

150

PERSONNALITÉS
ont réalisé
ce numéro
exceptionnel

RETROUVEZ TOUT
NOTRE DOSSIER
ET LE MAKING OF
DE LA JOURNÉE SUR
LESECHOS.FR

À NOS LECTEURS

Vous avez entre les mains un numéro exceptionnel des « Echos », entièrement rédigé par des personnalités de tous horizons qui incarnent la France de demain. « Les Echos » comme vous ne les avez jamais lus !
// **NICOLAS BARRÉ**
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

L'ESSENTIEL

ÉCONOMIES : 8 FRANÇAIS SUR 10 SONT SCEPTIQUES
D'accord sur l'objectif d'économies du budget 2014, les Français doutent du résultat et se divisent sur les mesures à prendre, selon un sondage BVA pour « Les Echos ».
// **P. 3 ET L'ÉDITORIAL P. 15**

POURQUOI LE PRINCIPE DE PRÉCAUTION DÉRANGE
Les scientifiques l'accusent de freiner la recherche ; les chefs d'entreprise, la prise de risques : le principe de précaution subit un procès en partie injuste.
// **DÉCRYPTAGE DE CÉDRIC VILLANI P. 18**

ENTREPRISES & MARCHÉS

OGM : LIMAGRAIN DANS LA BATAILLE AMÉRICAINE
La coopérative française a le feu vert pour vendre son premier mais OGM aux Etats-Unis. // **P. 30**

LA SITUATION FINANCIÈRE DES PME SE DÉGRADE
Une étude réalisée par le cabinet ATH passe au crible 15.000 PME non cotées. Elle montre une forte chute de la rentabilité. // **P. 34**

LECAB RÊVE DE DOUBLER LES TAXIS PARISIENS
Le leader des véhicules de tourisme avec chauffeur à Paris lève 5 millions d'euros et s'attaque au monopole des taxis. // **P. 34**



Football
Les partenaires des Bleus inquiets
// **P. 23**

M 00104 - 1118 - F. 1,90 €

ISSN 0153-4831 105^e ANNÉE
NUMÉRO 21565 50 PAGES

Allemagne 2,70 €. Andorre 2,60 €. Antilles-Réunion 2,60 €. Guyane 3,30 €. Belgique 2,30 €. Espagne 2,80 €. Grande-Bretagne 2,70 €. Grèce 2,50 €. Italie 2,80 €. Luxembourg 2,30 €. Maroc 2,10 €. Roumanie 2,50 €. Suisse 4 FS. Tunisie 2,800 TNM. Zone CFA 1,900 CFA.

Les Echos

Édition spéciale

LA RELÈVE

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE // LUNDI 18 NOVEMBRE 2013 // LESECHOS.FR

Fiscalité des entreprises : le coup de force des députés

- L'Assemblée a adopté des mesures contre l'optimisation fiscale des grands groupes.
- Le patronat dénonce une « folie » et le gouvernement est embarrassé.

Les députés socialistes ont fait fi des recommandations de l'exécutif. Ils ont voté vendredi soir une série d'amendements au budget durcissant le recours à l'optimisation fiscale pour les grands groupes, contre l'avis du gouvernement qui avait appelé à la plus grande prudence.

Parmi ces mesures, un amendement modifie la définition juridique de l'abus de droit à compter de 2016, tandis qu'un autre va contraindre les entreprises et leurs conseils à déclarer préalablement au fisc leurs montages fiscaux. « Efficacité juridique et publicité médiatique ne se recourent

pas nécessairement », a fait valoir Bernard Cazeneuve, ministre du Budget, pendant les débats, en insistant sur l'importance de la « sécurité juridique » des textes. En vain. Très inquiet, le patronat qualifie pour sa part ces mesures de « folie » pour les entreprises. // **PAGE 4**

Duel Airbus-Boeing : les records pleuvent sur les sables des émirats

AÉRONAUTIQUE Airbus et Boeing ont enregistré plus de 150 milliards de dollars de commandes en une seule journée.



Salon de Dubaï, hier : le cheikh Mohammed Bin Rashid Al-Maktoum (à gauche) devant l'A380 d'Emirates Airlines. Photo AFP

Avec plus de 150 milliards de dollars de commandes signées sur la seule première journée, le Salon de Dubaï est en passe de battre des records. Le nouveau Boeing 777X s'est illustré par le

meilleur lancement commercial, avec 259 exemplaires commandés, tandis qu'Emirates déboursait un montant jamais vu, avec 76 milliards de dollars pour 150 777X et 40 milliards

pour 50 A380. Le match Boeing-Airbus n'avait jamais atteint une telle intensité. Et jamais l'influence des compagnies du Golfe n'a été aussi grande. // **PAGE 26**

Europe : la crainte d'une déflation à la japonaise

Bruxelles valide des budgets d'austérité. La vigueur de l'euro suscite l'inquiétude.

