



Introduction
Leboncoin bientôt en Bourse // P. 17

L'ESSENTIEL

EMPLOI : L'EXÉCUTIF ANTICIPE UN RALENTISSEMENT

Dans le projet de budget pour 2019, Bercy prévoit 170.000 créations d'emplois l'an prochain, après 245.000 créations attendues en 2018. // P. 5

LE CHEF DU RENSEIGNEMENT ALLEMAND EXFILTRÉ

Au terme de deux semaines de crise politique, Hans-Georg Maassen va quitter ses fonctions pour devenir secrétaire d'Etat au sein du ministère de l'Intérieur. // P. 8

ENTREPRISES & MARCHÉS

SPOTIFY TENTÉ DE SIGNER SES PROPRES MUSICIENS

Un bras de fer est engagé entre les majors et la plate-forme de streaming, qui se défend de vouloir devenir un label de musique. // P. 23

L'ÉTAT VEUT BOOSTER LES ESPACES COLLABORATIFS

Le gouvernement annonce un plan de 110 millions sur trois ans pour multiplier les sites de travail partagé au-delà des grandes villes. // P. 26

LES GÉANTS DES MINES SOUS TENSION PROTECTIONNISTE

L'escalade des frictions entre les deux plus grandes économies mondiales coûte cher aux valeurs minières, qui ont chuté de 20% en Bourse cette année. // P. 29

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ PLAÎT AUX ENTREPRISES

Après quelques années difficiles, les entreprises du SBF 120 renouent avec les plans d'actionnariat salarié. Le nombre d'opérations bondit au premier semestre. // P. 30

CARNET // P. 35



Avocats Enquête sur les nouveaux pénalistes des affaires // PP. 12-13

Les Echos

ASSURANCES DE PERSONNES

www.henner.com

Groupe Henner

Santé • Prévoyance • Retraite • Services médicaux

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE // MERCREDI 19 SEPTEMBRE 2018 // LESECHOS.FR

Commerce : pourquoi Trump joue la surenchère avec Pékin

- La Maison-Blanche va taxer 200 milliards d'importations chinoises dès lundi.
- Pékin réplique à Washington et taxera 60 milliards de dollars de produits américains.

C'est l'escalade. Donald Trump a mis sa menace à exécution. Des surtaxes de 10 % s'appliqueront à compter de lundi prochain sur des milliers de produits de consommation courante ainsi que des produits électroniques en provenance de Chine. Elles passeront à 25 % au 1^{er} janvier. Pékin va riposter dès lundi, en taxant de son côté 60 milliards d'importations américaines, sur un éventail de 5.200 produits. L'impact de cette guerre commerciale entre les deux premières puissances économiques devrait, dans un premier temps, être limité pour les consommateurs. En revanche, l'impact politique devrait être fort sur les électeurs de Donald Trump. C'est en tout cas le calcul du président, qui a les élections de mi-mandat dans sa ligne de mire. Et qui sait profiter des faiblesses du l'empire du Milieu, lequel importe quatre fois moins de produits américains qu'il n'en exporte aux États-Unis et dispose donc de moins de munitions.

// PAGE 6-7 ET L'ÉDITORIAL DE JEAN-MARC VITTORI PAGE 9



Les présidents chinois et américain, Xi Jinping et Donald Trump, à Pékin en novembre 2017. Photo Fred Dufour/AFP

Plan santé : Macron fait le pari des soins de proximité

SANTÉ Le chef de l'Etat a dévoilé sa stratégie de transformation du système de santé. Les médecins devront se regrouper.

Réorganiser et restructurer les soins de proximité pour pallier le manque de médecins. C'est le pari d'Emmanuel Macron, qui a dévoilé son plan de transformation du système de santé mardi à l'Élysée. Il s'accompagnera d'une enveloppe de 900 millions d'euros supplémentaires par an jusqu'à la fin du quinquennat, soit 3,4 milliards

d'euros. L'exercice médical isolé devra devenir l'exception d'ici à 2022. Les médecins regroupés pourront bénéficier de subventions pour recruter des assistants médicaux, un nouveau métier. Ils seront également fortement incités à adhérer aux communautés professionnelles territoriales de santé qui mailleront tout le territoire.

Pour le professeur Guy Vallancien, le système va enfin être incité à « marcher sur deux jambes » en étant moins centré sur l'hôpital. Le nombre de médecins va augmenter avec la suppression du numerus clausus. La réforme du financement hospitalier commencera en 2019, afin de sortir de la course aux actes. // PAGES 2 ET 3



Enjeu principal : la collecte de données. Photo Renault

Google entre dans les voitures Renault-Nissan

Les voitures de l'Alliance intégreront Android à compter de 2021.

AUTOMOBILE L'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi va intégrer le système d'exploitation de Google dans ses voitures : les automobilistes retrouveront leurs applications Google Play, le système de navigation Google Maps et pourront dialoguer avec leur voiture via Google Assistant. Un accord important, qui soulève notamment la question du contrôle des données.

// PAGE 18 ET L'ÉDITORIAL DE DAVID BARROUX PAGE 10

Deux règles pour éviter une crise

La chronique de Jean-Marc Daniel

Si la finance a bien sûr joué un rôle dans la crise de 2008-2009, le contexte économique de long terme a été déterminant dans la récession qui a suivi la faillite de Lehman Brothers, estime Jean-Marc Daniel. Alors que certains observateurs s'inquiètent d'une nouvelle crise, la priorité absolue est le redressement de notre croissance potentielle. La seconde priorité est de reconstruire les marges de manœuvre et les capacités de réponse de la politique budgétaire. // PAGE 10



Denis/REA

Simon Lambert/Haytham-REA

LesEchos
SUR
Europe 1

NICOLAS BARRÉ
À 7H12 DU LUNDI AU VENDREDI
DANS LE 7H-9H DE NIKOS ALIAGAS

M 00104 - 919 - F: 2,60 €



ISSN0153.4831 110. ANNÉE
NUMÉRO 22784 36PAGES

Antilles Réunion 3,70 €. Guyane-St Martin 4,80 €. Belgique 3,20 €. Espagne 4 €. Grande-Bretagne 3€40. Grèce 3,70 €. Italie 4 €. Luxembourg 3,40 €. Maroc 28 DH. Suisse 5,40 FS. Tunisie 4,5 TND. Zone CFA 2.800 CFA.

L'ICÔNE.

L'ÉMOTION ABSOLUE

www.bernard-magrez.com
Bernard Magrez PROPRIÉTAIRE

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.

FRANCE

Macron-Collomb : il n'y a pas de ruptures douces

Après le départ fracassant de Nicolas Hulot, voici la distance triste que prend Gérard Collomb, le pilier régalién du chef de l'Etat.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE

Cécile Cornudet



Ce mercredi dans « L'Express », Gérard Collomb dit ce que tout le monde sait et qui pouvait attendre : il sera candidat à la mairie de Lyon aux municipales de 2020. Il ne claque pas la porte en direct à la radio, il ne pleure pas sur son constat d'échec avec Macron, il défend ce qu'il a entrepris à l'Intérieur et dit son affection au chef de l'Etat. Pas l'ombre d'un Hulot chez ce ministre qui n'en a ni l'aura ni le tempérament. Il acte une rupture douce, pourrait-on dire... Sauf que cette rupture n'en est que plus dure. Après la démission surprise qui oblige le président à remanier dans l'urgence, voici le départ programmé qui lie les mains de Macron sur la durée. Demander à Gérard Collomb de quitter le gouvernement dès maintenant, au risque de « rajouter de la crise à la crise », comme dit un poids lourd ? Ou attendre quelques mois pour ce remaniement imposé, en ayant à l'Intérieur un ministre qui perd de son autorité dès lors qu'il dessine sa sortie ? Collomb met Macron dans l'impasse. Si Hulot était la caution écologiste du président,

Collomb est son esprit régalién, son inspirateur. L'ancien maire de quartier qui connaît les crispations françaises et l'a poussé à la fermeté sur la sécurité et l'immigration. Le ministre des Cultes baigné de laïcité qui l'aidait à construire un discours sur l'islam. Ces derniers temps, leurs approches s'étaient distendues, Collomb émettant des réserves sur l'influence de l'Institut Montaigne. Macron prévoit de parler sur l'islam début 2019, la campagne sur les européennes portera en grande partie sur l'immigration : avec quelle boussole sans Collomb ? Gérard Collomb était le fidèle, le proche, celui qui avait cru en Macron dès le premier jour, le rescapé de l'ancien monde montrant le chemin et déjouant les pièges. Il ne jouait pas les rapports de force dans les médias, il n'était pas une diva obnubilée par les sondages, il avait juste le mérite de dire, d'oser parler au président quand bien peu de gens s'y risquaient. Les messages tranquillement distillés n'en deviennent que plus lourds. Il faut « écouter les personnes âgées », « quand j'étais maire, j'augmentais les impôts puis je n'y touchais plus », sur Benalla, « on nous a dit qu'on prendrait des sanctions ». Il y a pire que le fracas d'un Hulot, il y a la déception que l'on devine triste d'un Collomb. ccornudet@lesechos.fr

RÉFORME DU SYSTÈME DE SOINS

Plan santé : Macron parie sur le regroupement des médecins

- Le chef de l'Etat a dévoilé, mardi, sa stratégie de transformation du système de santé. Au total, 3,4 milliards y seront consacrés d'ici à la fin du quinquennat.
- Les professionnels sont appelés à se structurer et à travailler ensemble.

Solveig Godeluck
@Solwii

Et si on réorganisait les déserts médicaux plutôt que de les repeupler ? Mardi, lors de la présentation de sa stratégie de transformation du système de santé, à l'Elysée, Emmanuel Macron a clairement dit qu'il ne contraindrait pas les médecins libéraux à s'installer dans les zones qui en manquent. Le chef de l'Etat a un autre projet pour densifier les soins de proximité : faire travailler ensemble les professionnels de santé, hors hôpital. Une meilleure organisation permettra d'être plus efficace, parie-t-il.

Emmanuel Macron a fait le parallèle entre sa réforme et celle de 1958 qui avait transformé les hôpitaux dispensaires en lieux de l'excellence médicale. Le nouveau « changement de paradigme » ne se fera pas en un jour, mais permettra de « restructurer notre organisation pour les cinquante années à venir », a-t-il assuré. Cette fois, l'accent n'est plus mis sur l'hôpital, mais sur les soins de proximité, car il faut « construire le système autour du patient ». Ce plan va mobiliser environ 900 millions d'euros par an sur quatre ans (3,4 milliards d'ici à 2022).

L'exercice isolé dépassé

« Je veux que l'exercice isolé devienne progressivement marginal, qu'il devienne l'aberration et qu'il puisse disparaître à l'horizon de janvier 2022 », a déclaré Emmanuel Macron. La moitié des libéraux exercent encore en solitaire. Mais ce mode d'organisation ne colle plus avec les besoins de santé actuels, a-t-il souligné. La population vieillit. Il faut gérer un nombre croissant de maladies chroniques plutôt que des crises aiguës, ce qui nécessite de se



Emmanuel Macron veut « restructurer notre organisation pour les cinquante années à venir ».

coordonner avec d'autres professions de santé et de faire de la prévention et du suivi au long cours. Tout cela prend du temps, alors qu'un grand nombre de médecins partent à la retraite chaque année sans être remplacés. La clef est donc de délayer le temps médical.

Pour encourager les médecins à se regrouper, l'Assurance-maladie va devoir mettre la main à la poche. Un nouveau métier va être créé, celui d'assistant médical - accueil du patient, vérification des vaccins, remplissage du dossier médical... Mais seuls les médecins qui se regroupent bénéficieront de subventions pour recruter ces assistants. Emmanuel Macron vise 4.000 postes en 2022, les premiers dès 2019, tout en précisant qu'il y

en aura « autant que de besoin ». Grâce au temps ainsi libéré, c'est comme si on créait 2.000 emplois de médecins, a-t-il estimé.

Communautés territoriales

Deuxième levier de la réorganisation territoriale : les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS), créées en 2015. Il en existe environ 200 à ce jour. L'objectif est de parvenir à 1.000 dans quatre ans. Ces structures devront assumer certaines responsabilités : garantir à tous l'accès à un médecin traitant et à des « urgences de ville » jusqu'à 20 heures et le samedi matin. Leur périmètre s'étend sur des zones allant de 20.000 à 100.000 habitants. Elles prendront part à la gestion du futur

réseau d'hôpitaux de proximité - 500 à 600 établissements locaux qui vont être restructurés et largement ouverts aux médecins de ville d'ici à 2022. Adhérer à une CPTS ne sera pas « une obligation assortie d'une sanction », a expliqué le chef de l'Etat. Il a, au contraire, promis d'aider financièrement pendant dix ans les CPTS qui se créeront dans les 18 mois, l'objectif étant de mailler tout le territoire d'ici à juillet 2021.

Des négociations conventionnelles vont s'ouvrir l'an prochain pour mettre en place le financement des assistants médicaux et des CPTS. Une partie des aides forfaitaires aux médecins devrait se retrouver conditionnée à la participation aux soins au sein d'une communauté. ■

INTERVIEW // GUY VALLANCIEN Fondateur et président de la Convention on Health Analysis and Management (CHAM)

« L'objectif, c'est de faire enfin marcher le système de santé sur ses deux jambes »

Propos recueillis par
Etienne Lefebvre
@e_lefebvre

Ayant participé à la construction de plusieurs plans hospitaliers par le passé, le professeur Guy Vallancien salue le plan santé présenté par Emmanuel Macron. Une réforme qu'il juge beaucoup plus ambitieuse et qui doit permettre de faire tomber les barrières entre la médecine de ville et l'hôpital.

Baucoup de plans ont été lancés visant à rapprocher la médecine de ville et l'hôpital, à mieux organiser les soins sur le territoire ou à sortir du paiement à l'acte.

Pourquoi celui-ci aurait-il plus de chances de réussir ?

J'ai participé à la préparation de certaines réformes précédemment, comme le plan hôpital 2007, et je peux vous dire que ces plans restaient centrés sur l'hôpital. Là, il y a un rééquilibrage avec la ville, on cherche à faire en sorte que le système de santé marche enfin sur ses deux jambes. Les médecins pourront être à la fois salariés et travailler en libéral, et inversement les libéraux pourront plus facilement travailler à l'hôpital. C'est un plan



Guy Vallancien. Photo Ortola/Lecarpentier/RÉA

très pragmatique. Les maisons de santé, les hôpitaux de proximité deviendront des sortes de hub permettant de faire travailler les acteurs ensemble, et d'avoir un maillage plus serré sur le territoire.

Les autres professions médicales, comme les infirmiers, ne sont-ils pas un peu oubliés ?

Les infirmiers et infirmières auront des prérogatives accrues dans le cadre de la « pratique avancée ». Au-delà, si le développement d'actes médicaux à leur niveau n'a

« Si on sort enfin du système du paiement à l'acte, on aura moins de résistance des professionnels. »

pas été plus rapide, c'est parce que les médecins bloquaient en raison du paiement à l'acte. Si on sort enfin de ce système du paiement à l'acte, on aura moins de résistance des professionnels. Il faut aller vers le paiement au forfait et c'est l'orientation qui est prise.

Pareil à l'hôpital, où les établissements seront rémunérés au forfait, et non plus sur chaque acte pour le diabète et l'insuffisance rénale dès l'année prochaine. Avec un forfait prenant tout en compte à l'avance - les rendez-vous pré et postopératoire, l'opération, les éventuelles réopérations -, il y aura une incitation forte à la qualité, à ne pas multiplier les actes ou les séjours inutiles.

Les médecins libéraux vont réclamer des financements importants si on leur demande de participer à nouveau à la permanence des soins ou d'exercer une partie de leur temps dans des hôpitaux de proximité...

Ce ne sera pas des coûts énormes et il y aura des gains d'efficacité à l'arrivée. De toute façon, cette évolution est indispensable. Il y a eu un désengagement des généralistes de la permanence des soins dans les années 2000, ce n'est plus possible. Quand un médecin est isolé, c'est compliqué, mais dans une maison de santé avec 8 ou 10 médecins, on doit pouvoir s'organiser pour des gardes ou des astreintes. Sinon, il faut changer de métier ! On doit réduire enfin l'engorgement des urgences hospitalières. ■

en bref

Réforme de l'assurance-chômage : réunion au sommet vendredi

SOCIAL Le ministère du Travail a invité les partenaires sociaux à une réunion multilatérale vendredi sur la réforme de l'assurance-chômage, a-t-on appris mardi. Cette invitation de « concertation préalable à l'envoi du document de cadrage de l'assurance-chômage » vient d'être transmise aux négociateurs des organisations syndicales et patronales, qui seront reçus par Antoine Foucher, directeur de cabinet de la ministre Muriel Pénicaud. Celle-ci a reçu tous les partenaires sociaux en tête-à-tête depuis la semaine dernière.

Assemblée : Ferrand alerte Philippe sur les questions écrites sans réponse

POLITIQUE Le président de l'Assemblée, Richard Ferrand (LREM), a rappelé à l'ordre mardi le Premier ministre, Edouard Philippe, au sujet de « plus de 4.000 questions écrites » de députés en attente de réponse des ministères, l'exhortant à en « accélérer » le traitement. Face à l'augmentation des questions écrites, l'Assemblée a plafonné à 52, depuis 2015, le nombre annuel de questions écrites susceptibles d'être posées par un député. Le délai laissé aux ministères pour répondre est de deux mois. Mais en cas d'absence de réponse, il n'y a pas de conséquence.

LesEchos SUR



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

Ralentir la « course folle » à l'activité

Outre la création de deux forfaits pour la prise en charge du diabète et de l'insuffisance rénale à l'hôpital, d'autres mesures sont envisagées pour ramener la part de la tarification à l'activité à 50 % des financements hospitaliers en 2022.

La promesse de campagne d'Emmanuel Macron n'a pas été perdue de vue. La part de la tarification à l'activité dans le financement des hôpitaux sera bien ramenée à 50 % à la fin du quinquennat, a réaffirmé son entourage, en marge de la présentation du plan santé. Le chef de l'Etat a annoncé les premières mesures pour y parvenir. La ministre de la Santé, Agnès Buzyn, a précisé que ces premiers pas seront suivis par des propositions à la fin de l'année, en vue de mener une « réforme complète » du financement du système de santé « à l'horizon 2020 ».

Critiquant la « course folle » à l'activité, favorisée par le système de

tarification au volume qui apporte aux hôpitaux 80 % de leurs recettes, Emmanuel Macron a lâché 240 millions d'euros supplémentaires pour l'incitation financière à la qualité dans les établissements. Ce qui porte le total de ces financements spécifiques à 300 millions d'euros, sur environ... 80 milliards de dépenses hospitalières.

Appel aux médecins

Par ailleurs, en 2019, deux forfaits de prise en charge vont être créés, pour les patients diabétiques et insuffisants rénaux chroniques. Les montants, deux fois 50 millions d'euros, seront ponctionnés sur la tarification à l'acte. L'objectif est d'amener les soignants à faire plus de prévention et à se coordonner afin d'éviter des complications coûteuses. Pour l'instant, seul l'hôpital est concerné. Par la suite, la médecine de ville entrera dans la danse et d'autres pathologies seront ciblées.

Emmanuel Macron veut aussi arrêter la course folle à l'activité dans les soins de ville. Il a annoncé

mardi qu'il proposerait « aux professionnels volontaires d'aller plus loin, plus vite, d'opter pour une rémunération qui passe complètement de l'acte à un forfait de prise en charge des populations sur leur territoire ». Au lieu d'être rémunéré à la consultation, le médecin toucherait un forfait par tête.

240 millions d'euros seront débloqués pour l'incitation financière à la qualité dans les établissements.

Pour poursuivre la réforme, la mission sur la réforme du financement, conduite par Jean-Marc Aubert au ministère de la Santé, évoque d'autres pistes. Dans son rapport publié mardi, elle parle de financer la « pertinence ». Là où les taux de recours à certains gestes ou spécialités s'écartent significativement de la moyenne nationale (plus de deux fois l'écart-type), la moitié

du financement deviendrait forfaitaire, et l'autre moitié demeurerait liée à l'activité, mais avec des tarifs divisés par deux. La part de la dotation financière « qualité » devrait également augmenter, préconise la mission, et ce mode de financement s'étendrait à l'ensemble des acteurs de soins à terme. Les établissements pourraient se voir appliquer un malus à partir de 2020 en cas de « non-qualité ». Les indicateurs « qualité » incluraient des retours d'expérience patients.

La mission propose également de rééquilibrer la régulation des dépenses d'assurance-maladie, qui pèse surtout sur les hôpitaux aujourd'hui – même si, en 2019, exceptionnellement, la progression des dépenses sera plus forte à l'hôpital qu'en soins de ville. Cette réforme passerait par le déclenchement d'alertes en cours d'année, quand les soins de ville dérapent. Les bons élèves de la maîtrise des dépenses pourraient aussi récupérer les crédits non dépensés, via un fonds de lissage pluriannuel. — S. G.



Deux forfaits de prise en charge vont être créés en 2019, l'un pour les patients diabétiques et l'autre pour les insuffisants rénaux chroniques. Photo Shutterstock

Etudes de médecine : ce qui va changer

Les futurs étudiants en médecine entreront à partir de 2020 dans une licence classique, avec des partiels et sans concours en fin d'année. Les discussions pour en arrêter les détails commencent cette semaine.

Marie-Christine Corbier
@mccorbier

On sait ce qui va disparaître, mais le flou demeure sur ce qui va le remplacer. En présentant son plan santé, Emmanuel Macron a enterré le numerus clausus dans sa forme actuelle et la première année commune aux études de santé (Paces), qui était jusqu'ici sanctionnée par un concours traumatisant. Une réforme qui ne s'appliquera cependant qu'à la rentrée 2020. Le contenu du nouveau cycle universitaire de santé fera l'objet d'une concertation qui commence cette semaine, avec les universités et les organisations étudiantes. Les conclusions sont attendues d'ici au premier semestre 2019, avant la présentation du projet de loi qui gravera dans le marbre la future organisation des études médicales.

« Diversité de solutions »

Ce qu'on sait, c'est qu'il n'y aura plus « une autoroute encombrée » considérée comme « la voie royale d'accès » à ces études, se félicite un proche du dossier. Le gouvernement veut remplacer le système actuel par « une diversité de solutions ». Il compte le faire en étendant les expérimentations d'alternatives à la Paces qui existent déjà dans la moitié des facultés de médecine. « L'idée est que les jeunes puissent se former dans un premier temps dans des disciplines qui vont

les intéresser, au travers de doubles licences sciences et humanité ou via des parcours particuliers, et qu'ils puissent ensuite candidater sur une formation très spécifique pour devenir médecin », explique la ministre de l'Enseignement supérieur, Frédérique Vidal.

Une formation banalisée

Le nouveau modèle de formation s'inspirera donc de la licence classique, avec probablement une première année d'études assez généraliste, sans concours à l'issue, des partiels entre les différentes années, le moins de redoublements possible, et des passerelles (pour entrer en deuxième ou en troisième année, ou pour en sortir).

Le gouvernement veut aussi que des étudiants puissent commencer des études de médecine même s'ils vivent près d'une université qui n'a pas de faculté de médecine. « Les déserts médicaux sont déjà en gestation quand les jeunes de certains territoires ne peuvent pas accéder aux études de santé sur place et doivent pour cela quitter ces territoires », justifie Frédérique Vidal.

Dans la concertation qui va s'ouvrir se posera aussi la question du numerus clausus. Sa disparition, dans sa forme actuelle, « ne signifie pas qu'on va former des médecins de façon complètement dérégulée », indique Antoine Tesnière, qui a piloté le chantier formation de la réforme du système de santé. « On ne parlera plus de numerus clausus, mais il y aura probablement une fourchette haute qui sera fixée », ajoute-t-il. Les universités, de leur côté, devraient ensuite ajuster le nombre de médecins à former en fonction du nombre d'étudiants qu'elles peuvent accueillir et des besoins locaux de médecins à former. ■



La disparition du numerus clausus « ne signifie pas qu'on va former des médecins de façon complètement dérégulée ».

TURKISH AIRLINES

**CÉLÉBREZ
50 ANS DE PRÉSENCE
MAGIQUE
À PARIS**

MERCI POUR VOTRE CONFIANCE

50
ANNÉE À PARIS

TURKISHAIRLINES.COM
MEMBRE DE STAR ALLIANCE

La taxe foncière des entrepôts revient dans le débat budgétaire

FISCALITÉ

Certaines entreprises ont vu leurs impôts fonciers grimper après une requalification en établissement industriel.

Bercy veut mettre fin à cette insécurité juridique dans le projet de loi de finances.

Ingrid Feuerstein
@In_Feuerstein

C'est un sujet qui empoisonne les relations entre l'administration fiscale et les acteurs économiques. Le flou qui règne sur la définition de l'établissement industriel ouvre la porte à des redressements sur la taxe foncière et la cotisation foncière des entreprises. Entre 2015 et 2017, l'administration a requalifié lors de contrôles fiscaux quelque 1.750 locaux, jusqu'alors considérés comme des établissements commerciaux, en établissements industriels. Ceci s'est traduit pour les contribuables par une multiplication par deux, voire par quatre, de leurs impôts fonciers.

Le plus souvent, ce sont les entrepôts ou les bâtiments de stockage agricole qui en ont fait les frais, au motif qu'ils étaient équipés de chariots élévateurs ou de monte-charges. « Les corps de contrôle en sont à assimiler à des établissements industriels des bâtiments agricoles, du seul fait qu'un panneau photovoltaïque est posé sur le toit... », dénonçaient les professionnels, dans un courrier transmis, fin 2017, aux parlementaires.

1.750

LOCAUX considérés comme des établissements commerciaux ont été requalifiés, entre 2015 et 2017, en établissements industriels.

Le sujet devrait revenir lors des prochaines discussions budgétaires. Depuis les débats de l'an dernier, Bercy a ouvert une concertation avec les collectivités locales et les fédérations professionnelles concernées. « Il faut que l'administration nous dise clairement ce qu'est un établissement industriel, car cette situation crée beaucoup d'incertitude chez les acteurs économiques », insiste le député En marche Daniel Labaronne, qui a suivi cet épineux dossier.

Plusieurs pistes avancées

Dans un récent rapport de Bercy, remis au Parlement, plusieurs pistes sont avancées. La première consiste à fixer un plancher en dessous duquel une installation ne pourrait être qualifiée d'industrielle. Exprimé en « valeur des moyens techniques », il serait fixé à 300.000 euros. La seconde serait d'autoriser une commission des impôts (la CIDTCA), composée de représentants de l'administration et des contribuables, à intervenir après un redressement dans un débat contradictoire. Enfin, le rapport suggère de lisser les ressauts d'imposition lors d'un changement de qualification.

Toutes ces propositions devraient se retrouver dans le projet de loi de finances, qui sera présenté lundi prochain en Conseil des ministres. Mais les professionnels jugent que le sujet n'est pas réglé. Les différentes fédérations s'étaient entendues sur un plancher bien plus élevé, de 1 million d'euros.

« Le seuil de 300.000 euros est très vite atteint, surtout pour un entrepôt logistique », pointe Christine Daric, associée chez Franklin, qui représente Afilog, la fédération de la logistique. Ce point pourrait évoluer. Certains parlementaires sont prêts à amender le texte pour porter le seuil jusqu'à 500.000 euros.

Les entreprises auraient souhaité que Bercy donne une définition précise concernant la pondération de l'outillage. « Le rapport renvoie à la jurisprudence et à la doctrine qui sont justement sources d'insécurité juridique aujourd'hui. Tant que cette notion n'est pas clairement définie, on reste dans une zone grise », juge Christine Daric. ■

Le Gendre prend les rênes d'un groupe LREM en proie au doute

- Le député de Paris a été élu assez largement au second tour, mardi.
- Il devra assurer la cohésion du groupe majoritaire à l'Assemblée.

POLITIQUE

Grégoire Poussielgue
@Poussielgue

Un de ses proches pour remplacer Richard Ferrand, parti présider l'Assemblée nationale. Les députés de La République En marche (LREM) ont fait le choix du changement dans la continuité en élisant ce mardi Gilles Le Gendre à la tête de leur groupe parlementaire. Le député de Paris a largement battu Roland Lescure, élu des Français de l'étranger, par 157 voix contre 107 au second tour, après un premier vote très serré entre les deux députés (76 voix contre 74).

La prolifération de candidatures a montré que ce scrutin a tourné au combat d'individualités.

Gilles Le Gendre s'est engagé auprès d'Emmanuel Macron en mai 2016, peu après le lancement du mouvement En marche. Investi pour les législatives à Paris, il a fait son entrée au Palais-Bourbon après avoir battu Nathalie Kosciusco-Morizet, dans l'ancienne circonscription de François Fillon. Il était vice-président du groupe.

A soixante ans, diplômé de Sciences po, ancien journaliste et entrepreneur, Gilles Le Gendre devient un poids lourd de la majorité. Ova-



Gilles Le Gendre a été élu avec 157 voix contre 107 pour Roland Lescure, après un premier tour très serré (76 voix contre 74).

Photo Philippe Lopez/AFP

tionné par les députés de la majorité à l'occasion des questions au gouvernement qui ont suivi son élection, il n'a pas boudé son plaisir. Mais il sait aussi qu'il a du pain sur la planche. Le groupe LREM donne, depuis la rentrée, quelques signes inquiétants.

Une cinquantaine de députés En marche ont fait défection lors de

l'élection de Richard Ferrand au perchoir. Aucun candidat naturel ne se dégageait pour le remplacer. Pis, la prolifération de candidatures pour la présidence du groupe – dix au départ, puis trois désistements peu avant le premier tour – a montré que ce scrutin a tourné au combat d'individualités.

Plus grave, le départ fracassant de Frédérique Dumas, annoncé lundi dans les colonnes du « Parisien », montre que le malaise au sein du groupe LREM est profond. Si elle a été jugée violente sur la forme, cette démission, et les critiques formulées par la députée, ont eu un fort écho sur le fond. A l'instar de Frédérique Dumas, certains députés dénoncent la trop forte verticalité du pouvoir, l'absence de concertation avec l'exécutif. En juillet dernier, l'affaire Benalla a aussi semé le trouble au sein des députés élus sur une promesse d'exemplarité.

« Continuité assumée »

Les parlementaires qui espéraient, avec cette élection, un bouleversement dans le mode de fonctionnement du groupe ne cachaient pas leur déception. « La demande de changement s'est mue en continuité assumée », constatait l'un d'entre eux après l'élection de Gilles Le Gendre.

Ce dernier assure avoir entendu le message. « Nous savons aussi, cela a été l'objet de plusieurs débats entre nous, qu'un certain nombre de pratiques, d'habitudes, de fonctionnements pourraient évoluer au sein du groupe. Je m'y suis engagé et je les mènerai avec ardeur », a-t-il déclaré après son élection.

Des déclarations qui devront être suivies d'effets. « Il faut qu'on ait plus d'espace de délibération collective, plus de moyens d'échanger, ce qui n'est pas facile dans un groupe de 311 députés », a insisté ce mardi le député Gabriel Attal, qui avait retiré sa candidature la veille. ■

Le départ annoncé de Collomb fragilise un peu plus Emmanuel Macron

Le ministre de l'Intérieur a officialisé sa candidature à la mairie de Lyon, en 2020. Les municipales aiguisent les ambitions au sein du gouvernement.

Isabelle Ficek
@IsabelleFicek

L'exécutif se serait bien passé de ce nouvel épisode délicat à gérer. Car après le départ de Nicolas Hulot, c'est au tour de Gérard Collomb, ministre d'Etat, ministre de l'Inté-

rieur, pilier de la campagne d'Emmanuel Macron, d'officialiser sa candidature aux élections municipales en 2020 à Lyon – avec pour objectif la métropole –, dans un entretien publié mardi par « L'Express ». Mais aussi – prérogative du président – de prévoir son départ du gouvernement l'an prochain pour faire campagne. « Les ministres qui veulent être candidats aux municipales devraient pouvoir quitter le gouvernement après la bataille des européennes », soit après mai 2019, a ajouté l'ancien maire de Lyon.

« Ecouter les personnes âgées »

Au passage, lui qui avait publiquement estimé que « collectivement, nous avons manqué d'humilité », persiste et signe. « Il faut écouter les personnes âgées, ajoute-t-il. Si celles-ci protestent, ce n'est pas parce qu'elles sont de mauvaise foi. » « Oui, à un moment donné, il ne faut pas charger la barque », avance-t-il, en disant assumer la CSG mais en demandant « davantage de pédagogie ».

L'Elysée a eu beau réagir en saluant « une bonne nouvelle » que de voir Gérard Collomb vouloir « consacrer du temps et de l'énergie » à Lyon, le malaise est palpable. Le Château a d'ailleurs ajouté que le chef de l'Etat « réorganisera l'équipe gouvernementale lorsqu'il le jugera nécessaire ». De quoi rappeler que ce ne sont pas, normalement, les ministres qui en décident.

A Matignon, on minimise en rappelant que les visées du ministre sur la capitale des Gaules n'étaient pas un secret d'Etat. Gérard Collomb avait lancé en juin une association baptisée « Prendre un temps d'avance ». L'entourage du Premier



Gérard Collomb souhaiterait pouvoir quitter le gouvernement après les élections européennes. Photo Geoffroy Van Der Hasselt

ministre martèle que cela « rend les choses beaucoup plus claires. Il n'y a pas de double langage. Il dit qu'il veut partir et reconquérir Lyon, à une date donnée ».

Interrogations jusqu'au sein du gouvernement

Les municipales de 2020 aiguisent d'autres ambitions au sein du gouvernement, avec entre autres, le porte-parole Benjamin Griveaux qui, sans être candidat, fait campagne pour Paris et le secrétaire d'Etat au Numérique, Mounir Mahjoubi, qui convoite aussi la capitale. Mais là, pas de clarification dans l'immédiat et l'entourage du Premier ministre tente de recuser l'image d'un gouvernement qui ne serait pas totalement à sa tâche.

Les oppositions, à la peine et à l'affût de la moindre aspérité, se sont immédiatement emparées de l'annonce de Gérard Collomb. « Surréaliste », a fustigé le président de LR, Laurent Wauquiez, quand

son numéro trois, Guillaume Peltier, a exhorté Gérard Collomb à « démissionner » sans attendre 2019. Le président des Hauts-de-France, Xavier Bertrand, s'est interrogé, lui, sur le moment « curieux » de cette annonce, « quand il y a des déploiements des premiers renforts dans les quartiers ».

Une interrogation partagée dans la majorité et jusqu'au sein du gouvernement. Un ministre de poids avance que la décision de cette annonce de Gérard Collomb s'est faite « au fil de l'étoile », avant même ses explications avec le chef de l'Etat sur « le manque d'humilité ». Et de décrire un ministre de l'Intérieur qui, depuis l'affaire Benalla, est apparu « affaibli face aux préfets, aux policiers et face à l'Elysée qu'il a lâché » ainsi que dans « une distance dangereuse pour Lyon », ajoutant que ce départ annoncé risque de « s'étaler comme une longue agonie pendant neuf mois ». Drôle d'ambiance. ■

Réserve aux lecteurs du quotidien Les Echos

VENTE PRIVÉE



35 vins jusqu'à - 55% !

CHÂTEAU BEAUREGARD 2011
Bordeaux - Pomerol

16/20 Bettane & Desseauve 16/20 Le Point 15,5/20 J.M Quarin

«Affaire exceptionnelle de la Foire aux Vins 2018 »
La Revue du Vin de France - septembre 2018 n°624

31,90€
au lieu de 49,00€

Les Echos WINE CLUB
par Wineindex

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES SUR www.venteprivée-lesechos.fr

Commande par téléphone : 0 810 505 015

Le gouvernement anticipe un ralentissement des créations d'emplois en 2019

BUDGET

Dans ses hypothèses pour le budget 2019, l'exécutif prévoit 170.000 créations d'emplois l'an prochain, contre 245.000 cette année.

Guillaume de Calignon
@gcalignon

Les créations d'emplois devraient nettement ralentir l'an prochain. C'est en tout cas le scénario que le gouvernement a retenu pour préparer son budget pour 2019. L'exécutif table, en effet, sur 170.000 créations de postes l'année prochaine (secteurs marchand et non marchand). En 2018, environ 245.000 emplois devraient être créés, après un millésime 2017

exceptionnel (+330.000 postes). Rien d'anormal compte tenu du tassement de la croissance. Après 2,3 % en 2017, la progression du PIB devrait s'élever à 1,7 % en 2018 et 2019. C'est un rythme plus en phase avec la vitesse de croisière de l'économie française. En avril, Bercy espérait 200.000 créations d'emplois en 2019 dans le programme de stabilité.

Réduction du nombre d'emplois aidés

Déjà, dans ses prévisions de juin dernier, c'est-à-dire avant que l'on sache que le PIB n'avait grimpé que de 0,2 % au deuxième trimestre, l'Unédic tablait sur 164.000 créations de postes l'an prochain. Plus récemment, la Banque de France s'est, elle, montrée plus pessimiste en prévoyant seulement 142.000 créations d'emplois en 2019.

Selon les économistes de l'institution monétaire, « la réduction

Les prévisions de créations d'emplois, supérieures à la hausse de la population active, devraient permettre de faire reculer le chômage l'an prochain.

du nombre d'emplois aidés, surtout en 2018 et 2019, ralentirait la progression de l'emploi total ». Ils ajoutent que, « avec le ralentissement de l'activité, les créations d'emplois dans le secteur privé ne progresseraient plus au rythme très élevé connu en 2017, comme déjà constaté au deuxième trimestre 2018 ».

Pourtant, les entreprises interrogées par l'Insee indiquent toujours rencontrer des difficultés de recrutement. En juillet dernier,

33 % des entreprises de services, 44 % des industriels et, surtout, 72,5 % des sociétés dans le bâtiment, secteur le plus tendu, disaient éprouver des difficultés à trouver la main-d'œuvre qu'elles cherchent.

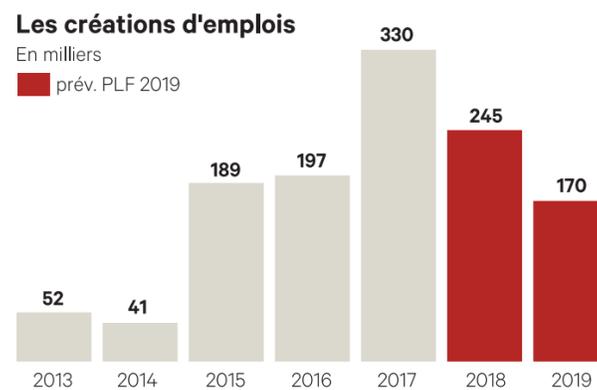
Logiquement, cela devrait se traduire par des hausses de salaires pour attirer les travailleurs et des créations effectives de postes. Or, la progression des rémunérations reste sage et les créations ralentissent.

Le gouvernement a toutefois une chance : la population active française a tendance à augmenter un peu moins vite qu'avant. L'Hexagone devrait compter environ 70.000 actifs de plus en 2019, selon l'Insee. Dans ce contexte, les prévisions de créations d'emplois du gouvernement, supérieures à la hausse de la population active, devraient tout de même permettre de faire reculer le chômage l'an prochain.

Les créations d'emplois

En milliers

■ prév. PLF 2019



* LES ÉCHOS / SOURCE : INSEE

Pour atteindre l'objectif que s'était fixé Emmanuel Macron lors de la campagne présidentielle de 2017, à savoir finir le quinquennat avec un taux de chômage de 7 %, il faut que l'économie française crée environ

160.000 emplois chaque année. C'est encore tout à fait possible, mais tout nouveau ralentissement de la croissance aura des conséquences importantes sur le dynamisme du marché du travail. ■

Pourquoi les crédits du ministère du Travail vont nettement diminuer

FINANCES PUBLIQUES

Les crédits du ministère vont baisser de 2 milliards en 2019.

Et 30.000 contrats aidés pour l'accompagnement des élèves handicapés vont être transférés à l'Education nationale.

Alain Ruello
@AlainRuello

La présentation, ce lundi, du projet de loi de finances pour 2019 va entériner une baisse de 2 milliards des crédits du ministère du Travail. La lettre plafond fixe l'enveloppe à 13,1 milliards d'euros, contre 15,2 milliards pour cette année. Cette baisse, spectaculaire à première vue, s'explique par un double effet de périmètre, sans véritable économie à la clef.

Si les crédits baissent, c'est d'abord la conséquence de la fin de certains dispositifs d'aides à l'embauche. Il s'agit principalement de la prime à l'embauche dans les PME, arrêtée mi-2017, et dont les besoins de financement se sont asséchés depuis.

Aides à l'insertion par l'activité économique

Les crédits destinés aux contrats aidés – renommés en « Parcours emploi compétences » (PEC) – risquent eux aussi de fondre l'année prochaine. Certains évoquent une cible de 100.000 PEC, contre 200.000 cette année (170.000 en réalité). S'il se confirme, ce coup de frein pourrait être (un peu) moins violent qu'il n'y paraît, car il sera compensé par une hausse des aides à l'insertion par l'activité économique, un autre et très ancien dispositif de lutte contre le chômage, annoncé dans le cadre du plan pauvreté.

Qui plus est – et c'est le second effet qui explique une partie de la baisse de 2 milliards du bud-



Depuis 2016, 11.200 contrats aidés des auxiliaires de vie scolaire sont transformés en 6.400 équivalents temps plein. Photo Pierre Bessard/RÉA

get Travail –, les crédits PEC fléchés vers les postes d'auxiliaires de vie scolaire (AVS) pour l'accompagnement des élèves handicapés vont être transférés à l'Education nationale.

Si l'on se base sur le budget 2018, ce sont 213 millions qui passeraient du 127 au 110, rue de Grenelle, dans le 7^e arrondissement de Paris. Cette enveloppe a été prévue pour financer 50.000 auxiliaires pour l'année scolaire 2017-2018 et 30.500 pour la suivante.

En finir avec la précarité

L'Education nationale pilotera désormais tous les crédits des auxiliaires de vie scolaire qu'elle emploie. Mieux, ces contrats aidés sont appelés à devenir pérennes. Chaque année depuis 2016, 11.200 d'entre eux sont transformés en 6.400 équivalents temps plein d'AESH, l'autre statut des AVS propre à l'Education (un CDD plus long en fait, donc un peu moins précaire), et qui va continuer de monter en puissance.

Jean-Michel Blanquer a promis que le mouvement ne s'arrêterait pas là. Dans l'entourage de Sophie Cluzel, la secrétaire d'Etat chargée des handicapés, on ne cache pas son impatience d'en finir avec cette précarité. L'autre piste pour professionnaliser les auxiliaires consiste à allonger leur temps de travail en dehors des heures scolaires, auprès d'autres employeurs que l'Education nationale. ■

Faites de votre équipe de sécurité une force pour votre entreprise.

Tout professionnel de l'informatique sait que pour avoir une bonne équipe de sécurité, il ne faut pas lésiner sur les effectifs. C'est pourquoi nous employons plusieurs centaines des meilleurs ingénieurs en sécurité au monde. Quand vous utilisez Google Cloud, vous bénéficiez de leur expertise pour protéger votre entreprise.

Découvrez comment sur g.co/cloudsecureFR

Innovez.
Nous vous protégeons.

 Google Cloud

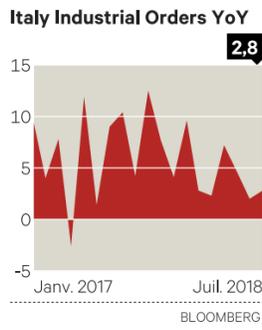


MONDE

en chiffres

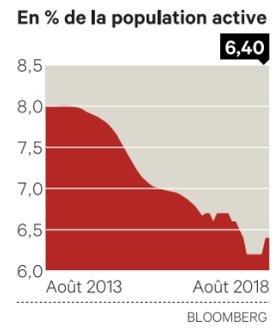
ITALIE : LES COMMANDES À L'INDUSTRIE EN HAUSSE

Les commandes à l'industrie en Italie ont augmenté de 2,8 % en juillet sur un an selon l'Istat. Les produits pharmaceutiques ont connu la hausse la plus forte (+16,3 %). Sur un mois, les commandes ont baissé de 2,3 %, après avoir reculé de 1,5 % en juin. Sur les trois derniers mois, elles ont cependant augmenté de 1,1 %.



SUÈDE : TAUX DE CHÔMAGE EN HAUSSE

Le taux de chômage en Suède a progressé en août sur un mois, à 6,4 % en données CVS, selon l'institut statistique national (SCB). Il était de 6,2 % au mois de juillet. L'année dernière, à la même époque, ce taux corrigé était de 6,6 %. Le chômage des personnes nées à l'étranger reste le point noir à 15-20 %.



13,1

MILLIARDS D'EUROS
C'est la somme qu'Apple a versée à l'Irlande au titre des arriérés d'impôts qu'elle devait. Cette sanction avait été prise par la Commission qui avait conclu que les arrangements fiscaux entre Dublin et le groupe américain s'apparentaient à une aide publique illégale.

REPRÉSAILLES ENTRE LES DEUX PREMIÈRES PUISSANCES ÉCONOMIQUES

La guerre commerciale s'envenime entre la Chine et les Etats-Unis

- Pékin réplique à Washington et taxe 60 milliards de dollars de produits américains.
- Donald Trump fulmine et menace de taxer l'intégralité des importations chinoises.

Frédéric Schaeffer
@fr_schaeffer
—Correspondant à Pékin

Quelques heures auront suffi à Pékin pour réagir. La Chine n'a pas d'autre choix que de prendre « des mesures de représailles », a fait savoir, mardi, le gouvernement chinois. Un peu plus tôt, Donald Trump avait fini par mettre à exécution sa menace de taxer 200 milliards de dollars d'importations chinoises supplémentaires, au risque de déclencher un engrenage périlleux dans la guerre commerciale opposant les deux premières puissances économiques de la planète. Des surtaxes de 10 % s'appliqueront à compter de lundi prochain sur des milliers de produits de consommation courante ainsi que des produits électroniques en provenance de Chine. Elles passeront à 25 % au 1^{er} janvier. Les pratiques commerciales chinoises

« constituent une menace grave contre la santé et la prospérité de l'économie américaine à long terme », a justifié le président américain.

A l'issue d'une réunion tenue en urgence mardi matin autour de Liu He, proche conseiller économique du leader chinois Xi Jinping, Pékin a annoncé son intention de riposter « simultanément ». La nature de cette riposte a été donnée dans la soirée : de nouveaux droits de douane allant de 5 % à 10 % s'appliqueront sur 60 milliards de dollars de biens américains à compter de lundi prochain, Pékin mettant à son tour sa menace de représailles à exécution.

Ripostes en série

Mais, alors même que la Chine publiait la liste de 5.000 produits américains concernés, Donald Trump se montrait à nouveau menaçant, accusant la Chine « d'influencer » les élections de mi-

mandat, en visant les agriculteurs au cœur de l'électorat républicain. Le président américain avait précédemment prévenu qu'en cas de riposte, il taxerait 267 milliards de dollars d'importations chinoises supplémentaires, soit la quasi-totalité. « Si les Etats-Unis s'obstinent à augmenter encore davantage les taux de leurs droits de douane, la Chine répliquera en fonction », a à son tour répliqué le gouvernement chinois.

« Eil pour œil, dent pour dent ? » « Pékin est le dos au mur et ne peut montrer aucun signe de faiblesse alors que les marchés boursiers chinois et l'opinion publique s'inquiètent de l'essoufflement de la croissance », estime Yuan Ding, vice-président de l'école de commerce CEIBS basée à Shanghai. Mais le gouvernement chinois est de plus en plus désarmé face à la détermination de Donald Trump. Avec 153 milliards d'euros de produits américains chaque année, la Chine

n'importe pas assez pour s'aligner sur les Etats-Unis avec la seule arme des tarifs douaniers.

A Pékin, certains plaident pour la méthode forte, comme l'ancien ministre des Finances Lou Jiwei, pour qui il faut contre-attaquer à la fois en taxant les importations de produits américains en Chine et en réduisant les exportations chinoises de pièces détachées servant à la high-tech américaine. Faute de pouvoir répliquer uniquement par les droits de douane, Pékin avait évoqué dans le passé des mesures punitives « qualitatives ». « Les entreprises américaines présentes en Chine pourraient connaître des temps difficiles », estime Yuan Ding, en marge du Davos d'été qui s'est ouvert mardi à Tianjin (Chine). La semaine dernière, le ministère des Affaires étrangères s'est toutefois efforcé de les rassurer en indiquant qu'elles étaient les bienvenues en Chine. « La réponse de Pékin est diffi-

cile, voulant à la fois montrer qu'il ne se laisse pas faire, mais ne souhaitant pas non plus laisser empirer les choses », estime Timothy P. Stratford, associé dirigeant au sein du cabinet Covington & Burling. « Pékin ne sait pas trop comment réagir », constate Philippe Le Corre, de la Harvard Kennedy School. Surtout, le géant asiatique pourrait ne pas revenir à la table des négociations destinées à trouver un compromis. La Chine devait à l'origine envoyer une délégation aux Etats-Unis la semaine prochaine pour une nouvelle série de discussions. Mais cette nouvelle salve américaine « ajoute de l'incertitude » aux pourparlers, a insisté le porte-parole de la diplomatie chinoise. C'est le moins que l'on puisse dire.

Lire l'éditorial de Jean-Marc Vittori Page 9

Surtaxes, mode d'emploi

Les tarifs douaniers de 10 % annoncés par Washington sur les produits chinois vont s'ajouter aux droits de douane déjà en vigueur sur les biens importés. Selon la banque mondiale, les Etats-Unis appliquent actuellement des droits de douane variant entre 3 et 4 % sur les marchandises importées. Un chiffre bas, qui cache d'importantes disparités – les camionnettes sont taxées à 25 %, les cacahuètes à 131 %. Le pays applique en outre quantité de mesures non tarifaires (quotas, normes techniques) destinées à freiner l'entrée de marchandises importées.

Chronologie d'une guerre commerciale impulsée par Trump

23 janvier 2017
Retrait du TPP et arrêt des discussions avec les Européens sur le TTIP

Le nouveau président élu se retire du traité de libre-échange transpacifique (TPP) qui liait les Etats-Unis à 12 pays d'Asie. Il gèle les discussions sur l'accord du TTIP.

16 août 2017
Renégociation de l'Aléna

L'accord de libre-échange nord-américain est entamé par le Mexique, le Canada et les Etats-Unis.



8 mars 2018
Les taxes américaines sur l'acier et l'aluminium sont relevées

Donald Trump signe le décret taxant l'acier et l'aluminium importés à 25 % et 10 %. Ses principaux alliés, dont l'Union européenne, sont exemptés temporairement.

8 mai
Washington décide de sortir de l'accord sur le nucléaire iranien

Les américains rétablissent les sanctions pour les entreprises présentes en Iran.

31 mai
Les Etats-Unis ciblent aussi le Canada, le Mexique et l'UE

Les importations en provenance de ces pays sont désormais soumises à des tarifs douaniers de 25 % sur l'acier et de 10 % sur l'aluminium.



22 juin
L'UE s'attaque aux jeans et aux Harley-Davidson

Les droits de douane européens sont relevés de 25 % sur certains produits américains comme le bourbon, les jeans, le tabac ou le beurre de cacahuète, et les motos Harley-Davidson.

25 juillet
Trêve après la rencontre entre Trump et Juncker

La menace des tarifs douaniers automobiles aux Etats-Unis sur les voitures européennes semble écartée.



23 août
50 milliards de biens taxés en Chine

50 milliards de dollars de marchandises américaines importées en Chine sont soumises à des droits de douane supplémentaires.

18 septembre 2018
Les Américains taxent 200 milliards de dollars d'importations chinoises supplémentaires

Ces taxes vont s'ajouter aux 50 milliards de dollars de produits importés déjà taxés. Tandis que Pékin riposte pour un montant de 60 milliards de dollars.

« LES ECHOS » / SOURCE : « LES ECHOS » / PHOTOS : SHUTTERSTOCK, AFP

L'impact sur les ménages américains restera limité

Du fait de la faible part des importations dans le PIB américain, l'impact des tarifs douaniers sur les ménages est évalué à moins de 130 dollars par an.

Elsa Conesa
@ElsaConesa
—Bureau de New York

Quoi qu'en disent les entreprises américaines, les tarifs douaniers imposés par Trump n'auront qu'un impact limité sur les ménages. Malgré leur gigantesque déficit commercial, les Etats-Unis importent en réalité assez peu par rapport à la taille de leur économie – à 2.300 milliards de dollars, les importations pèsent à peine 13 % du PIB, moins que dans la plupart des autres pays développés. Et les produits taxés ne représentent à ce stade que 3 % des importations.

A supposer que les entreprises répercutent intégralement les hausses de taxes dans les prix aux consommateurs, l'impact sur les ménages devrait donc rester relativement

limité. Selon les travaux menés cet été par les chercheurs Xavier Jaravel, de la LSE, et Kirill Borusyak, de Princeton et publiés dans le « New York Times », l'impact sur les consommateurs américains des tarifs douaniers imposés par Washington se chiffre en quelques dizaines de dollars par an. Sur la base des surtaxes déjà en vigueur, qui portent sur un peu plus de 90 milliards de dollars de marchandises et ciblent l'acier et l'aluminium, les machines à laver, les panneaux solaires, ainsi que des matériels et machines industrielles, les ménages dépenseront en moyenne 60 dollars de plus par an, soit 0,1 % de leur revenu. Ceux-ci paieront 7 dollars de plus pour une machine à laver et des panneaux solaires, 20 dollars pour l'acier et l'aluminium, et 33 dollars du fait des taxes frappant la Chine depuis cet été.

