic, l'ancien co-patron de la branche d'investissement de Goldman Sachs ; Erik Maris, l'ex-codirecteur de la banque Lazard à Paris et cofondateur de la banque d'affaires MMA avec Jean-Marie Messier. Colonel de la réserve citoyenne de la gendarmerie nationale, détaché au



André François-Poncet. Photo Wendel

GIGN, André François-Poncet n'est pas homme à ménager les ego. Mais il connaît bien la famille des barons de Lorraine. Il est rattaché à Marie-Thérèse François-Poncet, née Mitry et fille de Marguerite de Wendel, qui a épousé son oncle, l'ancien ministre des Affaires étrangères et diplomate Jean François-Poncet.

C'est aussi un familier du nouvel homme fort de Wendel, Nicolas ver Hulst, l'ancien bras droit d'Ernest-Antoine Seillière jusqu'au début des années 2000, qui a fait son entrée en juillet dernier au conseil de surveillance du holding familial.

Comme souvent chez Wendel, le financier a ses entrées dans le milieu français des affaires ainsi que dans le monde politique – à l'instar de l'ancien inspecteur des finances Frédéric Lemoine, ex-secrétaire général adjoint de l'Elysée sous Jacques Chirac.

Proche de Laurent Wauquiez

Proche de Laurent Wauquiez, André François-Poncet est membre du Club des Trente. Chez Morgan Stanley, il a également longtemps conseillé Henri de Castries

chez AXA et est entré au conseil d'administration du géant français de l'assurance fin 2016.

Diplômé d'un MBA d'Harvard et président en France du club de la célèbre université américaine, « AFP » est aussi le descendant par sa mère, Marian Sachs, du fondateur de la première banque d'affaires mondiale, Goldman Sachs.

Un héritage qu'il a fait fructifier. Le financier a en effet conduit l'ensemble de sa carrière dans des maisons anglo-saxonnes. D'abord chez Morgan Stanley à New York, puis à Londres et Paris, où il a

Son parcours

- Etudes : HEC, MBA d'Harvard.
- 1984-2000 : associé, puis managing director chez Morgan Stanley.
- 2000-2015 : Managing partner, puis senior advisor de BC Partners.
- 2016 : associé du gérant alternatif CIAM, administrateur d'AXA.

fondé le bureau français en 1987. Et par la suite au sein du fonds britannique BC Partners, qui gère 18 milliards d'euros d'actifs sous gestion, où il a été associé à la stratégie d'investissement durant quinze ans. Reste au nouveau président du directoire à mettre son réseau et son expérience au service de l'ambitieuse stratégie de Wendel. Présent des Etats-Unis à l'Afrique, le holding veut doubler sa capacité d'investissement pour la porter entre 3 et 4 milliards d'euros d'ici à 2020, selon les conditions de marché. ■

L'augmentation de capital de Carige menacée

BANQUE

Banca Carige a annoncé que les conditions n'étaient pas réunies pour la création d'un consortium.

Ce dernier était destiné à garantir son augmentation de capital de 560 millions d'euros.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

L'Italie pensait que le calme était revenu dans son secteur bancaire, mais un avis de tempête s'est abattu sur Carige. La neuvième banque du pays a annoncé ce jeudi que les « conditions n'étaient pas pleinement réunies pour la création du consortium destiné à garantir son projet » d'augmentation de capital de 560 millions d'euros, la troisième après celles de 800 et 850 millions d'euros effectuées ces dernières années.

L'institut de crédit génois traverse une année 2017 tourmentée avec des bilans dans le rouge trimestre après trimestre et plus de 7 milliards d'euros de créances douteuses. La Banque centrale européenne (BCE) lui a donné jusqu'à fin décembre pour redresser sa situation financière.

Des conditions insuffisantes

Paolo Fiorentino, arrivé en juillet dernier à la tête de Carige, avait présenté en septembre dernier la mise à jour du plan industriel 2017-2020 impliquant du « sang et des larmes ». Il prévoit la fermeture de 120 filiales, la baisse de 20 % de la masse salariale et celle des coûts de 23 %. Cela devait permettre la réussite de son augmentation de capital.