POLITIQUE ÉCONOMIQUE Des budgets d'austérité approuvés vendredi à Bruxelles, un euro trop fort, un endettement public et privé qui pèse sur la consommation... l'économie européenne ne peut que patiner. A cela s'ajoute une inflation qui tend à se réduire et qui fait craindre la déflation, en particulier en Espagne, en Grèce et au Portugal. Comment, dans ces conditions, éviter une stagnation à la japonaise ? Même en Allemagne, la rigueur commence à faire débat et des voix se font entendre pour une politique

plus expansionniste. La solution pourrait passer par une redéfinition de l'architecture européenne, qui facilitera la mise en place d'une politique économique commune. A commencer par l'union bancaire, qui doit permettre de finir d'assainir les banques de la zone et autoriser une restructuration du secteur sans créer de risque systémique. D'aucuns espèrent aussi une politique plus accommodante de la BCE. // **PAGES 8-9, 36, L'ÉDITORIAL PAGE 15, LE POINT DE VUE PAGE 17, ON EN PARLE PAGE 19**

Les séries TV, miroir du mal français

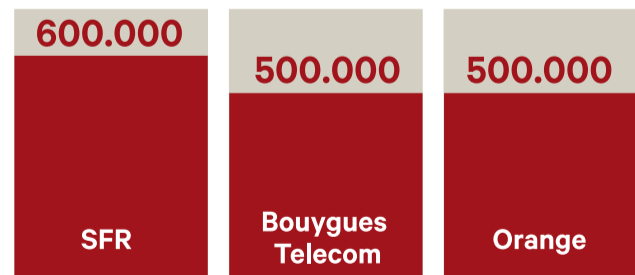
Point de vue par Rodolphe Belmer



Dans de nombreux pays, les séries deviennent un enjeu culturel majeur, devant le cinéma. Pas en France. Pourquoi ? Parce que la fiction française ne parvient pas à produire en volume, explique Rodolphe Belmer, directeur général de Canal+. Faute d'un travail collectif de création, nous ne parvenons pas à assurer la récurrence du succès d'une série. C'est le fruit d'un système académique dépassé qui privilégie trop la performance individuelle. // **PAGE 17**

Les clients 4G des trois opérateurs télécoms

Nombre d'abonnés (courant novembre)



SOURCE : LES ÉCHOS

La 4G a déjà séduit 1,6 million de Français

SFR a plus de 600.000 clients, Orange et Bouygues autour de 500.000 chacun.

TÉLÉCOMS La bataille de la 4G fait rage. Alors qu'il est parti après les autres dans le très haut débit mobile, Bouygues Telecom a déjà atteint 500.000 clients en cinq semaines. Free attend d'avoir une couverture de la population suffisante pour se lancer. // **PAGE 31**



Microsoft Office 365

YAMAHA
DÉMARRE AU QUART DE TOUR AVEC OFFICE 365

WWW.OFFICE365.FR/TEMOIGNAGES

Microsoft France - RCS Nanterre B327 733 184

FRANCE

UMP : the day after...

Un an jour pour jour après l'élection ratée à sa tête, le principal parti d'opposition peine à s'engager sur le boulevard qui s'offre à lui.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
Maxime Lombardini



Le contexte actuel paraît rêvé pour le premier parti d'opposition ; une crise économique profonde et dure, un gouvernement désemparé qui peine à choisir une direction, la multiplication des contestations populaires, le « ras-le-bol fiscal » reconnu par le ministre des Finances lui-même, une majorité parlementaire idéologiquement dispersée et peu docile, des élections qui approchent... Et pourtant, un an après sa primaire calamiteuse, l'UMP paraît toujours se chercher. L'« inventaire » n'a pas eu lieu, le non-débat d'idées n'a pas imposé un programme, et chacun continue en prétendant le contraire à jouer sa carte personnelle avec plus ou moins de succès. Nicolas Sarkozy tente de s'humaniser en sifflant au côté de Carla, François Fillon, invité par Poutine, s'étonne lui-même par ses propos douteux. Alain Juppé rosit de gêne quand on lui parle de sa popularité grandissante, Jean-François Copé tente sans convaincre de rassembler et les « quadras »