L'entrée en vigueur des 200 milliards de dollars de surtaxes annoncées lundi soir sur les marchandises chinoises devrait toutefois doubler la facture, la portant autour de 127 dollars par an (la simulation a été

Le poisson surgelé épargné, pas les aspirateurs

A quelques semaines de la saison des fêtes, on trouve dans la liste des produits taxés les sacs à main, le poisson, les fruits secs, le savon et les shampoings, le mobilier, les produits en cuir, les réfrigérateurs, les aspirateurs et la vaisselle, ainsi que le caviar, les selles de vélo ou les bateaux en plastique gonflables. Le poisson surgelé a été épargné, comme le matériel de puériculture, ainsi que l'ibuprofène, les gants médicaux, les draps et les antiquités.

faite sur la base de la liste fournie par l'administration Trump cet été, dont près de 300 produits ont été retirés lundi, mais les auteurs estiment que l'impact variera peu).

Les ménages aisés davantage touchés

Les surtaxes ne frappent néanmoins pas la population de façon uniforme. « Les ménages les plus aisés tendent à dépenser proportionnellement davantage en produits électroniques », explique Xavier Jaravel. Tandis que pour les ménages plus modestes, la part du budget consacrée à l'alimentation, qui n'est pas affectée par les mesures, est plus importante. Pour un ménage gagnant plus de 160.000 dollars par an, le surcoût annuel s'élèvera ainsi à 261 dollars, contre 46 dollars pour un ménage affichant moins de 15.000 dollars de revenus. Inversement, « les ménages aisés consomment davantage de services, qui sont peu affectés par les surtaxes », poursuit Kirill Borusyak. Ils voyagent et vont plus souvent au restaurant que les ménages modestes.



L'impact des tarifs douaniers portant sur les machines à laver est estimé à 60 dollars par an sur les ménages américains.

L'impact, pour l'instant relativement limité, devrait évidemment croître à mesure que la guerre commerciale s'envenime. A titre indicatif, les deux économistes ont testé l'hypothèse de taxes de 10 % sur l'ensemble des biens chinois importés : l'impact se chiffrerait à 270 dollars par ménage. Les consommateurs pourraient aussi souffrir de hausses de prix décidées par les fournisseurs américains, cherchant à profiter du fait que les mar-

chandises importées sont plus chères pour aligner leurs prix – un effet difficile à mesurer, mais qui pourrait alourdir aussi la facture de quelques dizaines de dollars. Mais ce sont les ménages qui travaillent dans les industries ciblées par les surtaxes, nécessitant par exemple de l'acier ou de l'aluminium, ou bien pour les fermiers affectés par les mesures de rétorsion imposées par la Chine sur le soja, qui seront les plus frontalement affectés. ■

En Chine, les groupes européens partagent les griefs de Trump

« Beaucoup reste à faire pour que la Chine devienne une puissance économique moderne », déplore la Chambre de commerce européenne dans son Livre blanc publié mardi.

Elles ont beau se dire contre la méthode forte de Donald Trump et ses mesures punitives, les entreprises européennes présentes en Chine partagent les griefs américains à l'encontre des pratiques jugées déloyales du géant asiatique. Quarante ans après la politique d'ouverture et de réformes lancée par Deng Xiaoping, « beaucoup reste à faire pour que la Chine devienne une puissance économique moderne », déplore la Chambre de commerce européenne dans son Livre blanc publié mardi.

Certes, l'instance de lobbying représentant 1.600 entreprises reconnaît des efforts récents, comme la baisse de taxes sur certains produits importés, ou encore l'ouverture du secteur pharmaceutique. Mais le constat global change

finale peu année après année : « Il existe des lacunes inimaginables qui sont autant de pièces manquantes dans le puzzle des réformes en Chine », insiste le rapport.

A l'heure où la Chine courtise l'Europe pour faire bloc face au protectionnisme de Donald Trump, les entreprises européennes partagent le diagnostic et l'impatience des Etats-Unis. La raison de leur exaspération peut être rapidement résumée. A la question de savoir si les entreprises étrangères peuvent opérer en Chine sur un pied d'égalité, « la réponse est clairement "non" », déplore sans détour l'instance de lobbying. Certaines raisons sont régulièrement dénoncées, comme les difficultés d'accès aux marchés ou aux subventions publiques, le manque de licences pour les groupes internationaux, les chasses gardées des gros mastodontes d'Etat...

Manque de transparence
Mais, dans son rapport de 394 pages, la Chambre de commerce européenne s'attache à pointer du doigt, secteur par secteur, toutes sortes de



Le président américain, Donald Trump, et son homologue chinois, Xi Jinping, en novembre 2017.

traces moins visibles auxquels sont confrontées quotidiennement les entreprises étrangères et qui font que la Chine est encore loin de sa promesse de laisser jouer davantage les mécanismes du marché. « Des préoccupations telles que la longueur des procédures administratives, le

manque de transparence des marchés publics, l'application sans préavis de réglementations et les problèmes résultant d'une mauvaise coordination entre les autorités entravent la bonne marche des opérations, réduisent les opportunités pour les investisseurs européens et nuisent à la con-

fiance sur le marché chinois », pointe le rapport.

La Chine a beau rejeter l'essentiel des critiques, ces dernières sont de plus en plus répandues. « Bien que l'escalade des taxes douanières par les Etats-Unis constitue une réponse franche et déconcertante aux lacunes

« Il existe des lacunes inimaginables qui sont autant de pièces manquantes dans le puzzle des réformes en Chine. »

Le Livre blanc de la Chambre de commerce européenne

Doig Mills/NYT-Redux-REA

du programme de réformes en Chine, elle se fonde sur des préoccupations communes à d'autres puissances économiques, dont l'UE », insiste Mats Harborn, le président de la Chambre de commerce européenne. Et d'indiquer que si les pressions extérieures sont de plus en plus fortes, la pression intérieure « augmente rapidement », les consommateurs chinois étant de plus en plus exigeants. Une manière de dire que la Chine aurait tout à gagner à se réformer. — F. S.

Taxes : Apple épargné

Malgré les nouvelles taxes Trump sur les importations de Chine, aucun produit du groupe californien n'est impacté.

Nicolas Richaud
@NicoRichaud

Apple est à nouveau passé entre les mailles du filet. Les dirigeants craignaient que la montre connectée (Apple Watch) et les écouteurs sans fil (AirPods) ne soient visés par les nouvelles taxes américaines sur les importations venues de Chine. Le bureau du représentant américain au Commerce a finalement rayé de la liste tarifaire proposée près de 297 catégories de produits, dont les smartwatches, les bracelets connectés de Fitbit, les appareils Bluetooth, après une enquête auprès du public qui a suscité plus de 6.000 commentaires, selon Reuters. Un soulagement pour le groupe de Tim Cook qui fait assembler la quasi-intégralité de ses produits en Chine.

Le surcoût à la fabrication de l'Apple Watch Series 3 avait ainsi été estimé à 11 dollars (portant son coût total de fabrication à 115 dollars) par le cabinet IHS Market. « Ces droits de douane seront assimilés à un impôt par le consommateur américain », avait avancé Apple dans un courrier adressé au département du Commerce américain. Le timing aurait aussi été des plus mauvais pour Apple, qui entre dans la phase critique de l'année avec la commercialisation imminente de ses nouveaux iPhone et de la dernière version de l'Apple Watch.

L'incertitude plane

Mais ce répit pourrait être de courte durée pour la firme californienne. Il y a une dizaine de jours, le président américain lui a ainsi mis publiquement la pression, l'enjoignant de fabriquer plutôt aux Etats-Unis. L'iPhone, pour l'instant épargné et qui représente plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe, risque toujours de figurer sur la prochaine liste si la Maison-Blanche décidait de surtaxer l'intégralité des importations chinoises.

Une autre menace couve : les mesures de rétorsion chinoises. Bien sûr, Pékin devra prendre en considération le fait qu'Apple emploie directement 10.000 personnes en Chine (pour 3 millions d'emplois indirects). Un levier dont le groupe se sert aussi aux Etats-Unis pour amadouer l'administration avec 80.000 emplois directs et 2 millions d'indirects si l'on tient compte de tout l'écosystème. Mais l'incertitude plane, ce qui n'est jamais très apprécié des marchés. ■

La guerre des conseillers à Washington



Nicholas Kamm/AFP

Wilbur Ross

Le secrétaire d'Etat au Commerce n'a pas les meilleures relations du monde avec Donald Trump. Dans son livre « Fear », sorti il y a une semaine, Bob Woodward lui fait même dire que le président « n'est plus tout jeune ». S'il affiche publiquement son soutien aux tarifs commerciaux, cet homme d'affaires qui a investi dans les casinos de Donald Trump quand ils étaient en faillite, serait sur une ligne plus modérée que les « faucons » Peter Navarro et Robert Lighthizer. Mais il lui arrive de pencher du côté de ces derniers. Ces derniers jours, il a aussi multiplié les sorties pour tenter de rassurer les marchés et les consommateurs américains, soutenant que « personne ne remarquera au quotidien » les tarifs douaniers imposés par Washington à la Chine.



Aris Okonomi/AFP

Robert Lighthizer

Le représentant américain au Commerce a pris de l'importance, au fil des négociations avec la Chine ou avec le Mexique et le Canada, sur l'Aléna. Son intransigeance rend le dialogue compliqué, voire impossible, selon ses interlocuteurs. Les partisans du libre commerce tentent à tout prix d'avoir sa tête. Mais lui clame qu'il est l'un des leurs et que la guerre commerciale n'a que pour objectif d'assurer à l'avenir un commerce plus libre. Certains affirment que son objectif ultime est de contrer le plan « Made in China 2025 » et de protéger la technologie américaine. Les prochains dossiers sont déjà sur sa table : il doit reprendre les négociations avec le Canada dans les prochains jours, avant de tenter de trouver une solution avec l'Union européenne.



Jim Watson/AFP

Steven Mnuchin

Il représente, avec le conseiller économique Larry Kudlow, l'aile modérée de l'administration Trump sur ces sujets. C'est lui, notamment, qui a tenté de relancer le dialogue avec Pékin en invitant une délégation chinoise à reprendre les négociations à la fin du mois. « Beaucoup d'entre nous pensent qu'il vaut mieux se parler que de ne pas se parler », avait alors justifié Larry Kudlow. Des efforts vains : cette rencontre a désormais du plomb dans l'aile. Depuis l'annonce des nouvelles sanctions, le secrétaire au Trésor se fait discret. En mai, son travail avait déjà été remis en cause : l'accord qu'il avait négocié avec Pékin pour que la Chine achète davantage de produits américains afin de réduire le déficit, avait été annulé après des fuites dans la presse...



Jim Watson/AFP

Peter Navarro

Le directeur du Conseil national du commerce, sans doute le plus protectionniste et le plus virulent à l'encontre de la Chine parmi les conseillers, a étendu son influence depuis la démission de Gary Cohn en mars, puis au cours de l'été. Ecarté des négociations en mai au profit de Steven Mnuchin, il avait exprimé son mécontentement au secrétaire au Trésor, lors d'un déplacement à Pékin. Depuis, l'auteur de « La Mort provoquée par la Chine », un livre publié en 2011, a su convaincre Trump de reprendre des positions fermes. Il est convaincu que les Etats-Unis recommenceront à fabriquer certains produits, qui se substitueront aux importations. Cet ancien démocrate est même la « source de tout le chaos » en matière de politique commerciale, selon une source anonyme du livre de Bob Woodward...

Bruxelles fait ses propositions pour réformer l'OMC

La Commission veut mieux lutter contre les pratiques déloyales. Elle cible la Chine en espérant amadouer Washington.

Gabriel Grésillon
@Ggresillon
— Bureau de Bruxelles

Réformer l'OMC ou risquer l'implosion du système commercial multilatéral. Alors que Donald Trump multiplie les mises en cause de l'Organisation mondiale du commerce au point de menacer de la quitter, la Commission européenne propose de changer les règles de l'institution, qui traverse, selon la commissaire européenne au Commerce, Cecilia Malmström, « la crise la plus profonde de son existence ».

Et pour cause : en faisant obstruction à la nomination de juges de son organe d'appel, Washing-

ton menace de bloquer le cœur de la mécanique de l'OMC. Conçu pour 7 juges, cet organe n'en comptera que 3 à la fin septembre, le minimum absolu pour statuer. Si rien n'est fait, un officiel européen redoute que l'institution ne soit « au bord de la falaise » en décembre 2019. « Cette situation implique un sens de l'urgence plus développé que celui auquel nous avons été habitués dans les négociations habituelles de l'OMC », ajoute-t-il. Un sentiment d'urgence qui sera indispensable pour réformer une institution qui fonctionne par consensus de ses 164 membres...

Subventions déguisées

Un autre facteur incite Bruxelles à pousser un agenda réformateur de l'OMC : la perception que certains acteurs du commerce mondial n'en respectent plus les règles – faute d'un système capable de les y contraindre. C'est ici la Chine, avant



Oris Gikonomi/AFP

Cecilia Malmström a mis sur la table, mardi, une série de propositions qui doivent servir de base à la position européenne.

tout, qui est visée. Bruxelles, Tokyo et Washington ont d'ailleurs commencé à se réunir sur ce sujet pour esquisser un front commun.

Cecilia Malmström a donc mis sur la table, mardi, une série de propositions qui doivent servir de base à la position européenne dans une

renégociation des règles de fonctionnement de l'OMC. La Commission européenne estime nécessaire, d'une part, de renforcer la transparence au sein de l'institution.

Le but : inciter tout le monde à notifier ses agissements... et sanctionner plus facilement les contrevenants. « De nombreux pays ne respectent pas leurs obligations en la matière », a déclaré Cecilia Malmström, se gardant de pointer Pékin du doigt. Elle propose également de faire évoluer les règles relatives aux subventions ou aux transferts de technologie. L'idée serait de pouvoir sévir contre les pratiques chinoises consistant, d'une part, à subventionner l'industrie par des mécanismes détournés, en particulier via l'accès à des financements bancaires aux taux artificiellement bas. Et d'autre part, à obliger les entreprises étrangères à céder leurs technologies pour pouvoir investir sur le marché chinois. ■

Budget : cagnotte pour les Pays-Bas

EUROPE

Les comptes publics sont en excédent.

Le budget prévoit de baisser l'impôt des entreprises.

Didier Burg

— Correspondant à Amsterdam

Après six ans de croissance continue, la coalition en place à La Haye a prévu de desserrer les cordons de la bourse. Avec une hausse de 2,6 % du PIB anticipée en 2019, les orientations budgétaires présentées mardi lors du traditionnel discours du roi, Willem-Alexander, vont répartir les fruits de la croissance.

Hausse du pouvoir d'achat

Le pouvoir d'achat des Néerlandais est promis de s'apprécier de 1,5 % l'année prochaine en dépit d'une hausse de 6 % à 9 % du taux réduit de TVA, qui devrait faire rentrer 6,8 milliards d'euros de recettes en plus dans les caisses de l'Etat. Dans le détail, les largesses de La Haye vont profiter à l'enseignement, avec 1,9 milliard d'euros de dépenses supplémentaires, au budget de la défense (+ 1,2 milliard), à l'amélioration des infrastructures (1 milliard) et de la sécurité (500 millions).

Du côté des entreprises, la principale mesure concerne la

baisse de 2,5 points de l'impôt sur les sociétés. Elle reste toutefois moins forte qu'annoncé par le gouvernement afin de financer le manque à gagner plus lourd que prévu provenant de la suppression de la taxe sur les dividendes (1,9 milliard d'euros, contre 1,6 milliard initialement). Dénoncée par l'opposition, la disparition de cet impôt est considérée comme un « cadeau » aux grandes multinationales, comme Shell ou Unilever.

Chute de l'endettement public

La politique budgétaire dépensière révélée mardi s'explique notamment par les économies réalisées par l'Etat sur plusieurs postes. En chute depuis quatre ans, l'endettement public coûte de fait moins cher à La Haye en remboursements. Et cela va continuer avec un excédent budgétaire équivalent à 1 % du PIB attendu en 2019, soit 10 milliards d'euros. De plus, les dépenses sociales ne cessent de se contracter grâce à la baisse du taux de chômage ces dernières années (3,5 % en juillet dernier).

Pour autant, souligne le ministre des Finances, Wopke Hoekstra, « les fondamentaux de notre économie fortement dépendante du commerce mondial, sont solides mais ne sont pas une garantie pour l'avenir compte tenu des menaces que représentent le Brexit et les conflits entre les États-Unis et la Chine ». De fait, un « hard Brexit » pourrait coûter 1 % à 2 % de croissance. ■

Un remaniement à l'Intérieur sauve la coalition allemande

EUROPE

La crise politique entre la CSU et le SPD a duré deux semaines.

Très controversé par le SPD, Hans-Georg Maassen change de fonctions au ministère de l'Intérieur.

Ninon Renaud

— @NinonRenaud

— Correspondante à Berlin

Au terme d'une réunion de crise qui a réuni mardi la chancelière et présidente de l'Union chrétienne démocrate (CDU), Angela Merkel, le président de la CSU et ministre de l'Intérieur, Horst Seehofer, et la cheffe des sociaux-démocrates du SPD, Andrea Nahles, la raison a fina-

« Quiconque se fait le promoteur des théories du complot de droite n'a pas sa place à la tête d'une institution chargée de protéger la démocratie. »

ANDREA NAHLES
Présidente du SPD
au Bundestag



Hans-Georg Maassen avait renouvelé son soutien mercredi dernier à son chef du renseignement intérieur. Photo AFP

lement prévalu au sein de la coalition gouvernementale allemande. Le chef du service du renseignement intérieur allemand, Hans-Georg Maassen, en a fait les frais.

Deux semaines après avoir ému l'opinion en déclarant que les images de la vidéo diffusée sur Internet ne prouvaient pas que des scènes de chasse à l'homme aient pu avoir lieu dans la ville de Chemnitz en Saxe, ce juriste de cinquante-cinq ans va quitter ses fonctions pour devenir secrétaire d'Etat au sein du ministère de l'Intérieur, a annoncé ce dernier. Le détail de ses attributions doit être précisé mercredi.

Ce départ évite une crise gouvernementale qui risquait de coûter cher à tous ses membres. Alors que

Horst Seehofer, supérieur hiérarchique de Hans-Georg Maassen, lui avait renouvelé son soutien mercredi soir dernier, les sociaux-démocrates avaient contre-attaqué en menaçant de quitter le gouvernement dès jeudi si celui-ci était maintenu dans ses fonctions.

Un compromis pour éviter une crise funeste

Selon eux, les propos tenus par l'intéressé au début du mois étaient inadmissibles. « Quiconque se fait le promoteur des théories du complot de droite n'a pas sa place à la tête d'une institution chargée de protéger la démocratie », avait tranché Andrea Nahles, la présidente du SPD au Bundestag.

Réunis en urgence jeudi dernier par Angela Merkel, Horst Seehofer et Andrea Nahles ont néanmoins convenu de la nécessité de trouver une solution. A moins d'un mois d'élections régionales sous tension en Bavière, un éclatement de la coalition aurait pu porter un sérieux coup à la CSU. La bête noire de cette dernière, le parti d'extrême droite AfD, risque déjà de surfer sur la confusion créée par la remise en liberté mardi, faute de preuves matérielles, du jeune irakien considéré comme l'un des deux principaux suspects du meurtre de Chemnitz.

De son côté, le SPD n'est plus crédité que de 20 %, voire moins, dans les sondages au niveau national. Provoquer de nouvelles élections fédérales pourrait donc lui être très préjudiciable.

Angela Merkel, peu amène avec le chef du renseignement intérieur – il n'a cessé de la critiquer depuis sa décision d'accueillir plus d'un million de migrants –, a donc pu promettre en fin de semaine dernière que « la coalition ne se briserait pas du fait de la personnalité du président d'une autorité subordonnée ». Une promesse renouvelée par Horst Seehofer samedi lors de son intervention au congrès de la CSU.

S'il a sauvé la face en conservant des fonctions à Hans-Georg Maassen au sein de son administration, le ministre de l'Intérieur se trouve affaibli. Selon les résultats des élections bavaroises le 14 octobre, cette fragilisation du président de la CSU pourrait bien en faire le bouc émissaire idéal du parti conservateur. ■

Londres privilégiera une main-d'œuvre étrangère qualifiée

ROYAUME-UNI

Un rapport a été remis au gouvernement.

Il recommande, après le Brexit, de ne plus distinguer les travailleurs venus d'Europe et ceux venus d'ailleurs.

Alexandre Counis

— @alexandreounis

— Correspondant à Londres

« L'impact d'un migrant [sur l'économie] dépend de facteurs comme ses compétences, son emploi, son âge et son utilisation des services publics, et pas fondamentalement de sa nationalité. » C'est l'une des principales conclusions du rapport remis mardi au gouvernement britannique par le Migration Advisory Committee (MAC), un comité consultatif qui doit l'aider à arrêter sa politique migratoire pour l'après-Brexit. Un Livre blanc, dont la publication a été maintes fois retardée, est attendu pour cet automne.

Alors que l'immigration venue de l'est de l'Europe a été au cœur du référendum de juin 2016, le gouvernement de Theresa May a promis d'abolir à la faveur du Brexit la liberté de circulation dont jouissent aujourd'hui les Européens désireux de venir s'installer sur son sol. La sortie de l'UE est donc aussi l'occasion, pour le Royaume-Uni, de reprendre le contrôle de ses flux migratoires. Voire de choisir, purement et simplement, la nature de ses flux entrants.

Suppression des quotas

La vision « à la canadienne » que préconise le document de 140 pages remis par le MAC appelle deux recommandations qui risquent fort



Selon le rapport, l'emploi ou l'âge déterminent davantage l'impact du migrant sur l'économie que son origine. Photo Gilles Rolle/RÉA

de faire grincer des dents, à Londres comme à Bruxelles.

Il invite d'abord l'exécutif à tout faire pour « encourager activement l'arrivée au Royaume-Uni de travailleurs qualifiés », qui, selon Alan Manning, président du MAC, « bénéficient clairement à l'économie britannique ». Le rapport suggère de supprimer les quotas mensuels qui encadrent l'arrivée de la main-d'œuvre très hautement qualifiée et d'étendre le système de visas – qui lui est aujourd'hui réservé – aux travailleurs moyennement qualifiés. Le tout en conservant le seuil de 30.000 livres de revenus annuels nécessaire pour en bénéficier. Quant à la main-d'œuvre non qualifiée, le rapport ne voit pas matière à mettre en place de politique particulière, à l'exception de l'agriculture, qui dépend largement de saisonniers non britanniques.

De quoi faire hurler les représentants de l'agroalimentaire, du BTP ou encore de l'hôtellerie, qui dépendent parfois de la main-d'œuvre étrangère à hauteur de 20 % et redoutent, alors que le chômage est au plus bas depuis 1975 (4 % au deuxième trimestre), de se retrouver

à court d'employés. Un risque qu'Alan Manning ne nie pas. Mais pour lui, la réponse est toute trouvée : ces secteurs devront améliorer la productivité de leur main-d'œuvre et augmenter les salaires pour attirer des Britanniques sur des postes aujourd'hui occupés par des Européens de l'Est...

226.000 Européens

Le rapport recommande ensuite de ne plus faire de distinction entre les migrants venant d'Europe et ceux venant d'ailleurs. Un chemin que Theresa May et son ministre de l'Intérieur, Sajid Javid, souhaitent emprunter. Reste à savoir si la Commission européenne laissera faire, ou si elle parviendra à en faire un enjeu de la négociation, pour obtenir un traitement plus favorable pour les travailleurs de l'UE. Quelque 226.000 Européens sont venus vivre au Royaume-Uni au cours de l'année s'achevant en mars, tandis que 138.000 quittaient le pays, soit le plus faible niveau d'immigration nette depuis le référendum de juin 2016. Environ 316.000 non-Européens sont arrivés sur la période, alors que 81.000 s'en allaient. ■

Le Parisien
PRÉSENTE SON FESTIVAL

Paris PARADIS

21, 22, 23 SEPT. 2018

concerts, performances, ateliers, rencontres, sports...

LA FELICITÀ
STATION F
5, PARVIS ALAN TURING
75013 PARIS

ENTRÉE GRATUITE SUR INSCRIPTION
LEPARISIEN.FR/PARISPARADIS

PLUS D'INFOS
PARISPARADIS

DIRECTION ARTISTIQUE ET ILLUSTRATION: FLORA GRESSARD

idées & débats

SOMMAIRE

Le meilleur du Cercle des Echos	L'ENA a raison de s'ouvrir aux docteurs
La Chronique	Deux règles pour éviter une nouvelle crise mondiale
Libre propos	Revenu universel : méfiez-vous des contrefaçons
Cinéma	Jacques Audiard et « Les Frères Sisters » : les roués vers l'or

LES ÉDITORIAUX DES « ÉCHOS »

Trump cible d'abord... les électeurs américains



Par **Jean-Marc Vittori**

Donald Trump a décidé une offensive d'ampleur sans précédent depuis les années 1930.

La planète semble plongée dans la guerre commerciale. Donald Trump a décidé une offensive d'ampleur sans précédent depuis les années 1930. A partir du 24 septembre, 200 milliards de dollars d'importations américaines en provenance de Chine seront taxés à 10 %, après les précédentes mesures qui avaient ciblé 60 milliards. Le président des Etats-Unis a aussi taxé des milliards de dollars d'achats à la Russie, à la Turquie, à l'Europe, au Canada, au Mexique, avant parfois de faire marche arrière. Mais sa première cible n'est pas commerciale ou économique : elle est d'abord politique. Trump cherche à convaincre ses électeurs, et si possible quelques autres, de voter pour les candidats républicains aux élections de mi-mandat qui renouvelleront toute la Chambre des représentants et le tiers du Sénat dans moins de deux mois. Après avoir vanté le protectionnisme comme outil de reconquête industrielle dans sa campagne présidentielle, il le met en œuvre à l'approche

de la campagne législative. L'administration Trump a d'ailleurs soigneusement calibré les droits de douane. Les premières salves évitaient les produits de consommation. Elles étaient concentrées sur le B to B, les échanges interentreprises. En élargissant le champ, il était difficile de ne pas toucher les produits chinois que l'on trouve dans les gondoles des supermarchés américains. Il restait cependant possible de viser. Les sacs en papier et les cagettes en bois sont concernés, pas les chaises hautes pour bébé ou les sièges auto pour enfant. Les fruits de mer et les aspirateurs sont dans la ligne de mire, pas les montres intelligentes ou certains jouets (Noël approche). Il est même possible que le consommateur américain ressente peu la hausse des prix en fin de circuit. Car les distributeurs qui devront payer ces droits de douane sont souvent en concurrence frontale, tout comme les industriels frappés par le renchérissement de leurs fournitures. Ils hésiteront donc à relever leurs prix. Leurs marges pourraient, certes, en souffrir, mais elles viennent justement d'être gonflées par la baisse massive de l'impôt sur les sociétés décidée par le même Donald Trump. Hausse des droits de douane et baisse de l'impôt sur les sociétés ressembleraient alors à une immense partie de bonneteau. De tout cela, le président des Etats-Unis se moque. L'affichage l'intéresse davantage que l'action. Avec lui, l'exercice du pouvoir devient une émission de télé-réalité. Tant que l'électeur américain reste devant son petit écran, Donald Trump n'a aucune raison de changer de programme. Le chaos n'a jamais été un problème pour lui.

Lire nos informations
Pages 6 et 7

Le loup dans la bergerie

Par **David Barroux**

Le pouvoir ne se partage pas. Il se prend. En annonçant qu'il invitait Google au cœur de ses voitures du futur, le groupe Renault-Nissan-Mitsubishi promet un de ces deals « gagnant-gagnant ». Mais tout comme les mariages entre égaux n'existent souvent que dans les communiqués de presse, les partenariats dans lesquels chaque partie gagne autant que l'autre sont rares. Sur le papier, l'industriel franco-japonais a toutes les raisons d'ouvrir les portes de son habitat au californien. D'abord parce que les services de ce colosse du numérique sont plébiscités. De son moteur de recherche à YouTube en passant par le système d'exploitation Android, le service de guidage Waze, Google Maps ou Gmail, Google est une redoutable machine à innover. Surtout à l'heure où la voiture bascule du monde mécanique dans l'univers numérique, la montée en puissance de la voiture autonome va rendre le conducteur de moins en moins acteur et de plus en plus spectateur. Quand la voiture n'aura plus de pilote, nous serons tous des passagers pouvant se distraire et s'informer en faisant appel aux services de Google. Pour répondre à cette attente, certains industriels de l'automobile ont la tentation de tout faire seuls. Tesla veut lancer un service de musique concurrent de celui de Deezer et Spotify ; les constructeurs allemands se sont alliés pour investir dans la cartographie et la navigation. Renault, qui a appris avec Nissan à nouer des alliances constructives, fait le pari de pouvoir s'entendre avec Google. Espérons toutefois que Carlos Ghosn a pris ses précautions car c'est bien un nouveau rapport de force entre les géants de l'automobile et ceux du digital qui se dessine. Pour les entreprises, la rentabilité dépend de plus en plus de leur capacité à vendre, au-delà des produits, des services qui passent par la connaissance intime des clients. En acceptant de partager les données de ses automobilistes avec Google, qui est déjà, via ses smartphones et ses enceintes connectées, dans nos poches et nos maisons, le géant de l'auto fait entrer un nouvel acteur au sein de sa bergerie. Espérons qu'il ne s'agira pas d'un loup.

Lire nos informations
Page 18



Pinel pour « Les Echos »

Au Brésil, la corruption a eu raison de la prospérité

Thierry Ogier

— Correspondant à São Paulo

En l'espace de quelques jours, le ciel leur est tombé sur la tête. A deux reprises. Le 6 septembre dernier, les Brésiliens ont assisté, médusés, à la tentative d'assassinat du présidentiable de l'extrême droite, Jair Bolsonaro, poignardé durant un meeting électoral dans une ville de province. Grièvement blessé, il est toujours hospitalisé. Quelques jours plus tôt, le 3 septembre, c'est le Musée national de Rio qui était entièrement détruit par un incendie. Cet établissement, qui venait de fêter son bicentenaire cet été, abritait des trésors, comme le plus ancien fossile humain des Amériques, Luzia. Lorsque le feu s'est déclenché, les pompiers ont découvert que les bouches d'incendie étaient à sec.

Si ces deux événements sont apparemment sans lien entre eux, ils révèlent ce mélange de découragement et de révolte qui assaille les citoyens à moins d'un mois de la présidentielle prévue le 7 octobre prochain. Un scrutin dont l'issue demeure largement imprévisible, sur fond de marasme économique. Quand ils ne se montrent pas désabusés (22 % d'indécis), les électeurs manifestent leurs préférences soit pour un ancien militaire provocateur, en tête des sondages du premier tour depuis l'attentat qui l'a frappé, soit pour un ancien président en prison pour corruption, Lula, dont la candidature a été invalidée par la justice.

D'où la question qui est désormais posée : le grand déballage de la corruption au cours des dernières années et cet attentat en pleine campagne vont-ils avoir raison de l'une des plus grandes démocraties du monde et faire le lit de l'extrême droite ?

La radicalisation de la lutte politique, dont témoignent cet attentat et la virulence de nombreux messages



L'ANALYSE DE LA RÉDACTION

A un mois du premier tour de la présidentielle, le 7 octobre prochain, les électeurs brésiliens, désorientés, se laissent séduire par les extrêmes. Le pays ne parvient pas à se relever des multiples scandales de corruption qui fragilisent la société et minent sa prospérité.



Les points à retenir

- La radicalisation de la lutte politique remet en question l'image traditionnelle du Brésilien cordial, apaisant et hostile aux conflits.
- La récession de 2015 et les milliards détournés de Petrobras ont déstabilisé le pays.
- L'économie sort du trou, mais la confiance est ébranlée, et la croissance reste molle.

échangés sur les réseaux sociaux, remettent en question l'image traditionnelle du Brésilien cordial, apaisant et hostile aux conflits. Cette radicalisation traduit aussi l'incapacité des gouvernements successifs à restaurer l'auto-estime de quelque 150 millions d'électeurs qui se sont sentis trompés après la révélation de l'ampleur de la corruption, ainsi que l'incapacité notoire des gouvernants à remettre l'économie sur le droit chemin.

C'est en 2015 que le Brésil plonge dans ce qui se révélera la plus profonde récession de son histoire, dont le pays ne sortira que péniblement l'an dernier. C'est aussi la période du méga scandale Petrobras, des milliards détournés de l'entreprise publique pétrolière en collusion avec le parti alors au pouvoir (celui de Lula) et des grands groupes de BTP.

Déstabilisé, le pays plonge dans la crise politique. Des manifestations sans précédent débouchent en 2016 sur la destitution de Dilma Rousseff, la présidente qui a succédé à Lula, et, plus récemment, sur la condamnation de ce dernier à la prison ferme.

La page de treize ans de pouvoir de gauche est tournée au Brésil, mais cela est loin de réduire le problème endémique de la corruption. La plupart des partis sont désormais mis en cause. Une véritable apocalypse politique, qui favorise l'émergence de forces anti-establishment...

Le nouveau président, Michel Temer, a beau engager des réformes « market friendly », il est lui-même rattrapé par les affaires. L'économie sort du trou, mais la confiance est ébranlée, et la croissance reste molle (de l'ordre de 1 % l'an dernier et cette année encore). Impossible dans ces conditions de soulever l'enthousiasme des électeurs, préoccupés par le chômage, la baisse de leur pouvoir d'achat et la violence. Henrique Meirelles, ancien prési-

dent de la Banque centrale sous Lula et ancien ministre des Finances de Temer, a beau se targuer de ses belles performances quand il était aux commandes de l'économie, il ne recueille que 1 % des intentions de vote pour sa candidature à la présidence. Pendant ce temps, Jair Bolsonaro fait un malheur dans l'opinion en légitimant l'autodéfense et la libération du port d'armes pour lutter contre la violence.

Quelle que soit l'issue des élections, le nouveau président qui sera investi le 1^{er} janvier prochain devra administrer un « choc de confiance » pour sortir l'économie de sa torpeur. « *Le Brésil stagne* », assène l'économiste Octavio de Barros, qui évoque même « *un risque de décadence* ». Selon lui, la croissance brésilienne s'établit à 2,3 % par an en moyenne depuis 1980, et le PIB par habitant n'est que le quart de celui des Etats-Unis. Pis encore, la productivité du travailleur brésilien équivaut à seulement 17 % de celle de son homologue américain.

A long terme, le Brésil demeure bien sûr un marché porteur, comme en témoigne l'enthousiasme de certains investisseurs. La preuve ? La 4^e place décrochée par le pays l'an dernier au classement des investissements directs étrangers (IDE) établis par la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Certes, plusieurs investisseurs internationaux, eux, ont levé le pied en raison des incertitudes électorales (cela s'est traduit par une chute des IDE de 17,5 % au premier semestre, par rapport à la même période de 2017). Mais pour rétablir la confiance, il faudra que le prochain président, quel qu'il soit, prenne à bras-le-corps les problèmes chroniques de déficit budgétaire et s'attelle de nouveau à la réforme des retraites. Tout en faisant reculer le cancer de la corruption qui a mis à genou le pays. ■

opinions



LES ARTICLES LES PLUS LUS SUR LESECHOS.FR

1. Ligue des champions : le pari risqué à 1 milliard d'euros d'Altice-SFR
2. Trump taxe 200 milliards de dollars de marchandises chinoises
3. Le premier touriste de l'espace choisi par Elon Musk sera un jeune milliardaire japonais
4. Cette nuit en Asie : en Chine, les groupes européens partagent les griefs de Trump
5. Plan santé : les principales annonces

LE MEILLEUR DU CERCLE DES ÉCHOS

L'ENA a raison de s'ouvrir aux docteurs

L'Ecole nationale d'administration (ENA) ouvrira à partir de 2019, à titre expérimental pendant cinq ans, un concours réservé aux titulaires d'une thèse de doctorat. Pour Yann-Maël Larher, de l'Institut Sapiens, cette mesure permettra de diversifier un peu les profils dans la fonction publique, tout en valorisant un diplôme anormalement peu prisé en France.

AUTRE PROFIL « Dans un rapport sur les concours d'entrée à l'ENA, il est écrit que "Le jury met en garde formateurs et candidats contre les risques de formatage des préparations qui enlèvent tout naturel et toute pensée autonome au candidat, formé à la réponse moyenne et sans risque". [...] Avec la révolution numérique, on a besoin de personnes capables de déchiffrer les informations par elles-mêmes. Il ne s'agit plus de reproduire des schémas établis, mais d'en créer de nouveaux. »

NOUVEAU REGARD « L'accès des docteurs à l'ENA pourrait servir de point d'appui pour aller enfin vers la reconnaissance des profils ayant un doctorat en France. C'est une avancée essentielle. [...] La faible valorisation des docteurs est un symptôme particulièrement inquiétant, dans la mesure où les organisations sont plus que jamais aux prises avec des questions ou des savoirs technologiques et scientifiques pointus. Or les docteurs peuvent aider à décrypter le monde et construire l'avenir différemment. »

FORMATION SOLIDE « Pour conserver notre place dans la compétition économique mondiale, il devient urgent de valoriser la recherche française et de créer des conditions d'épanouissement pour les jeunes docteurs avec des débouchés sérieux. En dehors des réseaux d'anciens, le profil des docteurs n'a, en effet, rien à envier aux ingénieurs et autres diplômés de grandes écoles. »



A lire en intégralité sur Le Cercle : lesechos.fr/idees-debats/cercle

DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

La Chine à l'avant-garde du totalitarisme high-tech

The Washington Post

● « L'avant-garde du totalitarisme au XXI^e siècle est située dans une vaste région lointaine à l'ouest de la Chine, difficilement accessible et l'objet d'un black-out médiatique de la part des autorités communistes », écrit « The Washington Post » dans un éditorial. Dans le Xinjiang, près d'un million de personnes sont confinées dans des camps de rééducation où ils doivent apprendre par cœur des chansons et des slogans pour pouvoir manger.

Le reste de la région de 23 millions d'habitants est soumis à une surveillance extrême à travers, notamment, les relevés des données biométriques ou l'utilisation de l'intelligence artificielle pour les identifier. « Ceux qui sont considérés comme suspects – certaines applications dans un téléphone peuvent suffire – sont envoyés dans les camps sans procès et sans date limite. »

L'ONG Human Rights Watch parle de violations des droits humains de l'importance de celles de la Révolution culturelle. Les persécutions visent la communauté ouïgoure, en majorité musulmane. Certains d'entre eux ont exprimé une volonté indépendantiste. Non seulement le régime de Xi Jinping persécute cette population mais il met au point des instruments high-tech de répression qui pourront être utilisés par d'autres dictatures dans le monde, écrit le « Post ».

Pékin a développé une plate-forme qui intègre toutes les données et détermine les déviations par rapport à ce que les autorités appellent la normalité. Le « Post » évoque « un modèle orwellien de répression qui risque de devenir la norme en Chine et qui sera exporté ». « Sauf si le régime de Xi rencontre une forte résistance. » Mais il est peu probable que l'Amérique et d'autres pays prennent des sanctions à cette fin.

— J. H.-R.



Avant même que l'idée d'une possible faillite de Lehman Brothers soit évoquée, la croissance au deuxième trimestre 2008 était négative au Japon (-0,6 %) et en zone euro (-0,2 %). Photo Ben Stansall/AFP

Deux règles pour éviter une nouvelle crise mondiale

Si la finance a, bien sûr, joué un rôle dans la crise de 2008-2009, le contexte économique de long terme a été déterminant. Aujourd'hui, la priorité est de soutenir la croissance et de rééquilibrer les finances publiques.

LA CHRONIQUE de Jean-Marc Daniel



Dix ans après la faillite de Lehman Brothers, les commentaires se multiplient, souvent associés à l'angoissante question du retour éventuel d'une récession de l'ampleur de celle de 2009. On scrute avec minutie le bilan des banques, on accumule les règles prudentielles les concernant et on maintient sur elles une pression psychologique nourrie d'un discours qui leur est globalement défavorable. On les accuse ainsi tantôt d'irresponsabilité dans les prêts consentis, tantôt de pusillanimité dans leur soutien à l'investissement.

La chose n'est pas nouvelle : à propos des analyses qu'inspira la crise asiatique de 1997, Maurice Allais soulignait non sans humour que la différence entre un spéculateur et un investisseur avisé est que le premier échoue et le second réussit, et ce, quelles que soient les causes réelles et profondes de cet échec ou de cette réussite.

Pourtant, même s'il est incontestable que les affres de Lehman Brothers et autre AIG n'ont pas favorisé la croissance mondiale, plutôt que de se focaliser sur la finance, il convient de resituer les événements de l'automne 2008 et du printemps 2009 dans le contexte plus général de la dynamique économique de long terme. Avant même que l'idée d'une possible faillite de Lehman Brothers soit évoquée, la croissance au deuxième trimestre 2008 était négative au Japon (-0,6 %) et en zone euro (-0,2 %). Une des raisons de ce ralentissement était l'évolution du cours du pétrole. En 2004, le brent cotait en moyenne à un peu moins de 40 dollars le baril quand son cours flirtait au printemps 2008 avec les 90 dollars. Un choc pétrolier larvé s'est donc mis en place en 2007-2008. Dans un premier temps, face à ce choc, l'économie mondiale résiste avant de plonger, comme elle l'avait fait en 1975 à une époque où personne ne parlait de « subprime »...

En 1975, en France, la croissance passe de 4,3 % en 1974 à -1 %, soit une chute de plus de 5 points. En 2009, le PIB s'est contracté de 2,9 % quand la croissance de 2007, avant ce qu'il est convenu d'appeler la crise financière, se faisait sur une base annuelle de 2,3 %. La baisse est donc de même ampleur, le problème de 2009 étant que le point de départ n'est pas le même.

Pour interpréter ces évolutions, il faut comprendre que la croissance est la résultante d'une croissance de long terme – la croissance potentielle –, d'un enchaînement de cycles conjoncturels d'une durée de sept à neuf ans et de l'impact d'événements aléatoires extérieurs à la dynamique naturelle de l'économie. Les deux premières composan-

La priorité absolue est le redressement de notre croissance potentielle.

La seconde priorité est de reconstruire les marges de manœuvre et les capacités de réponse de la politique budgétaire.

tes sont dites endogènes et la troisième exogène. Or, les errements des banques, plus ou moins entretenus par les décisions arbitraires des banquiers centraux, sont exogènes. En 2009, ils ont amplifié les conséquences des aspects endogènes cycliques des économies développées.

Ce constat est ancien, puisque déjà en 1936, Keynes parlait de cycle dans le chapitre XXII de sa « Théorie générale » en des termes toujours pertinents : « Lorsqu'on examine en détail un épisode concret de ce cycle, on y découvre une grande complexité. Il apparaît en particulier que les fluctuations de la propension à consommer, celles de l'état de la préférence pour la liquidité et celles de l'efficacité marginale du capital ont toutes un rôle à jouer. Néanmoins, c'est aux modes de variation de l'efficacité marginale du capital qu'il faut surtout attribuer, à notre avis, les

caractéristiques essentielles du cycle économique ; notamment la constance de sa durée et la succession régulière de ses phases, qui justifient l'appellation de cycle. »

C'est-à-dire que le cycle est endogène et qu'il naît du surinvestissement. Dans ces conditions, 2009 n'est guère que la réplique des ralentissements ou des récessions de 1975, 1983, 1993 et 2001.

Dès lors, la priorité absolue est le redressement de notre croissance potentielle. Celle-ci n'a cessé de baisser depuis une soixantaine d'années. Dans les années 1960, elle était de 5 %, dans les années 1970 de 4 %, dans les années 1980 de 3 %, dans les années 1990 de 2 % et depuis 2000 de 1 %. Nos dirigeants ont conscience du problème puisque, lors de la présentation de la loi Pacte, ils ont indiqué que l'objectif de cette loi était de gagner un point de croissance potentielle. Ils rejoignent les préoccupations de l'OCDE qui, constatant en 2014 que : « à condition que la frontière technologique continue à progresser au rythme du passé, la croissance annuelle moyenne du PIB par habitant dans l'OCDE jusqu'en 2060 serait du même ordre que le taux de 1,5 % observé pendant la période précédant immédiatement la crise de 2009 », suggérait pour améliorer la situation d'accroître le niveau de concurrence.

La seconde priorité est de reconstruire les marges de manœuvre et les capacités de réponse de la politique budgétaire. Il y a urgence, car la séquence des derniers retournements conjoncturels permet d'affirmer que le prochain est imminent. Là encore, nos dirigeants ont conscience puisque l'Europe a adopté au travers du récent traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance (le TSCG) des règles sur le déficit budgétaire en pleine conformité avec la logique cyclique.

Concurrence et équilibre structurel des finances publiques (c'est-à-dire en pratique sur la durée moyenne du cycle) sont les deux exigences de la politique économique de l'après-2009 et de l'avant-20... (date du prochain retournement), beaucoup plus que le maintien d'une suspicion permanente et institutionnalisée à l'égard des banques.

Jean-Marc Daniel est professeur d'économie à l'ESCP Europe.

LE LIVRE DU JOUR

Comment l'Europe traite sa jeunesse

LE PROPOS Issu d'une thèse remarquée en science politique, cet ouvrage sur les jeunes européennes traite de la diversité des représentations, des institutions et des prestations. L'auteur raisonne à partir de deux variables. D'abord, la citoyenneté économique, qui peut être inclusive ou exclusive, en fonction notamment d'un système de formation mettant l'accent sur les meilleurs ou sur tous les élèves. Ensuite la citoyenneté sociale, qui s'avère, selon les pays, plus ou moins familiarisée ou individualisée. Il s'ensuit quatre modèles différents en termes de politique et de situation de la jeunesse. La France, qui associe sélection et familiarisation, compte, avec l'Espagne, la Belgique ou le Portugal, parmi les pays organisant une « citoyenneté refusée ».

L'INTÉRÊT Tom Chevalier impressionne par sa maîtrise de la littérature spécialisée, mais aussi par sa connaissance détaillée des



La Jeunesse dans tous ses États
Par Tom Chevalier, PUF 2018,
325 pages, 26 euros.

dispositifs et programmes étudiés dans des contextes nationaux très différents. Son travail de décryptage et de classification aboutit à une typologie des « régimes » de citoyenneté de la jeunesse en Europe. Cette construction deviendra certainement un classique : « la » typologie de Tom Chevalier. Une contribution importante.

— Julien Damon



LES ARTICLES LES PLUS PARTAGÉS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

1. L'avantage fiscal sur le gazole va être supprimé pour les entreprises industrielles
2. Municipales : Gérard Collomb sera candidat à Lyon
3. Immobilier : gare au poids de la fiscalité locale
4. Le changement climatique va redessiner la carte alimentaire mondiale
5. Casino prêt à se séparer de 20 de ses hypers Géant

LE POINT DE VUE

de Bertrand Badré et Laurence Daziano

Responsabiliser la finance mondiale pour éviter une nouvelle crise

La crise financière de la livre turque, qui a menacé de s'étendre aux pays émergents et au secteur bancaire européen, a rappelé la totale interdépendance du système financier mondial.

Dix ans après la crise des subprimes, la finance, malgré des progrès importants, ne dispose toujours pas d'une régulation holistique efficace et d'une approche consolidée des risques. Sur-tout, la dynamique de l'endettement souverain dans un nombre important de pays, les taux d'intérêt proches de zéro, les incertitudes sur la sortie du « QE » comme le développement des fonds vautours, spécialisés dans le rachat de dettes émises par des débiteurs en difficulté, et des fonds activistes qui spéculent sur les sociétés, créent une instabilité dommageable à la stabilisation de l'économie mondiale. L'incapacité à responsabiliser la finance entretient une instabilité structurelle et pourrait préfigurer une nouvelle crise de grande ampleur.

A un niveau plus microéconomique, les entreprises sont touchées par l'arrivée, au capital, de fonds activistes qui jouent à la baisse sur les actions et spéculent sur la restructuration des actifs, à l'instar de Vivendi ou Danone. Au premier semestre 2018, 104 fonds activistes ont lancé 145 raids sur 136 entreprises à travers le monde avec un montant de capital engagé de 40 milliards de dollars. Ces opérations se concentrent de manière croissante sur le terrain européen selon la dernière étude de la banque Lazard, notamment pour les fonds

qui spéculent sur la baisse des actions en les vendant à crédit pour les racheter plus tard en réalisant un bénéfice. Ces fonds n'hésitent pas à financer des études biaisées, qui contribuent à la chute des cours, à influencer la presse avec des forums, voire à tromper les algorithmes sur Internet.

Les difficultés à contrer de telles actions spéculatives sont nombreuses, notamment l'incapacité intellectuelle à articuler un discours cohérent sur la

La finance, malgré des progrès importants, ne dispose toujours pas d'une régulation holistique efficace et d'une approche consolidée des risques.

refondation de la finance mondiale, sans toucher pour autant à la mondialisation et à la libéralisation des marchés. Pourtant, le rôle de la finance est simple : assurer le financement de la croissance, garantir la sécurité de l'épargne, payer une prime à la hauteur du risque pris par les investisseurs, permettre de gérer le temps, l'espace et les risques associés.

Or jusqu'à présent, les réformes ont été réalisées de manière fragmentée, sans développer de vision globale du système financier qui permette de relever les grands défis que sont notamment le développement durable et la

lutte contre le changement climatique.

A une période où les risques s'accumulent, il faudrait relancer une réflexion d'ensemble sur l'architecture mondiale de la supervision financière au sein du G20 dont le Financial Stability Board fête son 10^e anniversaire. Comment favoriser une bonne allocation du capital au niveau mondial ? On pourrait envisager en son sein une réflexion sur les obstacles au financement du long terme et du développement durable ou le voir travailler à la promotion du « do good and do well », afin que notamment les particuliers – épargnants retraités investisseurs – soient rassurés sur l'usage de leur épargne et que les investisseurs en général aient accès à un univers d'opportunités le plus vaste possible et se sentent encouragés à revoir leurs politiques.

C'est avec des mesures de responsabilisation, au-delà du « tout-réglementaire », que seront jugés les dirigeants des démocraties et les acteurs financiers alors que le populisme continue à se nourrir d'actions spéculatives qui révoltent les opinions publiques. Beaucoup a été discuté. Il y a plus encore à faire.

Bertrand Badré, ancien directeur général de la Banque mondiale, est CEO du fonds Blue Like an Orange Sustainable Capital.

Laurence Daziano est maître de conférences en économie à Sciences Po.

LA CHRONIQUE DU CERCLE DES ÉCONOMISTES

de Jean-Hervé Lorenzi

La France doit retrouver l'envie de produire

Cela fait des décennies que nous nous perdons dans des débats idéologiques sur la politique et le patriotisme industriels. Si seulement nos résultats avaient été à la hauteur de nos investissements intellectuels !

Malheureusement, depuis quinze ans, les résultats de l'industrie française continuent de se dégrader d'année en année à un point tel que l'on pourrait penser que ce déclin est inéluctable. Entre 2000 et 2017, le poids de l'industrie manufacturière dans l'économie est passé de 14 à 10 % du PIB. Dans le même temps, l'industrie ne représente que 11 % de l'emploi salarié et – triste signe des temps –, sur les 268.000 emplois créés, en 2017 seuls 1.100 l'ont été dans l'industrie. Enfin, le pire concerne la balance des échanges, qui atteint 44 milliards d'euros de déficit en 2017.

En résumé, on ne peut que s'attrister de ce déclin. Est-ce définitif ? Peut-être pas, mais il nous faudrait un diagnostic parfait et une situation mondiale favorable. Sur le premier point, l'idée sous-jacente à notre politique est que le rebond de l'économie passera par l'unique biais de la révolution technologique en cours, de l'entrepreneuriat et des start-up. Certes, tous ces développements sont remarquables, mais il n'est pas juste de penser que notre avenir se résume à être une « start-up nation ». En réalité, les innovations du numérique, de

la robotique, de l'intelligence artificielle sont fondamentales pour la croissance et l'emploi, mais largement insuffisantes. Il faut comprendre que nous faisons face à un double problème. A l'exception de quelques segments d'activité, luxe, pharmacie, les sous-segments de l'énergie et des transports, les secteurs porteurs de croissance sont très peu nombreux. Il est souvent dit, à juste titre, que l'on produit en France au prix de l'Allemagne, des biens et services de gamme moyenne, analogues par exemple aux productions espagnoles.

Sur les 268.000 emplois créés en 2017, seuls 1.100 l'ont été dans l'industrie.

Quant à la situation mondiale, bien entendu la globalisation ne sera pas jetée aux oubliettes, mais elle sera amendée. Ce transfert massif de toutes nos activités industrielles vers les pays émergents et le séquençage de la chaîne de valeur dans de nombreux pays reposant sur les avantages comparatifs de chacun d'entre eux ne vont pas disparaître mais vont être en partie modifiés. Bien entendu, il faut continuer à encourager l'investissement vers les start-up, car cela dynamise notre économie, mais, au fond, ce n'est qu'un bout du sujet, car c'est l'investis-

sement dans tous les pans de l'industrie qu'il faut soutenir. En cela, l'initiative du CICE inspirée du rapport Gallois a été essentielle, mais il faut aller plus loin, allier automatisation et innovation dans tous les secteurs industriels implantés en France.

Au-delà des mesures de compétitivité, c'est notre ambition qu'il faut faire évoluer. En effet, depuis trente ans, on a vécu sur l'idée implicite que nous deviendrions un pays spécialisé dans les services et que l'industrie serait l'apanage des pays en développement.

C'est cette conception de notre avenir qu'il faut revoir. Cela passe par de multiples canaux, formation, rémunération, discours politique sur l'industrie dans les territoires, mais également par l'idée de grands projets européens qui font rêver, comme dans l'aéronautique et le spatial et des lieux de pouvoir qui organisent cette volonté.

Il ne s'agit en aucun cas de revenir à une politique colbertiste mais de redonner au projet industriel ses supports fiscaux, administratifs, pourquoi pas un ministère compétent et de promouvoir un vocabulaire prospectif sur la répartition de la valeur ajoutée dans le monde. En un mot, il faut retrouver l'envie de produire et mettre en scène les messagers de ce discours d'avenir.

Jean-Hervé Lorenzi est président du Cercle des économistes.



Le « revenu universel d'activité » présenté par le président de la République lors de l'annonce du plan contre la pauvreté dénature honteusement une belle idée.