Celle-ci devait rassembler Deutsche Bank, Credit Suisse et Barclays. La banque avait pourtant réussi son opération de conversion de 510 millions d'euros de dette junior contre de la dette senior ou prioritaire lancée en octobre. D'après la reconstitution effectuée par « La Repubblica », ce préalable indispensable à l'augmentation de capital a été jugé insuffisant. Les membres du consortium demandent qu'y entre également le groupe bancaire et d'assurances Unipol. Ce dernier, bien qu'ayant participé à l'opération de conversion de dette, ne souhaiterait pas en faire davantage.

Le titre Carige a plongé mercredi de plus de 11 % à la Bourse de Milan atteignant son minimum historique de 14 centimes avant d'être suspendu. Depuis le 6 novembre der-

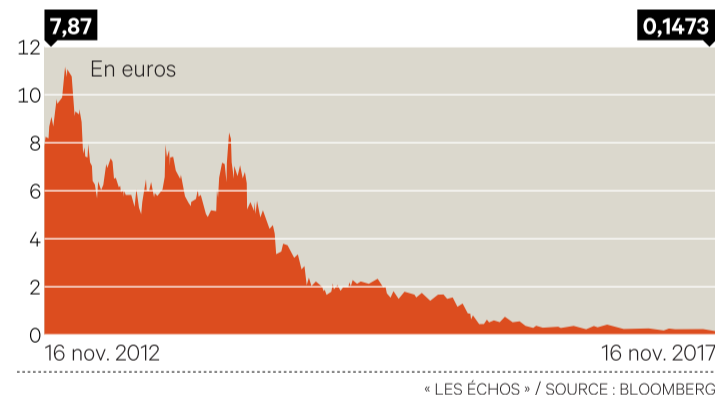
Le titre Carige a plongé mercredi de plus de 11 % à la Bourse de Milan, atteignant son minimum historique de 14 centimes avant d'être suspendu.

nier, il a perdu environ 30 % de sa valeur, tandis que la capitalisation boursière s'effondrait à 124 millions d'euros, un quart environ de l'augmentation de capital qui devait avoir lieu le 20 novembre prochain et qui reste indispensable au redressement de la banque.

La banque a convoqué un conseil d'administration extraordinaire pour décider des initiatives à prendre. Un report pourrait être décidé. La famille Malacalza, son principal actionnaire, a fait savoir à la BCE qu'elle ne se défilait pas et qu'elle est prête à monter au capital de 17 % actuels à 28 %. « L'opération est com-

pliquée mais nous pouvons y arriver seuls, avait annoncé il y a quelques mois l'administrateur délégué Paolo Fiorentino. Et si cela arrive nous serons la première banque italienne qui se sauve sans aides de l'Etat. » C'est ce qu'espère aussi ce dernier après les sauvetages onéreux de MPS et des banques vénitienes. ■

Le recul du cours de Bourse de Banca Carige



SLUSH

HELSINKI, NOV 30 – DEC 1

STARTUPS, BIENVENUE DANS LE NORD

Rejoignez les 2000 startups et 1000 investisseurs pour un match-making extraordinaire

BILLETS EN LIGNE: WWW.SLUSH.ORG

Les marchés actions face au risque d'une correction

BOURSE

Les facteurs favorables à la hausse des marchés actions persistent.

Mais certains experts craignent que la baisse récente ne soit annonciatrice d'un choc plus important.