se sentent les épaules de De Gaulle en 1958. Et tous, sans exception, baissent dans les sondages. Pour résumer, un an après, l'UMP est toujours sans idée, sans leader et sans unité. Le tableau n'est, néanmoins, pas totalement noir. Sauf surprise, il reste trois ans avant une possible alternance et la timidité des réformes mises en œuvre laisse malheureusement peu d'espoir d'un retour à une croissance forte créatrice d'emplois. Les mesures économiques qui s'imposent pour éviter un déclassement définitif de notre pays sont connues et sont plus proches de la pensée économique de la droite que de la gauche. L'UMP n'a donc jamais eu un espace idéologique en matière économique aussi dégagé qu'aujourd'hui et l'impératif de la réforme va s'imposer un peu plus chaque jour d'ici à 2017. Les sujets de société, quant à eux, sont probablement moins clivants que par le passé, la « ligne Valls » ayant emporté à gauche. Enfin, les Français n'ont probablement jamais été aussi conscients qu'aujourd'hui de la nécessité de faire évoluer notre modèle. Reste pour l'UMP à retrouver vite une forme d'unité. Pas évident avec la nature humaine et la mécanique infernale des primaires...

Directeur général d'Iliad.

en bref

Retraites : le patronat uni contre le compte pénibilité

PROTECTION SOCIALE — La prise en compte de la pénibilité dans la réforme des retraites est « un nouveau coup porté à la compétitivité et à l'emploi », mettent en garde les organisations patronales dans une lettre ouverte au Premier ministre. Le Medef, l'UPA (artisans), la CGPME, la FNSEA (agriculteurs) et l'UNAPL (professions libérales) demandent « une compensation réelle des charges nouvelles liées à ce dispositif » et « une simplification drastique de ses modalités ». Ils dénoncent « la charge qui pèsera sur les entreprises » et « l'effet induit sur l'âge effectif de départ à la retraite ».

Taxe sur le foncier non bâti : report d'un an et exonération des agriculteurs

FISCALITÉ — Les députés ont voté vendredi un amendement gouvernemental qui reporte à 2015 la majoration de la taxe foncière sur les terrains non bâtis et en exonère les agriculteurs, après la levée de boucliers du monde agricole. La majoration touchant la taxe foncière sur les terrains non bâtis dans les zones tendues ne sera donc « pas applicable aux terrains appartenant ou donnés à bail » à un agriculteur. Une précédente loi de Finances avait souhaité inciter à la vente de terrains à bâtir dans les zones dites tendues en majorant et en rendant systématique la taxe sur les terrains non bâtis devenus constructibles.

"L'ÉDITO ÉCO" DE NICOLAS BARRÉ
DU LUNDI AU VENDREDI À 8H10

Retrouvez le Directeur de la rédaction des Echos dans Europe 1 Matin présenté par Thomas Sotto

POLITIQUE ÉCONOMIQUE

Budget : Bruxelles dit « oui » mais accentue la pression

- La Commission valide le budget 2014 tout en pointant les risques de dérapage.
- Elle appelle la France à réformer plus en profondeur.



Delphine Ernotte-Cunci

Mathieu Laine



La Commission européenne a donné, vendredi, son feu vert au projet de budget de 2014. Une validation bienvenue après la dégradation de la note de la France par Standard & Poor's et le rapport de l'OCDE sur la compétitivité de l'économie française, publié la semaine dernière. Bercy s'est, d'ailleurs, immédiatement félicité de cet avis favorable, gage à ses yeux du sérieux et de la crédibilité de l'action du gouvernement.

Mais, entre les lignes, la réalité est plus cruelle. L'équipe de Manuel Barroso, qui donnait, pour la première fois, son avis a priori – avant le vote des Parlements nationaux – sur les 28 lois de Finances de l'Union européenne, a, de toute évidence, fait acte de diplomatie : tous les projets de budget ont été validés. La vérité du jugement se trouve donc dans les détails. Et l'analyse du budget français n'emporte pas les félicitations du jury. « Le pays n'a aucune marge de manœuvre et des efforts très importants seront nécessaires pour rester sur la bonne voie », affirme Olli Rehn, le commissaire chargé des Affaires économiques.