Revenu universel : méfiez-vous des contrefaçons

LIBRE PROPOS

Par Gaspard Koenig



Pour mieux lutter contre la fraude fiscale et sociale, le gouvernement devrait déjà s'abstenir de commettre des fraudes intellectuelles. Le « revenu universel d'activité » présenté par le président de la République lors de l'annonce du plan contre la pauvreté dénature honteusement une belle idée de plus en plus populaire. C'est une insulte à l'intelligence des citoyens, qui risque de brouiller encore davantage le débat public. Ne pas dire « RUA », implore le président. Je ne vais pas m'en priver. Cette énième réformette des minima sociaux ne vaut pas mieux qu'un mauvais acronyme.

Le revenu universel connaît de multiples versions. Il suffit de se rendre au congrès annuel du BIEN (Basic Income Earth Network) pour constater combien les débats internes peuvent être virulents entre technophiles, socialistes et libéraux. Mais tous ses partisans s'accordent au moins sur une définition basique : il s'agit d'un revenu distribué à tous, sans condition ni contrepartie. Rien de tel dans l'esprit du gouvernement : le RUA ne concerne que les pauvres, sous condition de ressources et en échange d'un engagement à retrouver une activité.

En fusionnant un certain nombre de dispositifs sociaux, le RUA est censé simplifier le maquis des aides. Ce n'est pas du côté du revenu universel qu'il faut chercher son inspiration, mais plutôt vers l'allocation sociale unique défendue par le candidat de la droite lors de la dernière campagne présidentielle – projet lui-même calqué sur le désastreux Universal Credit tant conspué au Royaume-Uni. En procédant à des ajustements paramétriques sans changer le principe même du système social, le gouvernement se condamne à décevoir une fois de plus, au prix d'un travail bureaucratique à la fois colossal et inutile : bon courage pour « fusionner » RSA et APL, qui correspondent à des critères et à des besoins totalement différents ! On ne réduit pas la bureaucratie en assignant un bureaucrate unique à chaque allocataire, mais en supprimant le besoin de bureaucratie, à savoir la conditionnalité des aides, source de tous les maux.

Oui, le taux de non-recours au RSA est un scandale, qui soit dit en passant arrange bien les finances publiques ; mais l'automatisation du versement restera un miroir aux alouettes tant que l'on n'aura pas

dépassé la logique du contrôle. En termes politiques : Macron fait du Fillon, la communication en plus. En termes sociaux : les pauvres n'ont pas fini de faire la queue au guichet. Daniel Blake, l'antihéros de Ken Loach, a de beaux jours devant lui.

Sous la question rhétorique se cache un débat de fond. La philosophie du revenu universel est de faire de la responsabilité individuelle, en libérant les plus démunis de la nécessité d'être identifiés, questionnés, inspectés, et en assurant à tous la sécurité minimale d'un droit à la subsistance, réclamé depuis Thomas Paine comme l'aboutissement de notre Déclaration des droits de l'homme.

A l'inverse, le RUA s'accompagne d'un renforcement de la sanction, puisqu'on le perdrait après avoir refusé deux « offres raisonnables d'emploi » : comme si l'administration déjà débordée était capable d'apprécier la situation personnelle de millions d'allocataires ! Mélanger l'impératif de solidarité avec la question du marché de l'emploi ne peut que nuire à l'un et à l'autre. Au mieux, ce critère ne sera pas appliqué, comme c'est déjà le cas pour le RSA ; au pis, il ôtera à certains le pain de la bouche. Le RUA repose sur une conception utilitariste du comportement humain et sur une vision disciplinaire de la société.

Mélanger l'impératif de solidarité avec la question du marché de l'emploi ne peut que nuire à l'un et à l'autre.

Le président prétend privilégier l'accompagnement aux « solutions de soutien monétaire ». En ce sens, il reste fidèle à la logique de l'assistanat, où l'Etat se donne pour rôle de prendre par la main chacun d'entre nous – le chef de l'Etat pourrait même s'en charger personnellement, comme il l'a suggéré samedi dernier à un jeune chômeur dans les jardins de l'Élysée.

C'est tout l'inverse qu'il faudrait faire : donner de l'argent à ceux qui en manquent en leur faisant confiance pour l'utiliser au mieux de leurs besoins. Inutile d'ajouter à leurs difficultés l'humiliation de remplir des formulaires. Être pauvre ne justifie pas d'être infantilisé. Le revenu universel, le vrai, permettrait à chacun de déployer sa créativité ou simplement sa débrouillardise. Voilà un filet de sécurité adapté au siècle numérique, qui redonnerait à la France cette « ambition universelle » vantée par le président.

Gaspard Koenig est philosophe et président du think tank GenerationLibre.

enquête

FANNY COLIN



« On ne peut plus tout miser sur la bonne plaidoirie de fin, l'éloquence ne suffit plus, il faut connaître le dossier par cœur, dans ses moindres détails. »

FANNY COLIN

LÉON DEL FORNO



« Pour l'instant, nous sommes dans un système hybride où les règles du jeu ne sont pas clairement établies. »

LÉON DEL FORNO

ANTOINE MAISONNEUVE



« Le pénaliste est devenu une sorte d'auditeur du pénal. »

ANTOINE MAISONNEUVE

ASTRID MIGNON COLOMBET



« Une autre défense est possible, mais elle est à réinventer. »

ASTRID MIGNON COLOMBET

STÉPHANE DE NAVACELLE



« Nous sommes dans l'obligation de prendre en compte la défense, le droit, la logique économique, le risque médiatique, le risque pour les salariés. »

STÉPHANE DE NAVACELLE

Droit pénal des affaires : la relève

CABINET D'AVOCATS // La nouvelle génération d'avocats doit inventer une nouvelle façon de travailler, une nouvelle défense. Sortir – un peu – de la confrontation pour apprendre – beaucoup – à négocier avec les magistrats. Tour d'horizon des sept défis qu'ils doivent relever.

Valérie de Senneville
@VdeSenneville
et Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

Ils sont la nouvelle génération d'avocats pénalistes d'affaires. Là où, il y a une vingtaine d'années, entreprises et patrons pris dans les premières grandes affaires financières avaient choisi les avocats de « voyous » pour les défendre, ces jeunes avocats doivent aujourd'hui inventer une nouvelle façon de travailler avec les magistrats. Ils ont beaucoup observé et appris de « la bande des sept » (Pierre Haïk, Thierry Herzog, Jean-Yves Le Borgne, Patrick Maisonneuve, Olivier Metzner, Francis Szpiner, Hervé Temime) qui, à la fin des années 1990, trustaient le marché du droit pénal des affaires. Normal, ce sont eux qui, après avoir traîné leur robe noire dans les prisons auprès de grands délinquants, ont inventé cette manière si particulière de traquer la faute de procédure dans un dossier, tout en continuant de rugir dans les prétoires. Ce sont eux qui, fins stratèges, rois de la formule qui cingle, ont su capter l'attention des médias.

Les grands fauves sont toujours là. Certains ont formé les jeunes loups qui vont leur succéder. Les pénalistes sont devenus les vraies stars du barreau, loin devant, maintenant, les avocats d'affaires qui ont eu

leur heure de gloire dans les années 1980 au moment des grandes OPA. Mais cette jeune génération a su faire la synthèse entre les deux barreaux. Signe des temps, les anciens pénalistes du cabinet Metzner ont été chassés par les cabinets anglo-saxons, plutôt rois du droit des affaires à Paris : Antonin Lévy, qui défend notamment François Fillon dans l'affaire des emplois accordés aux membres de sa famille, exerce désormais chez Hogan Lovells ; Aurélien Hamelle est passé par Allen & Overy avant de rejoindre Total comme directeur juridique. « Nos méthodes de travail se rapprochent de plus en plus de celles des avocats d'affaires tant au niveau de la technicité que de la compréhension des enjeux financiers et corporate », confirme Alexis Werl, associé du cabinet Mc Dermott.

Ils sont donc nombreux, aujourd'hui, à surfer sur cette nouvelle vague du pénal

Pour cette nouvelle génération d'avocats pénalistes, la connaissance des systèmes judiciaires étrangers, particulièrement anglo-saxons, est un impératif.

financier. Certaines de nous faire de « nouveaux amis », nous avons sélectionné dix de ces jeunes avocat(e)s qui, chacun(e) à leur manière représente le futur de cette matière si particulière. Cinq hommes et cinq femmes : Fanny Colin, Léon Del Forno, Antoine Maisonneuve, Astrid Mignon Colombet, Stéphane de Navacelle, David Père, Camille Potier, Clarisse Serre, Antoine Vey, Bérénice de Warren... Ils font partie de cette jeune génération de pénalistes qui doit apprendre à travailler avec des responsables de communication, se colleter plus que leurs aînés la presse et les réseaux sociaux tout en gardant les réflexes de la défense, garants de leur crédibilité auprès des magistrats. Tour d'horizon des défis qu'ils doivent relever.

Changer les mentalités des hommes

A remarquer tout d'abord la place des femmes. Là où des Emmanuelle Kneuzé, Jacqueline Laffont, Françoise Cotta ou encore Frédérique Beaulieu ont dû s'imposer dans un monde dominé par les « tenors », les femmes revendiquent aujourd'hui une place à part entière. La preuve, l'Association des avocats pénalistes a été présidée par une femme, Corinne Dreyfus-Schmidt, de 2008 à 2016. Et dans un blog vengeur, Julia Minkowski, s'est insurgée contre les propos « affligeants » d'un confrère qui affirmait qu'il n'y avait « pas d'avocates qui soient des avocates de renom, connues comme de gran-

des pénalistes ». La jeune avocate pénaliste, associée du cabinet Temime, a créé le Club des femmes pénalistes.

« Cela reste dur pour les femmes », constate cependant Camille Potier. A quarante-deux ans, cette avocate au sein du cabinet américain Mayer Brown s'est déjà taillé une solide réputation dans la défense des sociétés ou de leurs dirigeants. Elle a notamment défendu un trust dans l'affaire de fraude fiscale du grand marchand d'art Guy Wildenstein (relaxé). Mais elle s'entend encore dire de la part d'un confrère croyant lui faire une fleur : « Fais ch... le client veut une femme. J'ai dû donner ton nom. » (sic). « Il faut que l'on arrête d'être élégantes, trop polies, de s'excuser d'être arrivées », affirme l'avocate élue au Conseil de l'Ordre de Paris. « Les profils changent. La manière de travailler aussi. Mais il faut encore changer les mentalités. Le problème est déjà de pouvoir accéder au chef d'entreprise. Les affaires se font encore trop entre hommes », renchérit Clarisse Serre. L'avocate au barreau de Seine-Saint-Denis, qui conseille entre autres la série « Engrenages », est surnommée « la Lionne » par certains de ses confrères. Comme quoi les fauves se conjuguent aussi au féminin.

Connaître les droits anglo-saxons et travailler en équipe

Aujourd'hui, rares sont les dossiers importants en pénal des affaires qui n'ont pas de ramifications dans d'autres pays. « On

s'ancre dans une histoire, mais tous les grands dossiers aujourd'hui, que ce soit de risque industriel (Concorde, AZF) ou de corruption en raison des données sous-jacentes au droit pénal, supposent toujours d'avoir un œil international », constate Astrid Mignon Colombet, managing partner du cabinet Soulez Larivière.

Alors, pour cette nouvelle génération d'avocats pénalistes, la connaissance des systèmes judiciaires étrangers, particulièrement anglo-saxons, est un impératif. « On vient nous chercher parce que les compétences sont différentes. Il faut être aussi pédagogiques que polyvalents dans la compréhension des autres systèmes de droit et faire comprendre le nôtre », analyse Camille Potier. Inutile aussi de faire l'impasse sur l'anglais : « Tous les documents de travail sont en anglais », ajoute l'avocate. L'internationalisation des dossiers implique aussi d'autres méthodes de travail, loin de l'image du pénaliste « lonesome plaideur ». « Aujourd'hui, dans les sujets techniques, les pénalistes mobilisent une équipe pour ensuite porter un message judiciaire. Cela demande de la complémentarité et le respect des apports de chacun », indique Antoine Vey, cofondateur du cabinet Dupond-Moretti & Vey, qui a appris dans le sillage du grand pénaliste du Nord, de Metzner et de Spinosi.

Gérer la stratégie médiatique et judiciaire

Et si, comme pour leurs aînés, la maîtrise parfaite de la procédure pénale reste incontournable, la stratégie face à l'utilisation du « vice de procédure » a radicalement changé. « Auparavant, nos aînés pouvaient laisser filer le vice de procédure pour mieux le faire éclater au moment de l'audience. Main-

DAVID PÈRE



« Il faut avoir une culture de l'entreprise pour réaliser de réels audits et en même temps avoir un vrai œil de pénaliste pour considérer pleinement les risques. »

DAVID PÈRE

CAMILLE POTIER



« Il faut être aussi pédagogiques que polyvalents dans la compréhension des autres systèmes de droit et faire comprendre le nôtre. »

CAMILLE POTIER

CLARISSE SERRE



« Les profils changent. La manière de travailler aussi. Mais il faut encore changer les mentalités. »

CLARISSE SERRE

ANTOINE VEY



« Aujourd'hui, dans les sujets techniques, les pénalistes mobilisent une équipe pour porter un message judiciaire. »

ANTOINE VEY

BÉRÉNICE DE WARREN



« La responsabilité des personnes morales n'a jamais été aussi forte. »

BÉRÉNICE DE WARREN

Photos Shutterstock, Clarisse de Lauriston, Studio L'Etiquette, Yann Deret, Stéphanie Caron, Jean-Pierre Nguyen, Jérôme Aoustin, DR, Joël Saget, Emanuele Scorzolletti, Photo Madeleine.

tenant, c'est fini : tout doit être sur la table et l'on doit parler avec le magistrat, quitte à lui déplaire. Si on n'est pas d'accord on le dit et surtout on l'écrit », souligne Fanny Colin, désormais associée dans le cabinet de Jean-Pierre Versini-Campinchi, aux colères feintes ou réelles aussi connues que ses célèbres nœuds papillons.

Pour celle à qui Versini a transmis la passion de défendre, l'instruction est aujourd'hui aussi importante que l'audience. « On ne peut plus tout miser sur la bonne plaidoirie de fin, l'éloquence ne suffit plus, il faut connaître le dossier par cœur, dans ses moindres détails », résume l'avocate. Celle qui défend, entre autres Anne Lauvergeon dans le dossier Uramin, avoue aussi que dans les dossiers modernes de pénal des affaires, « il faut gérer la stratégie médiatique et judiciaire : parler à qui, quand, pour dire quoi ? » Ce que confirme un autre de ses confrères, Antoine Maisonneuve qui constate que, « avant, le conseil était assez peu présent en matière pénale ». Le jeune avocat, associé de son père, Patrick Maisonneuve – un de la bande des sept – commence à imposer son prénom et son empreinte personnelle : « Réussir à anticiper le risque pénal est devenu un impératif farouche pour nombre d'entreprises, d'autant plus que les sanctions deviennent de plus en plus lourdes et qu'elles sont généralement assorties d'une médiatisation instantanée avec des répercussions internationales », assure-t-il.

Coopérer avec le parquet plus que résister

Cette relève-là bénéficie de nouveaux instruments juridiques et doit faire face à de nouvelles contraintes pénales. Pour les particuliers comme pour les entreprises, la justice transactionnelle se substitue de plus en plus aux poursuites classiques avec notamment le renforcement des règles de « compliance » et des possibilités de transaction avec les juges. L'élargissement de la procédure de comparution sur reconnaissance

Pour les particuliers comme pour les entreprises, la justice transactionnelle se substitue de plus en plus aux poursuites classiques.

préalable de culpabilité (CRPC) permet depuis 2004 d'éviter le procès au justiciable reconnaissant sa faute mais pas la condamnation tandis que la convention judiciaire d'intérêt public (CJIP), créée en 2017, donne aux entreprises la possibilité de négocier avec le parquet une forte amende en échange de la reconnaissance des faits comme aux Etats-Unis. « C'est un univers passionnant. L'entreprise est obligée de repenser complètement sa défense qui n'a plus aucun rapport avec la défense de droit commun sous l'arbitrage du juge judiciaire. Dans ce système de justice, on est plus incité à coopérer qu'à résister. Une autre défense est possible, mais elle est à réinventer », analyse Astrid Mignon Colombet. L'avocate a, notamment, mené avec Jean Veil la négociation de la première CJIP transnationale signée entre Société Générale et le Parquet national financier (PNF) et le Département of Justice (DoJ) américain sur l'affaire libyenne.

Anticiper et enquêter

De fait, ces évolutions juridiques ont des conséquences importantes sur la manière dont les avocats interagissent avec leurs clients. Le professionnel du droit se transforme parfois en enquêteur pour des multinationales. « Le pénaliste est devenu une sorte d'auditeur du pénal », constate Antoine Maisonneuve. Ce qui n'est pas sans soulever de nombreuses questions : à quoi s'applique la confidentialité, que peut faire l'avocat en respectant sa déontologie, etc.

Stéphane de Navacelle, avocat aux barreaux de New York et de Paris, ancien moniteur de la Banque mondiale pour une entreprise française durant deux ans, se penche actuellement sur le sujet à la demande du bâtonnier de Paris. Les nouvelles règles de mise en conformité pour les entreprises posées par la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (Sapin II) obligent les avocats à être plus proactifs. D'autant que les enquêtes préliminaires se multiplient et la coopération transatlantique entre magistrats dans les dossiers complexes ne sont plus des exceptions.

« Nous sommes beaucoup plus dans l'anticipation. En plus de la pédagogie habituelle sur les règles de droit, nous devons expliquer à nos clients que nous n'aurons accès quasiment à rien jusqu'à un stade avancé de la procédure », détaille Léon Del Forno, associé du cabinet Temime, diplômé de Sciences Po et de Harvard, qui a débuté sa carrière par les fusions-acquisitions avant de passer la Conférence du stage, prestigieux concours d'éloquence, et d'en devenir premier secrétaire en 2014.

Comprendre les enjeux des clients

L'avenir du droit pénal des affaires réside dans ces profils faisant le lien entre une entreprise et une juridiction : le « litigator » doit, comme ses aînés, fréquenter assidûment les palais de justice tout en disposant d'une bonne compréhension des enjeux de l'entreprise. « Le pénal a changé dans sa relation au client ; les entreprises, les dirigeants doivent être sûrs que l'on comprenne bien leurs enjeux », note Bérénice de Warren, avocate qui se réjouit aujourd'hui de travailler pour le cabinet Veil Jourde, « un cabinet qui a anticipé le virage du droit pénal des affaires ».

« Il faut avoir une culture de l'entreprise pour réaliser de réels audits et en même

temps avoir un vrai œil de pénaliste pour considérer pleinement les risques », reconnaît David Père, « counsel » du cabinet anglo-saxon Bryan Cave Leighton Paisner et ancien du cabinet Veil Jourde. Avant d'ajouter « c'est une illusion de penser que l'on peut être un bon avocat pénaliste des affaires et compliance si on ne dispose pas d'une vraie expérience judiciaire ». Il existe effectivement des limites à l'anticipation et à l'enquête interne. Elles doivent être mûries de réflexes de droit pénal dur, d'une culture de la défense. « La compliance n'est pas l'essence même du pénaliste. Il ne faut jamais oublier que le juge a le dernier mot », insiste Clarisse Serre, cofondatrice du cabinet Serre & Boulebsol.

Négocier, oui, mais à quel point ?

Une fine connaissance des magistrats est donc, comme pour leurs aînés, indispensable à la fois à l'audience, mais aussi en cas de négociation. Les entreprises sont de plus en plus enclines à utiliser la CJIP. Les praticiens estiment pourtant qu'elle n'est pas encore suffisamment affirmée dans la pratique pour être correctement utilisée. « Notre métier évolue mais les magistrats pas tant que ça. Ils n'ont pas oublié leurs bons réflexes et le rapport d'audit peut se transformer en instrument à charge. A ce moment-là, on entre dans un rapport de force », analyse Antoine Maisonneuve, qui note que « le juge français ne se comporte pas encore comme le juge anglo-saxon qui est beaucoup plus sensible au travail d'anticipation du client ». La solution ? « Retrouver ses réflexes de pénaliste pur, tout vérifier et... ne rien écrire. »

Même constat pour Antoine Vey. « La justice négociée n'est pas quelque chose qui est inscrit dans notre culture judiciaire. Elle pose de nombreuses questions pratiques que la loi n'a pas réglées, par exemple en cas de refus d'homologation par un juge dans le cadre d'une comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité. Difficile alors, pour le client qui a "reconnu les faits", de faire marche

arrière. »

« Le secret professionnel est un principe mis à mal ainsi que le droit de ne pas s'auto-incriminer », continue l'ancien avocat de Jérôme Cahuzac, en appel. « La négociation ne fonctionne que si l'on se trouve dans une relation de confiance. Pour l'instant, nous sommes dans un système hybride où les règles du jeu ne sont pas clairement établies », ajoute Léon Del Forno, qui défend notamment Frank Fredericks, ancien sprinter olympique namibien poursuivi dans le cadre de l'instruction menée à Paris sur les soupçons de corruption dans l'attribution des JO 2016 à Rio de Janeiro. « Nous négocions face à des magistrats qui ne sont pas encore tous passés d'adversaires à partenaires », confirme David Père, qui a obtenu la relaxe d'un de ses clients dans un dossier de fraude fiscale et blanchiment issu des fichiers Falciani. « Si on veut une vraie négociation, il faut pouvoir négocier ! Donc il faut pouvoir être averti avant de ce que le procureur va proposer », renchérit Camille Potier.

Le risque est d'autant plus grand que ces dossiers font souvent l'objet d'une couverture médiatique parfois spectaculaire que les réseaux sociaux amplifient. « Les enjeux ne sont pas toujours de même nature. Parfois l'objet de la procédure n'est pas tant la question de la sanction que celle de la réponse à l'opinion publique telle qu'elle est reflétée par les médias et les réseaux sociaux. Ainsi, dans certaines affaires l'institution judiciaire adopte une posture qui peut négliger la règle de droit pour des raisons qui se voudraient symboliques et purement morales », précise Bérénice de Warren, avocate notamment avec Jean Veil de Didier Lombard dans l'affaire des suicides de France Télécom.

« Nous sommes dans l'obligation de prendre en compte la défense, le droit, la logique économique, le risque médiatique, le risque pour les salariés », résume Stéphane de Navacelle, élu au Conseil de l'Ordre du barreau de Paris. L'avocat pénaliste d'affaires du futur est multiscience. ■

art&culture

CINÉMA // Avec « Les Frères Sisters », Jacques Audiard embarque Joaquin Phoenix et John C. Reilly dans un western crépusculaire, cruel et mélancolique. En route pour les Oscars ?

Jacques Audiard et les frères Sisters : les roués vers l'or



Les frères Sisters dans leurs œuvres. Photo Shanna Besson

Thierry Gandillot
@thgandillot

Jacques Audiard est souvent là où on ne l'attend pas. Après la Résistance (« Un héros très discret »), la prison (« Un prophète »), un parc aquatique (« De rouille et d'os »), après « Deephan », palme d'or à Cannes, en tamoul, le voici en 1851, en Oregon. Un western, un vrai, tourné en anglais avec des acteurs américains de premier rang : Joaquin Phoenix, John C. Reilly, Jake Gyllenhaal et Riz Ahmed.

A ce titre, « The Sisters Brothers » peut espérer concourir aux Oscars dans les catégories reines de meilleur film et de meilleur réalisateur. Après la Mostra de Venise, où il a glané un lion d'argent, les vents sont favorables. Le film, qui sort vendredi 21 septembre aux Etats-Unis, a reçu un accueil critique enthousiaste à Toronto. Le site Rotten Tomatoes, qui ne se trompe jamais, lui a décerné un rare 87 % d'avis positifs.

Pour une fois, l'idée ne vient pas de

Jacques Audiard. C'est l'acteur John C. Reilly qui, après avoir adoré « De rouille et d'os » au Festival de Toronto, lui confie « The Sisters Brothers » de Patrick DeWitt, dont il détient les droits. « *J'ai lu le roman et il m'a enthousiasmé*, dit Audiard. *C'était la première fois qu'on me confiait un sujet qui me plaisait. Si j'étais tombé dessus par hasard, jamais je ne serais parti de mon propre chef sur un western.* » Surtout qu'il n'est pas un spécialiste du genre. « *Je suis plus intéressé par les westerns du déclin aussi bien "Little Big Man" que "Missouri Breaks". Parmi les classiques, je suis plus attiré par les œuvres du crépuscule qui contiennent la critique de quelque chose, du genre lui-même peut-être : "Rio Bravo", "L'homme qui tua Liberty Valance", "Les Cheyennes".* »

Œuvre du crépuscule, « Les Frères Sisters » l'est. Charlie et Elie sont des tueurs à gages au service d'un mysté-

FILM FRANCO-AMÉRICAIN
Les Frères Sisters
de Jacques Audiard
avec Joaquin Phoenix,
John C. Reilly. 2 h 02.

rieux Commodore. Fines gâchettes, ils ne se posent pas de questions, n'échoient jamais dans leur mission. Ils semblent passer au travers des balles. Charlie (Joaquin Phoenix), le cadet, est une tête brûlée dont la folie se déchaîne au cours de ses beuveries récurrentes. Elie (John C. Reilly) rêve d'en finir avec cette vie de massacres entrecoupée d'errances. Il est tombé en amour et rêve de revenir dans leur ferme natale travailler la terre.

Gros durs aux âmes d'enfants
Si les frères Sisters l'ont quittée, des années plus tôt, c'est pour fuir la violence paternelle. Cette violence, ils l'ont dans le sang, comme un poison qui les rend fous. Mais Elie accepte de suivre son frère Charlie dans une ultime mission. Retrouver un type qui a fui le Commodore. Ce qu'il ne sait pas, c'est que le fugitif est détenteur d'un fabuleux secret,

une formule chimique qui les couvrira d'or – on n'en dira pas plus. Car cela, son frère le lui a cédé, qui a passé dans son dos un deal avec le Commodore. Ce mensonge met à l'épreuve le lien qui les unit. A mesure qu'ils chevauchent, les frères se mettent à parler. Au fond, pourquoi tout ça ? Pourquoi et comment sont-ils devenus les frères Sisters ? La selle leur sert de divan analytique.

C'est là où Jacques Audiard remporte la mise. Il déroule un western atypique avec des gros durs qui ont des âmes d'enfants. Du coup, le scénario prend des chemins de traverse. « *On est dans un western*, dit Audiard, *où le cow-boy pleure la mort de son canasson, où le héros se masturbe en pensant à la fille qu'il a laissée au pays, où une brosse à dents devient un outil de communication, un indice d'évolution.* »

Face au western classique version John Ford ou moderne version Quentin Tarantino, Jacques Audiard a tenté d'ouvrir une nouvelle voie : le western apaisé. Tout est relatif. ■

« Leave no trace » : l'Amérique selon Granik

Nouveau long-métrage d'une cinéaste trop rare, « Leave no trace » raconte l'Amérique en guerre à travers l'amour d'un père pour sa fille. Un hymne à la marginalité.

Adrien Gombeaud
@AdrienGombeaud

Il y a huit ans, Debra Granik réalisait « Winter's Bone », puissant portrait des bas-fonds du Missouri. Elle était nommée à l'Oscar et son actrice, Jennifer Lawrence, allait devenir une superstar. Ensuite, Granik a plus ou moins disparu. En 2014, elle a tourné un documentaire discret intitulé « Stray Dog ». « Leave no trace » n'est que son troisième long-mé-

trage en une quinzaine d'années. Il est l'un des plus beaux films de la rentrée. Nous sommes dans les forêts de l'Oregon. La jeune Tom vit dans la nature avec son père Will. Ils dorment sous la tente et limitent leurs contacts avec la civilisation. Tom a appris à lire, à écrire, à faire du feu et à se camoufler pour échapper aux gardes forestiers. Mais, un jour, les autorités les rattrapent. Tom et Will vont devoir trouver un toit, un travail, une école... commencer une nouvelle vie. Adapté d'un fait-divers et d'un roman (« L'Abandon » de Peter Rock), « Leave no trace » est à la fois une histoire d'amour, entre un père et sa fille, et une description de

FILM AMÉRICAIN
Leave no trace
de Debra Granik
Avec Thomasin Harcourt
McKenzie, Ben Foster,
Jeff Kober. 1 h 47.

l'Amérique en guerre. En effet, on ne tarde pas à comprendre que Will est un vétéran d'Afghanistan. S'il a choisi de vivre loin de tous, c'est qu'il a vu de trop près le pire de l'humanité. Mais la forêt qui libère Will est pour Tom une prison. Tom a la vie devant elle et le monde à découvrir. Aussi, malgré la passion qui les lie, il sera bientôt temps de se dire au revoir.

Thoreau et Springsteen
« Leave no trace » s'inscrit dans une série de films contemporains autour de personnages qui fuient la société. On songe à « Vie sauvage » (2014) de Cédric Kahn, inspiré du destin des frères Fortin, ou

« Captain Fantastic » (2016) de Matt Ross avec Viggo Mortensen. Le film étonne donc moins par son sujet que par le regard à la fois rugueux et généreux de Debra Granik. « Leave no trace », c'est l'Amérique de Henry David Thoreau et celle de Bruce Springsteen réunies. Un pays d'arbres immenses et de maisons de rondins au milieu des bois. Il y a aussi des concours de beauté de lapins et des clubs de danse du troisième âge, filmés sans ironie. Des rencontres inopinées dans des stations-service, quelques centaines de kilomètres partagés et des chemins qui se séparent aussi sec. Là-bas, on vit d'on ne sait quoi sur des bouts de nulle part. Bien loin des dollars, c'est une autre idée du rêve américain : le droit de s'évaporer sans laisser de trace. ■

Rastignac a la niaque

LA
CHRONIQUE
de Thierry
Gandillot



Un type qui est capable de passer cinq années dans les pattes de l'ogre Depardieu peut survivre à toutes les expériences. Outre son génial « Gérard » (Dargaud), Mathieu Sapin est aussi resté quelques années entre les pattes de François Hollande. D'abord pendant les primaires, puis à l'Elysée. De cette immersion dans le grand bain de la politique aux eaux pas toujours très très claires, il a tiré deux albums savoureux (« Campagne présidentielle », « Le Château »), où il décapait le vernis de la vie politique au fil des planches. Tractations, coups bas, retournements de veste, il a tout vu, tout entendu. Après Marjane Satrapi, Joann Sfar, Riad Sattouf ou Christophe Blain, Mathieu Sapin, épaulé par Noé Debré, se risque maintenant au long-métrage. Derrière sa caméra comme avec son crayon à dessin, il a le coup d'œil, le sens du dialogue, l'art de croquer ses personnages. Dans « Le Poulain », on suit les premiers pas d'un étudiant idéaliste jeté par hasard dans la mare aux crocodiles. Alors qu'il se prépare à embarquer pour le Canada, où il doit retrouver sa copine qui travaille pour une ONG chez les Inuits, Arnaud Jaurès (Finnegan Oldfield) rencontre un certain et incertain Daniel, second couteau de l'Assemblée nationale aux manières onctueuses de prélat (Philippe Katerine). Son pouvoir est inversement proportionnel à sa fatuité. Il aimerait bien aussi attirer Arnaud dans son lit. Pour se l'attacher, il le présente à la directrice de communication d'un parti politique, Agnès Karadzic (Alexandra Lamy). On ne sait pas trop pourquoi elle le choisit. Peut-être pour son nom célèbre (même s'il ne revendique aucun lien avec le fondateur de « L'Humanité »). Il parle quatre langues, à lui tout Balzac ; il est mignon aussi. Bien malgré lui, Arnaud découvre la violence et le cynisme d'un monde dont il ne sait rien. Si, au début, il enfle les bourdes et les maladdresses, le poulain va vite être débouffé. Au point de dépasser ses maîtres ? Le scénario va bon train et le casting est aussi affûté que la liste des engagés de l'Arc de Triomphe. Alexandra Lamy campe une séductrice d'ombre et de lumière, un brin perverse, mais attachante quand elle lâche prise. Finnegan Oldfield gagne en assurance à mesure que les événements s'accroissent au point de s'introduire jusqu'aux plus hautes sphères de l'Etat. Sauvera-t-il la France ? En politique, on le sait, la roche Tarpéenne est proche du Capitole. Mais Rastignac a la niaque.

Le Poulain de Mathieu Sapin. Avec Alexandra Lamy, Finnegan Oldfield, Gilles Cohen, Valérie Karsenti, Philippe Katerine, Brigitte Roüan. 1 h 37.

Film en bref



FILM FRANÇAIS
L'amour est une fête
de Cédric Anger
avec Guillaume Canet, Gilles Lellouche, Camille Razat.
1 h 59.

● Les héros ont la migraine et la fille qui titube au bord de la piscine a perdu ses vêtements. La fête s'est fracassée sur les récifs du matin. Cédric Anger raconte cette gueule de bois, les derniers feux du porno français. Au début des années 1980, Franck et Serge gèrent un peep-show. Criblés de dettes, ils décident de se refaire dans le X. En réalité, les compères sont des flics infiltrés dans le business du sexe. On se désintéresse assez vite du volet « polar » de « L'amour est une fête » amené par un flash-back mal bricolé. Brouillon mais rigolo, ce film se verra d'abord comme un collier de numéros comiques : Gilles Lellouche et Guillaume Canet se déchaînent face à une Camille Razat exquise en pornstar qui rêve de conservatoire. Dans l'ombre, Xavier Beauvois dévore son rôle d'Orson Welles pornographe comme une plâtrée de spaghettis. Eclairé avec classe dans des teintes de néons délavés, « L'amour est une fête » s'achève sur un crépuscule. Un dernier avant la nuit du sida et de la vidéo. — A. G.

Les Echos



Les chiffres de l'économie

Budget de l'Etat 2018 : 386,3 milliards d'euros // PIB 2017 : 2.283,6 milliards d'euros courants // Plafond Sécurité sociale : 3.311 euros/mois à partir du 01-01-2018 // SMIC horaire : 9,88 euros à partir du 01-01-2018 // Capitalisation boursière de Paris : 1.532,96 milliards d'euros (au 05-07-2018) // Indice des prix (base 100 en 2015) : 103,36 en mai 2018 // Taux de chômage (BIT) : 8,6 % au 1^{er} trimestre 2017 // Dette publique : 2.255,3 milliards d'euros au 1^{er} trimestre 2018

EN FRANCE

MEURTRE LA DEMANDE DE LIBÉRATION DU FAUX DOCTEUR ROMAND RENVOYÉE

L'audience du tribunal d'application des peines, qui devait examiner mardi la première demande de libération conditionnelle de Jean-Claude Romand, condamné à la perpétuité pour le meurtre de sa famille en 1993, a été renvoyée « à une date ultérieure ». Il est surnommé le « docteur Romand » parce qu'il était parvenu pendant plus de 15 ans à mentir à son entourage en se faisant passer pour un médecin de l'OMS – une affaire qui a inspiré le cinéma et la littérature.

VIOL LE CHANTEUR SAAD LAMJARRED EN DÉTENTION



Mis en examen fin août pour viol, le chanteur marocain Saad Lamjarred a été placé en détention mardi, sur décision de la cour d'appel d'Aix-en-Provence, après que le parquet de Draguignan a fait appel de son placement sous contrôle judiciaire. Agé de 33 ans, il a été interpellé le mois dernier à Saint-Tropez, après la plainte d'une jeune femme pour « faits caractérisés de viol », selon le parquet.

JUSTICE UN HOMME ÉCROUÉ APRÈS LA DISPARITION D'UNE ÉTUDIANTE À STRASBOURG

Un homme de 58 ans aux lourds antécédents judiciaires a été mis en examen pour « assassinat, enlèvement et séquestration » et écroué à Strasbourg, après la disparition d'une étudiante, a indiqué mardi le procureur de la République. Une perquisition dans son appartement a révélé des traces de sang attribuées à la jeune femme, toujours introuvable. Elle avait rendez-vous pour visiter un appartement mais n'a plus donné signe de vie depuis.

TERRAINS SYNTHÉTIQUES RISQUES « PEU PRÉOCCUPANTS » POUR LA SANTÉ

Les terrains de sport synthétiques à base de granulés de pneus recyclés présentent un risque « peu préoccupant » pour la santé, estime l'Anses dans une note publiée mardi. L'agence sanitaire pointe toutefois des « incertitudes » pour les lieux fermés et les aires de jeu pour enfants. Cette étude n'a pas rassuré l'association Robin des bois, qui avait saisi l'agence.

SONDAGE TROIS QUARTS DES FRANÇAIS POUR L'AUDITION DE BENALLA PAR LES SÉNATEURS

Les trois quarts des Français (76 %) « approuvent » l'audition d'Alexandre Benalla par la commission d'enquête sénatoriale, prévue mercredi, selon un sondage Ifop pour la chaîne parlementaire Public Sénat. 64 % des personnes interrogées jugent par ailleurs « utile » la diffusion des auditions.

À L'ÉTRANGER

ITALIE ACCORD ENTRE LA LIGUE ET LE PARQUET DE GÈNES

La Ligue (extrême droite) et le parquet de Gênes sont parvenus mardi à un accord permettant au parti de Matteo Salvini d'échelonner sur plusieurs décennies le remboursement de 49 millions d'euros, fruit d'une fraude d'anciens responsables. La Ligue va mettre « à disposition du parquet 100.000 euros tous les deux mois, soit 600.000 euros par an », a expliqué Francesco Pinto, magistrat du parquet de Gênes.

POLOGNE PARIS ET BERLIN S'IMPATIENTENT

La France et l'Allemagne ont jugé mardi que la situation était « plus urgente que jamais » pour la justice en Pologne, après la mise en œuvre, en juillet, du nouveau régime de départ à la retraite des juges de la Cour suprême. « Nous avons déjà discuté de la situation de l'Etat de droit à cinq reprises dans cette enceinte depuis le déclenchement par la Commission de la procédure de l'article 7 » visant à sanctionner Varsovie, ont déploré les ministres des deux pays à Bruxelles.

BIRMANIE L'ONU DÉNONCE LA VIOLENCE DE L'ARMÉE CONTRE LES ROHINGYAS



Le niveau de brutalité de l'armée birmane contre la minorité rohingya en Birmanie est « difficilement concevable », a déclaré mardi un enquêteur de l'ONU en présentant un rapport accablant demandant que six hauts responsables de l'armée soient poursuivis pour « génocide ». « C'est un mépris total pour la vie humaine », a déclaré le président de la mission d'enquête onusienne sur la Birmanie.

NIGER ENLÈVEMENT D'UN PRÊTRE ITALIEN

Un prêtre italien, Pier Luigi Maccalli, a été enlevé lundi soir par des hommes armés à son domicile de Bamoanga, un village situé dans la région de Tillabéri dans le sud-ouest du Niger, en proie à des incursions djihadistes fréquentes. Des hommes sont venus à moto et ont pris ensuite la direction du Burkina Faso.

ZIMBABWE L'OPPOSITION BOYCOTTE MNANGAGWA

Les députés de l'opposition zimbabwéenne ont boycotté, mardi, le premier discours sur l'état de la nation prononcé par le président élu Emmerson Mnangagwa, âgé de 75 ans, dont ils contestent l'élection. Au pouvoir depuis la chute de Robert Mugabe en novembre, il a été déclaré élu dès le premier tour de la présidentielle disputée le 30 juillet.

LA PHOTO DU JOUR

Troisième sommet intercoréen : Moon acclamé à Pyongyang



Les dirigeants des deux Corées, Moon Jae-in et Kim Jong-un, ont défilé, mardi, en voiture dans les rues de Pyongyang acclamés par la foule avant un troisième sommet où le Sud-Coréen doit débloquer les discussions sur la dénucléarisation entre le Nord et Washington.

Photo : Pyeongyang Press Corp/AFP

ON EN PARLE À WASHINGTON

La Russie souffle le chaud et le froid sur la Syrie

Le crash d'un Iliouchine russe en Syrie, abattu par erreur par la défense antiaérienne syrienne, a fait monter la tension entre la Russie et Israël.

La semaine dernière, l'Institute for the Study of War estimait que « la Russie était en train de créer les conditions d'une attaque, limitée et discrète, contre les Etats-Unis et leurs alliés ». Prévision ou plutôt, comme on le reproche à cet institut à Washington, une façon de faire monter les tensions au Moyen-Orient ?

Au cours des derniers jours, Vladimir Poutine a, au contraire, donné des signes visant à calmer le jeu en Syrie. Mardi lors d'une conférence de presse à Moscou avec le Premier ministre hongrois, Viktor Orban, le président russe, attribué à « une chaîne de circonstances tragiques » le crash d'un avion de reconnaissance russe IL-20. Une façon de ne pas

envenimer les relations avec Israël, accusé par l'armée russe d'être responsable.

L'Iliouchine a été abattu dans la nuit de lundi à mardi, visiblement par erreur, à une trentaine de kilomètres des côtes syriennes par la défense antiaérienne syrienne, alors qu'il retournait vers la base aérienne d'Hmeimim. Ses quinze membres d'équipage ont péri.

Quelques minutes avant la disparition des écrans radars de l'avion russe, quatre F-16 israéliens avaient mené des raids contre une cible militaire syrienne qui, selon le porte-parole de Tsahal, s'apparentait à transférer des systèmes sophistiqués de fabrication d'armes de l'Iran pour le Hezbollah liba-

nais. « Ces armes étaient destinées à attaquer Israël », a ajouté le porte-parole.

Peu avant la déclaration de Vladimir Poutine, le ministère russe des Affaires étrangères avait convoqué la chargée d'affaires israélienne Keren Cohen Gat à Moscou pour des explications et menaçait Israël de représailles.

Répît ou véritable trêve ?

Le ministère russe de la Défense avait, pour sa part, non seulement mis en cause Israël, mais également la France, qui a immédiatement démenti. Pour Israël, il est clair que l'armée syrienne a fait feu sans discernement. En outre, ses F-16 étaient déjà de retour dans

l'espace aérien israélien lorsque l'incident a eu lieu.

Autre signe : Poutine a également fait preuve d'une certaine retenue en décidant de suspendre dans la province d'Idlib une offensive de grande ampleur avec l'armée régulière syrienne. Il s'est mis d'accord avec son homologue turc, Recep Tayyip Erdogan, en outre, pour créer une zone démilitarisée pour séparer les forces fidèles à Bachar Al Assad et la rébellion. Reste que, pour les observateurs, il s'agit plus d'un répit que d'une véritable trêve. « Combien de temps ce répit pourra-t-il durer ? », se demandait un expert. Peut-être le temps du début de l'Assemblée générale de l'ONU la semaine prochaine. — J.H.R.

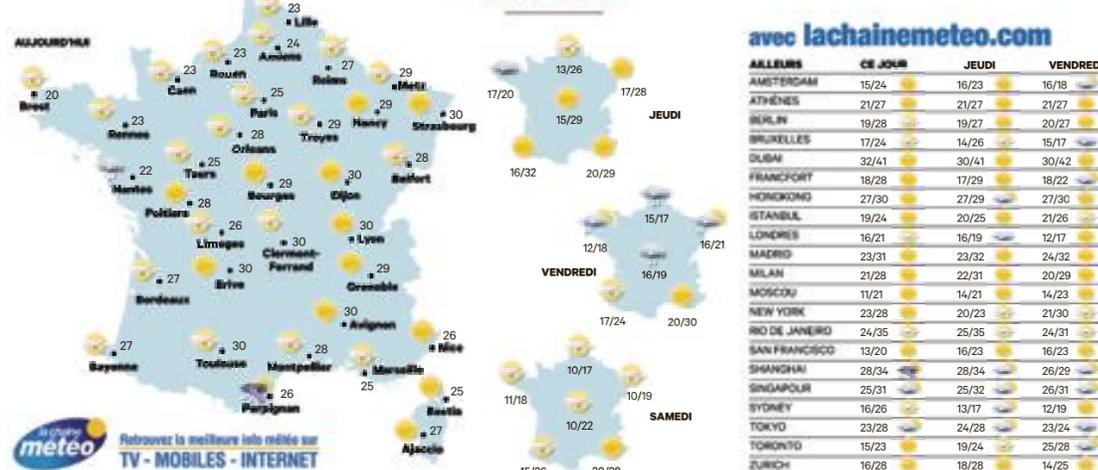
RETROUVEZ L'ÉDITO ÉCONOMIQUE DE FRANÇOIS VIDAL TOUS LES JOURS À 7H10

Les Echos



Vous êtes bien avec Radio Classique

LA MÉTÉO



ARKEA

PAPREC
RECYCLAGE

BRAVO SÉBASTIEN !

Le groupe Arkéa et le groupe Paprec Recyclage félicitent Sébastien Simon pour sa victoire sur la Solitaire URGO Le Figaro 2018 et son titre de Champion de France Élite de course au large.

Nous sommes fiers d'accompagner Sébastien sur son projet Vendée Globe 2020.

[f @sebastiensimonskipper](#) [@sebastien.simon](#)



(*) en séance



INDUSTRIE & SERVICES

RENAULT-NISSAN-MITSUBISHI

L'Alliance fait entrer Google dans ses véhicules.

// P. 18 ET L'ÉDITORIAL DE DAVID BARROUX P. 9

FERRARI

Sans Sergio Marchionne, le constructeur automobile italien va continuer à accélérer.

// P. 19 ET « CRIBLE » P. 36

SPACE X

Le premier touriste de l'espace choisi par Elon Musk sera un jeune milliardaire japonais. // P. 20

RATP



Foyez Nuredine/AFP

La régie va exploiter deux lignes du métro de Riyad. // P. 21

COURRÈGES

Artémis vole au secours de la marque française. // P. 22

HIGH-TECH & MÉDIAS

SPOTIFY

La plate-forme est tentée de signer ses propres musiciens à la barbe des majors. // P. 23

START-UP

SPOON



Spoon

Pourquoi la start-up a recruté un philosophe parmi ses premiers employés. // P. 25

PME & RÉGIONS

TERRITOIRES

Le plan de l'Etat pour développer le travail partagé en régions. // P. 26

SUPPLÉMENT

PRIX DE L'ENTREPRENEUR DE L'ANNÉE 2018 // P. 28

FINANCE & MARCHÉS

MATIÈRES PREMIÈRES

La montée du protectionnisme met les grandes valeurs minières sous tension. // P. 29

BOURSE

Les entreprises du SBF 120 renouent avec l'actionnariat salarié. // P. 30

UNICREDIT

La banque demande de la souplesse à la BCE pour nettoyer son bilan. // P. 31 ET « CRIBLE » P. 36

MARSH

Le groupe américain s'offre le courtier JLT. // P. 32

CARNET // P. 35

DERNIÈRE HEURE

Leboncoin bientôt introduit en Bourse par le groupe Schibsted

Le spécialiste des médias norvégien va regrouper dans une filiale ses activités de petites annonces hors Europe du Nord, qui sera cotée au printemps 2019.

Philippe Bertrand
@BertraIPhilippe

Des petites annonces aux annonces légales. Leboncoin sera bientôt coté en Bourse. Son propriétaire, le groupe de médias norvégien Schibsted, a annoncé mardi un virage stratégique. Le conseil a engagé la scission de ses activités de petites annonces dans une structure dédiée, au nom de code « MPI », qui sera cotée. Seules exceptions : les sites scandinaves (Suède, Norvège, Finlande), qui resteront groupés avec Schibsted.

« Schibsted restera l'actionnaire majoritaire de MPI. Le groupe demeurera propriétaire sur le long terme avec un horizon de temps qui sera déterminé par la nécessité de développer de la valeur pour tous les actionnaires », précise le communiqué publié. La nouvelle structure sera dirigée par l'actuel patron du groupe de médias, Rolv Erik Rysdal. L'opération est prévue pour le premier semestre 2019. MPI regroupera des actifs dans une vingtaine de pays, dont la France mais aussi l'Espagne, l'Italie, le Brésil, le Maroc ou encore la Tunisie. Son bénéfice brut d'exploitation (Ebitda) annuel dépasse 1 milliard de couronnes (111,2 millions d'euros) pour un chiffre d'affaires de 4,8 milliards de couronnes, selon des calculs fournis par Schibsted. Leboncoin sera l'un de ses joyaux.

Leader dans l'immobilier et l'automobile

Leboncoin est le leader incontesté de son secteur en France avec 28 millions de consommateurs chaque mois et une centaine de millions de transactions par an. Le site, né en 2006, est entré dans le quotidien des Français. « Ce qui a porté Leboncoin, c'est le développement des offres "triple play" entre 2006 et 2008. Des millions de Français se sont équipés et sont arrivés sur Internet avec peu de connaissances en la matière. Cela



Leboncoin compte 28 millions de consommateurs chaque mois et une centaine de millions de transactions par an. Photo Denis/RÉA

a profité aux sites d'usage quotidien, pratiques et simples, comme le nôtre », expliquait aux « Echos » le directeur général, Antoine Jousteau, en 2016. Leboncoin est leader dans l'immobilier et l'automobile.

Le directeur général soulignait, en mai de cette année, que le site avait aussi grandi sur le marché de l'emploi depuis trois ans. Il est devenu le premier site d'emploi privé avec plus de 2,5 millions de personnes qui consultent uniquement la catégorie emploi. « L'année dernière, 800.000 offres d'emploi ont été pourvues grâce à Leboncoin », expliquait le dirigeant, qui se fixait comme objectif de mieux servir les cadres.

Lundi, sur Radio Classique, Antoine Jousteau s'est érigé contre les projets du gouvernement d'obliger les plates-formes marchandes à déclarer les revenus perçus par les utilisateurs. « En vendant des produits d'occasion, les Français réalisent des moins-values par rapport au prix d'achat », a-t-il expliqué, tout en annonçant la possibilité d'offrir sur Leboncoin un moyen de paiement et des services de livraison. Schibsted, de son côté, conservera les activités de presse (avec les journaux « Aftenposten » et « VG » en Norvège, et « Aftonbladet » et « Svenska Dagbladet » en Suède) et les annonces en ligne en Norvège, Suède et Finlande. ■

Entente : Visa et MasterCard paient 6 milliards aux commerçants américains

Solenn Poullenc
@SolennMorgan

Visa et MasterCard ont accepté de régler près de 6,2 milliards de dollars pour mettre fin à un litige les opposant depuis près de treize ans à des commerçants américains. En jeu : le montant des commissions d'interchange prélevées par les deux géants des paiements à l'occasion des transactions réalisées par les consommateurs avec une carte bancaire. Les commerçants accusaient Visa et MasterCard de s'entendre sur leur dos. Au total, ces commissions représentent chaque année un volume de 90 milliards de dollars par an, selon Bloomberg.

En vertu de l'accord, officialisé mardi, les deux groupes et une poignée de banques, parmi lesquelles Bank of America, Citigroup ou encore JPMorgan Chase, verseront aux plaignants 900 millions de dollars supplémentaires par rapport à ce qui était anticipé.

Les plaignants avaient lancé leur offensive en 2005, à l'époque où Visa et MasterCard étaient encore aux mains des banques.

Au total, Visa devrait s'acquitter de près de 4,1 milliards de dollars dans ce litige. Comme MasterCard, le groupe était cependant déjà préparé financièrement. « Cet accord ne nécessite pas de fonds supplémentaire », indique-t-il dans un communiqué. « Ce résultat est bénéfique pour toutes les parties et va nous permettre de consacrer davantage de moyens et d'attention pour construire le futur du commerce en ligne ensemble avec les commerçants », s'est félicitée la vice-présidente de la société, Kelly Mahon Tullier, chargée des affaires juridiques.

Les commerçants avaient lancé leur offensive en 2005, à l'époque où Visa et MasterCard étaient encore aux mains des banques. Ils ont depuis été introduits en Bourse. L'action de groupe, impliquant quelque 12 millions de détaillants, a connu de nombreux rebondissements. Visa et MasterCard étaient d'abord parvenus à un accord à 7,25 milliards de dollars. Cependant, ce règlement, contesté par des commerçants qui s'étaient retirés de l'action de groupe, avait été rejeté par un tribunal. « Nous sommes en train de franchir une étape importante pour refermer un des chapitres de cette vieille affaire », a déclaré de son côté Tim Murphy, responsable des affaires juridiques chez MasterCard. De fait, certaines revendications des commerçants ne sont pas couvertes par cet accord. Par le passé, l'affaire avait été scindée en deux dossiers, l'un portant sur les dommages financiers pour les commerçants et l'autre sur les pratiques de Visa et MasterCard. Ce dernier sujet n'est pas encore réglé. Le règlement, annoncé mardi, doit encore être validé en justice. Son officialisation a cependant été saluée en Bourse, où les cours de Visa et MasterCard s'appréciaient.

Dans l'Union européenne, les commissions d'interchange ont été plafonnées par le biais d'un règlement européen adopté en 2015. ■

easy M MECALUX

Logiciel de gestion d'entrepôt



M MECALUX

Tel. 01 60 11 92 92 • www.mecalux.fr/software

Les Echos

SUR



DANS
« LA CHRONIQUE
BOURSE »
À 13H ET 17H30
DU LUNDI AU VENDREDI

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



Les géants des paris en ligne pourront s'afficher sur les circuits de F1

SPORT Liberty Media vient de signer un accord à plus de 100 millions de dollars sur cinq ans qui permettra aux sociétés de paris en ligne comme Unibet ou Betfair d'arborer leur nom le long des pistes. Un changement radical de stratégie du nouveau propriétaire de Formula One, la société qui gère la Formule 1 au plan mondial, quand Bernie Ecclestone avait toujours refusé de signer avec ces sociétés, craignant pour l'image de ce sport. **Plus d'informations sur** lesechos.fr/industrie-services

Plombé par la canicule, Zalando plonge en Bourse

DISTRIBUTION C'est un second avertissement sur résultat en deux mois et il passe mal auprès des marchés : le titre du géant allemand de la vente de vêtements en ligne Zalando a perdu près de 20 % à l'ouverture de la Bourse de Francfort mardi. Le leader européen du secteur explique ces prévisions moins optimistes par la canicule qui a touché l'Europe. La longue période estivale a aussi repoussé le démarrage de la saison automne-hiver. **Plus d'informations sur** lesechos.fr/industrie-services

Les juges rendront leur décision le 17 octobre dans le dossier Maranatha

HÔTELLERIE Les juges commissaires du tribunal de commerce de Marseille rendront leur délibéré le 17 octobre dans le dossier Maranatha, cinquième groupe hôtelier français placé en redressement judiciaire en novembre dernier. Selon le document d'analyse comparative des offres que s'est procuré « Les Echos », les propositions de reprise sont très inégales, avec une forte disparité entre la valorisation des actifs du pôle historique réalisée par KPMG, et celle proposée par les quatre candidats repreneurs, en moyenne près de 15 millions d'euros inférieure.