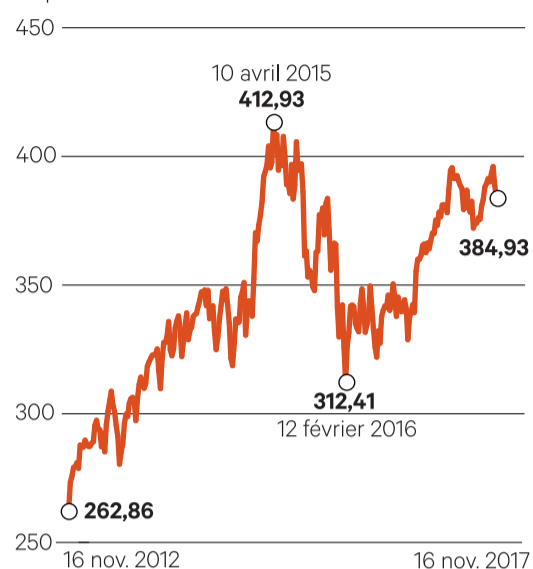
Pierrick Fay
@pierrickfay

Les Bourses européennes ont redressé la tête jeudi. Un sursaut après un recul ininterrompu durant sept séances (huit pour la Bourse de Paris). Du jamais-vu depuis l'été 2011, en pleine crise de la dette dans la zone euro. Sur la période, l'indice STOXX Europe 600 a chuté de 3,7 %, quand l'indice CAC 40 a perdu 3,93 %. Pourquoi un tel repli alors que, a priori, les facteurs qui justifiaient la hausse depuis le début de l'année n'ont pas changé ? La croissance de la zone euro reste bien orientée, alors que selon JP Morgan AM, « les perspectives de croissance dans la région sont à leur meilleur niveau depuis une décennie ». Hervé Goulletquer, à La Banque Postale AM, abonde : « Nous restons dans une logique de révision haussière de la croissance, avec une bonne visibilité sur la croissance. » En fait, « si les investisseurs sont plus anxieux ces derniers temps, ce n'est pas à cause d'une dégradation du panorama économique », ajoute Bruno Cavalier, chez Oddo BHF. Selon les données du FMI, 179 des 192 pays qui compte la planète, représentant 98,7 % du PIB mondial, sont simultanément en croissance, du jamais-vu depuis une dizaine d'années ».

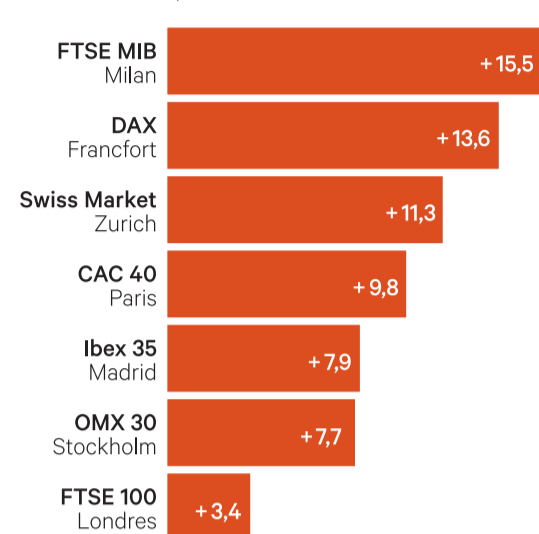
Par ailleurs, les résultats des entreprises ont plutôt été bons au troisième trimestre, même s'ils avaient été bien anticipés. « C'est la première année depuis au moins 2010 que les profits de la zone euro n'ont pas été dégradés », rappelle d'ailleurs JP Morgan Cazenove. Les analystes anticipent encore une hausse de 9 % des profits par action en 2018.

Malgré la baisse récente, 2017 reste une année positive

Indice STOXX Europe 600
En points



Performance des Bourses européennes
Variation en 2017, en %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

Alors, qu'est-il passé ? D'abord, les doutes, de nouveau, sur la capacité de Donald Trump à faire passer sa réforme fiscale aux Etats-Unis ont pu inciter les investisseurs à prendre des bénéfices. Par ailleurs, la publication de certaines statistiques chinoises décevantes a pu provoquer un regain de prudence des investisseurs. Ensuite, l'euro a regagné du terrain (+1,68 % en 7 jours), ce qui a pu peser sur les cours des valeurs exportatrices.

Mais la vraie raison pourrait être ailleurs et laisser craindre le risque d'une correction plus importante. Il

s'agit de l'inflation, qui pourrait augmenter la pression sur les taux d'intérêt obligataires et sur les politiques accommodantes des banques centrales. Plusieurs économistes, chez Morgan Stanley ou Bank of America-Merrill Lynch, estiment que les pressions inflationnistes pourraient commencer à renaître, y compris en Europe.