Nestlé vend Gerber Life Insurance



ALIMENTATION Nestlé a vendu ses activités d'assurance-vie Gerber Life Insurance pour 1,55 milliard de dollars (1,3 milliard d'euros) à l'américain Western & Southern Financial. La cession n'inclut pas les aliments pour bébé Gerber, rachetés en 2007, et avec lesquels Nestlé disposait de produits d'assurance-vie conçus pour les familles. Nestlé veut « investir davantage dans nos activités principales d'alimentation et de boissons, ainsi que dans les produits de santé grand public ». **DR**

Tesla : enquête des autorités américaines



AUTOMOBILE Tesla fait l'objet d'une enquête du département américain de la Justice en raison de l'annonce au cours de l'été par son PDG, Elon Musk, d'un projet de retrait de la cote du constructeur de voitures électriques, rapporte Bloomberg. L'information a fait chuter le titre Tesla à Wall Street, où il perdait plus de 6 % mardi en séance. Elon Musk a fait état d'un projet de retrait de la cote le 7 août, assurant que le financement de l'opération était « garanti », avant de renoncer moins de trois semaines plus tard. **DR**

Lactalis reprend la vente de lait infantile



ALIMENTATION Lactalis a reçu le feu vert de l'Etat pour reprendre la commercialisation de la poudre de lait infantile produite dans son usine de Craon (Mayenne), touchée fin 2017 par une contamination aux salmonelles. « Les services publics ont réalisé des inspections inopinées du site de production et du contrôle interne mis en place par Lactalis. Des analyses officielles ont apporté les garanties sanitaires nécessaires à la reprise de la commercialisation », indique le ministère de l'Agriculture. **Shutterstock**



L'intégration d'Android aux véhicules de l'Alliance permettra de bénéficier d'une continuité digitale entre son smartphone et sa voiture. **Renault**

Renault-Nissan fait entrer Google dans ses véhicules

- A compter de 2021, les voitures de Renault, Nissan et Mitsubishi intégreront Android, le système d'exploitation de Google.
- Un partenariat important, qui soulève quelques questions.

AUTOMOBILE

Anne Feitz
@afeitz

C'est un choix stratégique majeur que viennent d'annoncer Renault, Nissan et Mitsubishi. Les trois constructeurs, réunis au sein de l'Alliance éponyme, vont intégrer Android, le système d'exploitation de Google, dans leurs véhicules à compter de 2021.

Selon l'accord annoncé mardi, Android sera utilisé pour offrir aux automobilistes non seulement des services multimédias, mais aussi le système de navigation Google Maps, ainsi que l'assistant vocal du géant californien, Google Assistant. « De plus en plus de clients souhaitent une continuité digitale entre leur téléphone et leur voiture », explique Hadi Zabliti, directeur Business Development de l'Alliance. « C'est ce que nous voulons leur proposer en intégrant le système d'exploitation le plus répandu au monde. » Les applications proposées via Google Play,

ainsi que le système de navigation, seront adaptés à une utilisation dans l'automobile (et personnalisables). Quant à Google Assistant, il permettra de commander son téléphone, le système multimédia, ainsi que certaines fonctions de la voiture, grâce à un langage simple (la climatisation, le toit ouvrant, etc.). « On pourra dire "j'ai chaud", par exemple », explique Hadi Zabliti.

Compatible avec d'autres systèmes

Le système pourra être mis à jour à distance régulièrement. Ayant accès aux fonctionnalités de la voiture, il pourra aussi être utilisé pour de la maintenance prédictive. Il sera déployé dès 2021 sur un nombre « significatif » de voitures de l'Alliance – qui a immatriculé 10,4 millions de véhicules l'an dernier. « Dans certains pays, comme la Chine, où Google est interdit, il ne sera pas forcément le plus adapté », rappelle le dirigeant. L'environnement proposé sera compatible avec d'autres systèmes d'exploitation, notamment celui d'Apple. Renault,

Nissan et Mitsubishi ne sont pas les premiers à conclure un partenariat de ce type, mais il s'agit sans doute de la plus grosse « prise » de Google. De nombreux véhicules embarquent déjà Android Auto, la version du système dédiée à l'automobile. Et Volvo a annoncé un accord similaire en mai dernier.

« Alors que tous les constructeurs cherchaient à développer leur propre interface homme-machine, ils commencent à réaliser que les systèmes fermés, incompatibles avec les téléphones, sont mal jugés par les clients », explique Bertrand Rakoto, un analyste indépendant, basé aux Etats-Unis. « Et ce, d'autant plus ces systèmes sont moins performants que leur smartphone. Certains ont donc fini par se tourner vers des partenaires extérieurs. »

Si les constructeurs premium comme BMW ou Mercedes ont développé eux-mêmes des systèmes fluides et efficaces, qui commencent à arriver sur le marché, les généralistes ont pris un certain retard. « Cet accord permet à l'Alliance de faire un grand bond en avant », juge un autre

consultant. Reste qu'il pose un certain nombre de questions. Sur le business model, par exemple. Comment les partenaires se partageront-ils la valeur créée grâce aux services proposés ? L'Alliance n'a pas précisé les modalités de l'accord. « Il s'agit d'un partenariat de fourniture classique de services et de licences », dit simplement Hadi Zabliti.

Contrôle des données

Surtout, le sujet du contrôle des données reste crucial, même si l'accord de l'automobiliste sera requis pour les utiliser. Renault assure que la question fait l'objet d'une annexe très fournie à l'accord. « Google n'aura accès qu'aux données lui permettant d'améliorer l'expérience client. Nous continuerons de maîtriser les données liées aux fonctionnalités de la voiture », assure Hadi Zabliti. Une question sans doute plus cruciale pour les constructeurs que pour les automobilistes, dont beaucoup ont déjà livré beaucoup de secrets à Google, via leur smartphone ou leurs recherches sur Internet. ■

Android, le cheval de Troie de Google

TV, santé, automobile : Google étend son empire grâce à son système d'exploitation.

Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

Grâce à l'accord qu'il vient de signer avec Renault-Nissan-Mitsubishi, Google va s'inviter à bord de millions de véhicules neufs chaque année. C'est une étape majeure pour le groupe californien. Mais pas une surprise. Dès 2014, Google avait dévoilé ses ambitions en présentant « Android Auto », la version dédiée à la voiture de son système d'exploitation mobile. Depuis, ce sont 59 constructeurs qui ont embrayé. Plus de 400 modèles de voitures – de l'Audi A3 à la Citroën Berlingo en passant par la Nexon de Tata Motors – sont aujourd'hui compatibles avec Android.

La même année, Google avait présenté plusieurs autres déclinaisons de son OS. Android Wear visait les objets connectés. Android TV prenait pour cible les téléviseurs. Là, comme dans l'automobile, Google a marqué des points. Android équipe depuis les montres connectées de grands noms de la tech (Huawei) ou de l'horlogerie (Tag

Heuer). On retrouve aussi son logiciel dans les téléphones Sony ou les box de grands opérateurs (Free, Bouygues, SFR).

Des poches de résistance

Bien sûr, la poussée de Google sur ces nouveaux territoires rencontre des résistances. Après avoir embarqué Android dans sa première montre, Samsung mise désormais sur ses propres forces, avec un OS maison baptisé « Tizen ». Chez les opérateurs télécoms, on cantonne encore les box Android à l'entrée de gamme. Quant aux constructeurs automobiles, plusieurs grands noms de l'industrie outre-Rhin ont mis 2,8 milliards d'euros sur la table en 2015 pour récupérer Here, le service de cartographie de Nokia, et tenir la dragée haute à Google Maps.

Mais résister à l'ogre Google n'est pas facile. Son offre est très séduisante. Pour s'imposer dans les smartphones, où Android détient près de 80 % des parts de marché, le groupe a imaginé une technique imparable : proposer un produit excellent quasi gratuitement. Google ne se rémunère qu'ensuite. Il prend une juteuse commission sur les ventes réalisées au sein de son magasin d'applications. Et utilise les données des utilisateurs pour leur



La domination d'Android dans les smartphones donne un large avantage au californien dans sa conquête de nouveaux territoires. **Shutterstock**

envoyer des publicités taillées sur mesure – son cœur d'activité.

Pour pousser son avantage dans d'autres industries, Google n'a qu'à suivre cette recette. Sa domination dans les smartphones lui donne un avantage supplémentaire. Un large public est habitué à utiliser Android et apprécie la synchronisation de ses préférences – les contacts ou la musique lorsqu'il monte à bord

d'une voiture par exemple. Jusqu'à présent, un seul véritable obstacle s'est dressé sur la route de Google : l'antitrust européen. En juillet dernier, la commissaire à la concurrence Margrethe Vestager a infligé une amende de 4,3 milliards d'euros au groupe pour avoir entravé la concurrence dans les smartphones avec Android. De quoi freiner le géant ? ■

Sans Sergio Marchionne, Ferrari va continuer à accélérer

AUTOMOBILE

Deux mois après le décès du magicien du clan Agnelli, la nouvelle direction a dévoilé ses objectifs...

... Electrifier la gamme et réaliser 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022.

Julien Dupont-Calbo
@jdupontcalbo
— A Maranello

Ce n'est jamais facile de se glisser dans le fauteuil encore chaud d'un autre, a fortiori quand il s'agit de piloter Ferrari en lieu et place de Sergio Marchionne. Le magicien du clan Agnelli décédé pendant l'été, le volant des bolides rouges est désormais dans les mains de John Elkann, son président, et de Louis Camilleri, propulsé directeur général. L'héritier et le transfuge de Philip Morris forment aujourd'hui le duo qui a dévoilé mardi à Maranello le nouveau plan stratégique du constructeur, mis en Bourse par Fiat Chrysler en 2015.

Présentée sans emphase et dans une ambiance mortuaire, leur copie diffère à peine de celle envisagée par Sergio Marchionne. « Sergio nous manque cruellement », avoue d'emblée Louis Camilleri. Alors que la valorisation boursière, les recettes et les bénéfices de Ferrari ont explosé ces dernières années, le Cheval cabré entend continuer à galoper, en visant pour 2022 environ 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022 (contre 3,4 en 2017) et un taux de marge d'Ebitda de 38 % (contre 30 % l'an dernier). Ce qui nous amènerait à 1,8 ou 2 milliards de revenus opérationnels, soit quasiment le niveau promis par feu Sergio Marchionne. « C'est un plan ambitieux, mais fai-

Les objectifs de Ferrari

Chiffre d'affaires
En milliards d'euros



Taux de marge d'Ebitda
En %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

sable », a commenté le dirigeant. Ferrari propose par ailleurs de dédier 30 % de ses résultats nets aux dividendes, tout en menant 1,5 milliard d'euros de rachats d'actions en quatre ans.

La sortie du SUV repoussée

En revanche, la sortie du SUV promis par l'ancien PDG pour 2020 est quelque peu repoussée, même si Lamborghini surfe déjà sur la vague avec son Urus. « Selon moi, Ferrari et SUV ne sont pas des mots qui peuvent aller dans une même phrase », a expliqué le directeur général, qui promet néanmoins à horizon 2022 l'arrivée du « Pure-sangue », un véhicule « confortable et spacieux ».

Ce modèle, qui ne sera pas un SUV mais qui y ressemblera fortement, sera électrifié. Ferrari entend en effet proposer 60 % de moteurs hybrides dans quatre ans. « Clairement, nous allons aller au-delà de ce niveau au fur et à mesure des années afin de respecter les exigences en termes de régulation, mais aussi pour

satisfaire les désirs de nos clients », a poursuivi Louis Camilleri, pour qui le moteur hybride de son écurie de Formule 1 est le « meilleur du monde ». Charge aux designers maison, installés dans un nouveau bâtiment, de satisfaire la demande. Ils auront fort à faire, puisque leur employeur veut procéder à 15 lancements d'ici à 2022, en insistant particulièrement sur les engins de grand tourisme. Cette année, le groupe a d'ailleurs rehaussé de 250 millions d'euros ses dépenses d'investissement — pour les faire passer à environ 650 millions.

Pour soigner sa marge, le constructeur va étendre légèrement son réseau mondial de showrooms et de centres d'entretien, mais surtout continuer à développer la personnalisation et les séries limitées, une véritable poule aux œufs d'or. Ferrari a par exemple montré mardi ses dernières productions exclusives, les Ferrari Monza SP1 et SP2, capables de passer de zéro à 200 km/heure en 7,9 secondes.

Reste que l'essentiel du plan

passera par une hausse des volumes de ventes. Cette année, Ferrari devrait déjà écouler 9.000 bolides, soit 600 de plus qu'en 2017. Sachant qu'à 10.000 unités passées, la législation européenne contre le CO₂ sera plus sévère. « Il y a 18 millions de super-riches dans le monde, notre pénétration n'est que de 0,05 %. Nous pouvons la doubler sans risque pour l'aspect exclusif de notre marque », juge Enrico Galleria, le directeur commercial, qui doit faire face à la remuante concurrence d'Aston Martin et de Lamborghini. « Pour nous, le revenu est plus important que le volume », tempère cependant Louis Camilleri. Qu'auraient dit Enzo et Sergio ?

À NOTER

Ferrari ne fera pas de « voiture qui se conduit toute seule, ce n'est pas notre rayon », a affirmé le patron R&D de la marque, Michael Hugo Leiters.



Lire également « Crible » Page 36

Oscaro.com lève 30 millions

ÉQUIPEMENTS AUTOMOBILE

Le leader de la vente de pièces auto sur Internet accueille un partenaire pour se développer.

Philippe Bertrand
@Bertra1Philippe

« Nous renforçons nos fonds propres pour financer la poursuite de notre développement ». Pierre-Noël Luiggi annoncera mercredi à l'assemblée générale d'Oscaro.com une augmentation de capital de 30 millions d'euros. Elle est réalisée au profit d'un « partenaire industriel » qui prend au passage 5 % d'Oscar Holding, la structure de tête du site de vente de pièces détachées automobiles sur Internet. Le PDG ne donne pas de nom. Mais dans la profession, la rumeur désigne le grossiste spécialisé Autodistribution (Autodis group). Un bon connaisseur du secteur confirme l'information.

750.000 références

L'opération permet au fondateur du leader français de la vente de pièces sur la Toile de battre en brèche d'autres bruits, qui portent cette fois sur la santé d'Oscaro.com. Le dirigeant annonce pour le premier semestre 2018 un chiffre d'affaires de 162 millions d'euros (hors taxe) et, surtout, un excédent brut d'exploitation (Ebitda) positif de 3,8 millions. Une ligne qui, selon lui, atteindra les 8 millions d'euros, à la fin de l'exercice. Le cybermarchand

repassa dans le vert. En 2017, il avait enregistré un Ebitda négatif de 8 millions, après deux années positives aux alentours des 10 millions.

Oscaro.com a beaucoup investi, notamment dans une solution informatique baptisée « Yoda » qui limite entre 1 % et 2 % le taux de retour des pièces. Le catalogue Oscaro propose 750.000 références. L'an passé, les ventes ont atteint 360 millions d'euros, dont 13 millions dans les diversifications ibérique (Espagne et Portugal) et belge. « Dans ces pays, nous progressons de 50 % par an », précise Pierre-Noël Luiggi.

Communication

Le secteur de la pièce détachée automobile subit, comme les autres, la révolution digitale. Oscaro a pris les devants en 2003. Pierre-Noël Luiggi opérerait une reconversion par le biais de l'exécutive MBA de Sciences po. Un soir, il retrouve son Range-Rover avec un rétroviseur arraché. Il cherche la pièce sur Internet et ne la trouve pas ailleurs que chez les concessionnaires de la marque anglaise. Avec sa condisciple et future femme Véronique Campbell, il décide de lancer un « pure player » du secteur.

Pour guider les clients, il ouvre un centre d'appels au port de Gennevilliers, près de Paris, et investit en communication, en s'inscrivant dans l'univers du film « Cars », puis en menant des opérations le long du Tour de France. Depuis, de nombreux concurrents ont investi le marché : Piècesauto24.com, Yakarouler et surtout Mister Auto, repris et développé par le groupe PSA. ■

Avec l'e-tron, Audi entame son offensive électrique

AUTOMOBILE

Le constructeur a présenté lundi soir, à San Francisco, son SUV 100 % électrique.

C'est le premier des 12 véhicules à batterie qu'Audi compte lancer d'ici à 2025.

Anne Feitz
@afeitz

Ce n'est pas tout à fait un hasard si Audi a choisi la Californie, le fief de Tesla, pour présenter son nouveau SUV, lors d'un grand show à l'américaine lundi soir. Baptisée « e-tron », il s'agit de la première voiture 100 % électrique du constructeur allemand — qui vient marcher tout droit sur les plates-bandes de la société contrôlée par Elon Musk. Silhouette classique élégante, le SUV haut de gamme, de taille moyenne (4,9 mètres), annonce une autonomie de 500 kilomètres (400 kilomètres en utilisation réelle) et quelques innovations remarquées, comme les caméras à la place des rétroviseurs.

Alors que sa fabrication a déjà démarré en Belgique, l'Audi e-tron doit arriver dans les concessions européennes à la fin de l'année, au prix de 80.000 euros. Il est annoncé pour le deuxième trimestre 2019 aux Etats-Unis à partir de



L'Audi e-tron sera commercialisée pour 80.000 euros en Europe d'ici à fin 2018. Photo Audi

75.000 dollars (65.000 euros). Audi a aussi annoncé qu'il allait s'associer à Amazon pour vendre et installer des systèmes de recharge électrique au domicile des propriétaires du SUV électrique, à compter de mi-2019, pour environ 1.000 dollars.

Le lancement de l'e-tron marque un tournant important pour Audi. Alors que son patron, Rupert Stadler, est toujours en prison suite au « dieselgate », la marque premium du groupe Volkswagen a annoncé une vaste offensive en direction du

véhicule propre. L'e-tron, son premier véhicule à batteries à arriver sur les routes, sera suivi l'an prochain de l'e-tron Sportback, puis d'un e-tron GT en 2020 (qui sera présenté fin 2018 à Los Angeles).

Au total, la marque prévoit de lancer 12 véhicules 100 % électriques d'ici à 2025. Elle vise 800.000 ventes avec 20 modèles (100 % électriques et hybrides rechargeables), soit le tiers de ses ventes totales, à cet horizon. A titre de comparaison, elle a livré 1,88 véhicule au total l'an der-

nier. « Je veux qu'Audi devienne le premier vendeur de véhicules électriques à long terme », a déclaré le président de sa division américaine, Scott Keogh, à l'agence Reuters lundi soir.

Importance du marché chinois

Audi va s'appuyer pour cela sur ses propres ressources, mais aussi sur celles du groupe : la marque prévoit de développer une plate-forme commune avec Porsche — qui doit de son côté lancer son propre bolide électrique, la Taycan, fin 2019. Alors que le « dieselgate » lui a déjà coûté 26 milliards d'euros, le groupe Volkswagen a mis le paquet sur la production de véhicules électriques, visant 3 millions de ventes en 2025.

Pour Audi, il est d'autant plus important d'accélérer sur la batterie que ses ventes ont marqué le pas en Chine l'an dernier (elles n'y ont progressé que de +1 %, contre 3,5 % pour l'ensemble du marché) alors que le pays représente près du tiers de ses immatriculations. Comme ses concurrents, la marque aura besoin d'une offre électrique lorsque la Chine imposera ses quotas de 10 % de véhicules électrifiés dès l'an prochain. Mercedes a, de son côté, présenté il y a quelques jours son premier SUV électrique, baptisé « EQC », qui doit être commercialisé mi-2019. Et BMW, qui dispose déjà de la petite i3, proposera une version électrique de son SUV X3 en 2020. ■

La fin de l'avantage gazole va renchérir les travaux publics

BTP

Les collectivités locales et l'Etat, leurs premiers clients, paieront l'addition.

Myriam Chauvot
mchauvot@lesechos.fr

Le ministère de la Transition écologique a présenté mardi au secteur du BTP la décision de supprimer l'avantage fiscal sur le gazole non routier. La moitié environ des 900 millions d'euros d'économies attendues de cette mesure viendra du BTP. Elle n'affectera que modérément le coût de construction des logements, donc le grand public, car le secteur du bâtiment utilise peu d'équipements roulant ou fonctionnant au gazole. L'impact ne devrait pas dépasser 80 millions d'euros, estime la Fédération française du bâtiment (FFB). Selon elle, « les principaux touchés seront les chantiers de démolition et de petit terrassement, notamment pour les terrains achetés par les particuliers. Le gazole non routier représente environ 7 % du coût total des petits terrassements et démolisseurs. La suppression du taux réduit l'augmentera de 50 %, soit une hausse du coût total de 3 % ».

L'impact sera, en revanche, massif pour les travaux publics (routes, ponts, tunnels...), qui utilisent davantage d'engins

motorisés. La Fédération nationale des travaux publics (FNTP) l'estime entre 467 et 547 millions d'euros, concentré sur les terrassements, les fondations spéciales, les travaux routiers et les travaux maritimes. Le gazole non routier représente, par exemple, de 3 % à 4 % du coût des travaux routiers, qui se renchériront donc de 1,5 % à 2 %. Or, ils représentent plus de 12 milliards par an.

Des contrats à des prix non révisables

Ironie de l'affaire, les clients, pour ce type de travaux, sont essentiellement l'Etat et, surtout, les collectivités locales, qui vont payer l'addition par une hausse du prix de leurs commandes alors que le gouvernement prétend relancer l'entretien du million de kilomètres de routes et des 200.000 ponts de France, dont une partie est en fort mauvais état. « Ce qui va rentrer dans une des poches de l'Etat ressortira par l'autre », résume Antoine Metzger, président de NGE, dont 80 % de la clientèle est publique.

Autre problème : l'avantage fiscal doit cesser au 1^{er} janvier 2019, or « certains de nos contrats démarrant début 2019 ont des prix non révisables », s'inquiète-t-il. Impossible d'encaisser une telle hausse sans la répercuter au client. Le secteur devrait donc se battre d'ici au vote de la loi de finances afin d'obtenir un délai d'application lui évitant de se retrouver avec des contrats en perte. ■

Le premier touriste de l'espace choisi par Elon Musk sera un jeune milliardaire japonais

- Yusaku Maezawa, le patron du site de vente en ligne Zozotown, a acheté plusieurs billets pour ce premier voyage.
- Plutôt détonnant par son originalité dans un monde patronal japonais, le dirigeant peut compter sur l'écho donné à son voyage dans l'espace pour nourrir les ambitions de son groupe à l'international.

ESPACE

Yann Rousseau

@yannrsn

— Correspondant à Tokyo

A la fin des années 1990, Yusaku Maezawa vivait de la vente en ligne de tee-shirts et de CD, après avoir abandonné la fac pour monter un groupe de punk rock. Ses parents désespéraient.

Mardi matin, Elon Musk, le fondateur de SpaceX, a annoncé que le jeune Japonais, devenu depuis milliardaire en s'imposant comme le leader de la vente en ligne de vêtements au Japon, allait devenir en 2023, le premier touriste de l'espace.

Présent à Hawthorne, dans les hangars du siège de SpaceX, au côté d'Elon Musk pour la grande annonce, le patron de Start Today – l'opérateur du site Zozotown, devenu incontournable pour les marques de mode dans l'Archipel – a refusé de révéler combien il allait dépenser pour participer à cette aventure. Il a toutefois indiqué qu'il avait acheté la totalité des places de la fusée Big Falcon Rocket (BFR), que SpaceX est actuellement en train d'assembler pour cette expédition historique de cinq jours autour de la Lune.

« Je ne voulais pas vivre tout seul une aventure si fantastique », a lancé Yusaku Maezawa. « Je veux partager cette expérience avec le plus de personnes possible », a-t-il expliqué, avant d'annoncer qu'il comptait inviter « six ou huit artistes du monde entier », afin d'exciter leur imagination. Toujours propriétaire de 39 % de Start Today, l'homme d'affaires, aujourd'hui âgé de quarante-deux ans, aime à confier qu'il dépense l'essentiel de sa fortune en œuvres d'art. Il expose chez lui, à Tokyo, des tableaux de Picasso, de Roy Lichtenstein et d'Andy Warhol, ainsi qu'un mobile de Calder.

Il se présente surtout comme un fan de Jean-Michel Basquiat. Il avait d'ailleurs bouleversé le monde de l'art contemporain, l'an dernier, en dépensant 110,5 millions de dollars pour un tableau de l'artiste américain d'origine haïtienne mort à vingt-sept ans en 1988 d'une overdose. Jamais personne n'avait jusqu'alors dépensé autant pour un artiste américain.

Projets innovants

Plutôt détonnant par son originalité dans un monde patronal japonais très réservé et critique vis-à-vis des manifestations ostentatoires de richesse, Yusaku Maezawa peut compter sur l'écho donné à son voyage dans l'espace pour nourrir les ambitions de son groupe à l'international. Pour l'instant, sa plate-forme réalise la quasi-totalité de son chiffre d'affaires au Japon, où elle propose les habits, chaussures ou accessoires de 6.400 marques différentes. Sur le dernier exercice fiscal clos en avril, elle avait affiché un profit de 32 milliards de yens (240 millions d'euros) en hausse de 24 % sur un an.

L'aventure spatiale pourrait aider le groupe à pousser à l'international ses projets les plus innovants, notamment son Zozosuit. Lancée cet été sur 72 marchés, dont la France, cette combinaison moulante intégrale assez fine équipée de 350 capteurs permet de définir la taille exacte de l'utilisateur et de lui suggérer, par le biais d'une application sur smartphone, les habits les plus adaptés à sa morphologie. Pour l'instant, Start Today propose à la vente, sur cette appli, ses propres productions de jeans, tee-shirts, chemises et autres à prix raisonnables.

Mardi, les traders ne semblaient pas goûter la prise de risques de Yusaku Maezawa. En début d'après-midi, le titre de Start Today perdait même 1,5 % sur la place de Tokyo. ■



Elon Musk et Yusaku Maezawa au siège social de SpaceX à Hawthorne, en Californie, le 17 septembre. Photo David McNew/AFP

Du rêve pour attirer des fonds

A la fin 2019, la fusée de Jeff Bezos pourrait envoyer ses premiers « touristes » faire un petit tour à 100 kilomètres de la Terre.

Anne Bauer

@annebauerbrux

Le tourisme spatial va-t-il devenir la nouvelle coqueluche d'hommes d'affaires en panne de publicité comme Yusaku Maezawa ? C'est le pari de quelques milliardaires passionnés d'espace comme Elon Musk, mais aussi le patron de Blue Origin, Jeff Bezos, ou de Virgin Galactic, Richard Branson. Robert Bigelow, qui a fait fortune dans l'hôtellerie aux Etats-Unis, parle d'investir jusqu'à 500 millions de dollars dans un projet d'hôtel gonflable

accroché à l'ISS, tandis que la start-up Orion Span fait déjà rêver les magazines de luxe sur son futur hôtel spatial « avec vue imprenable sur la Terre ! »

Pour l'heure, seuls les cosmonautes dûment entraînés par les agences d'Etat (Nasa, CNES, Roskosmo, etc.) montent à bord des fusées russes Soyouz pour rejoindre la Station spatiale internationale (ISS). A 408 kilomètres de la Terre, l'ISS loge six astronautes : ils sont les seuls habitants de l'espace. Tout juste la fusée Soyouz a-t-elle accepté une poignée de « touristes » entre 2001 et 2009 pour renflouer l'Agence spatiale russe. Le premier touriste de l'espace, Dennis Tito, a payé plus de 20 millions de dollars pour une semaine dans les étoiles. On est donc encore loin de la promesse de voya-

ges pour Monsieur Tout-le-monde que sous-tend l'expression « tourisme spatial ».

Des minutes hors de prix

De passage à Paris la semaine dernière, Bob Smith, patron de Blue Origin, a déclaré que la fusée New Shepard, qui a déjà réalisé 9 vols tests, accueillera ses premiers passagers à la fin 2019. Six personnes peuvent monter à bord de sa capsule pour un voyage de moins d'une heure qui permettra d'expérimenter rapidement l'apesanteur à une centaine de kilomètres de la Terre. Tout juste le temps d'avoir le frisson de la planéble. Interrogé sur le prix du ticket, Bob Smith refuse de répondre.

A vrai dire, le défenseur le plus acharné du tourisme spatial est bien Richard Branson, habitué des

exploits aériens. Néanmoins, l'accident en 2014 de son premier avion a freiné ses ambitions dans les vols suborbitaux. Un nouvel appareil est en phase de test, mais le fondateur du groupe Virgin ne communique plus guère sur les nombreux tickets prévus à des célébrités.

Le temps des tour-opérateurs spatiaux n'est pas encore arrivé, mais d'ici à trois ans, de nouveaux touristes fortunés monteront certainement à bord des capsules CST-100 Starliner de Boeing et Dragon de SpaceX financées par la Nasa pour envoyer les cosmonautes américains sur l'ISS. De toute façon, le véritable développement d'un tourisme spatial poserait des questions : faut-il polluer l'espace (risques sur les débris, émissions de CO₂) pour le plaisir de quelques uns ? ■

Pour développer l'industrie du futur, l'Institut Montaigne préconise de jouer la carte des régions

TECHNOLOGIES

Le think tank propose de créer de 15 à 20 « centres d'accélération » dans les territoires.

Emmanuel Grasland

@EGrasland

Comment assurer la transformation numérique de l'industrie française ? Alors que le gouvernement s'apprête à dévoiler jeudi une série de mesures en faveur du secteur, l'Institut Montaigne publie son rap-

port sur l'industrie du futur, issu d'un groupe de travail présidé par Jean-Dominique Senard, président de Michelin, et Bernard Charlès, directeur général de Dassault Systèmes.

Si la situation de l'industrie française est bien connue (décrochage de compétitivité, désindustrialisation, perte de 1,4 million d'emplois en 25 vingt-cinq ans), l'Institut Montaigne estime que les technologies au cœur de l'industrie du futur sont en mesure de « remettre en cause » les tendances des dernières décennies. Selon le BCG, la mise en œuvre de ces technologies génère en effet des gains importants, de l'ordre de 10 à

20 %, sur les coûts de fabrication hors matières premières. Ce pourrait être aussi un moyen de relocaliser, en créant des usines « plus petites et plus flexibles ». Mais pour cela, il faut que les PME et les ETI prennent le train du numérique.

Un levier idéal

Dans cette optique, l'Institut Montaigne veut jouer la carte des régions. Le rapport préconise la création de 15 à 20 « centres d'accélération » de l'industrie du futur, installés au niveau régional et réunissant start-up, fournisseurs de technologies et partenaires académiques.

« Les régions constituent un levier idéal pour déployer l'industrie du futur en France. Les réseaux de relations sont là, les industriels et les universités sont là, ils se connaissent », explique Bernard Charlès.

L'idée serait de donner accès à des ETI à des « cas d'usage métiers », combinant plusieurs technologies, de former des dirigeants locaux mais aussi de les accompagner en étant une sorte de « guichet unique » d'expertise. Chaque centre serait dédié à des thèmes répondant aux besoins d'un ou de plusieurs secteurs, comme la flexibilité de la production, les véhicules du

futur ou la montée en cadence d'une usine.

L'objectif serait de former 100.000 dirigeants et chefs de projets d'ETI et PME en trois ans, explique l'Institut Montaigne. De quoi susciter une réaction de la part des grands acteurs de la formation continue en France... Combien cela coûtera-t-il ? Comment mettre tout cela en musique alors qu'il existe déjà les réseaux du Cetim, les pôles de compétitivité et 8 Instituts de Recherche et Technologies (IRT) ? Le rapport estime les besoins entre 45 et 100 millions d'euros, qui pourraient être en partie financés par les régions et l'Etat.

Réalistes, les auteurs du rapport sont conscients des écueils. « Le premier piège, c'est de penser que l'industrie du futur sera seulement une numérisation de l'industrie actuelle et de limiter cette transformation à de grands opérateurs. Le périmètre de l'industrie a changé », alerte Bernard Charlès. « Le second, ce serait de ne pas conjuguer ces efforts avec une réforme de la formation. Il faut comprendre que l'innovation est devenue pluridisciplinaire. Elle résulte de l'assemblage de connaissances issues d'horizons différents. Il ne faut pas la voir simplement via le prisme de la branche. » ■

SOLUTIONS 24* • 25 • 26
septembre 2018
PARIS EXPO
PORTE DE VERSAILLES
 *Lundi 24 à partir de 14h00
www.salons-solutions.com

SOLUTIONS SALONS **erp**
 Le salon des progiciels de gestion intégrés

SOLUTIONS SALONS **démat**
 Le salon des solutions de dématérialisation

SOLUTIONS SALONS **crm & mkg**
 Le salon des solutions pour la vente, le marketing et la relation-clients

SOLUTIONS SALONS **bi & big data**
 Le salon des solutions de BI et de Big Data

SOLUTIONS SALONS **e-achats**
 Le salon des nouvelles solutions achats



@SalonsSolution1
 #salonsolutions



MC SalonsSolutions

220 EXPOSANTS
85 TABLES RONDLES
& CONFÉRENCES
35 ATELIERS

Réservez dès maintenant
 votre badge gratuit sur
www.salons-solutions.com

La RATP va exploiter deux lignes du métro de Riyad

- Le marché est estimé à 2 milliards d'euros sur douze ans, dont 80 % devraient revenir à la RATP.
- Ce contrat majeur vient couronner une stratégie d'implantation patiente dans le pays.

TRANSPORTS

Lionel Steinmann
@lionelsteinmann

L'Arabie saoudite a enfin acté mardi le choix de la coentreprise menée par RATP Dev, la filiale du groupe public dédiée aux activités hors de l'Ile-de-France, pour l'exploitation et la maintenance des lignes 1 et 2 du futur réseau de métro de Riyad (qui en comptera 6 au total). Il n'y avait plus guère de suspense : en coulisse, la RATP était donnée vainqueur depuis plus d'un an. Mais les autorités saoudiennes ont pris leur temps pour officialiser la nouvelle, tout comme elles l'avaient fait pour lancer l'appel d'offres, régulièrement annoncé « *next week* » aux équipes locales, et finalement décalé de deux ans.

Mais comme le dit l'adage, « le client est roi » (c'est littéralement le cas en Arabie saoudite) et il l'est encore plus pour un contrat de cette importance : le marché est estimé au total à 2 milliards d'euros sur douze ans. Certes, ce montant sera à partager avec le partenaire local de la RATP, la compagnie de transport Saptco, mais le groupe français, qui apporte l'essentiel du savoir-faire technique, détiendrait 80 % des parts de la coentreprise. Cela apportera à terme à RATP Dev près de 20 % de chiffre d'affaires supplémentaire par rapport à aujourd'hui.

D'autres entreprises (comme Keolis, la filiale de la SNCF) étaient sur les rangs pour décrocher le marché. Mais la RATP a pu s'appuyer sur la vitrine prestigieuse que constitue le métro parisien, et en particulier les lignes 1 et 14, totalement automatisées (c'est la technologie qui a été retenue pour Riyad). Le groupe public a également bénéficié du travail d'implantation qu'elle mène avec méthode depuis près de dix ans. Avec un premier succès obtenu en 2014 : le contrat pour créer et exploiter le réseau de bus de la capitale : 16 lignes, un millier de véhicules et 4.000 points d'arrêts.

Une première implantation dans le réseau de bus

Ce marché était déjà d'envergure (1,7 milliard d'euros sur douze ans), mais c'est Saptco qui détient 80 % des parts dans cette coentreprise, contre 20 % pour la RATP. Ce fut l'occasion pour les deux partenaires de roder leur entente et de démon-



Le contrat apportera à terme à RATP Dev près de 20 % de chiffre d'affaires supplémentaire par rapport à aujourd'hui.

trer leur savoir-faire, même si l'inauguration du réseau de bus n'est attendue qu'en juin 2019. « *Nous nous fixons comme objectif, en accord avec les autorités locales, d'embaucher 100 femmes saoudiennes dans le personnel de conduite* », indique Laurence Batlle, PDG de RATP Dev. Un engagement fort, car les femmes ne sont autorisées à conduire que depuis quatre mois dans ce pays.

Pour RATP Dev, ce contrat est l'occasion de repartir de l'avant. La filiale a enregistré quelques beaux succès ces dernières années (avec, entre autres, un développement continu au Maghreb), mais a également essuyé des revers, comme la perte du tramway de Manchester, au Royaume-Uni. Conséquence, le chiffre d'affaires de RATP Dev (1 milliard d'euros) s'est légèrement replié au premier semestre.

Le contrat de Riyad va permettre de relancer la machine. D'autant qu'il s'ajoute à celui du métro de Doha, au Qatar, décroché avec Keolis. Et l'entreprise ne va pas s'arrêter là : « *En Arabie saoudite, nous regardons activement le marché des bus et des métros de la ville de Djeddah, ainsi que l'exploitation du métro de La Mecque* », indique Laurence Batlle. RATP Dev est également intéressé par le prochain appel d'offres pour l'exploitation du métro et du tramway de Dubaï. ■

Alstom ajoute un nouveau contrat à celui de 2013

L'industriel vient de remporter un important contrat de maintenance, après s'être vu confier la fourniture du matériel roulant il y a quelques années.

La RATP n'est pas la seule entreprise tricolore à profiter de la construction du métro de Riyad, en Arabie saoudite. Alors que le groupe de transport a indiqué mardi qu'il allait assurer l'exploitation et la maintenance des lignes 1 et 2 du métro, Alstom a annoncé de son côté qu'il faisait partie du consortium retenu pour gérer les quatre autres lignes du futur réseau.

L'industriel français s'est associé pour l'occasion avec les chemins de fer italiens et Ansaldo STS. L'ensemble du contrat représente un total d'environ 2,5 milliards d'euros sur douze ans, et la part dévolue à la maintenance des infrastructures et du matériel roulant (donc à Alstom) « *représente plus de 730 millions d'euros* », selon le communiqué de presse.

Avec ce nouveau marché, Alstom fait coup double : en 2013, l'industriel avait déjà été choisi pour fournir le matériel roulant des lignes 4, 5 et 6, soit 63 trains, et le système de signalisation destiné à équiper les lignes, ce qui représentait un montant total de 1,2 milliard d'euros. Il va désormais assurer également la maintenance de ces trains, ainsi que de ceux fournis par son concurrent Bombardier pour la ligne 3. L'industriel sera aussi chargé de l'entretien des voies, de la signalisation ou encore des systèmes d'information des passagers.

Développer les activités de service

Ce nouveau marché illustre la stratégie menée par Alstom depuis quelques années : ne plus se contenter de vendre des métros ou des tramways, mais développer les activités de service, qui fournissent des revenus plus récurrents et aux marges plus élevées. A terme, la construction de matériel roulant ne doit plus

730

MILLIONS D'EUROS

Le montant de la part du contrat dévolue à Alstom pour la maintenance des infrastructures et du matériel roulant.

représenter que la moitié du chiffre d'affaires.

L'industriel a remporté d'autres appels d'offres d'envergure ces dernières années dans la région du Golfe, avec en particulier la vente en 2016 d'un système de métro « *clés en main* » (de la pose des voies au matériel de contrôle des billets, en passant par les rames) pour l'extension du réseau de Dubaï. De nouvelles opportunités devraient bientôt se présenter : avec le retour à la hausse des prix du pétrole, de nombreux projets mis en sommeil sont ressortis des cartons. — L. S.

Un architecte et ingénieur engagé pour faire bouger les gares

CONSTRUCTION

Architecte et ingénieur, Raphaël Ménard est nommé président du directeur d'Arep, la structure d'architecture intégrée à la SNCF.

Catherine Sabbah
@csabbah

Et ce sera un... architecte. Raphaël Ménard, quarante-trois ans, est nommé à la présidence du directeur d'Arep, la plus grosse structure d'architecture en France, filiale de la SNCF. Il est aussi ingénieur (X-Ponts), le même profil exactement, une génération plus jeune, qu'Etienne Tricaud son prédécesseur, remercié avant l'été.

Patrick Ropert, le patron de Gares & Connexions, son actionnaire, penchait alors pour un manager, pas forcément un homme du sérail. Les salariés avaient fait connaître leur opposition, tout comme l'Ordre des architectes, d'habitude discret, qui s'était fendu d'une lettre ouverte pour dénoncer le risque de technocratisation de l'agence.

Raphaël Ménard devrait tous les rassurer : après un premier stage chez... Arep, il a mené sa carrière dans plusieurs bureaux d'études de bâtiment : d'abord RFR, un spécialiste des constructions complexes (aujourd'hui intégré à Artelia) ; puis OTH, devenu Egis après son rachat par la Caisse des Dépôts. Depuis 2004, il y a développé et préside Elioth, une branche de conseil en stratégies environnementales qui œuvre auprès des collectivités,

des aménageurs et des promoteurs privés. « *Nous l'avons recruté pour sa personnalité, c'est un innovateur engagé et un entrepreneur* », commente Patrick Ropert. Il devra aussi faire valoir ses talents de manager pour encadrer une équipe de 900 personnes contre... une cinquantaine aujourd'hui.

Faire grandir Arep

Arep réalise 25 % de ses 110 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'étranger. Première en France, cette structure qui regroupe 450 architectes, 250 ingénieurs, des designers, des urbanistes... est seulement 32^e sur la scène mondiale où plastronnent les agences anglo-saxonnes.

Son nouveau patron aura pour mission de la faire grandir et de gagner des places dans la course internationale, en continuant à construire de grandes gares et des



Très engagé dans la recherche de stratégies urbaines favorables au climat, Raphaël Ménard a codirigé l'étude « *Paris change d'ère* ».

hubs de transport, mais pas seulement. Très engagé dans la recherche de stratégies urbaines favorables au climat, Raphaël Ménard a notamment codirigé l'étude « *Paris change d'ère* », où sont déclinées des hypothèses vers la neutralité carbone en 2050. Il a aussi déve-

loppé et breveté plusieurs systèmes de production d'énergie non polluants et bas carbone, qui ont dépassé le stade expérimental, comme les montagnes solaires ou les éoliennes Wind-it. Il a enseigné dans plusieurs écoles d'architectures et à l'École polytechnique. ■

Vin : l'origine France reste la plus prisée dans le monde

BOISSONS

Les vins français devraient rester les favoris des pays clefs d'ici à deux ans.

Marie-Josée Cougard
@CougardMarie

« *Le marché mondial du vin change extrêmement vite* », constate François Collache, directeur du département boissons de la Sopexa, une agence de communication spécialisée dans l'agroalimentaire. Et aucune position n'est définitivement acquise. Pour mieux cerner les évolutions à venir d'ici à 2020, la Sopexa a, dans le cadre de son étude Wine Trade Monitor annuelle, interrogé 781 importateurs, grossistes, distributeurs, cavistes, e-commerçants des six premiers marchés acheteurs de vins (Etats-Unis, Canada, Belgique, Chine, Hong Kong et Japon). La France vient en tête des provenances référencées sur ces marchés, devant l'Italie et l'Espagne. Un trio de tête suivi par le Chili, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

« *Les Européens resteront les pays dominants en 2020* », selon François Collache, mais des changements pourraient intervenir dans le trio de tête. Cités par 41 % des opérateurs parmi les origines dont les ventes progresseront le plus d'ici à 2020, les vins italiens gagnent du terrain. Pour les deux années à venir, la France conserve son avance, notamment aux Etats-Unis, à Hong Kong et en Belgique. Cependant, précise la Sopexa, « *l'enquête montre une relative fragilité des vins français en Chine ainsi qu'au Canada, où ils devraient être de plus en plus concurrencés par les italiens* ». C'est au Canada que ces derniers font le meilleur score.

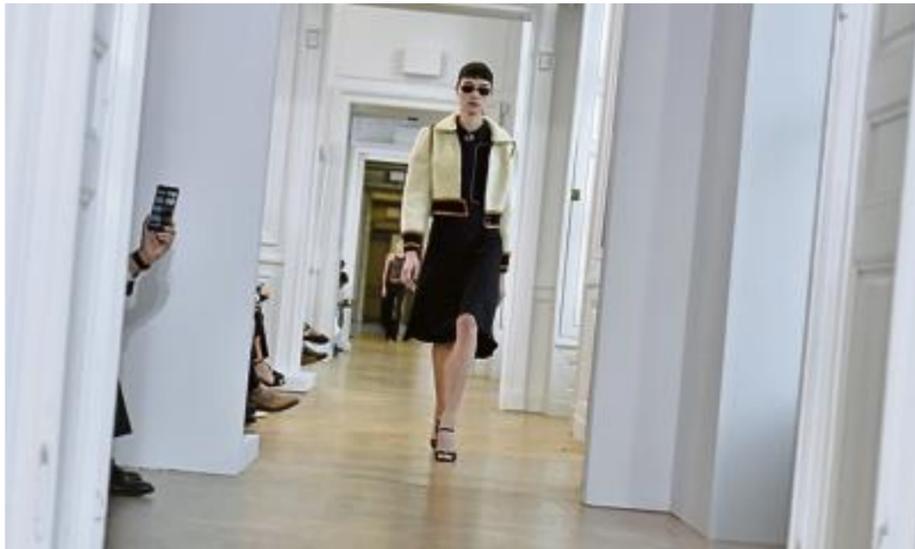
Pour Andrea Ferrero, directeur du consortium Barolo Barbaresco, c'est « *le rapport qualité/prix, la qualité exceptionnelle et le patrimoine de cépages autochtones* » des vins italiens qui leur valent leur succès. Et le fait que les Chinois voyagent de plus en plus. Pour l'instant, la grande majorité des Chinois boit le vin comme une alternative à d'autres boissons alcoolisées. Contrairement aux Japonais, ils n'associent pas encore mets et vins.

L'enquête montre une relative fragilité des vins français en Chine et au Canada.

Sur les 8 plus grands marchés, les vins français sont ceux que l'on choisit pour « *de grandes occasions* », selon l'enquête, tandis que les vins chiliens et espagnols sont vus comme faciles à boire au quotidien et attractifs en termes de prix. Pour la première fois, les vins bio font leur entrée dans le Top 3 des catégories les plus prometteuses selon un tiers des opérateurs, hors Chine et Hong Kong.

Le rosé a le vent en poupe en Amérique du Nord, où « *la Provence-Corse est la référence* ». Pour les rouges, la France fait un sans-faute avec 4 régions en tête du classement : Bordeaux, Languedoc, Côtes-du-Rhône et Bourgogne. Les vins blancs néo-zélandais de Marlborough s'imposent dans le Top 2 des plus prometteurs, sauf en Belgique. Les blancs de Loire, eux, ont conquis les Américains. Les ventes de blanc sont appelées à progresser sur les plus grands marchés importateurs. ■

Artémis vole au secours de Courrèges



Artémis avait déjà pris une participation de 30 % au capital en 2015. Photo Alain Jocard/AFP

MODE

Le holding de François Pinault reprend la totalité du capital de la marque française emblématique de la mode des « sixties ».

Valérie Leboucq
@vleboucq

Artémis est désormais propriétaire de la totalité de Courrèges, la marque synonyme de la mode des « sixties », courte et colorée. Le holding de la famille Pinault était déjà entré à hauteur de 30 % au capital en 2015. « C'était prévu que l'opération se fasse en deux étapes. Aujourd'hui, Artémis en prend le contrôle total », a expliqué aux « Echos » un porte-parole d'Artémis. « C'est une belle marque française, cela aurait été dommage que cela parte ailleurs. » Artémis n'étant pas soumise aux obligations des sociétés cotées, les modalités financières de l'opération ne sont pas rendues publiques.

Le solde de cette participation a été acquis auprès de Jacques Bungert et Frédéric Torloting, deux anciens dirigeants de l'agence de pub Young & Rubicam France, qui avaient racheté Courrèges en 2011 avec l'ambition de relancer la mar-

que. Sans succès malgré des tentatives pour la faire connaître aux Millennials grâce à Internet. « Tout est à reconstruire, en particulier les circuits de distribution », confirme-t-on de source proche de François Pinault.

Rééditer les succès

Difficile de se faire une idée précise des difficultés rencontrées. Les précédents dirigeants ont commencé par rééditer avec succès les modèles emblématiques de la maison, comme le petit blouson en vinyle coloré et la robe trapèze déclinés dans toutes les couleurs, noir compris, alors que Courrèges ne jurait que par le blanc.

Aux parfums historiques Empreinte et Eau s'étaient ajoutées les nouveautés Blanc et Rose, vendues chez Marionnaud et Nocibé. Après l'arrivée d'Artémis au capital, la société avait chargé deux créateurs, Sébastien Meyer et Arnaud Vaillant, d'apporter de la modernité à la maison. En 2013, Bungert et Torloting disaient avoir réussi à pratiquement doubler le chiffre d'affaires, qu'ils évaluaient alors à 20 millions d'euros. Mais dès 2014, la société a arrêté de publier ses comptes.

Quatre ans plus tard, la perte serait un peu supérieure à 4 millions d'euros, à laquelle s'est ajouté l'an dernier le coût de la fermeture

de l'atelier de Pau (22 salariés), où étaient réalisés les prototypes. La société n'aurait en revanche aucune dette bancaire.

Un duo féminin

Pour mener le travail de reconstruction, Artémis a recruté début 2018 un duo féminin : Christina Ahlers, nommée directrice générale, bientôt rejointe par Yolanda Zobel (Chloé, Jil Sander...) à la direction artistique. Toutes deux viennent d'Acne Studios, la marque suédoise qui a démarré dans le jean et qui cartonne auprès des jeunes. Leur premier défilé aura lieu le 26 septembre, lors de la Fashion Week parisienne.

Comme Gabrielle Chanel dans l'entre-deux-guerres et Pierre Cardin trente ans plus tard, André Courrèges (ingénieur des Ponts et Chaussées) et sa femme Jacqueline, dite « Coqueline », avait entrepris de « libérer » les femmes, de plus en plus nombreuses à travailler, en leur proposant des vêtements faciles à porter toute la journée.

Après le succès des années 1960 et 1970, la maison traverse des difficultés et se fait racheter par son licencié japonais, Itokin, au milieu des années 1980. Dix ans plus tard, les Courrèges la rachètent avant de la céder à Jacques Bungert et Frédéric Torloting. André Courrèges est mort en 2016. ■

Le cabinet Gide repense son offre de conseil

AVOCATS

Le cabinet d'avocats d'affaires Gide intègre une nouvelle équipe dédiée au conseil en transformation numérique.

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

Le cabinet français Gide accueille une équipe dédiée à l'accompagnement stratégique, la structuration juridique et à la prospective réglementaire. Le contexte législatif est favorable, puisque le projet de loi Pacte prévoit de créer un régime juridique adapté aux levées de fonds en cryptomonnaie, via la blockchain.

Cette nouvelle offre Gide 255 – « 255 » comme le plus grand entier codable en base binaire – sera dirigée par Franck Guider. L'ancien directeur de la division fintech, innovation, compétitivité de l'Autorité des marchés financiers (AMF) est accompagné de deux collaborateurs, Jennifer d'Hoir et Matthieu Lucchesi. « C'est une équipe transversale capable d'accompagner tous nos clients traditionnels qui se posent beaucoup de questions », précise Stéphane Puel, associé gérant de Gide. En effet, les acteurs historiques de la finance, de l'industrie, de l'automobile, de l'agroalimentaire doivent faire face à l'essor des fintech, biotech, et autres foodtech. Et les géants du numérique se préparent à la blockchain.

« Profils variés »

Plus concrètement, il peut s'agir, par exemple, d'accompagner un constructeur automobile sur la voiture autonome ou bien encore de conseiller un acteur de l'industrie financière sur la chaîne de responsabilité dans la blockchain. « Il est indispensable d'être conseillé à droit évolutif », insiste Franck Guider.

Gide, dont le chiffre d'affaires attendu en 2018 serait en progression de 6 % par rapport aux 183 millions d'euros de 2017, espère ainsi devenir un cabinet de référence en matière d'innovation sur le marché français. Et le choix d'experts de la régulation, non-avocats, n'a rien d'anodin. « Dans le domaine du numérique, le conseil doit intégrer des profils variés et pas forcément juridiques. Il faut adosser une vraie compréhension économique et politique », estime Franck Guider. Stéphane Puel en est persuadé : « Il y aura à l'avenir dans tous les cabinets une réflexion sur la volonté d'être plus en amont dans la chaîne de décision du client. » ■

marketing

Les Français gardent confiance dans les entreprises

SONDAGE

L'image des groupes reste au plus haut, sans l'habituelle baisse de la rentrée, selon le baromètre Posternak-Ifof de septembre.

Clotilde Briard
@ClotildeBriard

On ne change visiblement pas une équipe qui gagne. Le quartet en tête du baromètre Posternak-Ifof reste inchangé ce trimestre. Une exception dans l'histoire du classement. Michelin, Citroën, Peugeot et Yves Rocher continuent donc à caracolier tout en haut. Cela reflète à la fois le regain d'intérêt pour l'automobile et le fait que le secteur agit sur l'emploi, un sujet cher au cœur des Français. Il est vrai que le rang de numéro 1 de Michelin depuis le premier trimestre 2015 aide au statu quo, même s'il s'était fait ravir une fois la vedette par Airbus au dernier trimestre 2017.

Autre signe de stabilité, l'image des entreprises est au plus haut, à 53 points, comme en juin. Alors que, traditionnellement, elle baisse en septembre, la rentrée et les impôts ayant généralement un impact négatif sur le moral des Français et la perception qu'ils ont des

(non présent dans le baromètre) au programme mondial de Carrefour Act for Food qui s'accompagne d'une campagne institutionnelle. « La transition alimentaire est devenue un sujet fondamental pour les Français. Les distributeurs se sont emparés de cette problématique. Ils ont d'ailleurs toujours été précurseurs en matière de communication sur la responsabilité environnementale des entreprises », indique Claude Posternak.

2 TÉLÉPHONIE EN BERNE

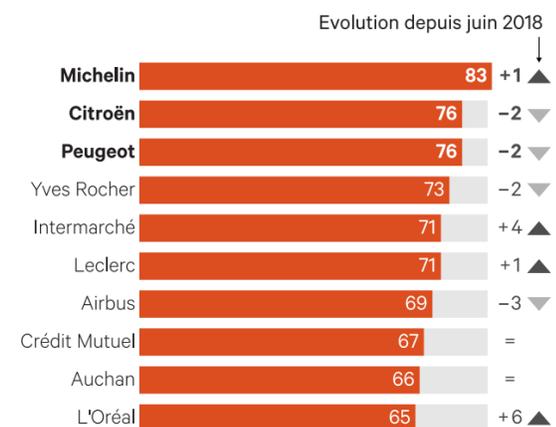
La téléphonie reste le domaine où la situation a le plus bougé au cours des dernières années. « Le paysage a profondément changé depuis cinq ans. A l'époque, SFR se situait devant les autres. Aujourd'hui, il est à l'avant-dernière place du classement, Free a perdu sa base de jeunes, Bouygues Telecom recule de 6 points, alors qu'Orange creuse l'écart et continue à gagner des points d'image », détaille le président de La Matrice.

3 LE RÔLE CLEF DE LA TRÈS BONNE IMAGE

Dans un contexte sans bouleversement spectaculaire du classement, la très bonne image que peuvent avoir les entreprises prend encore plus d'importance. « Yves Rocher affiche le meilleur score en

Le Top 10 de l'image des entreprises

Indice d'image en septembre 2018



LES ECHOS // SOURCE : BAROMETRE POSTERNAK - IFOF

groupes. « Il n'y a pas eu de grosse crise cet été pour les entreprises. Cela se reflète dans le baromètre, l'indice image moyen reste élevé », constate Claude Posternak, président de La Matrice, société de conseil dédiée à l'opinion, ainsi que de L'important.fr.

1 COUP DE POUCE AUX DISTRIBUTEURS

Parmi les gagnants de cette édition figurent les géants des grandes surfaces. « Déjà globalement bien classée en juin, la distribution remonte encore. Carrefour enregistre, tous secteurs confondus, la plus forte progression en gagnant trois places et 8 points », remarque Claude Posternak. L'enseigne avait, il est vrai, reculé il y a trois mois de 6 points dans le classement à la suite de l'annonce de plans sociaux.

Les acteurs du secteur reprennent d'ailleurs fortement la parole en cette rentrée, de l'application Y'a quoi dedans que vient de lancer Système U

matière de très bonne opinion, avec une moyenne de 29 % et des performances encore supérieures chez les femmes et chez les moins de 35 ans. C'est un parfait révélateur de l'adhésion à la marque. L'entreprise cosmétique représente pour les Français une garantie de pouvoir d'achat, le respect de la nature et un acteur économique majeur en Bretagne », souligne Claude Posternak.

A l'inverse, les banques non mutualistes ou la SNCF affichent les taux les plus faibles. Mais la très bonne opinion n'est pas nécessairement corrélée à la place dans le classement. La Poste, au 20^e rang, dispose ainsi d'un bon score de 19 %. « Elle garde un noyau dur d'aficionados. La très bonne image, qui doit être au-dessus de 15 %, est fondamentale, car elle représente un formidable amortisseur en cas de crise », relève Claude Posternak. Et une garantie de pérennité, quel que soit le secteur, face à des concurrences de plus en plus diversifiées. ■

« C'est une équipe transversale capable d'accompagner tous nos clients traditionnels qui se posent beaucoup de questions ».

STÉPHANE PUEL
Associé gérant de Gide

E.santé : l'innovation au service du patient ?

Mardi 25 septembre 2018 • 13h30-19h00

En partenariat avec :

En association avec :

Informations et inscriptions sur : www.lesechos-events.fr

UNE PRODUCTION LesEchos / EVENTS

HIGH-TECH & MEDIAS

en
pixels



RMC Sport disponible pour les abonnés CanalSat

Altice et Canal+ ont trouvé un premier accord de distribution : les abonnés satellite de la chaîne cryptée peuvent désormais accéder aux six chaînes RMC Sport. L'annonce est intervenue, mardi, le jour du premier match de la Ligue des champions, dont la maison mère de SFR a acquis les droits pour trois ans.

DR



Amazon va lancer 8 enceintes vocales

Amazon redouble d'efforts pour conserver sa position sur le marché de l'électronique connecté. D'après CNBC, qui s'est procuré un document interne de l'entreprise, huit nouveaux appareils commandés à la voix vont être mis en vente. Parmi eux, un caisson de basse, un ampli, un gadget pour la voiture et même un micro-ondes.

Amazon

14,3

MILLIARDS D'EUROS

Apple a versé sur un compte séquestre 13,1 milliards d'euros d'arriérés d'impôts, ainsi que 1,2 milliard d'euros d'intérêts. Il s'agit du remboursement d'aides d'Etat accordées par l'Irlande et jugées illégales par Bruxelles, ce qu'Apple conteste.

Spotify tenté de signer ses propres musiciens à la barbe des majors

- Un bras de fer est engagé entre les majors et la plate-forme de streaming.
- Celle-ci se défend de vouloir devenir un label de musique.

MUSIQUE

Nicolas Madelaine
@NLMadelaine

Cela fait longtemps que Spotify est soupçonné de signer directement des artistes et de les mettre en avant dans ses puissantes playlists (Rap Caviar, New Music Fridays...), qui font et défont le succès des artistes. La société ne s'en cache désormais plus vraiment. Son fondateur, Daniel Ek, l'a reconnu en juillet lors de la présentation des résultats de la plate-forme de streaming, tout en niant vouloir devenir un label. Et même si Spotify se montre peu loquace, l'industrie de la musique commence à dévoiler la teneur des contrats, comme l'a souligné le « New York Times ». En France, le secteur regarde cette évolution avec intérêt, même si un responsable bien placé estime qu'il n'y a pas encore eu de tels deals ici.



Daniel Ek, le fondateur de Spotify, a laissé entrevoir ses intentions fin juillet. Photo Toru Yamanaka/AFP

Meilleure rémunération

S'il est si difficile pour Spotify de s'ouvrir sur le sujet, c'est que court-circuiter la filière place l'entreprise en porte-à-faux vis-à-vis de ses fournisseurs, dont les majors Universal Music, Sony Music et Warner Music, qui contrôlent 80 % du marché. S'il va trop loin – et il en a la puissance avec ses 150 millions d'utilisateurs actifs dont 83 millions payants –, celles-ci ont l'option de retirer leur catalogue et donc de le rendre beaucoup moins attractif par rapport à Apple Music, Google ou Amazon. Spotify a largement tenu ses promesses en entrant en Bourse, puisqu'il pèse actuellement 31,5 milliards de dollars. N'empêche que son modèle économique lui impose de reverser un pourcentage négocié

de ses revenus à ces majors. Il ne peut donc pas faire jouer les économies d'échelle lorsqu'il fait croître sa base d'abonnés. Même si la société n'a pas de problèmes de cash, Spotify ne devrait pas dégager de profits avant 2020. Pour maximiser ses bénéfices, remonter dans la chaîne de valeur serait une solution.

Aujourd'hui, Spotify offrirait, pour pouvoir les distribuer, des dizaines ou des centaines de milliers de dollars à de nouveaux musiciens ou à des artistes qui ont récupéré leurs droits. Outre qu'il a le pouvoir de les mettre en avant sur ses playlists, il leur permet de court-circuiter la commission à une maison de disques ou à un distributeur. Si le groupe suédois affirme ne pas

être un label, c'est qu'il ne cherche pas à acquérir les droits de la musique eux-mêmes. N'empêche que c'est un autre avantage pour les artistes comparé à des contrats avec des labels. Tout comme le fait que le contrat ne les empêche pas de signer avec d'autres pour les autres plates-formes.

Rapport de force incertain

Lorsque le rappeur Frank Ocean avait signé une exclusivité avec Apple Music en 2016 pour sortir son album, Universal Music avait vertement protesté. S'il n'avait rien pu faire, de tels exemples sont restés rares. La star Taylor Swift va récupérer cette année les droits de sa musique. Ce qu'elle en fera sera un bon

test. Le rapport de force entre les plates-formes et les majors est encore incertain. Kevin Brown, le fondateur de Gig Revolution, estime que la taille des catalogues des majors est telle que Spotify dépend fortement d'elles. Mais un connaisseur de la musique en France estime qu'un label ne peut plus retirer un artiste de Spotify sans qu'il ne se rebelle et le quitte. Marc Thonon, du Bureau export de la musique française, estime qu'aujourd'hui, un accord équilibré et de bon sens s'est mis en place. « Il est dans l'intérêt des producteurs phonographiques que Spotify prospère, car il propage le streaming, qui fait rebondir tout le secteur, explique-t-il. Mais Spotify ne peut pas aller trop loin. » ■

Les artistes monétisent leurs fans en direct

Mal rémunérés par l'industrie de la musique, ils cherchent de plus en plus à avoir une relation privilégiée avec leurs fans.

Le rebond du marché de la musique grâce au streaming est bienvenu pour le secteur des médias qui a peut-être le plus souffert de l'impact d'Internet. Mais alors que 1 million de streams rapportent entre 2.000 et 15.000 euros à un groupe ou un chanteur en fonction du contrôle qu'il a sur ses droits, les plates-formes vidéos comme YouTube ou musicales comme Spotify ne permettent de vivre qu'à une minorité d'artistes. D'autant que l'industrie de la musique rémunère comparativement peu ses créateurs, selon une étude de Citigroup. C'est pourquoi les musiciens, en plus de multiplier les concerts, qui rapportent davantage, cherchent de plus en plus à travailler leur base de fans en direct grâce aux réseaux sociaux et aux données.

5 euros par mois

Gig Revolution, une start-up britannique fondée par Kevin Brown, est sans doute un des exemples où cette logique a été poussée le plus loin. Elle permet par exemple à un groupe comme UB40 de rassembler 10.000 abonnés payant environ 5 euros par mois. GigRev est en fait une application répliquant un réseau social, mais taillé sur-mesure pour un seul groupe. Elle permet à ce dernier de fédérer sa communauté de fans, en plus de proposer toute sa musique avec des liens vers les plates-formes comme Spotify ou YouTube. Tous ne deviennent pas des abonnés payants mais l'artiste a, en tout cas, les moyens de s'adresser

à eux directement, ce qui n'est pas le cas sur Facebook ou Spotify. « Les fans ont le sentiment de soutenir leur groupe et ne se vivent pas comme des clients lambda d'un service, explique Kevin Brown. Et ils sont prêts à payer pour suivre la trajectoire d'un groupe au jour le jour et vivre des expériences avec lui. » GigRev compte 16 groupes et 700.000 fans. Il est sur le point de signer en France avec le chanteur Vincent Niclo. Grâce à GigRev, un groupe peut réserver à sa communauté des vidéos inédites, des émissions en direct, ou même des concerts privés. A lui de dire ce qui est payant ou non. « L'avantage de l'outil est qu'il fonctionne mieux pour les petits artistes, qui en ont le plus besoin, que pour les grands, dont le public est trop large pour ce genre de relations », dit Kevin Brown. L'outil permet aussi de vendre des produits dérivés, une façon de monnayer de plus en plus prisée, comme le montre le rachat par Warner d'EMP Merchandising pour 180 millions de dollars.

Même si les Spotify, Deezer, Facebook ou Instagram ne permettent pas à un groupe d'avoir directement l'e-mail de ses fans, ils sont des outils qui illustrent cette nouvelle monétisation digitale. Ils permettent notamment de calibrer les tournées en fonction des villes où le groupe est le plus écouté. Ils offrent aussi la possibilité de ne pas concentrer les ventes sur la sortie d'un album, mais de pousser des créations régulièrement pour enrainer la relation dans la durée. Les artistes n'hésitent d'ailleurs pas à relayer les créations des fans pour entretenir la conversation. Au Japon, le service d'écoute Line Music doit son succès à son lien avec une messagerie rassemblant 75 millions d'utilisateurs. — N. M.

TripAdvisor se rêve en réseau social du voyage

INTERNET

Le site de voyage lance une nouvelle version personnalisable.

Il compte ainsi lutter contre les faux avis.

Nicolas Rauline
@nrauline
— Bureau de New York

A l'heure où les réseaux sociaux sont pointés du doigt, TripAdvisor prend le contre-pied. La plate-forme de voyage a annoncé, lundi à New York, le lancement d'une nouvelle version, qui a pour objectif

d'être plus sociale et personnalisée. Chaque utilisateur aura ainsi sa page, sur laquelle il pourra compiler et partager ses expériences (recommandations, photos, vidéos...). Un véritable carnet de voyage, dont le design reprend les éléments des réseaux sociaux. « Nous ne sommes pas là pour remplacer Facebook et Twitter, explique cependant son patron et fondateur, Steve Kaufer. Mais nous avons 600 millions d'avis sur notre plate-forme, pour la plupart d'anonymes. Or, quand on prépare un voyage, on demande à ses proches. »

Une manière de répondre au problème des faux avis qui empoisonne la vie de TripAdvisor et de ses rivaux. Pour chaque destination, la plate-forme proposera donc d'abord à ses utilisateurs les avis et recommandations de leurs proches, mais aussi de créateurs de contenus reconnus : 500 marques ont déjà donné leur accord, dont National Geographic, GoPro ou



Pour le PDG, Steve Kaufer, le groupe n'a pas vocation à intégrer la réservation de transports pour le moment. Photo Eric Piermont/AFP

Business Insider. « Sur les réseaux sociaux, le temps n'est pas forcément adapté : on voit les contenus en temps réel. Là, on verra ce qui nous intéresse au moment où on fait la recherche, quand on prépare son voyage »,

ajoute Jeff Chow, vice-président produit de TripAdvisor.

La société américaine, qui attire tous les mois 456 millions de visiteurs uniques, est présente sur 49 marchés. Elle veut capitaliser

sur ces actifs et sur une gigantesque masse de données récoltées depuis dix-huit ans. Un sujet qui, d'après son patron, ne fera pas polémique. « Nous n'avons pas un écosystème d'applications entier autour de nous comme peut l'avoir Facebook. Et nous n'avons aucun commentaire politique. Nous avons toujours fonctionné sur la confiance. »

Nouveaux services

Le fondateur est persuadé que cette nouvelle version aidera la société à être plus forte. Son activité a ralenti au deuxième trimestre, avec une présence moindre sur sa plate-forme de Booking et Expedia, les deux principaux voyagistes en ligne. Faire de la marque la destination incontournable pour les voyageurs pourraient réduire la dépendance à ces acteurs. De la même façon, elle a développé ces dernières années ses propres services de réservation, par exemple en rachetant le français LaFourchette en 2014. ■

LES ECHOS FORMATION

Panorama des technologies pour réussir sa transformation numérique

Api, Blockchain, Connectivité ambiante, IA, IoT, Technologies « on demand » : anticiper les transformations de son secteur face aux opportunités et risques de ces nouvelles technologies. Découvrez les mécanismes de ces technologies disruptives pour définir vos projections business.

Rendez-vous le 04 octobre 2018 à Paris

En savoir plus sur www.lesechos-formation.fr/technologies-transformation.htm

Un service proposé par Les Echos Solutions

Pourquoi les opérateurs télécoms cèdent leurs tours

INFRASTRUCTURES

Après SFR, Vodafone pourrait à son tour vendre certains de ses mâts d'antenne.

Les opérateurs y voient un moyen de se désendetter et de générer du cash.

Raphaël Balenieri
@RBalenieri

Après avoir changé de patron, Vodafone va-t-il maintenant réduire la voilure ? Trois semaines avant sa prise de fonction, Nick Read, le prochain PDG du géant britannique des télécoms, l'a en tout cas fortement sous-entendu. Le 13 septembre, lors d'une conférence à New York, le futur patron a expliqué qu'il souhaitait mieux rentabiliser les 55.000 tours détenues par le groupe en Europe, son premier marché. L'opérateur pourrait les céder ou les exploiter avec un partenaire via une coentreprise. L'opération, selon une estimation de Barclays citée par le « Financial Times », pourrait lui rapporter 12 milliards d'euros. « A ce stade, il n'y a aucune discussion. Tout cela est donc hypothétique, temporeuse un responsable de Vodafone con-

tacté par téléphone. Nick Read a simplement dit que si une opportunité se présentait, nous la considérerions. »

Une nouvelle tendance

Même si Vodafone s'en défend, l'initiative est dans l'air du temps dans les télécoms. De plus en plus d'opérateurs à travers le monde (Telecom Italia, Telefonica, le suisse Sunrise...) décident de céder leurs tours pour obtenir du cash et réduire leurs dettes. Celle de Vodafone, en 2018, atteint 31 milliards d'euros.

Avec les bandes de spectre qu'ils louent pour une période donnée et leurs précieux fichiers clients, ces mâts hauts de plusieurs mètres – sur lesquels sont installées les antennes 2G, 3G ou 4G émettant le signal vers les abonnés – font partie des actifs les plus stratégiques pour les opérateurs télécoms. « C'est comme si un constructeur automobile abandonnait le design et l'assemblage de ses véhicules, explique un analyste. Cela demande un changement de mentalité radical, et pourtant, c'est une tendance de fond. Il y a une nette accélération. »

Schématiquement, les opérateurs ont deux options. Soit vendre leurs tours à une « tower co », une société spécialisée qui en devient alors le propriétaire, l'opérateur devenant pour sa part le « locataire » – il s'engage alors à verser un loyer pendant plusieurs années

pour continuer l'exploiter. Soit, créer une société dédiée et y faire entrer un investisseur. Un montage qui permet à l'opérateur de garder le contrôle en restant l'actionnaire majoritaire de la nouvelle entité.

La France n'échappe pas à ce mouvement. Altice, la maison-mère de SFR, a réalisé deux ventes en l'espace de quelques mois pour faire tomber sa dette de 31,7 milliards d'euros (au deuxième trimestre). « Auparavant, les opérateurs télécoms étaient dans une logique de propriétaire immobilier, explique Tariq Ashraf, consultant télécoms chez Bearing Point. Ils sont désormais dans une logique d'optimisation. C'est un nouveau modèle qui émerge. »

Un secteur sous pression

Ces cessions se multiplient dans un secteur sous pression. Les opérateurs doivent en effet investir massivement sur deux fronts (la fibre optique et la 5G) pour répondre aux nouveaux usages type Netflix, qui, partout, font exploser la quantité de data transitant sur leurs réseaux. C'est d'ailleurs pour pouvoir mieux investir que Bouygues Telecom avait cédé, en 2016 et en 2017, une partie de ses pylônes. Depuis, le secteur est devenu encore plus concurrentiel, avec une guerre des prix qui pèse sur les marges et les bénéfices. Selon une étude de Moody's, les



Ces pylônes, sur lesquels sont installées les antennes 2G, 3G ou 4G, constituent des actifs intéressants aux yeux de certains acteurs spécialisés et des fonds d'infrastructures. Photo Shutterstock

« Auparavant, les opérateurs télécoms étaient dans une logique de propriétaire immobilier. Ils sont désormais dans une logique d'optimisation. »

TARIQ ASHRAF
Consultant chez Bearing Point

télécoms ont même dépassé l'énergie pour devenir, en 2018, le secteur le plus endetté, avec un montant total de 183 milliards de dollars.

Or ces tours peuvent être très bien valorisées. Elles permettent donc de faire rentrer très vite de l'argent frais et d'améliorer le bilan. Ces pylônes ont vite trouvé preneur, au moment où les fonds d'infrastructures comme celui de KKR, en forte croissance, ploient sous les liquidités alors qu'il y a très peu d'actifs disponibles.

Motif d'inquiétude

Cette tendance profite aussi aux « tower co ». Début août, China Tower, le numéro un mondial, a levé presque 7 milliards de dollars lors de son entrée en Bourse. Le géant chinois signait là la plus

grosse IPO depuis 2016, symbole de la montée en puissance de ces nouveaux acteurs.

Chez Moody's, qui évalue chaque année 300 milliards d'euros de dettes dans le secteur des télécoms, cette vague de cessions commence toutefois à inquiéter. « Nous pensons que ce modèle light, avec un nombre d'actifs réduits à son minimum, nuit à la stratégie, estime Carlos Minzer, vice-président senior chez Moody's Investor Service. Nous estimons au contraire que, dans cette industrie très capitaliste, plus un opérateur a le contrôle de ses infrastructures, plus il peut réduire ses charges, gagner en efficacité et différencier ses services. » Même si elle se généralise, la vente des tours, chez Vodafone comme chez les autres, clive toujours autant. ■

CONFÉRENCES & DÉBATS À NE PAS MANQUER

Impossible n'est pas quartiers !

Prioritaires, sensibles, populaires, difficiles... À rebours des clichés, les quartiers entrepreneurient ! Inspirez-vous du parcours et de l'audace de ces entrepreneurs pour mener à bien votre projet.

Mercredi 10 octobre 2018 - 11h30 à 12h45

Salon des
Entrepreneurs

MARSEILLE PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

9 & 10 oct. 2018 | MARSEILLE CHANOT

En avant toutes ! Conseils et témoignages de femmes entrepreneurs.

Quels sont les obstacles à franchir ? Comment combattre les idées reçues et rompre les stéréotypes ? Méthodologie, aides et accompagnement pour entreprendre au féminin et briser le plafond de verre.

Mercredi 10 octobre 2018 - 16h15 à 17h30



Les Echos

Programme & inscriptions sur
salondesentrepreneurs.com

Un événement
groupe
Les Echos
Le Parisien

Orange s'allie à Amazon et embrasse le multcloud

INFORMATIQUE

OBS, la filiale de services informatiques de l'opérateur, propose à ses clients les infrastructures d'AWS.

Ils disposeront en sus des siennes et de celles de Microsoft Azure.

Florian Dèbes
@FL_Debes
et Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

L'activité cloud d'Orange se porte bien. Elle a enregistré 18 % de croissance au premier semestre, selon Helmut Reisinger, le nouveau directeur général d'Orange Business Services (OBS), la filiale de services informatiques de l'opérateur. Afin de porter ce rythme à 25 % à l'horizon 2022, il faut pourtant mettre les bouchées doubles. Pour cela, OBS vient de franchir un pas important en signant un partenariat avec AWS. La filiale cloud d'Amazon est incontournable dans le secteur. Rien que pour la location d'infrastructures informatiques à la demande (IaaS), le géant de Seattle contrôle plus de la moitié du marché mondial, estimé à 24 milliards de dollars l'an dernier par le cabinet Gartner.

Les services informatiques – cloud et cybersécurité – sont un ballon d'oxygène pour Orange. Ils représentent déjà plus d'un tiers des 7 milliards d'euros qu'OBS a encaissé en 2017. Petit à petit, ces activités en croissance prennent le relais de la téléphonie d'entreprise, en déclin. Du moins en termes de revenus, car pour ce qui est de la rentabilité, ce sera moins facile. OBS vise l'équilibre opérationnel



Helmut Reisinger, le nouveau directeur général d'Orange Business Services (OBS). Photo Guillaume Lechat/Orange

pour ses activités cloud en 2020. Et elles ne seront vraisemblablement jamais aussi lucratives que les télécoms. La marge d'Ebitda d'un opérateur flirte avec les 30 %. Celle d'un opérateur de services informatique est trois fois moindre. D'où l'importance d'accélérer la croissance. Et de s'entendre avec Amazon.

Cinq fournisseurs en moyenne

« Le partenariat avec AWS s'additionne aux autres », prend bien soin d'insister Stefan Kanis, le directeur général d'Orange Cloud for Business. Microsoft, dont l'offre Azure est aujourd'hui la plus sérieuse concurrente à celle d'Amazon, avait signé un partenariat avec OBS dès février. L'idée pour Orange est de compléter l'offre des géants mondiaux avec ses propres services, notamment en matière de protection des données. OBS fait le pari que ses clients ne vont pas se laisser enfermer dans l'écosystème d'un

seul et unique fournisseur d'infrastructures en ligne. Selon la filiale d'Orange, les grandes entreprises s'appuient déjà en moyenne sur cinq fournisseurs de cloud différents, sans compter leurs propres centres de données. Orange n'est d'ailleurs pas seul à espérer que ce mouvement multcloud perdure. Microsoft lui-même fait la promotion de ce modèle.

« Les stratégies multcloud des entreprises vont se poursuivre car être monofournisseur est un risque trop important », souligne Jérôme Dilouya, le PDG d'Intercloud, une start-up française qui se fait fort d'optimiser les réseaux entre les centres de données des différents fournisseurs. Il ajoute que les entreprises développent maintenant des applications éclatées entre plusieurs fournisseurs de cloud aux spécialités différentes, l'un pour héberger leurs sites Web, l'autre pour stocker et analyser les données. Et tout le monde y trouve son intérêt. ■

START UP



L'APPLI

La civic-tech Fluicity, qui développe une plate-forme de participation citoyenne, vient de signer un partenariat avec « itsme », une start-up belge développant une application de vérification d'identité numérique. Itsme permet de s'identifier sur toutes les plateformes en un seul clic. Son intégration à Fluicity, qui vend son service aux collectivités, aux organisations et aux entreprises, permettra à la civic-tech de garantir la représentativité des consultations tout en protégeant les données des votants.

37

MILLIONS DE DOLLARS

Avec cette nouvelle levée de fonds, Blippar vise la rentabilité l'an prochain. La start-up britannique s'est spécialisée dans la réalité augmentée avant de diversifier ses activités face à de lourdes pertes (31,5 millions de dollars en 2016).



START

Après le prix, les start-up qui s'attaquent au marché de l'auto-école se penchent sur la durée d'apprentissage. La Navette, c'est le nom de l'une d'entre elles, veut permettre aux apprentis conducteurs d'obtenir leur permis après un stage d'une semaine. Trois mois après son lancement, le fondateur de jeune pousse, Romain Mirian, revendique 76% de taux de réussite lors du premier passage. Et vise une position de leader sur la thématique du permis accéléré dès 2019, comme Permis Easy ou tonpermisaccelere.fr entre autres.

Pourquoi la start-up Spoon a recruté un philosophe parmi ses premiers employés

ÉTHIQUE

Julien De Sanctis, doctorant en philosophie, a rejoint la start-up spécialisée dans la robotique.

Un choix que son fondateur, Jérôme Monceaux, assume et revendique pour assurer la bonne marche de son robot autonome.

Laetitia Lienhard
@Laetitia_Lienh

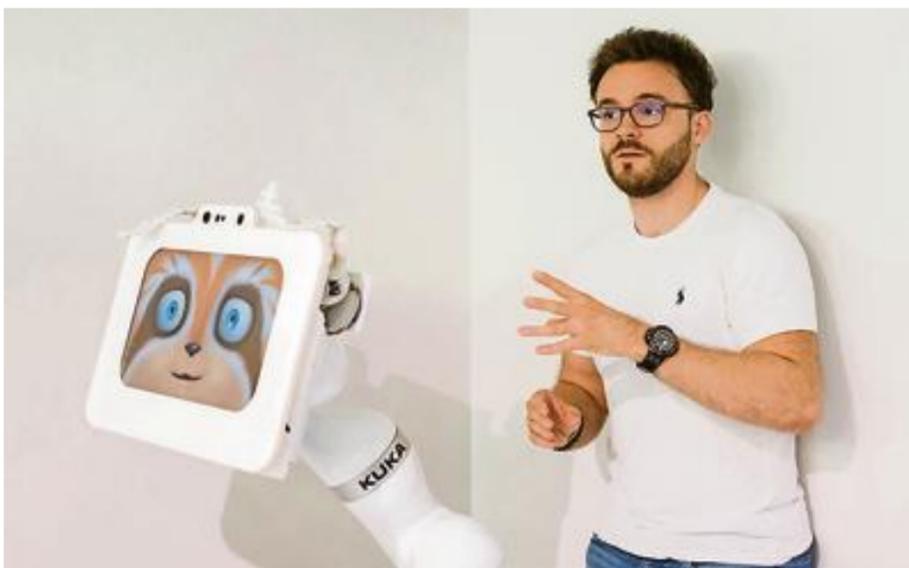
Entrepreneuriat et philosophie, deux domaines qui paraissent éloignés mais que la start-up Spoon, spécialisée dans la robotique, a su réconcilier. Julien De Sanctis, diplômé de l'Essec et d'un master en philosophie, réalise une thèse de philosophie et éthique appliquées à la robotique interactive au sein de cette jeune pousse. Il a été l'un des premiers employés de cette start-up. « Ayant déjà participé à la création d'une start-up, je connais

l'importance de la définition des axes et des valeurs d'une entreprise. C'est pourquoi j'ai recruté Julien De Sanctis. Il est l'éclaircieur des valeurs de la start-up et de son éthique », explique Jérôme Monceaux, le fondateur de Spoon.

Créer un robot interactif

Jérôme Monceaux mise sur la création d'un robot autonome, évolutif et interactif. « Spoon crée des robots qui ont la particularité de donner à l'homme la sensation qu'il existe à ses yeux. On replace la technologie non comme un outil mais comme une entité en interaction avec le monde. Sur l'ensemble de ces problématiques, l'éthique est donc très importante et nous devons nous questionner sur les implications de cette création », affirme-t-il.

La thèse du philosophe a un réel impact sur la production et la construction du robot, Spoony. « Il m'a semblé indispensable que le robot soit auto-explicite : il doit pouvoir expliquer ce qu'il est et comment il fonctionne car les objets qui nous entourent nous influencent. Connaître, au moins dans les grandes lignes, leur fonctionnement est important si l'on souhaite conserver une certaine part d'autonomie face à eux », argu-



Julien De Sanctis, diplômé de l'Essec et d'un master en philosophie, réalise une thèse de philosophie et éthique appliquées à la robotique interactive. Photo Spoon

mente le philosophe. De nombreux marchés sont concernés par les capacités d'interaction du robot avec les humains : le retail, l'hôtellerie, la smart city (mise en valeur des lieux touristiques, par exemple)

ou l'univers hospitalier, comme l'animation de salles d'attente auprès des enfants. « C'est rassurant de savoir que chacune de nos avancées est fondée sur des pensées nourries et réfléchies. Je sais que je ne vais

pas faire de bêtises », admet l'entrepreneur.

Au quotidien, l'impact du philosophe au sein de Spoon se traduit aussi au sein de l'équipe de neuf personnes par des « midis philo ».

Deux heures sont accordées à un thème donné de philosophie en lien avec les problématiques de la start-up. « La totalité de l'entreprise est impliquée dans cette démarche. Certaines personnes étaient dubitatives au début, mais elles se sont ouvertes et tout le monde participe activement », se réjouit le start-uppeur. Cette singularité attire même des candidatures notamment d'autres étudiants en philosophie intéressés par le sujet. Mais Julien De Sanctis a également conscience que sa fonction sert la stratégie de communication de l'entreprise.

Ce positionnement crée de belles opportunités pour l'entreprise. La Maif s'est tournée vers Spoon pour sa dimension philosophique et est devenue un de ses clients. L'investisseur Jacques Attali, par l'intermédiaire de sa société A&A, a également choisi d'accompagner la start-up pour cette raison. « Je ne l'aurais pas cru au début, mais, finalement, la balance économique de l'embauche de Julien se révèle positive », affirme l'entrepreneur. La thèse sur trois ans est, en effet, en partie financée par l'entreprise et par l'Université de technologie de Compiègne, à laquelle il est rattaché. ■

Alan, Malt et Qonto s'associent pour aider les travailleurs indépendants

SERVICES

Les trois start-up lancent Sésame, une plate-forme pour aider les free-lances dans toutes leurs démarches professionnelles.

Guillaume Bregeras
@gbregeras

« Sésame, ouvre-toi ! » Malgré la référence au conte des « Mille et Une Nuits », ce n'est pas un trésor, mais une série de services auxquels vont pouvoir accéder les 800.000 travailleurs indépendants français. La plate-forme lancée ce mercredi 19 septembre à l'initiative d'Alan, Malt et Qonto leur est totalement dédiée pour qu'ils puissent trouver des réponses concrètes à la plupart des problèmes qu'ils peuvent rencontrer durant leur parcours professionnel. Bien sûr, ils auront un accès privilégié aux services des trois start-up à l'origine de l'initiative, mais pas seulement, comme l'explique Vincent Hugué, cofondateur de Malt, positionnée sur les missions en intérim pour freelances : « Nous lançons Sésame pour les aider à trouver les bons acteurs qui peuvent les accompagner pour chacun de leurs problèmes, et que ce soit les meilleurs disponibles en termes de service sur le marché. »

Sésame se veut une plate-forme ouverte sur laquelle les services vont s'agréger petit à petit et qui



Cette initiative a vocation à structurer un secteur encore éparpillé. Photo Shutterstock

tourne déjà en bêta test. Elle a enregistré quelques milliers de connexions et veut se mettre au niveau des standards du secteur en termes de design et d'ergonomie, l'une des forces de ces jeunes pousses, assure Jean-Charles Samuelian, cofondateur d'Alan, spécialisée dans l'assurance : « Les indépendants sont de plus en plus nombreux, et nous voulions leur proposer une expérience utilisateur excellente, ainsi que des prix attractifs. »

Au rang des différents services déjà disponibles sur le site, on retrouve des start-up proposant de la comptabilité (L-Expert), des for-

mations (OpenClassrooms et Ironhack), ou des formules d'accès à des espaces de co-working (Copass).

Filtrage à l'entrée

« En se lançant, les indépendants n'avaient pas forcément tous en tête les tracasseries administratives qu'ils allaient rencontrer, rappelle Alexandre Prot, cofondateur de la néobanque Qonto. Nous voulions leur donner les bons outils avec un bon rapport qualité-prix accessibles au même endroit. » Concrètement, Qonto offre les trois premiers mois d'abonnement sur son forfait stan-

« En se lançant, les indépendants n'avaient pas forcément tous en tête les tracasseries administratives qu'ils allaient rencontrer. »

ALEXANDRE PROT
Cofondateur de la néobanque Qonto

dard, Alan, le premier mois d'assurance santé, et Malt, une session de conseils personnalisés ainsi qu'une séance de shooting photo pour permettre aux indépendants de se mettre en valeur sur sa plate-forme.

Cette initiative a vocation à structurer un secteur encore éparpillé, mais aussi à faire grandir la communauté de chacune des start-up participantes au projet. Pas question donc de laisser les portes de Sésame ouvertes au tout-venant. Les trois entrepreneurs à l'initiative du projet privilégient une approche pragmatique et sélectionneront les partenaires en fonction des besoins exprimés par leurs utilisateurs. « L'idée n'est pas d'avoir la plus longue liste possible, prévient Alexandre Prot. Sésame va amener du trafic aux start-up partenaires et il faut qu'elles puissent assurer le service, ce qui n'est pas forcément toujours le cas. » ■

EasyMile se tourne vers les véhicules industriels autonomes

TRANSPORTS

Le fabricant de navettes de transport lève 6,5 millions d'euros supplémentaires et effectue un pivot.

Laurent Marcaillou
—Correspondant à Toulouse

Le toulousain EasyMile, concepteur de navettes électriques sans conducteur construites chez Ligier, vient de lever 6,5 millions d'euros auprès de bpifrance. Cela porte son total à 34 millions d'euros, après l'entrée au capital des industriels Alstom et Continental Automotive, qui ont apporté 13,5 millions chacun en 2017. Le président-fondateur, Gilbert Gagnaire, reste majoritaire. Avec ces fonds, EasyMile va recruter 50 ingénieurs d'ici à la fin 2019 pour améliorer les systèmes autonomes et les appliquer aux véhicules industriels, en plus de ses navettes EZ10 qui transportent 15 personnes à 20 km/h. La société fondée en 2014 conçoit les logiciels, achète la quinzième de capteurs nécessaires (caméras, radars, lidars, GPS...) et fait fabriquer les navettes par Ligier. Le constructeur de voitures a créé une chaîne spécifique pour fabriquer les navettes EZ10.

A ce jour, EasyMile a vendu 80 navettes expérimentées dans 20 pays. La RATP la teste entre le métro Château-de-Vincennes et le Parc Floral ; la Deutsche Bahn, entre la station thermale de Bad Birnbach en Bavière et la gare à 2 kilomètres. Il y a des expérimentations à Singapour, Berlin, Dubaï, etc. Mais les navettes embarquent encore un chauffeur de sécurité (« safety driver »). « Il faut prouver qu'une navette autonome fera aussi bien que la conduite d'autobus avec chauffeur, qui ne génère qu'un mort pour 25 millions d'heures d'opération », explique Gilbert Gagnaire. »

Le pivot industriel

Ainsi, EasyMile développe pour le constructeur de véhicules d'aéroport TLD Group un tracteur à bagages autonome, qui sera commercialisé en 2019. Il étudie aussi un tramway autonome avec Alstom, un autobus de 12 mètres pour Iveco et des véhicules particuliers. La start-up a doublé son effectif en deux ans et emploie 150 salariés, dont 120 à Toulouse et les autres à Singapour, Berlin, Denver et Melbourne. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 7,2 millions d'euros en 2017 et prévoit 18 millions en 2018 en livrant 50 navettes autonomes. « Nous espérons vendre de 80 à 100 véhicules en 2019, mais la croissance sera tirée par les véhicules industriels », prévient le dirigeant. ■

PMIE & REGIONS

en
direct

Vinexpo Bordeaux change de politique

NOUVELLE AQUITAINE Pass permettant d'avoir accès à des lieux comme la Cité du vin, utilisation gratuite du réseau de transport, symposium scientifique, pour sa 20^e édition Vinexpo Bordeaux tente de faire revenir ses visiteurs. Le Salon professionnel, qui aura lieu du 13 au 16 mai prochains, a vu sa fréquentation baisser d'environ 11 % en 2017.



Rhône : Grange obtient un sursis

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES Le tribunal de commerce de Lyon a accordé mardi un sursis jusqu'au 14 novembre au fabricant de meubles Grange, situé à Saint-Symphorien-sur-Coise dans les Monts du Lyonnais. L'entreprise, qui compte 176 salariés, dont 106 en France, produit des pièces haut de gamme d'ébénisterie. Grange, qui appartient depuis

trois ans au groupe américain Middleby, cherche depuis des mois un repreneur, sans succès. Si elle a évité la liquidation judiciaire, l'entreprise, qui est en difficulté financière, ne dispose que de quelques semaines pour y parvenir. « *C'est trop court* », a jugé le représentant du personnel à l'issue de l'audience, cité par « Le Progrès ». Une cinquantaine d'employés ont manifesté devant l'entrée du palais de justice Lyon mardi.

Le plan de l'Etat pour développer le travail partagé en régions

- L'Etat annonce 110 millions d'euros pour booster les espaces collaboratifs au-delà des grandes villes.
- Il suit les préconisations d'un rapport qui évalue à 1.800 ces structures, trop urbaines et fragiles financièrement.

TERRITOIRES

Marion Kindermans
@MaKindermans

Pour dynamiser l'emploi dans les territoires, l'Etat mise sur les espaces collaboratifs. Jacques Mézard, ministre de la Cohésion des territoires, annoncera ce mercredi matin un plan de 110 millions d'euros public-privé sur trois ans pour renforcer et déployer les tiers-lieux, ces espaces de travail partagés où se mêlent fabrication, co-working et réseau d'échanges. « *Ce sont des opportunités de reconquête économique* » martèle Patrick Levy-Waitz, président de la Fondation « Travailler autrement », qui a piloté le rapport « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble » commandé en février par le gouvernement et remis aujourd'hui au ministre.

La mission a passé au crible ces structures qui se sont multipliées mais qui restent mal connues.

Parmi les 1.453 sites identifiés, dont le nombre atteint 1.800 si l'on prend en compte les projets embryonnaires, on trouve des espaces de co-working – la partie émergée de l'iceberg – mais aussi des fablabs, des makerspace, des living Lab, ou un mélange de ces activités hybrides. « *Nous ne nous attendions pas à ce que ces structures soient si nombreuses* », reconnaît Julien

Denormandie, secrétaire d'Etat auprès du ministre. Le dénominateur commun de ces structures selon Patrick Levy-Waitz : des lieux « *où une communauté de personnes produisent de l'activité* ». Exit donc les petits espaces avec connexion Internet et grandes tables qui fleurissent au détour des gares par exemple, mais où les utilisateurs n'ont aucun échange économique entre eux.

Les tiers-lieux restent dans l'ensemble plutôt urbains, puisque 54 % sont dans une métropole. Ils y sont surtout plus solides économiquement. Mais une zone d'emploi sur trois n'en a pas. Certes, des initiatives sont nées ici ou là : ICI Montreuil, le pionnier francilien, va ouvrir pour la première fois en milieu rural, dans le Morvan. Roubaix a créé le Plateau Fertile pour innover dans le textile. La Fruitière Numérique s'est installée à Lourmarin, au cœur du Lubéron. Le couvent des Capucins, à Vernon, dans l'Eure, sera transformé l'an prochain en tiers lieu par « Les Manufacturiers », un groupe d'entrepreneurs.

Fragilité économique

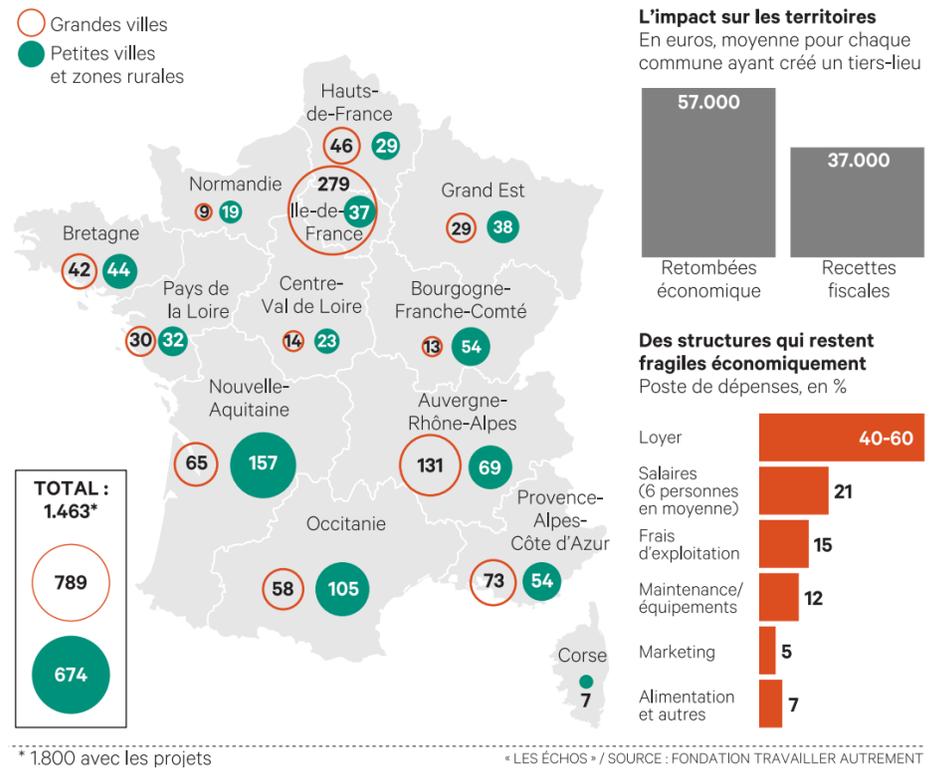
Lexécutive estime qu'il faut accélérer le mouvement en dehors des grandes villes. Le plan de 110 millions d'euros d'ici à 2021 servira à créer ou renforcer 300 « *fabriques des territoires* », dont la moitié dans les quartiers populaires, pour résorber « les

fractures territoriales ». Il s'appuiera sur un fonds d'amorçage de 60 millions d'euros – 20 millions par an abondés par l'Etat – qui aidera surtout sur le volet immobilier, le poste le plus lourd (40 à 60 % des dépenses). Un fonds d'investissement socialement responsable (ISR) de 50 millions, financé par des privés, aidera à la reconversion d'espaces en tiers-lieux. « *Il ne s'agit pas que l'Etat lance un plan massif, mais qu'il appuie les porteurs de projets locaux en leur laissant l'initiative* », prévient Patrick Levy-Waitz, qui insiste aussi sur l'accompagnement, la formation et la mise en place d'« *animateurs* » de tiers-lieux. Une structure nationale les mettra en réseau.

Car la grande faiblesse de ces structures réside dans leur fragilité économique. Parfois sans réel business plan, seulement 40 % des tiers-lieux seraient rentables selon le rapport. Si une poignée d'entre eux, de plus de 1.500 mètres carrés, dégagent 400.000 et un million d'euros de chiffre d'affaires, la grande majorité sont de petite taille, moins de 500 mètres carrés, et ont du mal à trouver leur public. « *C'était le cas des incubateurs à leur début, en 2008, qui à cause des loyers très chers, devaient être aidés financièrement par les villes. Aujourd'hui ils ont trouvé leur modèle économique et sont autonomes* », tempère Jean-Louis Missika, chargé de l'innovation à la Ville de Paris, qui a doublé le nombre de tiers-lieux.

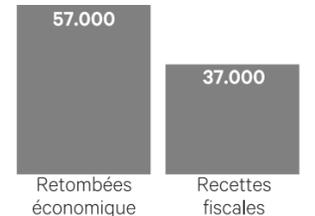
Des structures plus nombreuses dans les grandes villes

Nombre de tiers-lieux, 2018



L'impact sur les territoires

En euros, moyenne pour chaque commune ayant créé un tiers-lieu



Des structures qui restent fragiles économiquement

Poste de dépenses, en %



LES ÉCHOS / SOURCE : FONDATION TRAVAILLER AUTREMENT

ICI Montreuil décline son concept de maker urbain

Pionnier en 2012, le tiers-lieu de Montreuil a trouvé son modèle économique et levé des fonds pour décliner un réseau Make ICI sur toute la France.

Après quelques années de rodage, ICI Montreuil, un des pionniers des tiers-lieux franciliens, fait des petits. Après l'implantation dans Thecamp, à Aix-en-Provence, en septembre dernier, Marseille inaugurera le sien en octobre dans un ancien entrepôt de 3.500 mètres carrés, puis Nantes. Le réseau Make ICI, qui regroupera ces « *manufactures collaboratives et solidaires en ville* » s'enrichira de trois espaces en région parisienne, à Ivry, à Paris et à Montreuil. Sans oublier le projet iconoclaste du Morvan, à Lormes, petit village de 1.500 habitants, adossé à un gîte.

Les tiers-lieux, un modèle facile, déclinable à l'infini ? Pas vraiment. Nicolas Bard en sait quelque chose. Quand il crée en 2012 son premier Fab Lab dans une ancienne usine d'outillage à Montreuil (Seine-Saint-Denis) grâce au coup de pouce de la maire de l'époque, Dominique Voynet, et au plan Fab Lab de Fleur Pellerin, ex-ministre déléguée à l'Economie numérique, le pari est un peu fou. Réunir sur 1.800 mètres carrés des artisans, des artistes, des designers, des start-up.

Le fondateur et son épouse, Christine, mettront deux ans à trouver leur modèle d'affaires. Et frôleront le dépôt de bilan. « *Nous avons travaillé dès le début avec Nike, Société Générale, Leroy Merlin, qui fabriquaient leurs prototypes ici plutôt que d'externaliser, mais nous avions une énorme surface et le modèle économique n'était pas le bon* », explique Nicolas Bard, à la barbe bien fournie. Le nombre de résidents a été réduit de 173 à une centaine, le prix de l'abonnement augmenté, passé à 395 euros par mois, et les ressources diversifiées : 40 % proviennent des abon-

nements, 30 % de formations et conseils, 30 % de la fabrication pour des tiers.

Un tee-shirt numérique pour l'agence de pub Akqa, un harnais de sécurité pour le cimentier Eqiom, des bornes interactives pour Google, du mobilier pour SOS... Le chiffre d'affaires du réseau, de 850.000 euros l'an dernier, devrait frôler les 2 millions cette année. Et l'affaire est rentable. Au point de séduire les investisseurs. L'an dernier, une levée de fonds de 1,6 million d'euros a été réalisée auprès du fonds NovESS, Inco, et de partenaires privés, dont Fabernovel, pour développer la marque.

Une centaine de machines

Le lieu prône le retour de la production en ville. ICI Montreuil tourne avec 63 savoir-faire, des artisans (ébénistes, tapissiers, menuisiers...), des concepteurs (designers produit, architectes, graphistes...),

Le nombre de résidents a été réduit de 173 à une centaine.

Le prix de l'abonnement a augmenté à 395 euros.

des spécialistes du numérique (impression 3D, vidéo...) « *qui ont besoin les uns des autres* », précise le fondateur. Libres à eux, entre café et co-working, d'utiliser la centaine de machines de l'atelier conception numérique, métal (scie à ruban, cintrouse, plieuse...), textile ou bois (scie à panneau...) qu'ils ne pourraient pas se payer individuellement. « *En venant ici, nous trouvons rapidement des ébénistes, des menuisiers, pour fabriquer du mobilier sur mesure* », ajoute Tiffany Jousot, ex-Bureaux A Partager et fondatrice de RT Studio, qui fait du design d'intérieur.

— M. K.

Le Plateau Fertile dynamise l'innovation textile

Le tiers-lieu installé à Roubaix, à l'initiative d'entrepreneurs textiles nordistes, vise à créer de nouveaux prototypes.

Olivier Ducuing
— Correspondant à Lille

« *Nous ne sommes pas un incubateur, nous offrons la mutualisation d'équipements et le partage de compétences. C'est un lieu de travail au cœur de l'écosystème de la mode.* » Benoît Frys, directeur du Plateau Fertile, décrypte le tout nouveau tiers-lieu éclos à Roubaix le 20 mai dernier, dans 250 mètres carrés de l'hôtel d'entreprises Roussel, après près de deux ans de maturation. La structure est une initiative de l'association Nordcréa, qui rassemble une centaine d'entrepreneurs de la mode et du textile dans les Hauts-de-France.

L'idée est de développer et d'accompagner les jeunes pousses, pour leur permettre de créer des prototypes, de leur offrir un lieu de partage et de cocréation. Le lieu présente quatre activités principales : un espace de co-working, un



Camaïeu et Auchan se sont engagés dans le Fab Lab du Plateau Fertile, intéressés par la personnalisation de produits ou par la fabrication locale de nouvelles tendances. Photo DR

Fab Lab doté d'équipements pour la réalisation de prototypes, un atelier de customisation et un accompagnement d'échanges et de services jusqu'à être un lieu de vente.

Location des équipements

L'investissement – 200.000 euros dans une quinzaine de machines – a été réalisé grâce à des partenaires

privés, avec l'appui d'acteurs publics comme la Métropole européenne de Lille, la ville de Roubaix et le conseil régional. Camaïeu et Auchan se sont engagés, intéressés par la personnalisation de produits ou par la fabrication locale de nouvelles tendances. A moyen terme, trois autres enseignes devraient les rejoindre. Côté utilisateurs, les entrepreneurs et porteurs

de projet adhèrent à la structure par une cotisation, puis louent les équipements en fonction de leur utilisation. Des carnets d'abonnement de dix jours d'utilisation sont également proposés.

Certaines personnes ne sont intéressées que par la mise à disposition de certains matériels, telle cette piqueuse dédiée au cuir. « *Nous sommes sollicités. Les retailers ont besoin de nouveautés. Dans le Plateau Fertile vont émerger des tas d'idées nouvelles. On sera autonome sous trois à quatre ans* », anticipe Benoît Frys, qui souligne la dimension entrepreneuriale du projet. La structure est ambitieuse puisqu'elle va compter 7 salariés : un gestionnaire du lieu, un responsable d'atelier et 5 « customiseurs ».

Côté utilisateurs, quelques semaines après l'ouverture, on comptait 10 adhérents réguliers. Mais le vrai démarrage est attendu pour septembre, avec un fort optimisme affiché : l'association Nordcréa, qui organise des formations très suivies, a doublé son nombre de membres en un an, signe de renouveau et d'un intérêt fort de la filière pour les innovations. ■

561.155

LOGEMENTS SONT POSSÉDÉS OU GÉRÉS

par les 176 entreprises publiques locales immobilières selon la dernière édition de l'observatoire des EPL. Elles sont les principaux acteurs du logement social avec plus de 1,4 million de personnes logées. Leur parc est vieux en

moyenne de plus de 27 ans. « Les régions Ile-de-France, Rhône-Alpes et l'outre-mer se démarquent par leur productivité », constate le document. Le mouvement de concentration se poursuit, 34 établissements ayant plus de 3.000 logements.



Ford Blanquefort encore mobilisé

NOUVELLE AQUITAINE Mardi matin, une centaine des 872 salariés de l'usine Ford de Blanquefort, près de Bordeaux, s'est mobilisée contre la fermeture envisagée du site, quatre jours avant une manifestation prévue dans la capitale girondine et quelques heures avant la présentation du Plan de sauvegarde de l'emploi mardi.

Europe Snacks-Kolak avale l'espagnol Ibersnacks

PAYS DE LA LOIRE

La société revendique désormais le premier rang européen sur le marché des gâteaux apéritifs pour marques de distributeur.

Olivia Bassi
— Correspondante à Nantes

Tuiles, chips, crackers... Europe Snacks revendique désormais le premier rang européen sur le marché du gâteau apéritif pour marques de distributeur. Deux ans après le rachat du britannique Kolak, l'entreprise vendéenne signe l'acquisition de son concurrent espagnol Ibersnacks.