Un peu plus près du soleil
« En toile de fond, il y a l'incertitude récurrente sur le régime actuel des taux d'intérêt et sur le régime de l'inflation. Les taux et l'inflation ne

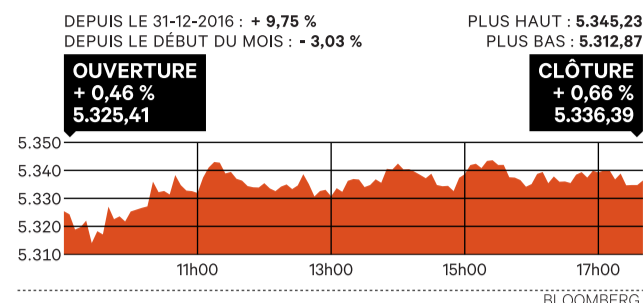
resteront peut-être pas toujours aussi bas », poursuit Bruno Cavalier. Ainsi, en début de semaine, Kepler Cheuvreux a placé les actions européennes en « sous-performance », jugeant que ces prises de bénéfice marquaient la première étape vers une correction (même s'il juge que « la période la plus dangereuse » sera le début de l'année prochaine). Explication : il mise sur l'épuisement du thème de la croissance non inflationniste.

Enfin, au-delà des sempiternelles interrogations sur le prix des actifs financiers, Bank of America-Merrill Lynch, sur la base de son sondage mensuel, a la « conviction que les risques de correction post-réforme fiscale aux Etats-Unis se sont renforcés ». La banque constate que les niveaux de cash sont au plus bas depuis quatre ans et que les convictions fortes du marché sur un scénario positif (accélération de la croissance sans inflation) conduisent les investisseurs à prendre des risques à un niveau jamais vu par le passé. Avant de conclure : « On s'approche un peu plus du soleil. » Après le scénario « goldilocks » (juste comme il faut), gare au scénario Icare. ■

L'Europe s'enrhume, pas Wall Street

L'indice S&P 500 n'a perdu que 0,60 % depuis son record du 8 novembre. Malgré les doutes sur la réforme fiscale. Principale explication, selon Aurel BGC, alors que les valeurs technologiques (qui pèsent près de 25 % de l'indice) ont globalement bondi après l'annonce de bons résultats, en Europe, les sociétés qui ont battu les prévisions n'ont progressé en moyenne que de 3 %. Quand celles qui ont déçu ont parfois dévié de 15 à 20 %. A la différence de la Bourse européenne, « la révolution technologique se manifeste de manière concrète » à Wall Street.

LA SÉANCE DU 16 NOVEMBRE 2017



La Bourse de Paris se redresse

La Bourse de Paris est repartie de l'avant jeudi, après huit séances de baisse d'affilée. L'indice CAC 40 a gagné 0,66 %, à 5.336,39 points, dans un volume d'échanges moyen de 3,2 milliards d'euros. La cote parisienne a débuté en légère hausse et a progressivement gagné en confiance. Les observateurs de marché estiment que la place n'avait pas non plus de raisons d'aller beaucoup plus bas, au vu des dernières publications macro et microéconomiques. Ils tablent en revanche sur un retour de la volatilité. Les investisseurs ont salué de bons résultats d'entreprises.

Bouygues a ainsi pris largement la tête du CAC 40 (+5,17 %), profitant d'une activité commerciale dynamique et d'une rentabilité améliorée sur les neuf premiers mois de 2017 grâce aux efforts accomplis par ses filiales Bouygues Telecom et TFI, lui permettant de réitérer ses objectifs annuels. Dans son sillage, Vinci a gagné 2,11 %.

A l'inverse, Sodexo, en queue de peloton, s'est replié de 1,84 % en dépit d'une hausse de son bénéfice net 2016-2017, lesté par une prévision de marge d'exploitation stable sur le prochain exercice.