Basé à Medina del Campo, ce groupe familial affiche un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros et emploie 400 salariés. Distribué dans les supermarchés Mercadona, qui représentent un tiers du marché de la grande distribution espagnole, Ibersnacks apporte à son acquéreur un leadership en Espagne mais aussi deux technologies supplémentaires – la chips de maïs et la chips épaisse. En quelques années, le groupe a ainsi



Le nouvel ensemble compte 2.120 salariés et réalise 350 millions de chiffre d'affaires. Photo Europe Snacks

accumulé neuf technologies distinctes tels les snacks extrudés, poppés...

Le nouvel ensemble compte 2.120 salariés et réalise 350 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit 45 % du marché du gâteau apéritif en MDD. Il dispose de 8 usines dont 4 en France. Commercialement présent dans 10 pays européens, Europe Snacks vend 1,7 milliard de paquets par an. Epaulé depuis cinq ans par l'investisseur Apax Partners, qui détient 51 % du capital, le groupe dispose d'une force de frappe financière qui lui a aussi permis d'investir 40 millions d'euros en trois ans, dont 10 millions d'euros l'an dernier dans une ligne de tuiles et de pop-corn au Royaume uni. 20 millions d'euros sont programmés dans les deux ans à venir. Le groupe installera une ligne de tuiles en Espagne et renforcera son outil industriel et logistique en

Angleterre. Hors acquisition d'Ibersnacks, le groupe français a vu ses ventes progresser de 8 % en 2017. Elles croissent même de 13 % sur le marché anglais.

Achats de proximité

Le groupe a encore de l'appétit. Une nouvelle acquisition est annoncée d'ici à la fin 2018, cette fois en Italie. L'objectif du PDG, Christophe Fenart, est de passer le cap des 800 millions d'euros en 2022.

Selon ce plan de marche, le groupe atteindrait alors 4.000 salariés et disposerait d'usines dans 6 pays. « Cet effet de taille va nous permettre de gagner des marges au niveau des achats notamment sur les arômes et les emballages dans un contexte de hausse des matières premières », précise le dirigeant, qui entend poursuivre une politique d'achats de proximité, notamment en pommes de terre, blé et maïs. L'intégration verticale de certains fournisseurs pour mieux maîtriser les coûts est envisagée. L'effort sera aussi porté sur la réduction de la teneur en sel et la fabrication à l'huile de tournesol. Une première gamme de snacks salés bio sera aussi lancée dans les prochains jours. ■

Pressings : FDN lance de nouveaux services

HAUTS DE FRANCE

Numéro cinq français des réseaux de pressings, Financière du Nord vient de lever 1,5 million d'euros pour se déployer en franchise.

Nicole Buysse
— Correspondante à Lille

Financière du Nord, leader sur le marché des pressings dans les Hauts-de-France avec 33 établissements sous les marques Rossel (très haut de gamme), Alizés et

5àsec, a développé, pour se maintenir sur ce secteur en profonde mutation, de nouveaux services. « Pour fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante, nous avons commencé par la digitalisation, le drive et nous lancerons à terme la livraison à domicile », explique Didier Poignand, créateur en 2006 de FDN, basé à Wasquehal, dans la métropole lilloise.

En termes de digitalisation, tout passe désormais par une application sur smartphone. Fini le ticket qu'on perd en route : il est dématérialisé et le client est informé en temps réel de l'avancée de son nettoyage. Deux magasins sont actuellement équipés d'un drive. Le client fait tout

depuis sa voiture via un guichet pour le dépôt et un autre pour le retrait, où il récupère son pressing seul via un code barre scanné sur son téléphone. « Nous développerons ce système en fonction de l'opportunité des sites », ajoute le dirigeant.

Déploiement national

La société vient de lever 1,5 million d'euros auprès de ses actionnaires historiques Finorpa et Nord Capital Partenaires pour se déployer en franchise en sortant de ses frontières régionales.

Le parc français de pressings qui était en 2000 de 8.000 établissements a, depuis, diminué de moitié, en raison de départs en retraite

de petits indépendants, de la concurrence du discount, ou de la disparition à l'horizon 2021 du perchloréthylène.

FDN s'était hissé à la 5^e place des réseaux français en reprenant en 2013 le groupe Petitprez et Lambaere, qui lui a amené 28 établissements grâce à une première levée de fonds d'un million d'euros. Il compte aujourd'hui 33 sites, dont certains rachetés récemment à Arras et à Lens. Les marques Alizés et 5àsec ont été repositionnées sur le créneau du moyenne gamme. FDN a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros en hausse de 1 à 1,5 % sur un marché qui perd entre 3 et 5 % par an. ■

Nadia cultive la diversité industrielle

LA PME À SUIVRE PAYS DE LA LOIRE

Effectif : 600 salariés
Chiffre d'affaires : 110 millions
Activité : industrie

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Bateaux fluviaux, mixeurs de cuisine, panneaux routiers, portes de garage... Ces produits, et bien d'autres encore, figurent au catalogue du groupe Nadia et de ses multiples filiales. Le point commun ? « Nous sommes des constructeurs, nous développons, fabriquons et vendons ces produits », résume Chris-

tian Diabas, le PDG de ce groupe basé à Cholet. Ce dirigeant et ses cadres viennent de mener un deuxième LBO en cinq ans. L'opération confère la quasi-totalité du capital au management et, bientôt, aux salariés. Les fonds Siparex et Arkéa Capital, qui avaient soutenu un premier LBO en 2013, sortent tandis qu'un troisième investisseur, Unexo, se réengage en capital et au travers de son fonds de dette.

Acquisitions en vue

« Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier » est donc l'une des lignes stratégiques de ce groupe né dans les années 1980 d'une coalition de PME totalisant désormais 600 salariés. Nadia mène ainsi de front six métiers totalisant cette

année près de 110 millions d'euros de chiffre d'affaires.

« Cette diversité est un amortisseur de crise », mentionne Christian Diabas, à la tête de cette fédération d'entreprises, relativement autonomes au quotidien, tels SIB dans les portails, volets et fermetures en aluminium, ou Nadia Signalisation, bien orienté sur ce marché difficile en privilégiant les contrats privés de signalisation temporaire. Le groupe compte d'autres pépites, comme Anjou Automation, très orienté à l'export dans le domaine des équipements pour les serres de culture. C'est aussi le cas de Dynamic, spécialiste des batteurs, mixeurs, coupe-légumes et autres essoreuses pour professionnels, qui vend 85 % de ses produits à l'international.

L'an dernier, Nadia est toutefois sorti du métier de l'instrumentation dentaire jugé trop périphérique, cédant sa filiale Prodont Holliger au bordelais Acteon. En revanche, le groupe vient de muscler son activité signalisation en reprenant le lyonnais Arcadias, qui fabrique des panneaux et des remorques de signalisation des travaux routiers. La branche aluminium a aussi été étoffée avec l'achat de la société ABS Claustral, fabriquant des portails et des clôtures vendus en ligne. « Cette dimension Internet nous intéresse », indique le PDG, signalant que l'endettement lié au nouveau LBO ne l'empêchera pas de faire d'autres acquisitions, notamment dans la fermeture aluminium ou les instruments de cuisine. ■

innovateurs

MedinCell espère lever jusqu'à 45 millions d'euros en Bourse



LA BOURSE MEDINCELL

Date de création : 2002
Président : Christophe Douat
Effectif : 120 personnes
Secteur : biotechnologies

Chantal Houzelle
@HouzelleChantal

Lundi, MedinCell a lancé son IPO pour capitaliser sur sa technologie de reformulation ultra-innovante de médicaments existants. Baptisé « Bepo », elle permet la délivrance contrôlée d'un actif pharmaceutique sur plusieurs jours, semaines ou mois. Le principe ? Une injection sous-cutanée forme un dépôt de polymères de quelques millimètres, se résorbant au fur et à mesure qu'il libère le médicament. Ce mode d'administration vise à améliorer l'observance, donc l'efficacité des traitements, et en réduire les doses. Pourquoi l'entreprise, qui n'est pas à court de trésorerie avec 13,5 millions d'euros dispo-

nibles à fin mars, tente-elle la Bourse ? « C'est le bon moment car les trois conditions nécessaires sont remplies à mes yeux : nous avons validé la technologie, le business model et l'équipe », estime Christophe Douat, président du directoire de MedinCell. Fondée à Jacou (Hérault) en 2002, la société a financé son développement avec ses revenus – 8,3 millions au 31 mars – et des emprunts jusqu'en 2017. A cette date, Seventure et BNP Paribas Développement ont injecté les premiers 7,2 millions. Ce dernier s'est engagé à soutenir l'IPO pour 3 millions et CM-CIC Innovation jusqu'à 4,7 millions.

En partenariat avec Teva
A l'issue de l'opération, MedinCell espère lever entre 34,1 et 45,1 millions avec des actifs de poids à faire valoir. Ses deux produits phares sont en étude clinique aux Etats-Unis : le premier, dédié à la schizophrénie, est en phase III en partenariat avec Teva, et le deuxième, qui cible la douleur et l'inflammation postopératoire orthopédique, en phase II avec le canadien AIC. Début 2018, la Fondation Bill & Melinda Gates lui a versé 3,5 millions de dollars pour tester en préclinique un contraceptif à longue durée d'action : une injection biodégradable en six mois. « Nous lui avons cédé les droits pour les projets humanitaires et les avons conservés pour les pays développés », précise Christophe Douat. ■

Hace veut produire de l'électricité à partir de la houle



LA TECHNOLOGIE HACE

Date de création : 2013
Président : Jean-Luc Stanek
Fonds levés : 850.000 euros
Effectif : 4 personnes
Secteur : énergie

Frank Niedercorn
@FNiedercorn

Une étrange machine a fait son apparition entre le port de La Rochelle et le pont de l'île de Ré. Conçue par la société Hace, son objectif est de produire de l'électricité à partir du mouvement de la houle. Dans le secteur foisonnant des énergies renouvelables, ce créneau est l'un de ceux qui a vu fleurir le plus de projets. Rares sont ceux qui ont abouti. L'entreprise estime pourtant avoir sa chance grâce à une approche originale. Sa machine utilise un principe connu, celui de la colonne d'eau oscillante, mais en l'adaptant. Plusieurs colonnes remplies d'eau chas-

sent l'air vers un seul réservoir à la sortie duquel est placée une turbine. « Cela permet de segmenter la houle, de récupérer davantage de phases montantes et descendantes et de faire tourner la turbine dans le même sens. Cela n'a jamais été fait », assure Etienne Kressmann, directeur général de l'entreprise qui a, lui-même, investi au capital.

Petite et moyenne houle

Quand bien des systèmes houlo-moteurs cherchent à profiter des très fortes houles, l'ambition de Hace est de tirer profit des mouvements de petite et moyenne amplitude. Le système a été mis au point par Jean-Luc Stanek, dentiste et inventeur autodidacte, qui a créé l'entreprise en 2013 et déposé un brevet. L'an dernier, la société, accompagnée par Unitec et la Technopole Bordeaux Montespiqueu, est entrée en phase active et a levé environ 850.000 euros auprès de plusieurs investisseurs, dont la société pétrolière Avia. L'objectif est de mettre au point un premier prototype. Avec sa forme en étoile d'une vingtaine de mètres de large et d'une puissance de 50 kW, il va être testé en conditions réelles pendant plusieurs mois. « Avec une grosse machine, on pourra arriver à un coût de production de l'électricité de 4 centimes d'euro le kilowattheure ce qui sera parfaitement compétitif », assure Jean-Luc Stanek. ■

Prix de l'Entrepreneur de l'année 2018

Des dirigeants au parcours exemplaire sont, cette année encore, mis à l'honneur par le prix de l'Entrepreneur de l'année organisé par EY, en partenariat avec HSBC, Verlingue, Steelcase et bpifrance. « Les Echos » vous font découvrir, région par région, ces champions de la croissance durable et les clefs de leur succès.

SUD-EST //

Philippe Veran (Biotech Dental) numérise l'implantologie dentaire

Cet ancien expert comptable a révolutionné le marché des prothèses dentaires grâce au numérique. Il part maintenant à la conquête du monde.

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

C'est une levée de fonds record qu'a réalisée au printemps 2018 le cofondateur de Biotech Dental, Philippe Veran. A cinquante-deux ans, ce dirigeant de Salon-de-Provence a convaincu Sofina Group, Ceres Capital et un pool bancaire d'investir 100 millions d'euros dans son usine numérique de prothèses dentaires.

Depuis cinq ans, cette société, créée en 1987, travaille sur un processus entièrement numérique pour s'aligner sur les prix pratiqués en Asie, en Turquie, à Madagascar ou en Roumanie, réputés cinq fois moins chers. « En maîtrisant l'ensemble des flux de données, du cabinet dentaire au centre d'usinage, nous gagnons en performance à chaque étape de la chaîne », résume Philippe Veran, qui a déposé pas moins de 15 brevets pour protéger les technologies nécessaires.

Cet ancien expert-comptable mise sur la productivité et la rigueur financière. « Embrasser la diversité du monde économique en passant d'un client à l'autre a été très formateur », explique ce profes-



Philippe Veran a déposé pas moins de 15 brevets pour protéger les technologies nécessaires. Photo Stéphane Lagoutte/Challenges-REA

sionnel du chiffre. Quand, en 1987, il accueille dans son cabinet une petite société de fabrication d'implants dentaires, il ne connaît pas grand-chose à la dentisterie, mais il a une conviction : le secteur est industrialisable, au même titre que n'importe quel autre.

A la conquête du marché chinois et américain

En trente ans, ce passionné de nouvelles technologies va en faire plusieurs fois la preuve. Tour à tour, avec son associé Bruno Thevenet, il multiplie les créations et les reprises : après le rachat à son fonda-

teur de Biotech en 1993, il prend une participation dans Poly-Shape (leader européen de l'impression 3D métallique) en 2007, crée Eli-tech (revendu depuis après s'être hissé parmi les leaders français du diagnostic médical), puis Leasemi en 2008 (solution de financement pour équipements médicaux et consommables) et DentoSmile en 2014 (gouttières dentaires invisibles), intègre les sociétés Denteo et Z-Tech (conception et fabrication de pièces prothétiques sur mesure), et multiplie l'ouverture de filiales, du Benelux à l'Espagne. Jusqu'en 2011, Philippe Veran

mène de front son métier historique et le développement du groupe. Mais l'affaire devient trop importante et nécessite d'être structurée. Deux ans plus tard, il cède donc la branche orthopédique de Biotech. Les activités d'implantologie dentaire prennent alors un virage numérique radical. « Nous investissons massivement en recherche pour développer des produits made in France de qualité au juste prix », détaille le patron.

Avec ses nouveaux partenaires, il entend maintenant conquérir le marché mondial, à commencer par les Etats-Unis et la Chine. L'entreprise a réalisé 46,8 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an passé. Elle en prévoit 55 cette année. ■



● Les autres lauréats en région Sud-Est sur entreprenneurs.lesechos.fr
Provepharm Prix de l'Entreprise globale ;
Un air d'ici Prix de la Vision stratégique ;
Ragni Prix de l'Entreprise familiale ; **Aktisea** Prix de l'Engagement sociétal ;
Ecoat Prix Born Global ;
Mini Green Power Prix de la Stratégie disruptive.

START-UP

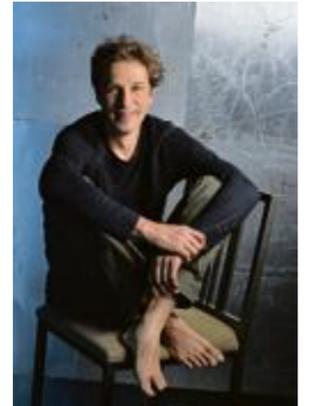
Gojob met l'IA au service de l'intérim

La start-up aixoise dématérialise les procédures dans le travail temporaire. Gojob a été fondé par le serial entrepreneur Pascal Lorne.

Pascal Lorne réussira-t-il aussi bien avec Gojob, son agence d'intérim 100 % digitale, qu'avec Miyowa, la start-up d'agrégation de messagerie qu'il a revendue en 2011, pour 59 millions d'euros, à Synchroson ? Ce serial entrepreneur en prend le chemin. « Notre société de travail temporaire en ligne est beaucoup plus rapide pour déployer une mission. Gojob trouve des candidats en moins de 4 heures, là où les concurrents mettent généralement une journée », explique ce quadra engagé qui est aussi président d'Aix-Marseille French Tech, le mouvement fédérateur des start-up régionales.

2.500 missions en 2017

Lancé en avril 2015, son nouveau service a déjà séduit 500 entreprises, de la Caisse d'Epargne à la FNAC, qui peuvent puiser dans un vivier de main-d'œuvre de plus de 2.500 intérimaires. Surtout, les profils proposés ont toutes les chances de correspondre à la demande, affirme l'entrepreneur. « Nous trouvons les



Pascal Lorne est également président d'Aix-Marseille French Tech. Photo DR

meilleures combinaisons possible en présentant au plus trois profils pour le poste », ajoute Pascal Lorne. Gojob utilise pour cela des algorithmes de matching entre les offres de mission et les éléments de savoir-être, tels que la détermination et la mobilité, récupérés en croisant entretiens, réseaux sociaux et notation des missions précédentes (ponctualité, capacité de travail en équipe, qualité de globale de la mission...).

Avec cette approche, Gojob a répondu avec succès à plus de 2.500 missions en 2017 et a réalisé 7 millions d'euros de chiffre d'affaires. Ces premiers succès ont convaincu quelques entrepreneurs investisseurs renommés : Pierre Kosciusko-Morizet, Olivier Mathiot, Frédéric Mazzela, Jean-Baptiste Rudelle... et plusieurs fonds d'investir dans le projet. Entre fonds propres et prêts, Gojob a levé 17 millions d'euros. Objectif : lancer de nouvelles fonctionnalités et préparer l'internationalisation de l'activité. — P.M.

Auvergne-Rhône-Alpes //

Sadri Fegaier (SFAM), le cavalier qui chevauche une licorne

L'histoire de la société de courtage en assurances, devenue deuxième actionnaire de FNAC Darty, se confond avec celle d'un entrepreneur hors norme.

Denis Meynard
— Correspondant à Saint-Etienne

La réussite de ce fils d'immigrés tunisiens installés dans la Drôme est exemplaire. En

1999, après un bac pro commerce suivi d'un BTS assurance à Romans-sur-Isère, ville qui est toujours le siège de son entreprise, Sadri Fegaier emprunte 50.000 francs à une banque pour ouvrir une première boutique de vente de téléphones mobiles et d'abonnements à l'enseigne SFR. D'autres suivront. Il en comptera jusqu'à cinq, qu'il revendra à partir de 2005 dans le contexte de l'arrivée de Free, et de l'apparition des smartphones. Pour

se démarquer, le jeune entrepreneur se lance aussi dans l'assurance tous risques de téléphones portables qu'il a précédemment testés dans ses boutiques. Une opportunité de marché qui « bénéficie de l'augmentation du prix des appareils et de la baisse des subventions apportées par les opérateurs ». Le déploiement national de cette activité se fera dès 2009. Avec succès ! SFAM revendique aujourd'hui un volume d'affaires de 500 millions

d'euros et, d'ici à la fin de l'année, environ 2.000 salariés en France, fidélisés par des rémunérations attractives. Sadri Fegaier, qui estime avoir déjà conquis « 5 millions de clients en Europe, avec 20 % de l'activité hors de France », ne compte pas s'arrêter là. Outre l'ouverture aux pays voisins et des partenariats avec des réseaux de distribution autres que FNAC Darty, il lance de nouveaux services, tels Hubsid dans la création de sites Internet pour particuliers, et Cyrana, une carte de fidélité sous forme de cash-back.

Début 2016, SFAM a ouvert son capital à Edmond de Rothschild Investment Partners. « Une étape importante, car elle nous a ouvert des portes et a rassuré notre environnement », estime le dirigeant, qui reste



Sadri Fegaier, trente-neuf ans, a lancé également de nouveaux services, comme la création de sites Internet pour particuliers.

« très majoritaire », après deux autres levées de fonds menées en 2018, sur la base d'une valorisation de sa société à 1,7 milliard d'euros, ce qui en fait de facto une licorne !

Passion pour les chevaux

Mais l'ascension de l'assureur drômois et son rapprochement avec FNAC Darty provoquent toutefois des réactions de mécontentement. Se basant sur des difficultés de résiliation de contrats d'assurance, UFC-Que Choisir a déposé « plainte pour des pratiques commerciales qui pourraient être jugées trompeuses et agressives » à la fois contre SFAM et FNAC Darty (« Les Echos » du 31 août 2018). L'association ajoute que, « compte tenu des liens capitalistiques » entre les deux groupes, elle a saisi pour avis l'Autorité de la concurrence concernant le respect d'une concurrence libre et non faussée sur la distribution de telles assurances affinitaires. Pour le moment, l'assureur se refuse à tout commentaire. Dans sa course à la réussite, l'ambitieux dirigeant de

trente-neuf ans s'est découvert « une passion pour les chevaux, qui m'aide à avancer », en étant, là encore, présent où on ne l'attend pas. Ainsi a-t-il participé en août 2018 au Jumping international de Valence, « classé 5 étoiles et dont le plateau est relevé ». En tant qu'organisateur de la manifestation, propriétaire de chevaux et... cavalier. ■

START-UP

Devenu entrepreneur à cinquante-sept ans, Jacky Vonderscher a cofondé une biotech innovante dans la lutte contre les virus.

Après de nombreuses années dans des groupes pharmaceutiques à l'étranger, Jacky Vonderscher s'est installé à Lyon, et y a cofondé la biotech Enyo Pharma en janvier 2014. Lui qui avait toujours voulu mettre en pratique son esprit d'entrepreneur s'est lancé dans l'aventure sur le tard, à cinquante-sept ans. Le déclin fut une mise en relation avec une équipe de chercheurs lyonnais en virologie par son ami Jean-Jacques Garaud, alors consultant pour Inserm Transfert Initiative.

C'est en étudiant comment les virus détournent les fonctions cellu-

Enyo Pharma, une biotech prometteuse contre les virus

laires de l'hôte à leur avantage pour se multiplier que ces chercheurs ont développé une base de données d'interactions protéiques entre virus et hôte pouvant être des points de départ pour inventer de nouveaux médicaments. Jacky Vonderscher a saisi le potentiel offert par cette approche, qui permet de développer des molécules ciblant la protéine humaine en lien avec le virus, et non pas le virus lui-même. Enyo Pharma est aujourd'hui une biotech à l'avenir prometteur. Son approche innovante lui a permis de réaliser d'importantes levées de fonds : 22 millions d'euros en 2016, puis 40 millions en juin 2018, soit un record pour une biotech française non cotée. « Nous sommes tranquils

les jusqu'au milieu de l'année 2020 », indique le président d'Enyo Pharma.

Le développement de molécules se poursuit donc... « C'est excitant d'amener un médicament sur le marché », témoigne Jacky Vonderscher, qui l'a déjà fait à trois reprises, en tant que salarié. Enyo Pharma devrait lancer deux études cliniques de phase II d'ici à la fin de l'année à l'échelle internationale pour deux candidats médicaments : un premier contre l'hépatite B chronique, qui touche 350 millions de personnes ; un deuxième pour soigner la stéatose hépatique non alcoolique (NASH), une cirrhose liée à une accumulation de gras dans le foie, et que l'épidémie d'obésité rend de plus en plus fréquente. — D.M.



Jacky Vonderscher a cofondé la biotech Enyo Pharma en janvier 2014. Photo Florent Dubray



● Les autres lauréats en Auvergne-Rhône-Alpes : **Abéo** Prix de l'Entreprise globale ; **Sabarot Wassner** Prix de la Vision stratégique ; **Groupe Omerin** Prix de l'Entreprise familiale ; **Handishare** Prix de l'Engagement sociétal ; **Diabeloop** Prix Born Global ; **Primo1D** Prix de la Stratégie disruptive.

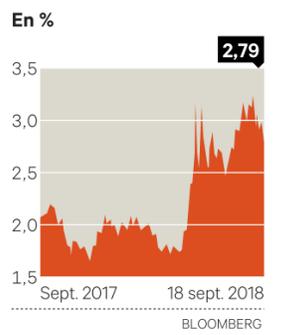
FINANCE & MARCHÉS

les indices

+ 0,37 %	EUROPE	EURO STOXX 50	3.358,46 PTS
+ 0,28 %	PARIS	CAC 40	5.363,79 PTS
+ 0,51 %	FRANCFORT	DAX	12.157,67 PTS
- 0,03 %	LONDRES	FTSE 100	7.300,23 PTS
+ 0,41 %	AMSTERDAM	AEX	543,06 PTS
+ 0,55 %	MILAN	FTSE MIB	21.228,23 PTS

LE TAUX D'EMPRUNT ITALIEN POURSUIT SA BAISSÉ

A la clôture des marchés, le taux d'emprunt à 10 ans de l'Italie a nettement reculé, à 2,790 % contre 2,846 % lundi. Les investisseurs se montrent rassurés à propos du futur budget de l'Italie. En revanche, le taux à 10 ans de l'Allemagne s'est un peu tendu, à 0,480 % contre 0,458 %, tout comme celui de la France, à 0,789 % contre 0,772 %.

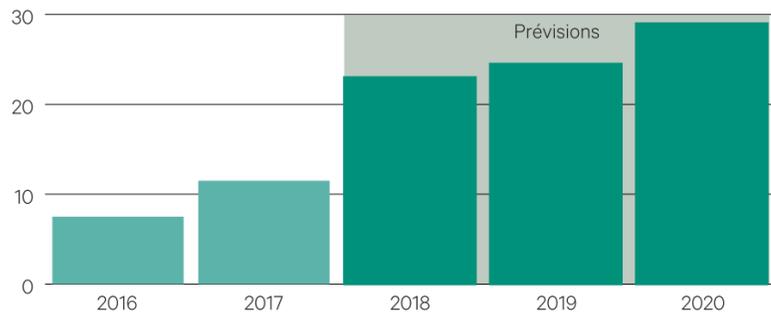


La montée du protectionnisme met les grandes valeurs minières sous tension

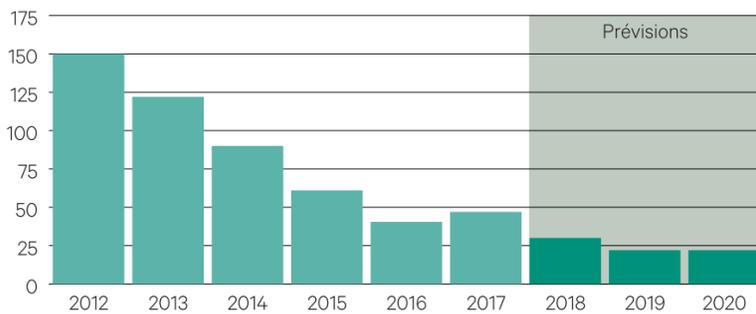
- Le secteur a touché en septembre son plus bas niveau depuis fin 2016.
- Il redoute l'impact de la guerre commerciale sur la demande mondiale de matières premières.

Les dépenses des grandes entreprises du secteur minier

Des dépenses de plus en plus réservées aux actionnaires...
Dividendes versés en milliards de dollars

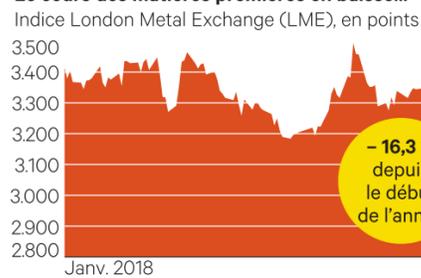


... et des investissements dans les projets d'infrastructure en baisse
En milliards de dollars



Des marchés en berne

Le cours des matières premières en baisse...



... qui influent sur les capitalisations boursières des grandes entreprises



LES ÉCHOS / SOURCE : BLOOMBERG

MATIÈRES PREMIÈRES

Muryel Jacque
@MuryelJacque

Pour l'industrie minière, c'est un nouveau coup dur. L'intensification du conflit commercial entre les Etats-Unis et la Chine fait un peu plus grimacer le secteur. Lundi soir, Washington a annoncé des droits de douane supplémentaires sur 200 milliards de dollars d'importations chinoises. Auxquels Pékin a répondu, quelques heures plus tard, par une taxation sur 60 milliards de dollars de produits américains.

Depuis le début de l'année, l'escalade des frictions entre les deux plus grandes économies de la planète coûte cher aux marchés mondiaux des matières premières. Et plus encore aux valeurs minières. Les cours des métaux agrégés dans l'indice LME (il rassemble le cuivre, l'aluminium, l'étain, le plomb, le zinc

et le nickel) décrochent de plus de 16 % depuis le début de l'année. Les valeurs minières suivent : l'indice Bloomberg World Mining chute de plus de 20 % depuis janvier. Mi-septembre, il a touché son plus bas niveau depuis décembre 2016.

Des actions « bon marché »
Les perspectives pour le secteur minier en 2018 se sont obscurcies ces derniers mois en raison de la querelle commerciale, confirme Peter Archbold, le responsable ressources naturelles et matières premières chez Fitch Ratings, dans une note récente. « Les cours ont fortement reculé [cet été] dans plusieurs sous-secteurs car les investisseurs s'inquiètent pour la croissance mondiale », constate le spécialiste. Et comme il n'y a aucun signe d'apaisement des tensions, celles-ci resteront l'élément le plus influent sur les prix et le principal facteur à surveiller concernant le secteur sur le reste de l'année. »

Dans son rapport annuel publié mardi, BHP, le numéro un mondial de la mine, prévient que cette dispute américano-chinoise et d'autres mesures protectionnistes, à laquelle s'ajoute un « processus de formation de politiques peu prévisibles » dans certaines grandes économies, réduisent la confiance des consommateurs et la visibilité pour les entreprises. Par ricochet,

« Comme il n'y a aucun signe d'apaisement des tensions, celles-ci resteront l'élément le plus influent sur les prix. »

PETER ARCHBOLD
Responsable matières premières chez Fitch Ratings

« cela affecte l'investissement et l'emploi », avertit le géant anglo-australien.

Séduire les investisseurs

Face à ce plongeon de 20 % des actions minières, des analystes se veulent rassurants. A moins d'une récession mondiale dans l'année qui vient, dit ainsi JP Morgan, celles-ci représentent une opportunité d'achat. Les actions des groupes diversifiés comme Rio Tinto semblent particulièrement « bon marché » aux analystes de la banque américaine. D'après S&P Global Market Intelligence, fin août, 14 des 25 plus grosses sociétés minières, soit 56 %, avaient une capitalisation boursière plus faible que l'an passé, avec des groupes comme Glencore, Newmont Mining, China Molybdenum, Vedanta parmi les plus pénalisés. Les grandes compagnies minières ont pourtant fait beaucoup pour séduire les investisseurs et leur faire oublier la crise des matières premi-

ères de 2015-2016. A commencer par verser des dividendes généreux, voire historiques, et proposer des programmes de rachats d'action significatifs. A eux deux, BHP et Rio Tinto ont ainsi « rendu » près de 19 milliards de dollars à leurs actionnaires depuis le début de l'année. Glencore, de son côté, a annoncé en juillet qu'il rachetait jusqu'à 1 milliard de dollars d'actions. Le secteur s'est aussi considérablement désendetté et se montre bien plus sage en termes de dépenses et d'investissements.

BlackRock, qui est l'un des plus gros investisseurs dans les mines via différents fonds, se veut optimiste. Le leader mondial de la gestion d'actifs estime même que la Chine devrait répondre aux tensions commerciales en augmentant ses dépenses d'infrastructures. « Une décision très susceptible de dopper la demande et de favoriser la croissance », a défendu la gérante Olivia Markham, interrogée par Bloomberg Television. ■

Anglo American se fait une place dans le négoce

Le groupe minier vend aujourd'hui plus de métaux et minerais qu'il n'en produit. Il reste discret sur les résultats engrangés.

A la fois producteur et négociant en matières premières, Glencore était, jusqu'à il y a peu, une exception. Mais un autre grand groupe minier s'est aventuré ces dernières années dans le trading. En toute discrétion.

En à peine cinq ans, Anglo American, la maison mère de De Beers,

extracteur de platine, de charbon, de fer ou encore de cuivre, a monté une activité de commercialisation et vend désormais davantage de métaux et minerais qu'il n'en produit. Pourtant, relève Bloomberg, c'est à peine si les dirigeants de la compagnie en font mention dans leurs présentations et les analystes dans les notes qu'ils rédigent sur le groupe.

Les documents les plus récents (2016) consultés par l'agence de presse américaine montrent que

les deux principales activités de commercialisation du groupe – pour le platine et pour le fer d'Afrique du Sud – ont engrangé environ

Négociant sa propre production permettrait à Anglo American de mieux comprendre les marchés.

400 millions de dollars, en partant de rien en 2013.

Un chiffre qu'on ne peut encore comparer à ceux de Glencore dont la branche de négoce gagne entre 2 et 3 milliards de dollars par an. Quand Glencore a négocié l'an passé 4 millions de tonnes de cuivre et de fer, Anglo American en a vendu, de son côté, 690.000 tonnes. Mais, à présent, moins de 10 % de sa production minière est vendue via des sociétés de négoce dédiées, contre 60 % il y a cinq ans. Négociant sa propre pro-

duction permettrait donc à Anglo American de faire des économies, mais aussi d'avoir un aperçu des marchés mondiaux des métaux et des minerais. Et donc de mieux comprendre. Ce qui n'est pas négligeable à l'heure où l'incertitude envahit à nouveau ces marchés.

Cette année, un autre grand groupe minier, Rio Tinto, a d'ailleurs annoncé qu'il ouvrait son propre hub de commercialisation à Singapour, avec une équipe de 450 personnes. — M. Jq.

Wall Street toujours favori des investisseurs

BOURSE

Les craintes de guerre commerciale poussent toujours les investisseurs à privilégier les actifs américains.

Pierrick Fay
@pierrickfay

Les conséquences des tensions entre la Chine et les Etats-Unis restent difficiles à établir, mais la question taraude toujours les investisseurs, selon le sondage Bank of America-Merrill Lynch de septembre. La guerre commerciale reste – pour le quatrième mois d'affilée – considérée comme le principal risque extrême pour 43 % des 244 personnes sondées par la banque. Ce risque devance toujours nettement les craintes liées à un ralentissement chinois (18 %) ou au resserrement monétaire des banques centrales (15 %). Signe de la prudence des investisseurs, la part du cash détenu dans les portefeuilles a augmenté en septembre, à 5,1 %, au plus haut depuis dix-huit mois, signifiant ainsi que les sondés sont globalement baissiers (« bearish ») sur les marchés, alors que la part moyenne était de 4,5 % ces dix dernières années.

Ils ont réduit leur allocation sur la zone euro et surtout sur les pays émergents.

Même s'ils anticipent une décelération de la croissance aux Etats-Unis, les investisseurs continuent de plébisciter Wall Street. Ils ont encore augmenté leur allocation sur les actions américaines, de deux points à 21 %, net, (la différence entre ceux qui sont surexposés à Wall Street et ceux qui ne le sont pas), un niveau record depuis janvier 2015. Ils misent sur une poursuite de l'amélioration des profits à Wall Street. Pour 69 % d'entre eux, en net, les Etats-Unis sont la région la plus favorable en termes de croissance bénéficiaire à venir. C'est le niveau le plus élevé depuis dix-sept ans ! A contrario, ils ont réduit leur allocation sur la zone euro et surtout sur les pays émergents. Ils sont plus nombreux (10 % en net) à sous-pondérer les actions émergentes. En avril, c'était l'inverse avec un chiffre de 43 %, en net, de surpondération. La hausse du dollar et l'offensive de Trump sur les tarifs douaniers ont complètement bouleversé le paysage.

Enfin, dans ce contexte de montée des risques géopolitiques, ils sont de plus en plus nombreux à s'interroger sur la valorisation de l'or (l'once perd 7,9 % depuis le début de l'année). Ils sont à présent 19 %, en net, à juger que l'or est sous-évalué. Un niveau jamais vu depuis dix-sept ans. ■

Les entreprises du SBF 120 renouent avec l'actionnariat salarié

BOURSE

Montants levés record, opérations en hausse, le tableau de l'actionnariat salarié paraît idyllique.

Mais la France a perdu du terrain depuis 2011, en attendant les effets potentiellement bénéfiques de la loi Pacte.

Pierrick Fay
@pierrickfay

Après des années 2013-2015 délicates, le mouvement semble bien enclenché : les entreprises du

SBF 120 ont renoué avec les opérations d'actionnariat salarié, selon l'étude annuelle lancée par le groupe Eres. Après le record de 2016 (35 opérations), il y en a encore eu 32 l'an dernier (29 par le biais d'augmentation de capital, 3 par le biais de cession d'actions). C'est plus que la moyenne de 30 enregistrée depuis 2007. Surtout, celles-ci ont porté sur un montant record : 2,7 milliards d'euros l'an dernier (contre une moyenne de 2 milliards par an depuis 2012). Le montant moyen des opérations frôle les 100 millions d'euros (99,6 millions, un record), contre 79,5 millions en moyenne depuis 2012.

Et l'année en cours ne devrait pas modifier la tendance. « 2017 avait déjà été une bonne année et 2018 s'annonce encore plus soutenue », reconnaît Olivier de Fontenay, chez

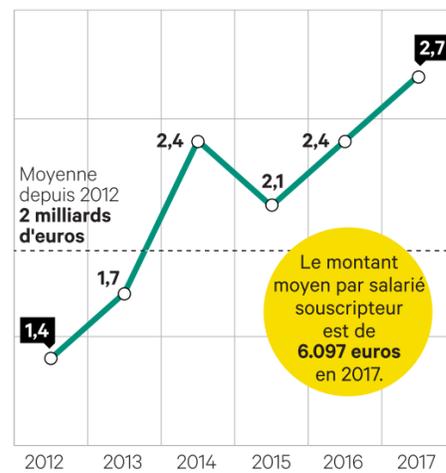
Eres. A fin juin, déjà 26 opérations ont été annoncées, contre 19 à la même époque de 2017, soit une hausse de 37 % de hausse. Le montant moyen est aussi en hausse à 101 millions d'euros, soit une moyenne de 6.847 euros par souscripteur (contre 6.097 euros en 2017).

Décrochement

Mais derrière ce tableau idyllique se cache une autre réalité, celle d'un décrochement de l'actionnariat salarié en France. Ce que montrent les chiffres publiés par la FEAS (Fédération européenne de l'actionnariat salarié) auprès de 272 entreprises françaises cotées. En 2013, 82 % de ces sociétés avaient mis en place un dispositif collectif. Or ce taux est tombé à 73,5 %, soit une baisse de 8,5 points. La France s'est même fait chiper la première place

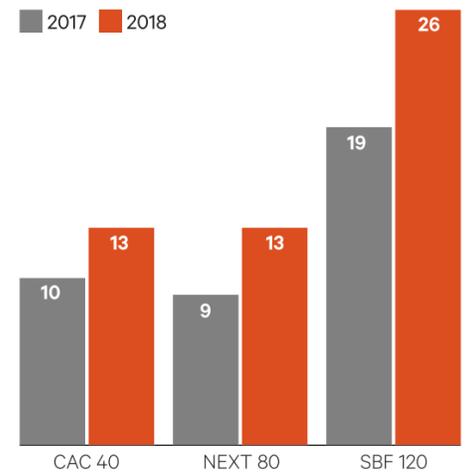
Le montant total des opérations atteint des sommets

En milliards d'euros dans les entreprises du SBF 120



Le nombre d'opérations progresse au premier semestre

A fin juin dans les entreprises du SBF 120



« LES ECHOS » / SOURCE : ERES

par le Royaume-Uni en la matière. Le taux de démocratisation (le pourcentage des salariés actionnaires par rapport au nombre de salariés total) est aussi en baisse dans les entreprises du SBF 120 : il est passé de 50 % en 2011 à seulement 39 % en 2017. Et il est même tombé à 34 % au premier semestre 2018. « La ten-

dance n'est pas très bonne et est même en contradiction avec l'augmentation du nombre d'opérations », reconnaît Olivier de Fontenay. Il avance deux explications parmi d'autres : « D'abord, il y a eu beaucoup moins de plans d'attribution d'actions gratuites en raison du durcissement de la fiscalité ces dernières années. Or ces plans touchaient 100 % des salariés et cela a sans doute eu un impact sur le taux de démocratisation » de l'actionnariat salarié. « La France paie aujourd'hui la hausse de 2012 du forfait social. » En 2012, il y avait eu 11 plans collectifs d'attribution gratuite d'actions sur le SBF 120, contre 5 en 2017.

Championne d'Europe

Ensuite, « nous pensons que globalement les avantages consentis par les entreprises sont un peu moins généreux qu'avant, en termes d'abondement par exemple. Ce qui peut expliquer la baisse du taux de souscription à seulement 33,6 %, un taux proche des plus bas depuis dix ans ». Par ailleurs, le processus d'internationalisation, avec l'ouverture à de nouveaux pays des plans d'épargne salariale, a aussi pu peser, du fait des différences salariales entre les pays émergents et développés. La France reste malgré tout championne d'Europe de l'actionnariat salarial

(en termes de taux de démocratisation et de part du capital détenue par les salariés) et la mise en place de la loi Pacte pourrait l'aider à conserver son bien plus de quatre ans. Grâce à l'abaissement à 10 % du forfait social sur l'abondement lié à l'actionnariat salarié, mais aussi à l'article 57 de la loi qui prévoit la possibilité pour les entreprises de verser un abondement unilatéral sans versement du salarié pour l'actionnariat salarial. « C'est un mécanisme équivalent aux actions gratuites pour tous les salariés », explique le responsable d'Eres, qui rappelle que « les incitations fiscales et sociales sont la clé pour encourager les sociétés à mettre en place ces plans, mais aussi pour l'envie et la capacité des salariés à y souscrire ».

Olivier de Fontenay exprime tout de même un regret : que le gouvernement ne soit pas allé plus loin dans l'amélioration du FCPE de reprise, qui permet d'encourager la reprise d'une entreprise par ses salariés. « Cela va tout de même dans le bon sens et je pense que cela aura un impact positif, du moins si les marchés financiers restent favorables. » Car les rendements procurés par ces produits restent la meilleure publicité pour convaincre les salariés. ■

Le non-coté reste en retard

L'actionnariat salarial dans le non-coté reste encore limité en France. En 2016, une étude avait montré que, sur 700 entreprises interrogées, seulement 4 % avaient mis en place un dispositif permettant aux salariés de devenir actionnaires. Et seulement 5 % envisageaient de le faire à l'avenir. Les dirigeants craignent notamment une dilution du pouvoir et s'inquiétaient aussi des conséquences en cas de transmission de l'entreprise. Pour 2018, Eres a tout de même répertorié 74 opérations de la part de 52 entreprises (en majorité des sociétés de plus de 1.000 salariés). La société a aussi constaté que pour la majorité des entreprises non cotées, l'entrée d'un nouvel actionnaire est à l'origine de 54 % des opérations. Elles se traduisent en général par l'achat d'actions par les salariés (à 65 % par des augmentations de capital). Lors de ces opérations, le taux de souscription moyen atteint 53 % (34 % pour le SBF 120).

en bref

L'Inde prépare la fusion de trois banques publiques

BANQUE L'Inde envisage la fusion de trois banques publiques afin d'assainir son secteur bancaire. Un panel conduit par le ministre des Finances, Arun Jaitley, a recommandé un rapprochement entre Vijaya Bank, Dena Bank et Bank of Baroda, a indiqué un officiel indien lundi soir. La nouvelle entité deviendrait la troisième banque du pays par le volume de prêts accordés avec un portefeuille de 88 milliards de dollars. « Cette fusion devrait être vue de manière favorable par les investisseurs », estime un analyste de SMC Global Securities Ltd cité par Bloomberg.

Le dirigeant du fonds souverain qatari quitte son poste

FONDS Le dirigeant du fonds souverain qatari, le cheik Abdullah Ben Mohammed al Thani, a quitté ses fonctions selon Bloomberg. Il était à son poste depuis fin 2014 et avait remplacé Ahmed al Sayed. Créée en 2005, la Qatar Investment Authority gère 320 milliards de dollars. Le fonds souverain gère des participations dans des sociétés comme Glencore, Barclays, Rosneft. Le Qatar veut investir 10 milliards d'euros en Allemagne dans les cinq années à venir, dont une partie par le biais de son fonds souverain.

LesEchosEXECUTIVES présente

#NEXTLEADERSAWARDS

ÉDITION 2018

NLA

NEXT LEADERS AWARDS

Ils feront le board de demain

APPEL À CANDIDATURES

SEREZ-VOUS LE LEADER DE DEMAIN ?
(OU LE CONNAISSEZ-VOUS ?)

LES CRITÈRES DE SÉLECTION

- ▶ De préférence entre 25 et 40 ans
- ▶ Occupant un poste de direction
- ▶ Carrière en pleine progression
- ▶ Susceptible de dessiner les contours d'une entreprise nouvelle génération

- ▶ Auteur de réalisations marquantes ou d'un projet exceptionnel
- ▶ Doté de leadership et d'une vision éclairante de son métier
- ▶ Acteur de la transformation digitale
- ▶ Formant une nouvelle génération de leaders

Si vous souhaitez vous porter candidat(e) ou présenter une personnalité qui vous paraît prometteuse, dites-le nous avant le 12/10/2018 sur :

business.lesechos.fr/NLA2018

En partenariat avec

UniCredit demande de la souplesse à la BCE pour nettoyer son bilan

BANQUE

L'établissement dirigé par Jean-Pierre Mustier espère obtenir des assouplissements.

A l'échelle européenne, la réduction des créances douteuses reste la condition pour finaliser l'union bancaire.

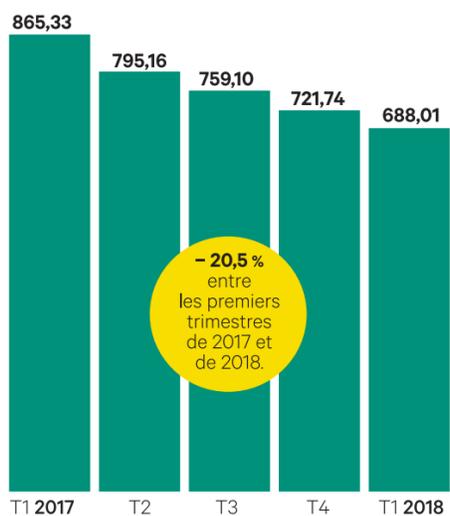
Edouard Lederer
@EdouardLederer

La discussion a certainement dû se tenir en privé dans un premier temps. Mais elle s'est poursuivie mardi en public. Jean-Pierre Mustier, qui dirige depuis deux ans le géant italien UniCredit, demande à la Banque centrale européenne (BCE) de faire preuve de « pragmatisme » pour lui permettre de réduire plus rapidement les créances douteuses de son groupe. « Le grand risque avec la régulation, c'est de simplement appliquer ce que demande le régulateur », a déclaré Jean-Pierre Mustier lors d'une conférence organisée par l'ACPR, le gendarme bancaire français.

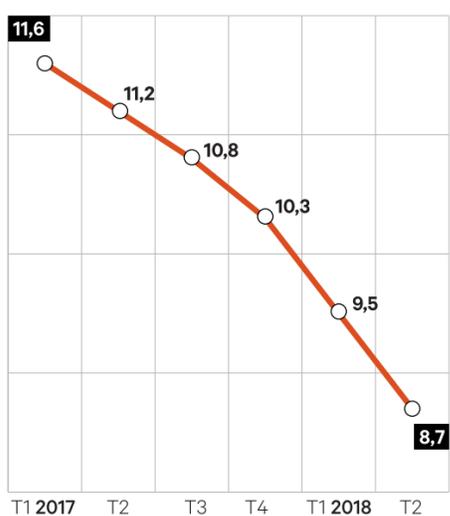
Concrètement, le groupe italien est en discussions avec l'une des directions générales de la BCE en vue d'obtenir des exemptions partielles et localisées sur ses exigences en capital. En théorie, lorsqu'une

En Europe, les créances douteuses sont en net recul

Montant total des créances douteuses dans la zone euro En milliards d'euros



Taux d'exposition brut aux créances non performantes (NPE) d'Unicredit En %



banque accepte de passer une perte pour une créance non remboursée, elle rogne ses fonds propres, ce qui peut aboutir à de nouvelles exigences en capitaux du régulateur.

Pragmatisme

UniCredit demande ici plus de clémence, jugeant qu'il s'agit de prêts issus du passé et que la banque a changé sa politique d'octroi, de crédits. Présente à la conférence,

Danièle Nouy – qui dirige la supervision bancaire pour la zone euro – a confirmé l'existence de telles discussions et la capacité de dialogue du superviseur, tout en restant prudente. « Quand on prend une perte, on ne peut pas non plus dire que c'est sans risque », a-t-elle déclaré.

Fin 2017, UniCredit avait déjà obtenu de la BCE une réduction de ses exigences en fonds propres, compte tenu de ses résultats en

matière de réduction des risques. Depuis sa nomination mi-2016, le banquier français a fortement réduit les « expositions non-performantes » (NPE) et recapitalisé le groupe italien. Une étape clef avant tout mouvement stratégique. Si « le management d'UniCredit est 100 % concentré sur le développement organique », comme Jean-Pierre Mustier l'a affirmé, les marchés lui prêtent des intentions de rapprochement avec Société Générale.

Le groupe a bouclé début 2017 une mégalevée de fonds de 13 milliards d'euros. Indicateur clef, à fin juin 2018, le taux de NPE sur le total du bilan était de 8,7 %, contre 11,2 % un an plus tôt, ce qui correspond à une réduction de 10,2 milliards d'euros de créances douteuses sur la période. Cet échange illustre à quel point les créances douteuses restent un boulet pour l'Europe : dix ans après la crise, le nettoyage des bilans des banques n'est pas terminé. Or, il s'agit d'une condition sine qua non pour achever l'union bancaire et encourager la création de champions bancaires européens.

En témoigne le discours prononcé par Mario Draghi, président de la BCE, lors de cette même conférence. « Les ratios de créances douteuses des banques européennes sont encore supérieurs à ceux des banques

Le groupe italien est en discussions en vue d'obtenir des exemptions partielles et localisées sur ses exigences en capital.

américaines et des efforts sont nécessaires de la part des banques, des superviseurs et des régulateurs pour en réduire le stock, surtout dans les pays où ces ratios restent élevés », a-t-il insisté. Réduire le stock de créances douteuses des banques est une des priorités de la BCE. Il a diminué d'un tiers par rapport à son montant record de 1.000 milliards d'euros.

Lire « Crible »
Page 36

Le groupe BPCE se penche sur l'avenir de Fidor

FINTECH

La néobanque allemande, acquise par BPCE, n'a pas fourni les résultats prévus.

Le groupe bancaire a lancé une vaste réflexion stratégique.

Anne Drif
@Anndrif
et Sharon Wajsbrot
@Sharonwaj

Comme il l'a démontré au cours des premiers mois de son mandat à la présidence du groupe BPCE, Laurent Mignon n'a pas de tabous. Après avoir arbitré sur le sort du Crédit Foncier, il se penche sur celui de Fidor, la fintech allemande, acquise par BPCE à l'été 2016. Mardi, le groupe a officialisé la nouvelle mission confiée à Jean-Yves Forel qui pilotait la transformation de BPCE : il devra mener les « réflexions stratégiques sur le développement de Fidor, et plus généralement sur la banque de proximité en Europe ». Pour le remplacer et piloter l'informatique du groupe, BPCE a aussi annoncé le recrutement de Laurent Benatar, actuellement chez Orange France, en tant que directeur général adjoint de BPCE.

Concrètement, Jean-Yves Forel devra aider le groupe à se prononcer sur le dilemme que lui pose Fidor : investir lourdement pour faire de cette néobanque sa plateforme de développement dans la banque de détail en Europe ou engager la cession de tout ou partie de cette fintech qui, deux ans après son acquisition, n'a pas fourni les résultats escomptés. Acquisée pour près de 150 millions d'euros, la néobanque n'a pas été réellement inté-



BPCE a acheté Fidor à l'été 2016. Depuis, le groupe a été contraint d'augmenter son capital de 89 millions d'euros. Photo Denis Allard/REA

grée dans l'univers des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires et a pesé dans les comptes du groupe. La restructuration de son portefeuille de crédits a notamment contraint BPCE à procéder à une augmentation de capital de 89 millions d'euros en 2017.

Pour BPCE, Fidor garde toutefois des atouts clefs pour monter en puissance sur le marché des particuliers : « Ce qui m'intéresse fondamentalement, c'est l'activité B to C de Fidor. Je suis en train de travailler avec les équipes pour déterminer comment intégrer Fidor dans notre stratégie », a expliqué Laurent Mignon aux « Echos » en début de semaine. De sources internes, un projet exploratoire d'investissement dans les activités de banque de détail de Fidor a ainsi été présenté il y a plusieurs semaines. Il impliquerait près de 300 millions d'euros d'investissement pour développer des services de banque de détail dans plusieurs pays européens au cours des cinq prochaines années. « C'est un pari, mais s'il réussit il per-

mettrait de valoriser malgré tout cet investissement », estime une source.

Mais d'autres pistes sont aussi explorées. Selon nos informations, le groupe a notamment demandé à la banque d'affaires Clipperton, détenue en minorité par sa filiale Natixis, d'évaluer les options stratégiques pour Fidor, dont une cession partielle ou totale. Outre le fait de fournir des services bancaires pour les particuliers, la néobanque dispose en effet d'une plateforme qui distribue des outils technologiques aux acteurs qui veulent proposer des services bancaires. Des banques étrangères, notamment nordiques ou du Moyen-Orient, pourraient se montrer intéressées, fait valoir une source, mais également un autre type d'acteurs qui verraient dans l'activité de « Bank as a service » de Fidor une opportunité de développement. Il s'agirait de SSII du type d'Accenture ou de Capgemini, indique cette source. Reste que les activités B to B et B to C sont opérationnellement imbriquées en Allemagne. ■

AVIS FINANCIERS

FFP

Nouvelle progression de l'ANR à 164,3 € par action

Le Conseil d'administration, réuni le 17 septembre 2018 sous la Présidence de M. Robert Peugeot, a arrêté les comptes du premier semestre 2018.