En dehors du CAC 40, Touax s'est enfoncé de 21,66 %. Le groupe a publié un chiffre d'affaires en repli de 1,9 % au troisième trimestre, en confirmant son objectif annuel, et a annoncé parallèlement une procédure en justice pour obtenir la finalisation d'une cession.

en bref

Truffle Capital lève 70 millions d'euros pour investir dans des fintech

FINTECH La société de gestion française Truffle Capital a annoncé jeudi avoir bouclé le premier « closing », à 70 millions d'euros, de son fonds dédié aux fintech et baptisé « Truffle Financial Innovation Fund ». Le fonds, qui a été investi par le groupe BPCE aux côtés d'autres institutionnels français, doit permettre de créer et d'accompagner 12 à 15 sociétés françaises et européennes spécialistes de l'innovation dans les secteurs de la finance et de l'assurance. Truffle Capital, qui gère 750 millions d'euros au total, vise une taille de 150 millions d'euros pour son fonds.

Amundi lance un robot conseiller dédié à l'épargne salariale

ÉPARGNE SALARIALE Amundi, le poids lourd de la gestion d'actifs français et européens, a annoncé jeudi le lancement d'un robot conseiller pour accompagner les salariés dans la gestion de leur épargne salariale, logée dans des véhicules PEE ou Perco. « Cette solution 100 % personnalisée et 100 % numérique va permettre à chaque épargnant salarié de définir la répartition optimale de ses investissements au sein de son épargne salariale en fonction de ses projets et de son appétence au risque », assure la société dans un communiqué.

Deutsche Börse a trouvé son homme pour tourner la page Kengeter

BOURSE

L'exploitant de la place de Francfort a désigné jeudi Theodor Weimer, actuel patron de la filiale allemande d'UniCredit.

Thibaut Madelin
@ThibautMadelin
— Correspondant à Berlin

Trois semaines après l'annonce de la démission de son patron, Carsten Kengeter, sous pression depuis plusieurs mois dans une affaire de délit d'initié, Deutsche Börse a trouvé un successeur : Theodor Weimer, actuel président du directoire de la troisième banque allemande, Hypo-Vereinsbank (HVB). Le conseil de surveillance du groupe francfortois devait confirmer son nom jeudi après une réunion de son comité des nominations.

Dirigeant la filiale allemande du groupe bancaire italien UniCredit, lui-même présidé par le Français Jean-Pierre Mustier, Theodor Weimer avait des velléités de départ, selon la presse. Certains voyaient ce patron charismatique, passé par McKinsey et Goldman Sachs, pren-



Theodor Weimer succède à Carsten Kengeter à la tête de l'opérateur boursier allemand. Photo Martin Leissl/Bloomberg

dre la direction de Commerzbank, qu'on ne lui a pas proposée. L'offre de Deutsche Börse, qui compte 5.200 employés et fait partie du DAX, arrive à point nommé.

Le défi n'en reste pas moins important pour ce cycliste de cinquante-sept ans, qui n'hésite pas à motiver ses employés assis derrière un piano. Deutsche Börse

sort d'une phase mouvementée, marquée par l'échec cinglant de son projet de fusion avec le London Stock Exchange (LSE). Après avoir ignoré les signaux négatifs, à commencer par le vote britannique en faveur du Brexit, Carsten Kengeter a enterré son plan coûteux en mars après le refus de la Commission européenne.

Autre nuage : les poursuites judiciaires contre le patron, soupçonné de délit d'initié après avoir acheté 60.000 actions Deutsche Börse pour un total de 4,5 millions d'euros, deux mois avant l'annonce officielle du projet de fusion avec le LSE... Alors qu'un tribunal francfortois a refusé un accord à l'amiable, Carsten Kengeter pourrait devoir comparaître en justice.

Fusion échouée

Or le groupe boursier ne manque pas de chantiers. Après cinq tentatives infructueuses de fusion avec Londres, il n'a pas l'intention de se relancer dans des rapprochements transfrontaliers. Alors que le Français Xavier Rolet veut quitter d'ici à un an la présidence du LSE, le changement de génération aurait pu représenter une opportunité. Mais Deutsche Börse a d'autres priorités.

Dans le cadre du Brexit, Francfort veut récupérer le maximum d'activités de compensation de produits dérivés en euros, aujourd'hui contrôlées à Londres par LCH et censées migrer vers le continent. Avec sa filiale Eurex Clearing, Deutsche Börse estime être bien positionnée. Autre priorité : la révolution technologique illustrée par l'essor de la blockchain ou des fintech, que le groupe veut accompagner. ■

AVIS D'APPEL À MANIFESTATION D'INTERÊTS

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES
DIVISION DES ACHATS et APPROVISIONNEMENTS

AVIS D'APPEL A MANIFESTATIONS D'INTERET
N°86/2017

Le Ministère de l'Intérieur du Royaume du Maroc envisage le lancement d'une consultation pour l'acquisition, l'installation, la mise en service et la maintenance d'un Réseau Radio Tactique Numérique Terrestre (R2TNT) national à ressources partagées TETRA et de systèmes LTE pour des Hotspots ainsi que les terminaux correspondants destinés au Ministère de l'Intérieur.

Cet appel à manifestation d'intérêt s'adresse aux constructeurs d'équipements et aux intégrateurs de solutions répondant aux choix technologiques du ministère. Le besoin du ministère doit être satisfait globalement et les prestataires devront être en mesure de couvrir la totalité de ce besoin.

La fiche technique du présent appel à manifestation d'intérêt peut être retirée auprès de la Division des Achats et Approvisionnement du Ministère de l'Intérieur à Rabat Maroc, elle peut également être téléchargée à partir du portail des marchés de l'Etat www.marchespublics.gov.ma.

Le chiffre d'affaire durant les trois dernières années de l'activité en relation avec l'appel à manifestation d'intérêt.
Liste des actionnaires en précisant les parts de chacun.
La liste des prestations similaires à l'objet du présent AMI, précisant la date, la nature, l'étendue géographique de couverture et le coût des prestations qu'il a exécutées.
Le plan de charge de la société à la date du présent appel à Manifestation d'Intérêt.

Pour les prestataires désirant répondre en consortium ou avec des sous-traitants partenaires, il leur est demandé, outre les informations citées plus haut, de présenter une fiche précisant les motivations de recourir à un partenaire/sous-traitant, le type de partenariat, les engagements, l'ancienneté, la durée, les réalisations communes si elles existent les conditions de fin.

Les prestataires potentiels intéressés peuvent déposer leurs dossiers au plus tard le Mercredi 22 Novembre 2017 à 10h.
Le dossier, accompagné de la note sus-indiquée, doit être déposé, sous pli fermé, à la Direction des Affaires Administratives, Division Des Achats et Approvisionnement du Ministère de l'Intérieur sis Quartier Administratif, Av. Mohamed V, Rabat-Maroc. L'enveloppe doit comporter la mention "APPEL A MANIFESTATIONS D'INTERET N°86/2017".

euromex

SÉANCE DU 16 - 11 - 2017
CAC 40 : 5336,39 (0,66 %) NEXT 20 : 1161,25 (0,82 %)
CAC LARGE 60 : 5887,36 (0,68 %)
CAC ALL-TRADABLE : 4180,38 (0,71 %)
DATE DE PRODUCTION : 27 NOVEMBRE

CAC 40

Table of CAC 40 indices and components with columns for MNÉMO, INFO, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

Table of various French stocks with columns for MNÉMO, INFO, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

SRD

Table of SRD (Small and Retail Dividend) indices and components with columns for MNÉMO, INFO, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

VALEURS FRANÇAISES

Table of various French stocks with columns for MNÉMO, INFO, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

A : Indicateur acompte, soldé ou total du dividende. BPA : Bénéfice par action. PER : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros.

SRD Suite

Table of SRD (Small and Retail Dividend) indices and components with columns for MNÉMO, INFO, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

VALEURS FRANÇAISES

Table of various French stocks with columns for MNÉMO, INFO, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table of various European stocks with columns for MNÉMO, INFO, CLOT, % VEIL, % AN, BPA, etc.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

GENERAL ELECTRIC (GNE) 15,54 15,55 + 0,45 - 48,08 1,29
US399041033 USD 15/09/17 0,2 8672,085,000 15,36 - 45,19 14,85
GBCO (HSE) 17,43 8,22 + 0,37 + 8,02 52,19