ANR par action : 164,3 € en hausse de 6,4 %

Au 30 juin 2018, l'ANR par action s'établit à 164,3 € contre 154,4 € au 31 décembre 2017, soit une progression de 6,4 % sur le semestre. La valeur boursière de Peugeot SA s'est appréciée de 15,4 % sur les six premiers mois de l'année. Les Investissements (actifs hors Peugeot SA) ont dépassé pour la première fois les 3 Md€ dans un environnement volatil.

M€	Premier semestre		Année
	2018	2017	2017
Actif Brut Réévalué	4 683	4 097	4 335
- dont Peugeot SA	1 649	1 473	1 430
Actif Net Réévalué	ANR	3 915	3 871
	ANR par action	164,3 €	154,4 €
Résultat Net consolidé, part du groupe	86*	211	222

*Le résultat net consolidé aurait été 249 M€ si la norme IAS 39 avait été maintenue

Un résultat net consolidé de 86 M€ selon la nouvelle norme comptable IFRS 9

Dans le cadre de l'application de la nouvelle norme comptable IFRS 9, le choix retenu par FFP implique notamment que les plus-values réalisées sur les participations ne soient plus comptabilisées au compte de résultat mais en capitaux propres.

Le résultat net consolidé part du groupe du premier semestre 2018 s'élève à 86 M€ suite à l'application de cette nouvelle norme. Selon l'ancienne norme (IAS 39) la plus-value totale de 191 M€ réalisée par FFP au premier semestre 2018 lors de l'OPE Zodiac/Safran aurait été comptabilisée dans le compte de résultat, ce qui aurait porté le résultat net à 249 M€.

Faits marquants du semestre

Le 27 février 2018, FFP a apporté l'intégralité de ses actions Zodiac Aerospace (www.zodiacaerospace.com) à l'offre publique d'échange initiée par Safran (www.safran-group.com). FFP a ainsi reçu 2 832 492 actions Safran inaliénables pour une durée de 3 ans et 141 M€. 375 237 actions ordinaires Safran ont alors été achetées sur le marché pour un montant de 31 M€.

F&P SAS, société commune entre FFP et le Fonds Stratégique de Participations (FSP) agissant de concert vis-à-vis de Safran, est administrateur de Safran. Elle est représentée par son président M. Robert Peugeot.

En juin 2018, FFP a co-investi 120 M\$ additionnels aux côtés de JAB Holding (www.jabholco.com) pour continuer à soutenir la stratégie d'expansion du groupe dans le secteur des boissons à la suite de l'acquisition de Dr Pepper Snapple Group. Avec ce nouvel investissement, FFP est exposée à la nouvelle entité Keurig Dr Pepper (KDP) (www.keurigdrpepper.com) mais également à Jacobs Douve Egberts, le plus important torréfacteur au monde avec 6 Md\$ de chiffre d'affaires et son portefeuille de marques mondiales ainsi que locales telles que Jacobs, Douve Egberts, l'Or, ou Café Grand-Mère.

FFP a également co-investi 10 M\$ aux côtés d'IDI Emerging Markets dans la société Ajeast Nigeria, qui commercialise les boissons gazeuses non-alcoolisées BIG et Volt au Nigéria.

En ce qui concerne le capital-investissement, FFP s'est engagée pour 15 M\$ dans le fonds américain Webster Capital IV focalisé sur les secteurs des services de santé et des marques de grande consommation aux USA.

FFP continue de se développer en immobilier à l'international et en France. 29 M\$ supplémentaires ont été investis dans trois projets immobiliers résidentiels et commerciaux à Washington, Atlanta et Charleston avec ELV (www.elvassoc.com), structure de promotion immobilière résidentielle et commerciale. La première cession, réalisée à Atlanta pour 5 M\$, a offert une performance annualisée de 22%. FFP a également investi 15 M€ dans le fonds immobilier français White Stone VII géré par LBO France.

Au 30 juin 2018, l'endettement financier de FFP s'élève à 564 M€ contre 464 M€ au 31 décembre 2017. Les lignes de crédit non utilisées au 30 juin 2018 totalisent 422 M€.

Evènement post-clôture

Le 27 juillet 2018, FFP a annoncé la cession de 550 000 titres ORPEA, représentant environ 0,85% du capital de la société au prix de 116 € par action, pour un montant de 64 M€. A l'issue de cette opération, FFP conserve environ 5,0 % du capital et 7,8 % des droits de vote d'ORPEA. FFP continue de soutenir le management et sa stratégie de croissance rentable et poursuivra son rôle actif au sein du conseil d'administration de la société.

Commentant ces résultats, Robert Peugeot a déclaré : « La grande majorité des participations de FFP poursuit une croissance organique soutenue au premier semestre. Chez PSA, celui-ci a été marqué par le début du redressement rapide d'Opel, racheté il y a un an seulement, grâce au savoir-faire des équipes du groupe et de son management. Le périmètre Peugeot Citroën DS améliore de nouveau sa performance, ce qui porte les résultats du groupe à un niveau record. Après avoir pleinement joué notre rôle dans le rapprochement de Safran et Zodiac Aerospace, nous nous réjouissons de pouvoir contribuer au développement du nouveau groupe Safran, l'un des principaux acteurs français de l'aéronautique mondiale dont les perspectives à moyen-terme sont attractives. »

FFP poursuit son développement à l'international. Celui-ci passe par de nouveaux investissements à l'étranger, notamment notre partenariat avec JAB, qui confirme notre capacité à nous allier avec d'autres sociétés d'investissement familiales d'envergure internationale. Ce développement passe également par la croissance internationale de nos participations. J'observe notamment que quatre d'entre elles (PSA, SEB, ORPEA et SPIE) ont réalisé des acquisitions structurantes en Allemagne ces derniers mois. Après un premier semestre actif, FFP va poursuivre sa recherche de sociétés répondant à ses critères d'investissement et positionnées sur des marchés ou des géographies en croissance. »

À propos de FFP : FFP est une société d'investissement cotée sur Euronext, détenue majoritairement par les Etablissements Peugeot Frères et dirigée par Robert Peugeot. Le groupe FFP est un des principaux actionnaires de Peugeot SA et mène une politique d'investissements minoritaires et de long terme. Le groupe FFP détient des participations dans des sociétés cotées (SEB, ORPEA, LISI, DKSH, Safran ou SPIE), des sociétés non cotées (Tikehau Capital Advisors ou Total-Eren), des co-investissements (IHS ou JAB Holdings) et dans des fonds de capital-investissement.

Contact investisseurs :
Sébastien Coquard : +33 1 84 13 87 20
sebastien.coquard@groupe-ffp.fr

www.groupe-FFP.fr

Contact presse :
Samuel Rousseau : +33 1 58 47 89 54
samuel.rousseau@havas.com

Marsh s'offre le courtier JLT pour 5,6 milliards de dollars

ASSURANCE

Marsh & McLennan Companies signe l'une des plus grandes acquisitions de tous les temps dans le courtage d'assurance.

Avec JLT, le groupe américain va atteindre les 17 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Laurent Thévenin
@laurentthevenin

L'heure est décidément aux grandes manœuvres dans l'assurance. Après les rachats de Validus par AIG et de XL Group par AXA, ou encore l'offre de Covéa rejetée par SCOR, la fièvre des fusions-acquisitions gagne aussi

le courtage. Le groupe américain Marsh & McLennan Companies (MMC) a annoncé, mardi, le rachat de son concurrent britannique Jardine Lloyd Thompson (JLT) pour 5,6 milliards de dollars (4,8 milliards d'euros).

Le prix proposé aux actionnaires de JLT (19,50 livres par action) représente une prime de 33,7 % par rapport au cours de clôture de lundi. Mardi, le titre JLT a terminé sur un bond de 30,73 % à la Bourse de Londres, à 18,72 livres, se rapprochant du prix de l'offre. Celle-ci a déjà reçu l'aval de Jardine Matheson Holdings, le premier actionnaire du courtier britannique, ainsi que de la direction de JLT, qui détiennent à eux tous 40,5 % des actions, précise MMC.

La finalisation de l'opération est attendue pour le printemps 2019. Il s'agit de la transaction la plus importante dans le secteur depuis le mariage à 18 milliards de dollars, annoncé en juin 2015

et conclu début 2016, entre le courtier Willis et le géant américain du conseil Towers Watson. L'an dernier, le fonds KKR et la Caisse de dépôt et placement du Québec avaient, pour leur part, mis la main sur le courtier américain USI Holdings dans une opération à 4,3 milliards de dollars.

Complémentarité stratégique

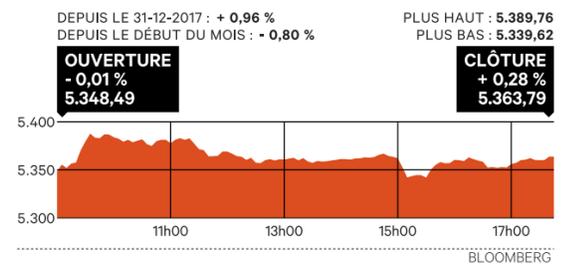
Avec JLT, MMC entend « accélérer sa stratégie » devant en faire le leader dans « les conseils et les solutions en matière de risques, de stratégie et de capital humain », un terrain où il se livre une rude bataille avec Aon et Willis Towers Watson. « JLT offre une complémentarité stratégique avec MMC », affirme Dan Glaser, le PDG du groupe qui comprend les courtiers Marsh (assurance) et Guy Carpenter (réassurance), ainsi que les cabinets de conseil Mercer et Oliver Wyman.

Après cette acquisition, le chiffre d'affaires de Marsh & McLennan va atteindre 17 milliards de dollars, contre 14 milliards de dollars en 2017.

Le groupe américain y voit une « étape significative » dans « sa poussée continue pour se développer sur les segments à plus forte croissance ». L'apport de JLT – qui opère dans quarante pays – doit notamment lui permettre de renforcer son activité de courtage sur les risques de spécialités, son réseau de courtage en réassurance, ses positions en Asie et en Amérique latine, ainsi qu'en matière de retraite.

Cette opération devrait générer, selon Marsh & McLennan Companies, des synergies de coûts annuelles d'environ 250 millions de dollars, qui « seront réalisées au cours des trois prochaines années ». Les coûts d'intégration sont, de leur côté, évalués à environ 375 millions de dollars. ■

LA SÉANCE DU 18 SEPTEMBRE 2018



La Bourse de Paris en hausse malgré le conflit commercial

● La Bourse de Paris a fini mardi en hausse, les investisseurs s'efforçant de rester calmes après l'annonce de nouvelles sanctions douanières réciproques entre les États-Unis et la Chine. L'indice CAC 40 a gagné 0,28 %, à 5363,79 points, dans un volume d'échanges étoffé de 3,47 milliards d'euros. La veille, lundi, il avait fini à l'équilibre (-0,07 %). A Francfort, le DAX a progressé de 0,51 %. Plus hésitante, la Bourse de Londres a, de son côté, terminé en repli symbolique de 0,03 %.

Du côté des valeurs, les minières ont eu le vent en poupe. Eramet a bondi de 14,41 %, profitant d'une note d'Exane BNP Paribas, passé de « neutre » à « surperformance » sur le titre du groupe minier. ArcelorMittal s'est apprécié de 1,17 %.

Du côté secteur automobile, Peugeot a gagné 3,48 % et Renault 1,76 %. Dans les services informatiques, Atos a grimpé de 2,33 % et Capgemini de 2 %. Air France-KLM a terminé en hausse de 2,18 % : Berenberg a entamé la couverture du titre à l'achat pour viser 10,50 euros. Enfin, Virbac a décollé de 12,74 %, porté par des résultats supérieurs aux attentes, même si le bénéfice net a reculé au premier semestre, en raison d'une dépréciation liée à la réforme fiscale américaine ainsi qu'à une restructuration dans son activité de distribution en France.

L'OPÉRATION DU JOUR

Chypre emprunte à 10 ans après le relèvement de sa note par S&P

● Chypre met à profit les bonnes nouvelles. Alors que vendredi, S&P Global Ratings a relevé sa note en catégorie Investment, le petit État de la zone euro a levé 1,5 milliard d'euros sur une maturité de 10 ans, à un taux de 2,4 %. Le coût d'emprunt s'est révélé plus avantageux que prévu. La demande a en outre dépassé 5,5 milliards selon Bloomberg. L'opération a été conduite par Barclays, JPMorgan, Morgan Stanley et Société Générale.

« Le relèvement de note a deux effets immédiats : la dette chypriote intègre ce qu'il reste du programme d'achat de titres de la BCE et redevient éligible au guichet de la banque centrale », détaille HSBC. « Si Fitch fait comme S&P le 19 octobre, certaines souches obligataires intégreront l'indice Bloomberg Euro Aggregate. Cela drainera des capitaux et fera encore baisser le taux de Chypre. » Pour Fitch et Moody's, la dette reste à ce stade « spéculative ».

L'ACTUALITÉ DU M&A AVEC

capitalfinance

ASTORG S'OFFRE LE SOUS-TRAITANT AÉRONAUTIQUE ARIES ALLIANCE

Selon les informations de Capital Finance, le fonds Astorg pourrait venir animer prochainement le marché de l'aéronautique avec l'officialisation de la prise de contrôle du sous-traitant nantais Aries Alliance. Ce leader mondial des techniques de formage des panneaux de fuselage et d'ailes, dont la valorisation atteindrait près de 300 millions d'euros, aurait aussi intéressé des investisseurs comme TowerBrook ainsi qu'un consortium bâti autour d'IDI et du Groupe Chevrillon. Ces deux derniers avaient déjà agi de concert pour racheter Alkan, le fabricant français de systèmes d'emports et d'éjection pour l'aéronautique, il y a près d'un an.

LATOUR CAPITAL INVESTIT DANS LE SPÉCIALISTE DES RÉSEAUX TÉLÉCOMS SOGETREL

L'installateur de réseaux de télécommunication et de vidéosurveillance Sogetrel va bientôt passer sous le contrôle d'un pool d'investisseurs mené par Latour Capital. Ce fonds est sorti vainqueur du processus de cession du groupe, lors duquel se seraient manifestées d'autres sociétés de gestion françaises telles que Siparex, Naxicap Partners ou Ardian. Selon les informations de Capital Finance, ce LBO, réalisé par Latour Capital, valoriserait entre 100 et 120 millions Sogetrel, dont le chiffre d'affaires s'élève à près de 400 millions d'euros.

ABONNEMENT

Les Echos
capitalfinance

boutique.capitalfinance.eu

Retrouvez
chaque mardi
Les Echos
capitalfinance
dans
Les Echos

Pour plus d'informations :
Sophie Vinceneux
Tél. : 01 87 39 74 90

Les Echos ÉTUDES

WWW.LESECHOS-ETUDES.FR

DÉCOUVREZ NOS
DERNIÈRES ÉTUDES
DU SECTEUR
AUTOMOBILE !



LES STRATÉGIES PHYGITALES DANS LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE

Web-to-store, concession 2.0, parcours d'achat 100% en ligne... comment le digital transforme la distribution automobile ?

Juillet 2018



LE MARCHÉ DU FINANCEMENT AUTOMOBILE

Quelles stratégies gagnantes pour capter la forte croissance du marché ?

Décembre 2017



NOUVEAUX DÉFIS DE L'APRÈS-VENTE AUTOMOBILE

Montée du e-commerce, digitalisation de la relation client, services connectés... quelles stratégies à l'heure de la révolution numérique ?

Août 2017



LE MARCHÉ DES VÉHICULES D'OCCASION

Les réseaux professionnels à la conquête du circuit C2C : nouvelles offres et nouveaux modèles économiques

Juillet 2017



LE MARCHÉ FRANÇAIS DU VÉHICULE ÉLECTRIQUE

Un nouvel écosystème impliquant constructeurs automobiles, fournisseurs d'énergie, gestionnaires de réseaux, exploitants de bornes de recharge...

Juin 2017

euronext/taux&changes/matières premières

EURONEXT HORS SRD

ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR001341781	ZCRSI	C 10,95	11	10,85	10,95	+0,46	3167
FR000076887	A.S.T. GROUPE	C 10,44	10,5	10,32	10,4	-1,7	10877
FR001385857	ABEO	C 35,6	35,6	35,2	35,5	+0,28	540
FR000076861	ACTEOS	C 2,4	2,4	2,4	2,36	-0,42	3234
BE0974269012	AD CAPITAL						0,002
FR000062978	ADL PARTNER	C 14,3	14,3	14,3	14,3		170
FR001282190	ADUX (EXHI MEDIA)	C 3,64	3,68	3,61	3,61	+0,28	2604
FR000452874	ADVENSIS	C 1,865	1,865	1,86	1,86	-0,27	108
FR000326746	ADVINCENNE	C 12,65	12,65	12,5	12,65	+0,47	545
FR000053043	ADVINI	C 3,2	3,2	3,2	3,2		170
FR000036105	AFFINE RE	C 15,92	15,92	15,72	15,9		854
FR000044612	AFONE PART.	C 10,1	10,3	10,1	10,2	+0,98	298
FR000062804	ALPHA MOS	C 0,42	0,42	0,42	0,42	+1,94	587
FR000053837	ALTMIR	B 15	15,04	14,98	14,98	-0,13	1363
FR000039216	ALTAREIT	B					4,48
FR000156598	AMOEBIA	C 4,4	4,55	4,18	4,48	+2,99	47409
FR001285889	ANALIS	B 1,376	1,38	1,372	1,38		4934
FR001048960	ANGAN	B 4,66	4,6	4,55	4,6		587
FR001285536	ARTEA	C					10,8
FR000076952	ARTIOS	A					60,50
FR001992700	ATEME	C 13,64	13,78	13,58	13,78	+1,18	6718
FR000440283	AU FEMININ	B 39,42	39,42	39,32	39,35	+0,08	459
FR000006780	AUGROS CP	C					8,4
FR001918399	AURES TECH.	C 42,45	42,45	41,7	41,7	-1,88	457
FR001800218	AWOX	B 1,935	2	1,88	2	+3,9	13888
FR000004723	BACARANT	B					2,601
MC000031877	BAINS MONACO	B 52,2	52,8	51,6	52,8	+0,38	1078
FR001325839	BALYO	C 2,82	2,85	2,8	2,8	-0,71	23751
FR000062788	BARBARA BUI	C					9
FR000003520	BASTIDE	C 41	41	40,45	40,65	-0,73	1402
FR000062150	BLEECKER	C					110
FR001592104	BLEU SOLUTIONS	C 16,3	16,3	16,3	16,3	+0,31	540
FR000454873	BORNEO	A 4,54	4,54	4,36	4,36	-2,02	52235
FR000074254	BOURSE DIRECT	C 14,9	14,9	14,9	14,9		1210
FR000078958	BUSINESS ET DEC	C 7,83	7,83	7,77	7,82	-0,13	3329
FR00151589	CAFOM	C 8,45	8,6	8,45	8,6	+1,78	285
FR001296905	CAPELLI	4,4	4,48	4,4	4,4	+1,36	225
FR000064156	CARPDE PARTIC.	C					6,58
FR000072894	CAST	C 3,78	3,78	3,75	3,75	-0,79	6484
FR000064446	CATERING INTER	B 15,8	15,8	15,5	15,55	+1,58	2293
FR00193979	CBO TERRITORIA	C 3,88	3,91	3,87	3,89	+1,78	18174
FR000078339	CCA INTERN	C					4,39
FR000053506	CEGEDIM	B 30,6	30,6	28,9	29,8	-3,25	6530
FR001039096	CEGEREA	B 37	37	36,8	36,8	-0,54	26
FR001263360	CELLNOVO	C 2,945	2,945	2,91	2,94	+0,34	8264
FR001261852	CERENIS	B 1,84	1,9	1,83	1,87	+0,16	19428
FR000037475	CFI	C 1,48	1,48	1,48	1,48	+20,33	2
FR000060907	CHAUSSERIA SA	C					0,001
FR000054322	CI BOX INTER	C 0,193	0,195	0,191	0,192	-1,79	121268
FR000060824	CLAYEU	C					0,25
FR000053399	CNI.M.	B 99,8	101	99,2	101	+1,41	66
FR000337542	COGELEC	C 11,7	11,7	11,51	11,51	-0,78	1001
FR000403763	COHERIS	C 1,995	2,06	1,99	2,06	+3,78	2742

EURONEXT HORS SRD

ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR000006124	MECELEC	C 1615	1,74	1615	1,74	-0,29	1660
FR000005263	MEDAYS	C 0,379	0,379	0,37	0,37	-2,38	5000
FR000004064	MEDIA 6	C 14,7	14,7	14,7	14,7		1
FR000298620	MESCAP	C 2,01	2,06	2,01	2,05	+0,49	52
FR000007750	MICROPOL	C 1,35	1,36	1,345	1,35	+0,74	23841
FR001158459	MIND	2,125	2,125	2,075	2,075	-2,58	68404
FR000006180	MOUL STRASBOURG	C					645
FR000430320	MR BRICOLAGE SA	B 10,7	10,7	10,6	10,6	-0,94	31
FR000006096	MIRM	C 1,5	1,5	1,48	1,48	-1,33	2602
FR000003790	MUSEE GREVIN	C					76,5
FR001341205	NANOBIOTIX	B 17,4	17,88	17,13	17,49	+0,69	156493
FR001301804	NAVYA	B 6,2	6,24	6,11	6,2		3687
FR000120560	NEOPOST	A 23,3	23,7	23,06	23,66	+1,98	65108
FR000005392	NEURONES	B 22,9	22,9	22,5	22,9		396
FR001278936	NEXTSTEP	C 101	101	101	101		57
FR001298901	OFFICIS PROPRIETES	C 152	152	151	151		8093
FR001042871	OL GROUPE	C 2,62	2,67	2,61	2,65	+0,38	24292
FR000005732	ORAPL	C 7,48	7,48	7,48	7,48		276
FR001390410	ORCHESTRA-PRE	C 1,18	1,22	1,135	1,135	-4,22	215638
FR001069206	OREGE	3,58	3,61	3,58	3,61	+0,84	901
FR001338813	PARAGON ID	C 29,05	29,05	28,3	28,95	-0,34	172
FR001026320	PARÉ D.	C					83
FR0000038465	PASSAT	C 3,99	3,99	3,86	3,96	-0,75	12819
FR001072135	PATRIMOINE & COM	B 18,4	18,4	18,3	18,3	-0,54	3375
FR000003514	PCAS	C 15,64	15,64	15,64	15,64		1205
FR000006441	POUJOLAT	C 3,76	3,76	3,76	3,76		21
FR001242516	POXEL	C 6,7	6,79	6,67	6,75	+0,06	28260
FR0000060832	PRECIA	C					204
FR000404600	PRISMAREX	C 18	18,1	18	18,1	+0,84	1124
FR001261310	PROWAYS GROUP	B 4,46	4,48	4,4	4,42	-0,9	13857
FR000308026	PROLOGUE	C 0,604	0,611	0,595	0,595	-1,82	76591
FR001027165	QUOTIUM TECH.	C					21
FR000004471	RAMSAY GDS	B 17,6	17,7	17,3	17,7	+1,67	8526
FR0000079584	RIBERA	C 2,945	3,1	2,945	3,1	+7,08	63069
FR0000039991	ROBERT ET SA	B 51,8	52,4	51,0	51,2		293
FR001344473	ROCHE BOBOS	B 21,2	21,8	21,2	21,6	+0,92	2320
FR000006071	S.A.M.S.E.	B 155	155	154	154	-0,65	429
FR000006021	SABTON	C					95
FR0006239109	SCB.M.	C 6,9	6,9	6,85	6,85	-0,73	1010
FR000039109	SCHÉ ENV.	B 28	28	27,9	28		2810
FR000475842	SELECTIRENTE	C 68	68	68	68	+1,49	34
FR001590682	SERGEFERRARI GROUP	C 914	934	914	934	+1,97	713
FR0000060790	SIGNALX GROD	C 17,15	17,2	16,5	16,7	+2,34	2319
FR000074122	SI	C 28,8	27	26,5	26,7	+0,78	885
FR001341415	SMCP	A 21,61	23,02	21,81	22,76	+4,88	368392
FR000401689	SMT.PC.	B 19,48	19,5	18,88	19,4	-0,41	2864
FR001029809	SO.FI. CASINOS	C					2,5
FR000007253	SODIFRANCE	C					18,5
FR0000078321	SODITECH ING.	C 104	104	1	1	+4,17	3868
FR0000038904	SOFIBUS	C					187
FR0000075517	SOFT COMPUTING	C 14,4	15	14,4	15	+4,17	247
FR000005964	SOGECLAIR	C 30,7	31	30,4	30,9	+0,98	644

EURONEXT HORS SRD

ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000131732	SPIR COM.	C 2,87	2,87	2,66	2,69	+1,83	4366
FR000063307	TAYNNIN	C					1,36
FR0004529147	TESSIL	B 150,5	151	147	149	-1,65	878
FR001295789	TFF GROUP	B 43,7	44,1	43,4	43,5	-0,46	14557
FR000403782	THERMOCOMPACT	C					35,5
FR000066682	TIPIAK	C 78,5	79	78,5	79	+0,64	21
FR000060949	TIVOLY	C 36,2	37,4	36,2	36,8	+3,96	910
FR000064388	TONNA ELECT.	C					0,41
FR0000039240	TOUPALGER GROUPE	C 3,6	3,62	3,6	3,62		2001
FR000038816	TOUT EFPEL	B 47,8	47,8	47,4	47,5	-0,63	628
FR001027662	TXCELLA	2,43	2,46	2,43	2,455	+0,82	53253
FR000054215	UNIBEL	C					855
FR000034548	UNION FIN. FR. BOUE	B 28,2	28,6	27,9	28		5135
FR000074917	UTL	C 0,63	0,63	0,61	0,62	-1,9	96
FR000062465	VERNEUIL PART.	C					2,34
FR001488856	VETOQUINOL	B 514	518	512	516	-0,77	345
FR000066890	VIELEI (EXIEC)	C 1,65	1,65	1,65	1,65		1
FR000005949	VIEL ET CIE	C 51,2	52	50,2	50,8	-2,31	1564
FR000003579	VIKTORIA INVEST	C					4,74
FR000068765	VISIODENT	C					206
FR001483960	VOLUNTIS	C 11,6	11,6	11,6	11,6		101
FR001995588	VOLTALIA	B 9,53	9,64	9,52	9,55	+0,21	1300
FR001043072	XILAM ANIMON	C 4,31	4,31	4,185	4,185	-3,01	3793
FR00147291	YMAGIS	3,58	3,78	3,58	3,78	+5,59	100396

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
LU0569974404	APERAM	A 37,93	38,99	37,83	38,96	+3,04	
IT0001389631	BENI STABILI	0,75	0,76	0,75	0,76	+1,33	618
BE0974269012	CELYAD	C 23,68	23,72	23,22			

sicav//sep

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO**
LU0155303323	PICTET-ASIAN EQ. JAPAN	246,8	17/09	
LU0090689299	PICTET-BIOTECH	734,72	17/09	
LU0280430660	PICTET-CLEAN ENERGY	88,76	17/09	
LU0340554913	PICTET-DIGITAL	306,55	17/09	
LU0255798109	PICTET-EMERG LC DEBT	150,98	18/09	

Mirabaud Asset Management
Tél. +41 058 200 60 01
www.mirabaud.com
marketing@mirabaud-am.com

MIRABAUD 1818
Asset Management

A la recherche d'une gestion active de conviction ?
Tous les détails de nos solutions d'investissement à disposition ici : www.mirabaud-am.com

Pictet Asset Management
34, avenue de Messine 75008 Paris
Tél. : 01 56 88 71 00
www.assetmanagement.pictet

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO**
LU0130728842	PICTET-EMERGING EUROPE	297,06	17/09	
LU0130729220	PICTET-EMERGING MKTS	536,42	17/09	
LU0128490280	PICTET-EUR BONDS	545,93	18/09	
LU0144509717	PICTET-EUROPEAN SUST. EQ.	253,52	17/09	
LU0128467544	PICTET-GLOBAL EMERG.DEBT	361,63	18/09	
LU0168449691	PICTET-GREATER CHINA	535,47	17/09	
LU0188501257	PICTET-HEALTH	284,93	17/09	
LU0070964530	PICTET-INDIAN EQ.	514,42	17/09	
LU0176900511	PICTET-JAPANESE EQ. SEL.	15697,44	18/09	
LU0217139020	PICTET-PREMIUM BRANDS	159,6	17/09	
LU1279334210	PICTET-ROBOTICS	141,7	17/09	
LU0338483075	PICTET-RUSSIAN EQUITIES	55,55	17/09	
LU0256846139	PICTET-SECURITY	253,9	17/09	
LU0130732364	PICTET-SMALL CAP EUR.	1234,99	17/09	
LU0104884860	PICTET-WATER	301,04	17/09	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO**
LU0935268721	RAM (L) SF EM MKT CORE EQ	98,79	17/09	
LU0704154292	RAM (L) SF EM MKT EQ	172,57	17/09	
LU0375629556	RAM (L) SF EUROPEAN EQ	461,91	17/09	
LU1048876350	RAM (L) SF GB SHLDR YLD EQ	131,79	17/09	
LU0705072691	RAM (L) SF L/S EM MKT EQ	118,84	14/09	
LU0705071701	RAM (L) SF L/S EUROPEAN EQ	156,43	14/09	
LU0375630729	RAM (L) SF NORTH AM EQ	316,67	17/09	
LU1074511459	RAM (L) TF CONV EUROPE	145,82	17/09	
LU0419186167	RAM (L) TF GB BD TOT RET	142,02	17/09	
LU0935273782	RAM (L) TF II ASIA BD TOT RET	137,29	17/09	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. HORS FRAIS EN EURO**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EURO**
LU1626130063	SWISS SMALL & MID CAPS (CHF)	112,96	17/09	
LU1626129727	SWISS ALL CAPS (CHF)	106,87	17/09	
LU1626130816	SILK ROAD ZONE STOCKS (USD)	101,01	17/09	
LU0851564897	EUROPEAN EQUITY (EUR)	163,57	17/09	
LU1626130220	HIGH DIV. EUROPE STOCKS (EUR)	96,88	17/09	
LU0851564541	WORLD EQUITY (EUR)	156,1	17/09	

SYNCHRONY (LU)

Banque Cantonale de Genève (France) SA
Tél. 04 72 07 31 50
bcgef.fr/fonds

Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne « DÉSIGNATION DES VALEURS ».

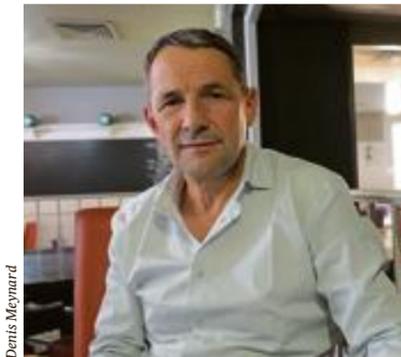
carnet



PORTRAIT

par Denis Meynard
Correspondant à Saint-Etienne

Thierry Mandon prend la tête de la Cité du design de Saint-Etienne



Denis Meynard

Son « vieux rêve » de devenir patron de presse a tourné court avec l'arrêt brutal de l'hebdomadaire « Ebdos » en début d'année. Mais déjà Thierry Mandon se lance un nouveau défi.

Le dernier secrétaire d'Etat à l'Enseignement supérieur et à la Recherche du quinquennat Hollande a rejoint sa région d'origine. Et, donnant libre cours à son goût pour les arts, il a pris, la semaine dernière, la direction générale de la Cité du design de Saint-Etienne.

Histoire de mieux tourner la page sur « l'échec éditorial d'un produit pas assez abouti, qui a entraîné un échec économique ». Et ce, après une stratégie de relance hasardeuse, constituée d'un dossier controversé sur Nicolas Hulot. « Je n'étais pas d'accord », confie Thierry Mandon. Elle a produit l'effet inverse, avec une division par trois des ventes », précise ce fan de Stefan Zweig.

A Saint-Etienne, il est « venu pour faire » et « demande à être jugé sur ce qui sera fait » quant à la Cité du design. Créée en 2005, cette structure publique, chargée de diffuser le design comme facteur de développement économique, avec son école et sa Biennale internationale, représente, selon lui, « un enjeu pour la compétitivité de nos entreprises ». « De nombreux rapports nous l'ont dit et des industriels tels que les fabricants de téléphones mobiles l'ont bien compris », souligne cet

ancien consultant, passé, dans le privé, notamment par Darty France. Sa feuille de route ? « Donner un nouvel élan » à cette entité, portée à bout de bras par la métropole de Saint-Etienne, qui finance les trois quarts de ses 10 millions d'euros de budget annuel.

Renforcer les passerelles

Par analogie au thème de la 11^e Biennale, « ME/YOU/NOUS - Dessinons un terrain d'entente », qui débutera en mars et dont la Chine sera l'invitée d'honneur, il devra donc renforcer les passerelles avec les pouvoirs publics et les acteurs économiques nationaux et internationaux. « Saint-Etienne s'était donné un temps d'avance autour du design. C'est un enjeu que le maire de Saint-Etienne (Gaël Perdriau, élu sous l'étiquette LR, NDLR) me semble avoir bien compris et je n'ai aucun problème à travailler avec lui, même si nos convictions politiques ne sont pas les mêmes », déclare Thierry Mandon, connu pour son franc-parler.

Partisan d'une « relève des générations », l'ancien député de l'Essonne, qui fut le maire de Ris-Orangis, n'est plus encarté depuis qu'il a quitté le PS. Il dit ne pas avoir trouvé matière à collaborer avec Emmanuel Macron, « après en avoir discuté avec lui ». Parfois dépeint comme un moine soldat et plutôt discret, Thierry Mandon

n'en revendique pas moins, avec fierté, plusieurs succès en matière de développement territorial. « Tout d'abord le Genopole », dit-il, en décrivant ce parc dédié à la recherche en génétique et aux biotechnologies, qu'il a lancé à Evry en 1998, avec à la clef « la rencontre de personnages qui m'ont marqué tels que Pierre Tambourin et Bernard Barataud ».

Mais il y a aussi OpticsValley, le réseau d'acteurs de l'électronique, de l'optique et du logiciel, ou encore Teratec, le pôle de compétences en simulation numérique, à partir de moyens de calculs intensifs du CEA, également basés dans l'Essonne.

Faire bouger les structures

Le jeune sexagénaire en chemise claire, sans cravate, le confesse : il « aime transformer, utiliser mon expérience pour faire bouger les structures, les gens, l'environnement [...] C'est pour cela que j'étais à l'aise sur la simplification ». Avant de lâcher un énigmatique « Wouah ! » à propos de la Réforme de l'Etat, sa première fonction gouvernementale, de mai 2014 à juin 2015.

Son « humus » ? « C'est l'Education nationale », lance Thierry Mandon, évoquant sa mère institutrice qui l'a élevé à Lyon, sur les pentes de la Croix-Rousse. Attiré par la littérature, ce bassoniste, qui a fréquenté un chœur d'enfants puis le Conservatoire de Lyon, a le goût de l'effort.

D'ailleurs, après avoir découvert, adolescent, les prouesses du coureur anglais Sebastian Coe, il a troqué son entraînement musical quotidien contre le 3.000 mètres steeple. Ce qui l'a conduit à devenir licencié au réputé Club athlétique de Saint-Etienne (Case).

« Je ne suis pas à Saint-Etienne en tant que consultant. Je serai très présent et je dirigerai pleinement cette Cité du design, qui a besoin d'une évolution institutionnelle et d'une représentation à Paris », affirme Thierry Mandon.

Mais depuis sa récente prise de fonction, le svelte sexagénaire ne s'est pas privé de chausser les baskets pour parcourir, les cheveux en bataille, les proches chemins de randonnée du massif du Pilat. ■

INSTITUT

IFPEN
Yves Boscher
Véronique Ruffier-Meray
Thierry Bécue

prennent respectivement nommés, au sein d'IFP Energies nouvelles, la direction sécurité, environnement et support aux activités, la direction des ressources humaines et la direction recherche physico-chimie et mécanique appliquées.

Yves Boscher, 62 ans, docteur en sciences physiques de l'université de Paris-VI, a rejoint IFP Energies nouvelles en 1983. Chargé de mission à la direction centrale de recherche et développement en 1992, il a intégré la division chimie et physico-chimie appliquées comme adjoint au directeur en 1995, avant d'en devenir le directeur l'année suivante. Depuis 2001, il était directeur des ressources humaines.

Véronique Ruffier-Meray, 58 ans, ingénieure en chimie industrielle du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), a débuté chez IFP Energies nouvelles en 1982. Suite à un détachement de deux ans chez Elf, elle a réintégré IFP Energies nouvelles en 1992. Devenue directrice du département thermodynamique et modélisation moléculaire en 2001, elle fut chargée de mission à la direction de la stratégie en 2010. Deux ans plus tard, elle prenait la direction chimie et physico-chimie appliquées.

Thierry Bécue, 51 ans, est docteur de l'université de Paris-VI. Entré chez IFP Energies nouvelles en 1998, il a accédé au poste de chef de projet dans le domaine de la dépollution automobile et du raffinage-pétrochimie dès 2002. Il a ensuite créé le département génie des matériaux divisés dont il a eu la responsabilité. Il a pris la tête de la direction physique et analyse en 2006 puis celle de la direction mécanique appliquée en 2014.

CONFÉDÉRATION

COPREC
Sophie Dominjon
est désormais présidente de la Confédération des organismes indépendants tierce partie de prévention, de contrôle et d'inspection.

Sophie Dominjon, 55 ans, diplômée de HEC, est présidente de Dekra France. L'an dernier, elle est également devenue EVP South West Europe. Elle a travaillé vingt ans dans le secteur IT avant de rejoindre en 2009 Dekra Industrial en tant que directrice marketing et communication. En 2016, elle avait été promue présidente de Dekra Industrial.

ILS SONT NÉS UN 19 SEPTEMBRE

- Jean Auroux**, ancien ministre du Travail, 76 ans.
- Jean-François Brochard**, président de Roche Pharma France, 52 ans.
- Jacques Calvet**, ancien président de Groupe PSA, 87 ans.
- Caroline Fourest**, essayiste et journaliste, 43 ans.
- Jeremy Irons**, acteur, 70 ans.
- Hélène Langevin-Joliot**, physicienne, 91 ans.
- Jérôme Lavrilleux**, député européen, ex-directeur adjoint de campagne de Nicolas Sarkozy, 49 ans.
- Alain Lipietz**, homme politique et économiste, 71 ans.
- Thierry Marx**, cuisinier, 59 ans.
- Richard Simonin**, ancien PDG de Vivarte, 66 ans.
- François Sureau**, écrivain, avocat, 61 ans.
- Jacques Stern**, ex-PDG d'Edenred, directeur général de Global Blue, 54 ans.
- Jean-Jacques Urvoas**, ancien ministre de la Justice, 59 ans.
- Hélène Vareille**, présidente de la Fondation Vareille, 60 ans.

Envoyez vos nominations à cartel@lesechos.com

ENTREPRISES

SOCIÉTÉ MARSEILLAISE DE CRÉDIT
Jean-Louis Klein
est coopté membre du conseil de surveillance de la banque.

Jean-Louis Klein, 58 ans, diplômé HEC, titulaire d'un DEA en économie appliquée, est directeur général délégué du groupe Crédit du Nord depuis mai dernier. Il a exercé diverses fonctions de direction au sein de la banque de

détail France du groupe Société Générale, notamment en qualité de membre du comité exécutif. Il a ensuite dirigé plusieurs banques régionales du groupe Crédit du Nord avant d'intégrer la direction générale en charge du pôle entreprises.

MARQUES AVENUE
Zakari Leriche
Valérie Thomas
deviennent respectivement directeur général et directrice

communication, marketing et relation clients.

Zakari Leriche, 38 ans, titulaire d'un doctorat en médecine, est devenu responsable de département chez Sephora en 2008. Entre 2012 et 2015, il fut responsable du développement commercial (maroquinerie luxe homme-femme, prêt-à-porter, lingerie et collants) au sein des Galeries Lafayette. Depuis 2016, il était directeur retail et immobilier de Marques Avenue.

Valérie Thomas, 47 ans, est titulaire d'un DEA de lettres modernes de l'université de Paris-IV et d'un mastère spécialisé marketing et communication à l'ESCP Europe. A partir de 1999, elle a travaillé chez Hammerson. Elle a été nommée chargée de marketing et communication bureaux en 2003, puis responsable communication corporate et B to B en 2007. Depuis 2011, elle était directrice marketing et communication France de Neinver.

L'INVITÉ DES ECHOS



Geoffroy Didier Secrétaire général Les Républicains

GÉRARD COLLOMB « Nous atteignons un nombre record de cambriolages et tout ce que Gérard Collomb trouve à annoncer, plutôt que des renforts, c'est son destin personnel. S'il souhaite tant rejoindre Lyon, qu'il le fasse au plus vite, et que, surtout, on ait un ministre de l'Intérieur, à temps plein, concentré sur la protection des Français. »

RETRAITE « La fin annoncée des cotisations salariales sur les heures supplémentaires ne ressemble que de loin à ce qu'avait fait Nicolas Sarkozy dans ce sens. Il y a une différence entre la défiscalisation des heures supplémentaires et la désocialisation. Par ailleurs, il faut faire baisser les dépenses publiques par de véritables réformes structurelles, ce que l'Etat n'a vraisemblablement pas l'intention de faire. Concernant la retraite, par exemple. Nous vivons plus longtemps, il faut donc travailler plus longtemps. Pourquoi rester sur une retraite à 62 ans quand les Allemands, qui sont beaucoup plus compétitifs que nous, vont jusqu'à 67 ans ? Nous ferions mieux de nous inspirer de nos voisins. »

VIKTOR ORBAN « La politique n'est pas une science exacte, il y a parfois des dilemmes. Je n'ai pas voulu voter contre Viktor Orban, je me suis abstenu parce que je ne dénonce pas sa politique migratoire. Sa colère est celle de son peuple et nous ferions mieux d'entendre ceux qui veulent davantage protéger les frontières extérieures de l'Union européenne. En revanche, je n'ai pas souhaité non plus lui donner un feu vert, en votant pour, parce qu'il y a aujourd'hui un devoir de vigilance sur le respect de l'Etat de droit. »

Interview réalisée par **Cécile Cornudet**

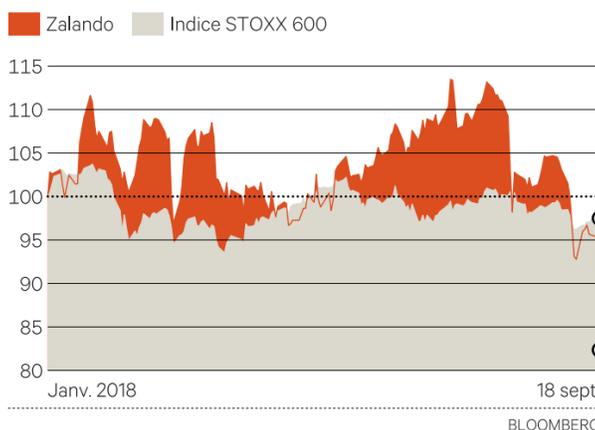
L'intégralité de l'émission sur lesechos.fr/invitedesechos

Semelles de plomb

Zalando paie chèrement ses gains de parts de marché pour tranquilliser ses supporters.

Zalando face aux valeurs européennes

Base 100 au 2 janvier 2018

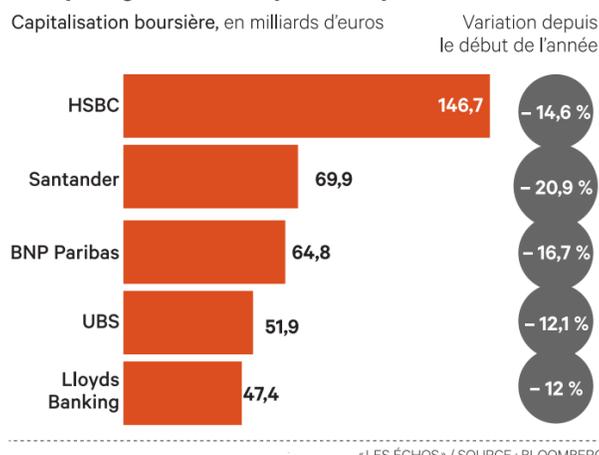


« Nous ne savons pas quand la saison va commencer. » En avouant son désarroi climatique pour justifier son deuxième « profit warning » en six semaines, le patron de Zalando, Rubin Ritter, a enfilé la mauvaise paire d'excuses. Car les ventes d'H&M de juin à août viennent, au contraire, de surprendre agréablement les augures du prêt-à-porter, de quoi relativiser les effets de l'automne tardif comme ceux de l'été trop chaud et du printemps pourri. Le fleuron berlinois du shopping en ligne (chaussures et vêtements) vise désormais une croissance de ses ventes d'un peu plus de 20 % en 2018 – il espérait 20 à 22 % début août et 20 à 25 % en début d'année – de quoi continuer de gagner des parts de marché sur le marché européen. Seulement voilà, ce rythme enviable ne s'avère pas aussi rentable qu'espéré, à cause des promotions et des coûts de réassort. La nouvelle pointure de son bénéfice d'exploitation pour 2018 (raboté de 22 %, à 170 millions d'euros) correspond seulement à une grosse moitié des espérances de la Bourse de Francfort il y a encore un an. Cette dernière a vaillamment limité la dégringolade de l'action durant la même période (-10 %), mais ces semelles antidérapantes peuvent se transformer en semelles de plomb si les déceptions ne s'arrêtent pas. Après tout, la cote d'amour (30 fois l'excédent brut d'exploitation) égale celle de concurrents portés aux nues par les investisseurs à cause d'un « modèle d'affaires » plus réactif (Asos) ou plus puissant (Amazon).

Encore un effort

Les créances non performantes n'arrangent pas la décote des banques européennes.

Les plus grandes banques européennes



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

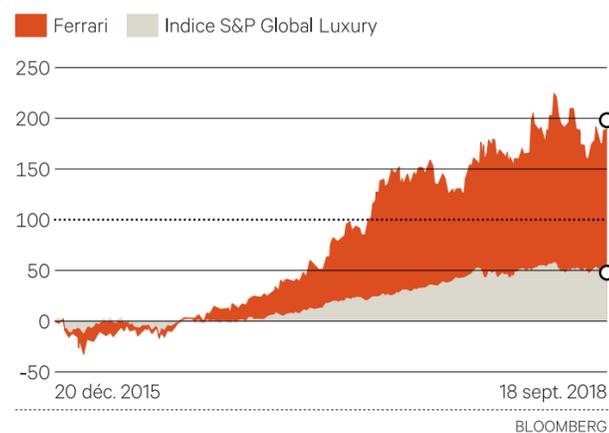
Super Mario Draghi a fait tout ce qu'il fallait pour sauver l'euro, mais ses super-pouvoirs monétaires n'ont pas suffi à nettoyer les créances douteuses dans les bilans des banques européennes. Pas question pour lui de pouvoir s'envoyer des fleurs à l'occasion des dix ans de la faillite de Lehman Brothers, comme le fait l'ancien président de la BNS helvétique dont la tâche semblait pourtant très ardue pour sauver UBS, vu l'échelle du pays. L'appel lancé par le président de la BCE, lors d'une conférence à la Banque de France sur la supervision des banques, à un effort commun pour faire baisser le niveau de ces prêts non performants se comprend. Selon les pointages de Moody's, l'Europe affichait encore en 2017 deux fois plus de créances douteuses que les autres blocs géographiques. Sur un échantillon de grandes banques du Vieux Continent, le niveau de ces prêts douteux est retombé de 6 % en 2013 à 4 % en 2017, mais avec de grosses disparités selon les pays et les banques. Or, les pays dont la température se situe au-dessus de cette moyenne, Grèce, Chypre, Italie, Pologne et Espagne, ne sont pas les mieux notés financièrement, là où le risque peut sembler réglé pour des pays riches comme les Pays-Bas (2,3 %) ou l'Allemagne (1,9 %). Pour ne rien arranger, l'Union bancaire semble vouloir essayer de se passer d'un gros mécanisme de solidarité entre les Etats souverains en cas de crise, de quoi garder son image de chantier inachevé aux yeux des investisseurs mondiaux. Il faut donc traiter les bilans qui en ont besoin – notamment en Italie dont le taux était de 11 % – tant qu'il est encore temps. Le coût de capital pourrait peut-être alors diminuer et les décotes boursières devenir moins sévères.

Quand l'étalon se cabre

Ferrari tente de calmer les rêveries des investisseurs. En vain.

Ferrari face aux valeurs mondiales du luxe

Variation en % (dividendes réinvestis) depuis l'introduction en Bourse



« Ferrari est un rêve. Les gens rêvent d'en posséder une. Cela restera un rêve pour la plupart, à l'exception de quelques heureux. » Lorsqu'il fonda la Scuderia il y a quatre-vingt-neuf ans, Enzo Ferrari n'avait bien sûr pas envisagé le genre de démocratisation que constitue la détention d'actions en Bourse, rendue possible par la sortie de l'écurie de Fiat il y a bientôt trois ans. Mais ce n'est pas parce que la marque automobile à l'étalon cabré est devenue depuis un incontournable des portefeuilles intéressés par les valeurs du luxe qu'elle ne doit pas continuer à entretenir l'imaginaire de ses actionnaires et de ses clients. C'est le délicat exercice dans lequel excelle son nouveau pilote, Louis Camilleri, un maître en réconciliation des contradictions venu de l'industrie du tabac. Clamer sa détestation des SUV tout en annonçant pour 2022 le lancement du premier modèle de Ferrari, avec deux ans de retard sur les promesses de feu Sergio Marchionne, est un art de la conduite sur glace à grande vitesse qui a époustouflé les investisseurs. C'est à peine s'ils ont remarqué que l'objectif d'un doublement de l'excédent brut d'exploitation d'ici 2022 avait été potentiellement raboté d'un dixième, les 2 milliards d'euros visés au départ étant désormais le haut d'une fourchette déarrant à 1,8 milliard, soit 100 millions de moins que les prévisions. Dans le Top 10 des valeurs les plus chères du luxe (36 fois les bénéfices de 2018), Ferrari s'est découvert, après le bond de 3,94 % de l'action mardi, une qualité que ne lui connaissaient pas ses propriétaires : l'insubmersibilité.

LES ENTREPRISES CITÉES

Alstom 21	Ferrari 19	Peugeot 32
Anglo American 29	Fidor 31	RATP 21
ArcelorMittal 32	Financière du Nord 27	RATP Dev 21
Arep 21	Glencore 29	Renault 32
Atos 32	Google 18	Renault-Nissan-Mitsubishi 18
AWS 24	Hace 27	Rio Tinto 29
Bank of America 17	JPMorgan Chase 17	SNCF 21
BHP 29	Le bon coin 17	SpaceX 20
BlackRock 29	Marsh & McLennan 32	Unicredit 31
Cargemini 32	Mastecard 17	Vedanta 29
China Molybdenum 29	MedinCell 27	Virbac 32
Citigroup 17	Michelin 27	Visa 17
Citroën 22	Nadia 22	Vodafone 24
Courrèges 22	Newmont Mining 29	
De Beers 29	Orange Business	
Eramet 32	Services 24	AVIS FINANCIER
Europe Snacks 27	Oscaro.com 19	FFP 31

Les Echos

Les Echos est une publication du **Group Les Echos**
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Pierre Louette**
DIRECTRICE GÉNÉRALE PÔLE LES ECHOS **Bérénice Lajouanie**
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ **Bernard Villeneuve**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Pierre Louette**
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15 Tél. : 01 87 39 70 00.
www.lesechos.fr
ÉDITRICE DÉLÉGUÉE **Capucine Marraud des Grottes**
DIRECTEUR DES DÉVELOPPEMENTS ÉDITORIAUX DU PÔLE LES ECHOS **Henri Gibier**

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION **Nicolas Barré**
DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION
Dominique Seux et **François Vidal**
RÉDACTEURS EN CHEF
David Barroux (Entreprises)
Laura Berny (Enquêtes)
Daniel Fortin (Magazine, Opinions, Innovation)
Arnaud Le Gal (Les Echos Entrepreneurs et opérations spéciales)
Etienne Lefebvre (France et International)
Clémence Lemaitre (Information digitale)
Gillaume Maujean (Finance-Marchés)
Pascal Pogam (Information et transformation digitale)
RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE **Didier Bouleau**
DIRECTEUR DE CRÉATION **Fabien Laborde**
DIRECTRICE ARTISTIQUE ADJOINTE
Marion Brisson

EDITORIALISTES
Cécile Cornudet,
Jacques Hubert-Rodier, **Eric Le Boucher**,
Jean-François Pécresse, **Jean-Marc Vittori**,
Sabine Delanglade, **Laurent Fillo**,
Sylvie Ramadier (Le Crible)
LES ECHOS EXECUTIVES
RÉDACTRICE EN CHEF **Muriel Jazor**
LES ECHOS WEEK-END
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION **Henri Gibier**
RÉDACTEURS EN CHEF **Gilles Denis**,
Karl de Meyer et **Lucie Robequain**
DIRECTRICE ARTISTIQUE **Cécile Texeraud**
SÉRIE LIMITEE
RÉDACTRICE EN CHEF **Frédérique Dedet**
DIRECTRICE ARTISTIQUE
Clarice Fensterseifer

DIRECTEUR DE LA DIFFUSION ET DU MARKETING CLIENTS **Etienne Porteaux**
DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION **Fabrice Février**
PUBLICITÉ **Les Echos Team Media** Tél. : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE **Corinne Mrejen**
DIRECTRICE GÉNÉRALE **Cécile Colomb**
DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE **Céline Vandromme**
DIRECTRICE PUBLICITÉ COMMERCIALE **Emmanuelle Denis**
DIRECTRICE PUBLICITÉ LIFESTYLE **Anne-Valérie Oesterlé**

SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS 4, rue de Mouchy 60438 Noailles Cedex
Tél. : 01 70 37 61 36. Fax : 01 55 56 70 38 du lundi au vendredi de 9 h à 18 h
IMPRESSION L'imprimerie (Tremblay-en-France), Midi Libre (Montpellier).
TIRAGE DU 18 SEPTEMBRE 2018 : 95.130 exemplaires
Origine du papier : Belgique. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Ecolabel européen
sous le numéro FI/37/002. Eutrophisation : P : 0,013kg/tonne de papier
Membre de OJD-Diffusion contrôlée CPPAP : 0421 c 83015. Toute reproduction, même partielle,
est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

Ce numéro comporte un 3e cahier de 14 pages « Les Echos Entreprises et Collectivités »

EN VUE

Jacques Audiard

Le fils de Michel Audiard doit être un des seuls Français à ne pas aimer « Les Tontons flingueurs », comme il le confia un jour sans expliquer pourquoi. Quand on voit ses films, plutôt graves, parfois même crépusculaires, odes aux « virilités défaillantes », ainsi qu'il les décrit, on est assez loin, c'est sûr, de Monsieur Raoul et du « on n'est quand même pas venus pour beurrer les sandwiches ». Malgré tout, lorsqu'il créa sa société de production, Jacques la baptisa « Page 114 », en hommage à papa, le célèbre scénariste ayant raconté qu'il avait écrit « Le cave se rebiffe » pour Gilles Grangier en s'arrêtant à cet endroit-là du bouquin qu'il adaptait.

C'est seulement après avoir franchi le cap des quarante ans que le créateur de « Dheepan », palme d'or du Festival de Cannes 2015, décida de réaliser des films. Afin de vaincre, dit-il, sa difficulté à communiquer avec le reste du monde. Depuis,

ce dandy aux airs de chanteur de cabaret montmartrois, avec l'éternel chapeau modèle porkpie pour cacher sa calvitie et ses lunettes rondes Cutler and Gross, a dirigé huit films, souvent primés, que ce soit aux César ou à Cannes.

Le huitième est un brillant western tourné en Espagne, « Les Frères Sisters », qui sort ce mercredi dans les salles, récompensé par la Mostra de Venise et bien placé pour participer à la course aux Oscars. Triompher outre-atlantique dans ce genre éminemment américain, ce serait un bel exploit pour celui qui avoue avoir pleuré en découvrant son premier western en salle, « Alamo » de John Wayne, dans lequel mourait Davy Crockett. Un héros de l'Ouest parvenu en sorte au stade terminal de la virilité défaillante. Déjà.

Lire nos informations
Page 14



Les Echos ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

L'extension du centre commercial Italie Deux est lancée

Le 12 juillet, la première pierre du futur bâtiment jouxtant l'actuel centre commercial situé place d'Italie, dans le 13^e arrondissement, a été posée. Fait de verre, de bois et d'une toiture végétalisée, le lieu accueillera la première pépinière de commerces en France.

Lamia Barbot
@LamiaBarbot

Symbole de la place d'Italie, lieu habituel des rendez-vous, spot régulier des démarcheurs de la Croix-Rouge et autres associations... Le centre commercial Italie Deux occupe une place centrale dans le 13^e arrondissement. Ouvert depuis 1990, le lieu n'a pas très bien vieilli. Mais ça, c'était avant. Le terrain jouxtant le centre commercial côté avenue d'Italie a été inscrit dans le premier appel à projets urbains innovants Réinventer Paris. De là est né le projet Italik, conçu par les cabinets d'architectes L35 et ORY & Associés.

« Le projet Italik va permettre de redonner un coup de jeune à Italie Deux », assure Jean-Louis Missika, adjoint à la maire de Paris en charge de l'urbanisme, pour qui la pose de la première pierre, cet été, est « la preuve que les projets de Réinventer Paris ne sont pas que de belles images mais des projets concrets ». Sur une surface de 6.500 mètres carrés se mêleront activités commerciales, culturelles, de restauration et de loisirs. Le nouvel espace abritera, sur 1.500 mètres carrés, la première pépinière de commerces de France conçue avec la plate-forme Paris Initiative Entreprise. « Le jury de l'appel à projets a particulièrement apprécié l'innovation programmatique apportée par la pépinière commerciale », avait annoncé la maire de Paris, Anne Hidalgo, lors de la désignation du lauréat en 2016. Concrètement, de jeunes créateurs désireux de lancer la commercialisation d'un produit bénéficieront de moyens matériels, humains et techniques pour une durée de trois à neuf mois.

« Dans une ville dense comme Paris, on ne peut plus construire un bâtiment qui n'apporte pas des services en plus », estime Jean-Louis Missika. Et Jérôme Coumet, maire (PS) du 13^e de



COUP DE JEUNE. Le projet Italik, dont la première pierre vient d'être posée cet été, va permettre de réinventer l'avenue d'Italie. Illustration L35

confirmer, « le commerce fait partie de la ville. La question est de savoir comment faire évoluer la ville intelligemment. »

Services aux habitants

Une garderie animée par le réseau Môm'arte, pouvant accueillir jusqu'à 35 enfants, ainsi qu'un espace de co-working seront créés. Un toit végétalisé de 750 mètres carrés comprenant un jardin pédagogique et un potager d'herbes fraîches sera construit, la production sera utilisée par un des trois restaurants qui verront le jour dans l'extension du centre commercial. « Nous nous sommes rapprochés des habitants dès 2015 pour recueillir leur avis sur nos

Le chiffre

18

MOIS
Les travaux d'un montant de 44 millions d'euros devraient durer 18 mois pour une ouverture prévue fin 2019.

projets. Il y a eu 4.000 votes, ce qui montre un réel intérêt de leur part », raconte Jean-Philippe Mouton, président d'Hammerson France, propriétaire d'Italie Deux. Également gestionnaire, le groupe Hammerson annonce, à terme, la création de 185 nouveaux emplois en donnant « une priorité aux gens du quartier ». Durant le chantier, Hammerson s'est engagé à dédier 5 % des heures travaillées à l'insertion, soit un volume de 10.000 heures. Lancé par Anne Hidalgo en 2014, le premier appel à projets urbains innovants Réinventer Paris comptait une vingtaine de sites. A ce jour, sept chantiers ont commencé et une douzaine de permis de construire délivrés. ■



EN TEMPS RÉEL. Le nouveau PC de 350 m² est opérationnel 24h/24. Photo Carlos Ayesta

92 Un PC de sécurité high-tech pour La Défense

Paris La Défense a investi 8 millions d'euros pour installer une salle de contrôle de pointe sous la dalle, afin de répondre à une fréquentation à la hausse du quartier d'affaires.

Marion Kindermans
@MaKindermans

Dans le quartier d'affaires, cet été a vu se multiplier les animations, comme « L'été Paris La Défense », qui a attiré près de 110.000 personnes. Pour les agents de la sécurité, la nouveauté est que le quartier s'anime la journée – avec 200.000 personnes qui transitent chaque jour – mais aussi le soir et le week-end. Les 20 à 40.000 spectateurs de Paris La Défense Arena, ouvert en octobre 2017, s'ajoutent à cette fréquentation au long cours. « Avant, la supervision était d'un autre ordre en dehors des heures de bureau, maintenant les animations et les chantiers sollicitent les équipes de sécurité en continu », détaille Marie-Laure Bettoli, codirectrice des services exploitation, gestion et sécurité de Paris La Défense. Pour y répondre, un PC de sécurité de pointe a été installé en décembre dernier sous la dalle. La période estivale a été l'occasion pour ce

nouvel « hyperviseur » de tester ses multiples capacités. Cette salle de contrôle de 350 m², opérationnelle 24h/24, bardée d'écrans, assure la surveillance de la dizaine de tunnels, la sécurité (incendie, secours à personne, etc.) sur et au-dessous de la dalle, la gestion des accès ainsi que la maintenance.

De 15 à 20 interventions par mois

« Nous avons une dizaine de systèmes différents pour chaque élément de la sécurité, l'objectif a été de créer une seule interface », explique Marie-Laure Bettoli, qui ajoute : « la complexité de la Défense tient à la diversité des espaces, y compris en sous-sol, et à la multiplicité des acteurs qui interviennent, entre les opérateurs de sécurité privés des tours, la préfecture de police, etc. ». Le PC, qui ne peut pas intervenir dans les espaces privés que sont les tours, doit, en cas de problème, diffuser l'alerte auprès des 350 PC de sécurité privés du quartier. Paris la Défense a par ailleurs récupéré

des compétences auprès des villes. « Nous avons beaucoup de problèmes de stationnement dans les voies de tunnel ou de dépôts sauvages, nous allons constituer une équipe pour pouvoir verbaliser ces espaces en cas d'infraction », indique-t-on au PC sécurité qui enregistre entre 15 et 20 interventions par mois. Le dispositif, développé par l'entreprise Actemium, spécialisée dans l'hypervision des tunnels, a coûté 8 millions d'euros. Les informations fournies par les 14.000 capteurs du quartier, dont 321 caméras de vidéosurveillance, sont analysées en temps réel par les 14 agents de Paris La Défense (contre 11 en 2009). Un partenariat avec la start-up Geoid permet d'en faire également un outil d'optimisation de la maintenance. Il pourra à terme se connecter à d'autres opérateurs tels que la RATP, la SNCF et les villes alentour. Des partenariats seront noués avec d'autres start-up, par exemple pour améliorer le relevé atmosphérique des galeries souterraines. ■

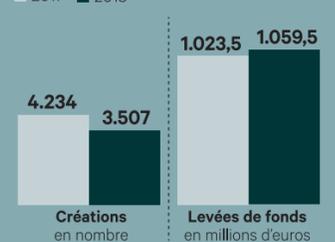
LE BAROMÈTRE DE L'ÎLE-DE-FRANCE

Nombre de marchés publics en cours
Total Ile-de-France : 7.176



Créations d'emplois et levées de fonds

Par des start-up franciliennes, cumulé depuis le 1^{er} janvier



« LES ÉCHOS » / SOURCES : E-MARCHESPUBLICS.COM, TRENDSCO

DU 13 AU 19 SEPTEMBRE 2018

Chaque semaine, « Les Echos » présente le baromètre des marchés publics, en partenariat avec la plate-forme e-marchés-publics.com. Il s'agit des marchés en cours de publication.

LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

Construction de logements – Ile-de-France

Nombre de logements, en cumul sur les douze derniers mois (i.e. de juillet 2017 à juin 2018)



SOURCES : DRIEA, SCEP, SIT@DEL2

+1,3 %

L'évolution du nombre de logements autorisés à construire en Ile-de-France de juillet 2017 à juin 2018 par rapport aux douze mois précédents.

+4,9 %

L'évolution du nombre de logements commencés à construire en Ile-de-France d'avril à juin derniers par rapport aux mêmes mois de 2017.

+12 %

L'évolution du nombre de logements commencés à construire en Ile-de-France de juillet 2017 à juin 2018 par rapport aux douze mois précédents.

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE

93 Pantin : le projet de mosquée avance

La demande de permis de construire a été déposée cet été. Une réponse est attendue avant la fin du premier trimestre 2019.



BAIL EMPHYTHÉOTIQUE. Le bâtiment de 700 m² verra le jour rue Racine, dans le quartier des Courtilières, sur un terrain appartenant à la mairie. Illustration zakarta Architecture

Lamia Barbot
@LamiaBarbot

« Il est logique qu'il y ait un lieu de culte pour les musulmans ». Pour Alain Périès, premier adjoint au maire de Pantin, la nécessité de construire une « vraie mosquée et non une salle de prière » à Pantin est une évidence. « Nous n'avons pas et nous ne voulons pas qu'il y ait une mosquée par rite ou par origine ethnique dans la ville », précise-t-il, rappelant que Pantin a eu très tôt des lieux de culte, comme c'est le cas de nombreuses villes de Seine-Saint-Denis, mais avec des bémols (lieux exigus, interdits aux femmes et réservés à une seule communauté). « La municipalité voulait une grande mosquée qui accepte les femmes et qui respecte certaines conditions, la première étant de réunir toutes les communautés musulmanes qui existent dans la ville dans une association pour gérer, à parts égales, le fonctionnement de la future mosquée », explique M'hamed Henniche, président de la FMP et secrétaire général de l'Union des associations musulmanes de Seine-Saint-Denis (UAM 93).

« Dons en activité »

Créée en janvier 2013, la Fédération musulmane de Pantin (FMP) réunit les représentants des communautés d'origine comorienne, bangladaise, maghrébine, subsaharienne et turque. En cinq ans, elle a récolté 400.000 euros de dons des habitants pour le projet. « Une fois que le bâtiment sortira de terre, d'autres dons vont affluer. Un chantier, c'est concret, cela va booster la participation de la communauté », estime M'hamed Henniche. La grosse difficulté dans le processus de construction est le montant du

gros œuvre : 800.000 euros de travaux sur un coût total estimé à 2,5 millions d'euros. « La construction d'une mosquée, ce n'est pas comme pour une bibliothèque municipale où les travaux débutent alors que tout l'argent est déjà réuni. Pour Pantin, nous allons avancer progressivement grâce aux dons financiers mais aussi aux dons en activité, affirme le président de la fédération. Nombre d'artisans sont musulmans et se sont engagés à effectuer des travaux de peinture, plomberie et autre gratuitement ». Un système de prélèvement automatique des dons a été mis en place. A ce jour, près de 300 personnes y sont inscrites, avec un montant moyen de 30 euros par mois. Le bâtiment de 700 m² verra le jour rue Racine, dans le quartier des Courtilières, sur un terrain appartenant à la mairie. Un bail emphytéotique a été signé entre la mairie et la FMP. La pose de la première pierre devrait avoir lieu un an avant les municipales de 2020. Un signal assez fort dans une ville où la population musulmane est bien représentée. Difficile de savoir précisément la part qu'elle représente, le seul chiffre disponible étant la fréquentation à la prière du vendredi dans l'actuelle mosquée, qui varie entre 1.000 et 1.800 personnes. Toutefois, le premier adjoint au maire l'assure, « nous ne demandons rien en échange, il n'y aura pas des listes communautaires musulmanes aux élections car on ne veut pas placer la construction de la mosquée sur un terrain politique ».



A NOTER
En Seine-Saint-Denis, il existe une quarantaine de lieux de culte officiels pour la pratique de l'Islam.

94 Le parc Icade de Rungis fait sa mue

Le parc d'affaires de Rungis, situé près de l'aéroport d'Orly où la concurrence fait rage, a investi 13 millions d'euros pour améliorer son offre.

Marion Kindermans
@MaKindermans

Happiness manager, salle de fitness, coachs sportifs, salles de réunion à la demande... Icade fait sa mue. Situé près de l'aéroport d'Orly, son parc de Rungis (Val-de-Marne), l'un des plus gros parcs d'affaires franciliens, jouit d'une situation géographique en or. Mais il est aussi dans une zone ultra-concur-

rentielle, au coude-à-coude avec Cœur d'Orly. La filiale de la Caisse des dépôts a décidé de lui donner de la visibilité et une nouvelle jeunesse. Des travaux menés depuis deux ans doivent rehausser l'attractivité de ce parc vieillissant construit il y a une trentaine d'années au milieu des champs. Ils se sont achevés cet été pour donner naissance à un panel de nouveaux services et d'espaces de vie dans ces 500.000 mètres carrés de



NOUVELLE JEUNESSE. Icade a investi 13 millions d'euros pour doter son parc d'affaires de Rungis de nouveaux services et d'espaces de vie. Photo Fernando Javier Urquijo/Icade

bureaux, qui abritent 220 entreprises locataires (Thales, Danone-Eaux, System U, Olympus...) et 18.000 employés. « Le parc n'était plus au niveau en termes de qualité d'offre, de flexibilité et de services et son taux d'occupation déclinait depuis ces dernières années », constate Emmanuelle Baboulin, membre du comité exécutif d'Icade en charge du Pôle Foncière Tertiaire, qui a hérité du parc lors de la fusion d'Icade avec Silic en 2013. L'objectif de ce plan, baptisé « Coach Your Growth » : conserver les locataires en place pour éviter qu'ils ne partent à la concurrence et en attirer de nouveaux. « Il y a deux ans, le taux d'occupation était de 80 % ; grâce aux services mis progressivement en place, il est monté à quasiment 85 % », déclare Emmanuelle Baboulin. Place à l'activité sportive. Les services vont de la mise en place d'une salle de fitness et d'espaces sportifs, à la venue deux fois par semaine de coachs de l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (Insep). Des potagers – et des cours de jardinage – ont été mis à disposition des employés, pour leur permettre de rapporter des fruits et des légumes chez eux. Une place de village a été créée, avec café, services bancaires, food truck et pop-up store. Le parc d'affaires a même son « happiness manager », fonction en vogue dans les entreprises, chargé d'animer la communauté, de créer des événements, de nouer

des partenariats avec des acteurs locaux comme le théâtre de Rungis, qui donne des représentations dans une salle du parc.

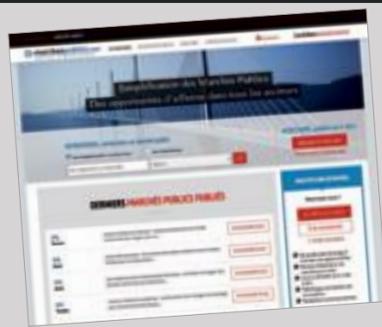
Salles de réunion à la demande

Une maison médicalisée, avec kiné, ostéopathe, a ouvert dans la foulée. Icade a aussi inauguré en juillet une « Smartroom », service de salles de réunion à la demande, qui peuvent recevoir de 5 à 200 personnes. Du côté des transports, le parc était déjà traversé par le tramway. En septembre 2017, des navettes électriques autonomes EasyMile, opérées par Transdev, ont été mises en place sur les voies ouvertes à la circulation, pour transporter les salariés à l'heure du déjeuner vers les lieux de restauration. L'investissement d'Icade s'est élevé à 13 millions d'euros sur Rungis, qui a servi de site pilote. Ce plan est en train d'être décliné ailleurs, sur les sept autres parcs franciliens du groupe. Le parc des Portes de Paris, à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis), est doté, lui, d'une ferme urbaine développée avec la société Sous les Fraises. Ces services seront développés, à plus ou moins grande échelle, sur le parc du Pont de Flandre, dans le 19^e arrondissement de Paris, et à Paris Nord 2, près de l'aéroport Roissy-CDG, ainsi qu'à Colombes. Pour faire de ces quartiers d'affaires des quartiers de vie, Icade investit 28 millions d'euros. ■

PUBLICATION BI-MÉDIA PRESSE + WEB DE VOS APPELS D'OFFRES



Le média des **acteurs économiques** avec **673 000 lecteurs** chaque jour.



Le portail **spécialisé marchés publics** avec **625 000 visites/mois**.

Pour vos appels d'offres

✓ visibilité ✓ efficacité ✓ sécurité juridique

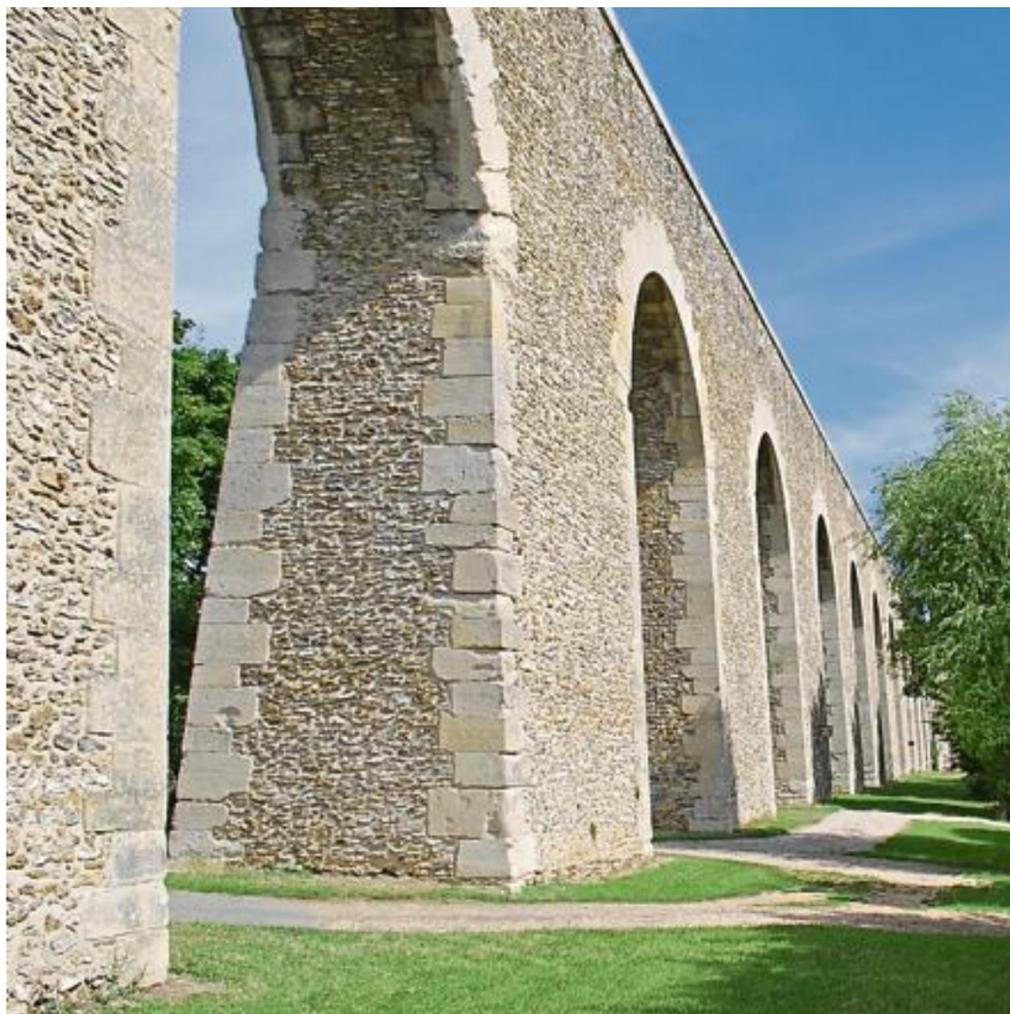
Les Echos

e-marchespublics.com
publication & dématérialisation

78

A Louveciennes, le programme de logements sociaux et privés se heurte à l'aqueduc

Les recours se multiplient contre le projet de la mairie. L'opération suscite notamment l'opposition de défenseurs du patrimoine en raison de la proximité d'un aqueduc classé monument historique.



IMBROGLIO. Pour se mettre en règle avec la loi SRU, la municipalité veut bâtir six immeubles de 12 mètres au pied de l'Aqueduc de Louveciennes, un édifice construit par Mansart au XVII^e siècle. Photo DR

Alain Piffaretti

A Louveciennes, petite mais très chic bourgade, à proximité de Versailles, le projet de construction de 63 logements sociaux (confiés au bailleur Domnis) et de 23 logements privatifs déchaîne les passions. La municipalité, qui souhaite notamment se mettre en règle avec les obligations triennales de la loi SRU, a choisi d'aménager les logements dans le petit quartier Cœur-Volant. Les lieux regroupent une dizaine de maisons discrètement disséminées dans la nature, parmi lesquels la propriété de la styliste Agnès b et du présentateur du 13 heures de TF1, Jean-Pierre Pernaut. Le quartier présente une autre particularité : il longe un aqueduc du XVII^e siècle construit par Mansart, classé monument historique. Le projet, qui prévoit la construction de six immeubles de 12 mètres au pied de l'édifice, s'attire bientôt les foudres d'associations et de personnalités du milieu de la culture.

En juin dernier, un tweet de Stéphane Bern, le « Monsieur Patrimoine » de l'Élysée, met le feu aux poudres. « Ce serait criminel. Et quelle bêtise de sacrifier un tel monument. Mobilisons-nous », exhorte le présentateur vedette. Le message fait écho à un appel posté le jour même par Jean-Pierre Pernaut, en première ligne contre le projet. Pour ce dernier, au-delà de l'aspect purement patrimonial, l'opération immobilière poserait d'autres soucis. « C'est une aberration de construire plus de 80 logements à cet endroit. Ce quartier est totalement isolé de la gare, des commerces et des écoles. Le chemin de l'aqueduc est, en outre, étroit, sans trottoirs et débouche sur la route nationale », soulève le journaliste.

1.000 signatures

Une pétition est aussi lancée en ligne qui dépasse actuellement le millier de signatures. Les opposants au projet (regroupés au sein d'une association locale de protection du patrimoine et de l'environnement de Louveciennes, Racines) reçoivent des soutiens de poids, comme celui de Patrimoine et Environnement ou d'Yvelines Environnement. De nombreux recours sont déposés contre les permis de construire et contre le nouveau PLU. Sans compter le signalement pour concussion effectué par l'ancien maire de Louvecien-

nes au procureur de la République, en vertu de l'article 40. Ce dernier met en cause d'éventuels liens entre élus et promoteurs.

Dans le cadre de l'enquête, toujours en cours, des perquisitions ont eu lieu à l'automne dernier à la mairie de Louveciennes. Enfin, les acteurs s'interrogent sur le fait que le promoteur Hervé Jobbé-Duval puisse cumuler les fonctions de président de la CCU, Centrale de Création Urbaine, qui réalise des études pour la ville sur le projet d'urbanisme ; de président de la société de promotion MOA, Maîtrise d'Ouvrage Associé, équipementier des travaux d'aménagement... et enfin de responsable de la SCI de construction vente. « Cette opération s'inscrit dans le cadre classique d'un partenariat, estime Hervé Jobbé-Duval, et pour l'instant nous prenons tous les risques sur ce projet. »

« L'agitation relève d'un phénomène classique de "Nimby". »

PIERRE-FRANÇOIS VIARD
Maire de Louveciennes

L'imbroglia pourrait trouver un début d'issue d'ici à la fin de l'année ou début 2019, avec les décisions du tribunal administratif de Versailles sur les permis de construire. En attendant, les deux parties campent sur leurs positions. Pour Pierre-François Viard, l'actuel maire de Louveciennes, toute l'agitation relève d'un « phénomène classique de "Nimby" [Not In My Back Yard, soit Pas dans mon arrière-cour, NDLR] ». Selon l'élu, qui souligne que l'architecte des bâtiments de France a autorisé le projet, « les riverains ne souhaitent pas de logements sociaux à proximité de chez eux et mettent en avant des prétextes ». « En plus de la question patrimoniale, se pose celle de construire des logements coupés du centre-ville par la nationale 185. On va contribuer à détruire la biodiversité d'un lieu proche du parc de Marly et des chemins des impressionnistes qu'il faudrait au contraire valoriser », réplique François Arlabosse, président de l'association Racines. La hache de guerre n'est pas encore enterrée. ■

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
nomination.fr

décideurs locaux

IMMOBILIER

SCHINDLER FRANCE
Philippe Boué
est désormais président-directeur général

Ce diplômé de l'ESTP était depuis trois ans directeur général du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (à Dubaï). Entré chez Schindler en 1998, il a notamment assumé les fonctions de directeur financier de la zone Asie Pacifique, puis de directeur général de Schindler Japon.

PHARMACIE

MAYOLY SPINDLER
Nicolas Giraud
est nommé vice-président pharma Europe

Titulaire de deux maîtrises en biochimie et en télé-médecine et réseaux de santé, il est diplômé d'un master en marketing pharmaceutique. L'année dernière, il a rejoint les laboratoires Mayoly Spindler en tant que vice-président & general manager pharma France. Il a été président de Lundbeck France.

LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC
LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Construction de logements - Yvelines

Nombre de logements, en cumul sur les douze derniers mois (i.e. de juillet 2017 à juin 2018)



-0,1 %

L'évolution du nombre de logements autorisés à construire dans les Yvelines de juillet 2017 à juin 2018 par rapport aux douze mois précédents.

-25,3 %

L'évolution du nombre de logements commencés à construire dans les Yvelines d'avril à juin derniers par rapport aux mêmes mois de 2017.

+21,2 %

L'évolution du nombre de logements commencés à construire dans les Yvelines de juillet 2017 à juin 2018 par rapport aux douze mois précédents.

Révision générale du PLU de Saint-Germain-en-Laye

Le Plan local d'urbanisme (PLU) de Saint-Germain-en-Laye fait actuellement l'objet d'une révision générale. Le PLU date de 2005 et a été mis à jour en 2015. La révision vise à mieux prendre en compte les nouvelles réglementations et orientations de la municipalité en matière de préservation du cadre de vie. Le nouveau dispositif a été arrêté lors du conseil municipal du 27 juin. Il fait l'objet d'une phase de concertation avec réunions publiques, ateliers et cafés participatifs. Les éléments du PLU sont consultables en ligne. Les élus vont également se rendre dans sept quartiers pour expliquer le projet. Du 6 octobre au 10 novembre se déroulera la procédure officielle d'enquête publique. A l'issue de celle-ci, et en fonction des avis du commissaire enquêteur, le PLU devra être adopté par le conseil municipal. — A. P.



CADRE DE VIE. La procédure va permettre de réviser le Plan local d'urbanisme qui date de 2005. Photo Shutterstock

Démission du maire de Coignières

Jean-Pierre Sevestre, maire (SE) de Coignières, vient de présenter sa démission. Il ne disposait plus d'une majorité au sein du conseil municipal depuis l'annonce du projet controversé de fusion avec la commune voisine de Maurepas pour former une commune nouvelle. L'annulation du projet au mois de mai n'avait pas suffi à ramener le calme. Le même mois, le maire avait retiré ses délégations au deuxième adjoint Ali Bouselham. C'est la première adjointe, Dominique Cathelin, qui assure pour l'instant l'intérim en attendant la réunion du conseil municipal. — A. P.



INAUGURATION. A gauche, le premier immeuble du Pôle de vie a été livré cet été. Il accueille une résidence et une crèche. Un second bâtiment, à droite, sera livré en avril 2019. Illustration DR

Le « Pôle de vie » du Genopole sort de terre

Un nouveau quartier a vu le jour au cœur de Genopole, le biocluster dédié à la recherche en génomique, génétique et aux biotechnologies situé à Evry.

Lamia Barbot
@LamiaBarbot

Une résidence étudiante, une crèche, un restaurant... C'est une petite ville dans la ville qui voit le jour progressivement au sein de Genopole, le premier biocluster français dédié à la recherche en génomique, génétique et aux biotechnologies.

Imaginé par les architectes et urbanistes de Séméio comme un véritable cœur de ville, cet ensemble est construit et commercialisé par Biobiz. Il comprendra à terme 7 bâtiments d'une superficie de 37.000 mètres carrés, élevés autour d'une place intérieure arborée située au centre même de Genopole, à Evry. Un investissement de plus de 140 millions d'euros.

« Ce Pôle de vie, à l'image d'un centre-ville, sera un atout majeur pour créer une vraie vie de cluster pour les 15.000 actifs présents à moins d'un kilomètre », explique Jean-Marc Grognet, directeur général de Genopole. Inauguré cet été, le premier immeuble accueille la résidence étudiants et jeunes chercheurs Bernard Barataud (du nom du créateur du Téléthon), qui compte 180 logements. Les 60 berceaux de la crèche Babilou destinée au personnel du cluster y sont également situés.

L'objectif de Genopole est d'accueillir 130 entreprises et 30 laboratoires d'ici à 2025,

contre 86 et 17 aujourd'hui.

L'inauguration du premier bâtiment a été l'occasion de célébrer la pose de la première pierre du second immeuble, qui hébergera, dès avril 2019, le siège du Groupement d'intérêt public (GIP) Genopole. Dans le même immeuble, sur deux étages, s'ouvrira un restaurant d'entreprises d'une superficie de 1.400 mètres carrés pour une capacité de 900 couverts par jour.

Proximité du RER

D'ici à 2021, les cinq autres bâtiments seront construits, dont un centre médical et un hôtel de 150 chambres. « Positionné à moins de dix minutes à pied du RER, à proximité du plus grand hôpital du sud francilien et d'un centre de conférence de 5.000 mètres carrés, l'environnement du projet urbain révèle de formidables atouts », décrit Wissam Khalife, de la société Milqart, développeur du projet pour Biobiz. « Les offres de restauration, d'hébergement, d'espaces de travail ou de rencontre intérieurs et extérieurs, de services pratiques et d'animation qui y sont et seront proposées apporteront un précieux complément voué à doper l'attractivité de Genopole », poursuit-il.

Créé en 1998, Genopole est un GIP réunissant l'Etat, les collectivités territoriales concernées, l'université d'Evry et l'association française contre les myopathies. ■



Le coût des travaux de l'église Saint-Martin s'élève à 200.000 euros. Photo Oncy-sur-Ecole

La rénovation de l'église d'Oncy-sur-Ecole réalisée grâce aux dons

La ville d'Oncy-sur-Ecole a lancé un appel aux dons pour financer une partie des travaux de l'église Saint-Martin, construite au XII^e siècle. L'une des plus anciennes églises romanes de l'Essonne était fermée depuis près d'un an et a rouvert ses portes le week-end dernier à l'occasion des Journées du Patrimoine pour montrer aux curieux l'ampleur du chantier, dont le coût total est estimé à 200.000 euros. En juin dernier, l'église a été classée patrimoine d'intérêt régional par la région Ile-de-France, comme 29 autres édifices. — L. Ba.



L'agglomération s'apprête à dévoiler son projet d'aménagement et de développement durables. Photo Shutterstock

Grand Paris Sud : le Schéma de cohérence territoriale se dessine

Au terme de près d'un an de concertation, l'agglomération Grand Paris Sud s'apprête à lancer la phase concrète de son Schéma de cohérence territoriale (ScoT) en dévoilant son Projet d'aménagement et de développement durables. Il va permettre de définir les orientations de toutes les politiques publiques pour les 15 prochaines années (développement économique et commercial, habitat, agriculture, paysage et patrimoine, mobilités et déplacements, environnement et écologie, consommation foncière, etc.). Le ScoT se distingue des Plans locaux d'urbanisme (PLU) élaborés, eux, par les communes. — L. Ba.



La voie en site propre aura nécessité 22 mois de travaux et coûté 22 millions d'euros d'investissements. Photo Agglo Grand Paris Sud

A Grigny, la Grande Borne enfin traversée par une voie de bus

Près de quinze ans après le lancement du projet, la voie en site propre de la ligne de bus 402 a été inaugurée par le maire de Grigny. Longue de 20 kilomètres, la ligne traverse désormais la Grande Borne, une cité enclavée de la ville. Il aura fallu 22 mois de travaux et 22 millions d'euros d'investissements pour créer la voie de bus, les trois stations (place du Damier, Plaine centrale et Viry-Châtillon) et l'aménagement de la place du Damier. Le financement a été porté par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru) pour 40 %, par la région Ile-de-France (40 %), le Conseil départemental de l'Essonne (10 %) et l'agglomération (10 %). — L. Ba.

LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC
LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Construction de logements - Essonne

Nombre de logements, en cumul sur les douze derniers mois (i.e. de juillet 2017 à juin 2018)



SOURCES : DRIEA, SCEP, SIT@DEL2

+17,6 %

L'évolution du nombre de logements autorisés à construire en Essonne de juillet 2017 à juin 2018 par rapport aux douze mois précédents.

+43,1 %

L'évolution du nombre de logements commencés à construire en Essonne d'avril à juin derniers par rapport aux mêmes mois de 2017.

+2,6 %

L'évolution du nombre de logements commencés à construire en Essonne de juillet 2017 à juin 2018 par rapport aux douze mois précédents.

décideurs locaux

BANQUE

CRÉDIT AGRICOLE CONSUMER FINANCE
Cédric Postel-Vinay
devient DRH groupe

Diplômé de l'ESTP et de l'Essec, Cédric Postel-Vinay a démarré sa carrière dans l'IT, chez Devoteam et Avaya. En 2009, il a rejoint le Club Med au sein duquel il a assumé les fonctions de DRH Europe, Afrique et Moyen-Orient, puis de vice-président RH Amériques. En 2017, il est devenu directeur du projet digital RH du Club Med.

DISTRIBUTION

CARREFOUR
Dominique Benneteau-Wood
devient directrice exécutive
communication groupe et France

Titulaire d'un DEA d'économie industrielle et d'une maîtrise de sciences économiques, elle était directrice de la communication d'Air France-KLM et DGA d'Air France, en charge des marques et de la communication. En 2014, elle avait intégré Transdev pour y être directrice de la communication.



AVANCÉE. Grâce à la combustion de déchets, un plus grand nombre d'habitants auront accès à une chaleur renouvelable à un coût plus compétitif et plus stable. Photo Syndicat Azur

Un chauffage de plus en plus vert à Bezons et à Argenteuil

Grâce à la combustion des déchets, le syndicat Azur alimentera en chaleur 4.000 logements à Bezons et 13.500 à Argenteuil d'ici à 2019.

Florence Renard
@FlorenceRG

« Toutes les conditions sont réunies pour faire un beau réseau de chaleur. » C'est en ces termes que Gilbert Ah-Yu, le président du syndicat Azur, a introduit la signature de la convention avec les villes d'Argenteuil et de Bezons, pour une extension du réseau de chauffage urbain. Conclue dans la lignée du protocole d'accord paraphé en avril 2017, elle a pour objectif de fournir à un plus grand nombre d'habitants une chaleur renouvelable à un coût plus compétitif et plus stable grâce à la combustion de déchets. « Nous vendons à des tarifs quasiment trois fois moins élevés que ceux du gaz », explique le président du syndicat, qui, outre Argenteuil et Bezons, gère aussi les déchets des habitants de Cormeilles-en-Parisis et de La Frette-sur-Seine. Utiliser ce type de chaleur permet par conséquent de diminuer la facture d'énergie des particuliers de 25 à 40 % en moyenne par rapport au gaz et à l'électricité. Le réseau alimenté par le centre de valorisation du syndicat Azur fournit de la chaleur à 12.000 foyers d'Argenteuil. D'ici à 2019, il touchera 1.500 logements supplémentaires et 4.000 foyers dans la ville voisine de Bezons. Azur a investi 1 million d'euros dans la modernisation de son site afin d'augmenter sa puissance de production de chaleur de 13 à 22 mégawatts (MW).

15 kilomètres de réseaux souterrains
A Bezons, le maire Dominique Lesparre (PC) se félicite de « cette avancée, attendue depuis longtemps ». « Pour développer le système, il fallait impérativement passer sur le territoire d'Argenteuil », explique la mairie de Bezons, ce que la

ville refusait « catégoriquement » jusqu'à ce qu'un accord soit finalement trouvé avec le maire LR, Georges Mothron, il y a près de deux ans. « Parfois, la politique peut amener de belles et grandes choses », a commenté un brin ironique Dominique Lesparre, en remerciant au passage Gérard Mothron « d'avoir permis de débloquer une situation absurde ». La municipalité peut désormais engager les travaux et créer une quinzaine de kilomètres de tuyaux souterrains et de sous-stations nécessaires au raccordement des futurs abonnés. Elle a lancé une procédure d'attribution de délégation de service public pour la réalisation et l'exploitation du RCU.

A Bezons, seront concernés des logements du nouvel écoquartier et des immeubles plus anciens situés le long de la RD 392 ainsi que certains équipements publics, comme l'hôtel de ville et la nouvelle salle Aragon-Triolet. A Argenteuil, le réseau dessert déjà le quartier du Val-d'Argent-Nord, le centre-ville, le Val-Sud, et notamment l'hôpital d'Argenteuil et le Val-Notre-Dame. Les 1.500 logements éligibles en 2019 sont situés dans le quartier de la porte Saint-Germain.

Si le syndicat Azur n'envisage pas pour l'instant d'élargir l'expérience à Cormeilles-en-Parisis et à la Frette-sur-Seine, il va lancer dès l'an prochain une étude pour étendre encore le réseau de Bezons et d'Argenteuil. Un « objectif » pour la mairie de Bezons, mais qui ne pourra se faire qu'en « plusieurs phases », du fait de son « coût très important ». Argenteuil, de son côté, peut se targuer d'une production de chaleur issue à 62 % d'énergies renouvelables en 2019, contre 44 % pour l'ensemble de l'Ile-de-France, selon les données 2016 fournies par le syndicat national du chauffage urbain (SNCU). ■

Eragny-sur-Oise : la phase 1 du Clos Santeuil inaugurée

Une nouvelle zone commerciale vient d'être inaugurée au Clos Santeuil d'Eragny-sur-Oise par le pilote du projet, le promoteur immobilier Sopic Paris. Le groupe de distribution alimentaire Grand Frais et le pub-brasserie Au Bureau sont les deux premières enseignes à investir le lieu. La seconde phase, livrée à l'automne 2019, verra s'implanter un supermarché Natureo et un restaurant Hippopotamus. Articulé autour de trois bâtiments, l'ensemble de la zone commerciale fera près de 4.000 mètres carrés sur une friche de trois hectares. Un parking de 250 places, deux abris vélos et deux aires de jeux viennent compléter l'ensemble du projet qui contribuera à la création de 100 emplois. — F. R.-G.



L'enseigne Grand Frais et le pub-brasserie Au Bureau seront rejoints par d'autres offres alimentaires au Clos Santeuil d'ici un an. Photo Sopic

Le coût de la rentrée étudiante à Cergy-Pontoise en hausse de 1,6 %

Loyers trop élevés, transports en commun onéreux... le coût de la vie continue d'augmenter pour les étudiants de Cergy-Pontoise, selon les chiffres tirés de l'enquête annuelle de l'Union des étudiants de France (Unef). La rentrée 2018 y coûte 1,61 % plus cher qu'en 2017, à 991 euros par mois en moyenne. Le loyer, évalué à 597 euros mensuels en moyenne, représente plus de 60 % du budget étudiant. Si, globalement, l'agglomération de Cergy-Pontoise reste moins chère pour les étudiants que les autres villes universitaires d'Ile-de-France, elle arrive en septième position sur le plan national. — F. R.-G.



Le coût de la vie des étudiants de l'agglomération est estimé à 991 euros par mois. Photo Shutterstock

Une statue de nymphe de 4 mètres de haut à Deuil-la-Barre

La place de la Nation de Deuil-la-Barre va changer de physionomie. Une statue de 4 mètres de hauteur représentant la nymphe de la mythologie grecque Galathée va y être installée. Un moyen pour la municipalité de clore l'opération de rénovation urbaine du quartier éponyme. L'artiste portugaise Joana Alvens a été chargée de réaliser la statue, en collaboration avec les habitants, pour une inauguration prévue le 29 juin 2019. Un appel aux entreprises mécènes et une campagne de financement participatif ont été lancés pour financer le projet évalué à 190.000 euros. — F. R.-G.



Le quartier de la Galathée sera bientôt orné d'une statue de la nymphe. Ville de Deuil-la-Barre

LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC
LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Construction de logements - Val-d'Oise

Nombre de logements, en cumul sur les douze derniers mois (i.e. de juillet 2017 à juin 2018)



SOURCES : DRIEA, SCEP, SIT@DEL2

-30,4 %

L'évolution du nombre de logements autorisés à construire dans le Val-d'Oise de juillet 2017 à juin 2018 par rapport aux douze mois précédents.

+65,3 %

L'évolution du nombre de logements commencés à construire dans le Val-d'Oise d'avril à juin derniers par rapport aux mêmes mois de 2017.

+34,9 %

L'évolution du nombre de logements commencés à construire dans le Val-d'Oise de juillet 2017 à juin 2018 par rapport aux douze mois précédents.

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
nomination.fr

décideurs locaux

DISTRIBUTION

SEMMAIS
Anne-Laure Joumas
assurera la direction du développement et de la stratégie

Titulaire d'un mastère management urbain à l'Essec, d'un magistère d'aménagement IFU-ENPC-La Sorbonne et d'un DEA d'urbanisme, elle est entrée chez Carrefour en 2013 après avoir travaillé chez Mercialis.

ÉDUCATION

IONIS SCHOOL OF TECHNOLOGY AND MANAGEMENT
Cécile Frankart
prend la direction de Ionis School of Technology and Management

Titulaire d'un doctorat en biologie cellulaire de l'université de Reims-Champagne-Ardenne, elle a rejoint l'équipe de Ionis School of Technology and Management en 2005.

appels d'offres

0130173400, courriel : greffe.ta-cergy-pontoise@juradm.fr.
Renseignements relatifs aux lots :
Lot n°1: Electricité.
Lot n°2: peinture.
Lot n°3: Maçonnerie, carrelage.
Lot n°4: Menuiserie et serrurerie.
Lot n°5: Ravalement des façades des deux immeubles.
Lot n°6: Plomberie/Changement des colonnes.
Lot n°7: Etanchéité.

APPEL À PROJETS

13 LA CHRYSALIDE MARSEILLE

RÉALISATION ET INVESTISSEMENT D'UN PROJET IMMOBILIER MONTOLIVET 2022

Identification de l'organisme qui passe le marché :
LA CHRYSALIDE MARSEILLE
26 rue Elzéard Rougier
13004 Marseille
Objet du marché : APPEL A PROJET POUR RÉALISATION ET INVESTISSEMENT D'UN PROJET IMMOBILIER - MONTOLIVET 2022
LA CHRYSALIDE-MARSEILLE souhaite repenser la composition physique immobilière de son site de Montolivet, situé dans le quatrième arrondissement de Marseille, dans le cadre du développement d'un ensemble immobilier autour de ses structures médico-sociales en favorisant un contexte pilote en matière d'inclusion.
Les opérateurs devront proposer un modèle juridique et financier ainsi qu'un cadre contractuel de conception, de réalisation et d'exploitation de l'ensemble immobilier.
Les Groupements seront constitués à minima d'opérateurs économiques (investisseurs) et promoteurs. Le Groupement d'opérateurs sera complété d'opérateurs techniques : Architecture, Bureaux d'études, ...
Procédure de passation : Appel à Projet
• ÉTAPE 1 : Sélection des Candidatures
• ÉTAPE 2 : Sélection du Groupement
• ÉTAPE 3 : Contractualisation de l'Offre
• ÉTAPE 4 : Réalisation du projet
Modalités d'attribution :
Candidatures : La CHRYSALIDE MARSEILLE sélectionnera librement les candidats par leur profil, leur expérience, l'intérêt pour l'inclusion.

Offres : La CHRYSALIDE MARSEILLE choisira librement sur les principaux critères suivants le projet retenu : La qualité fonctionnelle, architecturale, technique et environnementale du projet, le cadre administratif et le montage juridique proposé, incluant notamment les modalités financières.
Date limite : 28 Septembre 2018, à 16 heures.
Renseignements divers : Les renseignements peuvent être demandés par courriel à l'adresse suivante : montolivet2022@gmail.com

AVIS D'ATTRIBUTION

92 VILLE DE COLOMBES



PRESTATIONS DE VOYAGE DANS LE CADRE DES CONGÉS BONIFIÉS POUR LES AGENTS DE LA VILLE

AVIS D'ATTRIBUTION
MAIRIE DE COLOMBES
Mme Le Maire,
Place de la République,
92700 Colombes,
Tél : 01 47 60 80 00,
mél : marche-publics@mairie-colombes.fr,
web : http://marchespublics.colombes.fr
Le pouvoir adjudicateur n'agit pas pour le compte d'autres pouvoirs adjudicateurs
L'avis implique un Accord-Cadre
Objet : Prestation de voyage dans le cadre des congés bonifiés pour les agents de la ville de Colombes.
Référence acheteur : 18AS-CP-0783-A1-Q
Nature du marché : Services
Procédure adaptée
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous avec leur pondération
5% Délai d'exécution
35% Valeur technique de l'offre
60% Prix

Attribution du marché
Nombre d'offres reçues : 2
Date d'attribution : 12/09/18
Marché n° : M181014
CORPORATE TRAVEL,
3 RUE PAUL TAVERNIER,
77300 FONTAINEBLEAU
Montant HT de 25 000,00 à 105 000,00 Euros
Renseignements complémentaires
Tribunal administratif de Cergy Pontoise
2-4 boulevard de l'Hautil
95027 Cergy Pontoise Cedex.
Tél : 01 30 17 34 00 - fax : 01 30 17 34 59
mail: greffe.ta-cergy-pontoise@juradm.fr
Recours en référé contractuel peut être exercé contre les manquements aux obligations de publicité et de mise en concurrence devant le juge des référés du TA, à compter de la date de signature du marché et ce jusqu'à l'expiration d'un délai d'un mois si un avis d'attribution a été publié au JOUE, à défaut d'une telle publication jusqu'à l'expiration d'un délai de six mois à compter de la signature du marché. Ce recours est impossible si le référé pré contractuel a été exercé ou si un délai de 11 jours a été respecté entre la date de publication au JOUE d'un avis d'intention de conclure le marché et sa signature

92 VILLE DE COLOMBES



FOURNITURE ET LIVRAISON DE TITRES CADEAUX

AVIS D'ATTRIBUTION
MAIRIE DE COLOMBES
Mme Le Maire,
Place de la République,
92700 Colombes,
Tél : 01 47 60 80 00,
mél : marche-publics@mairie-colombes.fr,
web : http://marchespublics.colombes.fr
Objet : Fourniture et livraison de titres cadeaux
Référence acheteur : 18AS-CP-0797-A1-C
Nature du marché : Services
Procédure adaptée
Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Cergy-Pontoise
2-4 bd de l'Hautil
BP 30322 - 95027 Cergy-Pontoise - Cedex
Tél : 0130173400 - Fax : 0130173459
greffe.ta-cergy-pontoise@juradm.fr
Attribution du marché
Nombre d'offres reçues : 4

Date d'attribution : 05/09/18
Marché n° : M181019
UP, 27-29 avenue des Louvresses,
92230 GENNEVILLIERS
Montant HT : 185 162,00 Euros
Sous-traitance : non.
Envoi le 17/09/18 à la publication
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur
http://marchespublics.colombes.fr

93 VILLE DE PANTIN



RÉALISATION D'UN GARDE-CORPS PÉRIPHÉRIQUE, D'UN ESCALIER D'ACCÈS À LA TERRASSE ET DE LA POSE D'UNE PORTE SECTIONNELLE

AVIS D'ATTRIBUTION
Nom et adresse officiels de l'organisme acheteur : Ville de Pantin
Correspondant : M. Bertrand KERN, Maire, 84-88 avenue du Général Leclerc, 93500 Pantin, adresse internet : https://www.achatpublic.com, adresse internet du profil acheteur : https://www.achatpublic.com
Le pouvoir adjudicateur n'agit pas pour le compte d'autres pouvoirs adjudicateurs
Principale(s) Activité(s) du pouvoir adjudicateur :
• Services généraux des administrations publiques
Objet du marché : RÉALISATION D'UN GARDE-CORPS PÉRIPHÉRIQUE, D'UN ESCALIER D'ACCÈS À LA TERRASSE ET DE LA POSE D'UNE PORTE SECTIONNELLE POUR L'ATELIER CARROSSERIE AU CENTRE TECHNIQUE MUNICIPAL
Type de marché de travaux : exécution
Classification CPV (Vocabulaire Commun des Marchés) :
• Objet principal : 45340000
• Objets complémentaires : 44316500
Code NUTS : FR106
La procédure d'achat du présent avis n'est pas couverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC.
Type de procédure : Procédure adaptée
Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous avec leur pondération :
• Prix des prestations (60 %)
• Valeur technique (40 %)
• Pas d'enchère électronique

Attributions du marché
Résultat du marché :
Titulaire du marché / organisme attribué à un titulaire / organisme
Intitulé du marché : RÉALISATION D'UN GARDE-CORPS PÉRIPHÉRIQUE, D'UN ESCALIER D'ACCÈS À LA TERRASSE ET DE LA POSE D'UNE PORTE SECTIONNELLE POUR L'ATELIER CARROSSERIE AU CENTRE TECHNIQUE MUNICIPAL
Date d'attribution : 31 août 2018
Titulaire du marché ou du lot : PRO TECH SYSTEM, 19 allée Isaac Newton, 93600 Aulnay-Sous-Bois
Montant du marché ou niveau des offres :
Montant (HT) : 128 615,41 euros (Euros)
Instance chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Montreuil, 7 rue Catherine Puig, 93558 Montreuil cedex, tél. : 01 49 20 20 00, télécopieur : 01 49 20 20 99, courriel : greffe.ta-montreuil@juradm.fr, adresse internet : http://montreuil.tribunal-administratif.fr/
Service auprès duquel des renseignements peuvent être obtenus concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Montreuil, 7 rue Catherine Puig, 93558 Montreuil cedex, tél. : 01 49 20 20 00, télécopieur : 01 49 20 20 99, courriel : greffe.ta-montreuil@juradm.fr, adresse internet : http://montreuil.tribunal-administratif.fr/

pieur : 01 49 20 20 99, courriel : greffe.ta-montreuil@juradm.fr, adresse internet : http://montreuil.tribunal-administratif.fr/
Date d'envoi à la publication : 13 septembre 2018

Les Échos sont habilités à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements du Rhône, de Paris, des Yvelines, de l'Essonne, des Hauts-de-Seine, de Seine-Saint Denis, du Val de Marne, et du Val d'Oise.

COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES //

► Thomas BARRE : 01 87 39 84 40

tbarre@lesechos.fr

► Par E-mail : marchespublics@lesechos.fr

► Par Fax au : 01 49 53 22 60

► Par courrier au :

Dematis - 10 bd de Grenelle CS 10817 - 75738 PARIS CEDEX 15

Date limite de réception : le lundi midi pour une parution le mercredi suivant dans Les Echos Entreprises et Collectivités.

RESPONSABLES D'INFORMATIONS MARCHÉS

► Jenyfer Befort (01 55 80 73 22)

► Guillaume Deshoulières (01 55 80 73 21)

► Jean-François Vinolo (07 86 15 41 80)

Les Echos Entreprises & Collectivités

► Editeur : Capucine Marraud des Grottes

cmarraud@lesechos.fr

► Directeur de Production & Logistique : Jérôme Mancellon

Retrouvez l'ensemble de nos appels d'offres et attributions de marchés sur marches-publics.lesechos.fr

LE PORTAIL SPÉCIALISÉ MARCHÉS PUBLICS POUR VOS APPELS D'OFFRES



100% dématérialisation de vos appels d'offres

✓ prêt pour l'échéance d'octobre 2018