Si Bruxelles reconnaît que la France fonde son budget sur des prévisions de croissance, pour la première fois, réalistes, elle estime que le déficit public s'établira à 3,8% du PIB en 2014 et non à 3,6% comme le prévoit le gouvernement. « Paris anticipe une chute brutale de l'investissement public en raison des élections locales de mars 2014 », note la Commission, bien plus conservatrice. Elle craint que « la baisse de la dotation aux collectivités ne se traduise pas nécessairement par la baisse des dépenses locales ».

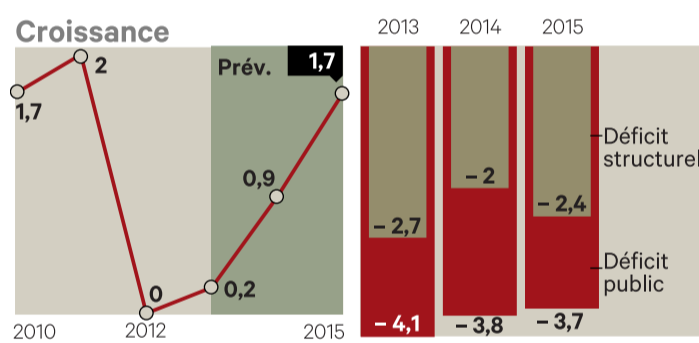
Côté recettes, Bruxelles note que les anticipations ont baissé depuis le printemps et que cela pourrait encore s'aggraver. Autre inquiétude, un certain flou règne sur l'impact de mesures fiscales, notamment la suspension de l'écotaxe. « Bruxelles a validé un budget qui, entre-temps, a déjà fait l'objet de nombreux amende-



François Hollande et Pierre Moscovici, ministre des Finances. Bruxelles interroge, en creux, la capacité de l'exécutif français à réformer et à couper dans les dépenses. Photo Sébastien Bozon / AFP

Le scénario de Bruxelles

En % du PIB



LES ECHOS / SOURCE : COMMISSION EUROPÉENNE

ments parlementaires », souligne Mathilde Lemoine, chef économiste chez HSBC France, alors que le budget est voté demain à l'Assemblée en première lecture.

Donner de nouveaux gages

La Commission pointe également du doigt l'urgence des réformes structurelles. Elle juge « les progrès limités » en la matière. C'est un point essentiel : c'est bien en échange de réformes qu'elle a donné à la France,

au printemps, deux ans de plus pour ramener son déficit sous les 3% de PIB. Elle juge insuffisante la réforme des retraites pour éliminer le déficit d'ici à 2020 et identifie mal les économies engendrées par la loi de décentralisation en cours d'examen.

Au-delà, la Commission pointe l'absence de visibilité sur les réformes structurelles de la France à moyen terme. Elle incite une nouvelle fois à ouvrir à la concurrence les professions réglementées (taxis,

vétérinaires, pharmaciens, etc.) et le trafic ferroviaire passager.

Le budget 2014 pas encore voté, le gouvernement doit donc déjà s'atteler à la programmation budgétaire 2015-2017, pour donner de nouveaux gages. Mais la capacité de François Hollande à réformer le pays et à couper dans les dépenses est interrogée en creux par Bruxelles. La crise de défiance que traverse l'exécutif ne facilite pas l'adoption de mesures supposées impopulaires. L'approche des élections municipa-

« Le pays n'a aucune marge de manœuvre et des efforts très importants seront nécessaires pour rester sur la bonne voie. »

OLLI REHN
Commissaire européen aux Affaires économiques.

les et européennes, qui s'annoncent difficiles pour la majorité, ne facilite pas les choses. Selon un sondage BVA pour « Les Echos » (lire page 3), 44% des Français jugent insuffisant l'effort de 15 milliards d'économies annoncé pour 2014. Et 80% estiment qu'il ne sera pas atteint...

Le ministre chargé du Budget, Bernard Cazeneuve, assure que « l'effort sur la dépense sera poursuivi jusqu'à la fin du quinquennat ». Il fera des « propositions concrètes d'économies » au président de la République début 2014, notamment sur les collectivités locales. L'effort de vigilance de Bruxelles ne fait que commencer.

Delphine Ernotte est directrice générale adjointe d'Orange.

Mathieu Laine est fondateur et dirigeant d'Altermind.

Lire l'éditorial de Sébastien Proto
Page 15

À NOTER
La discussion budgétaire à l'Assemblée a augmenté les dépenses prévisionnelles de l'Etat de 149 millions d'euros.

Des solutions à trouver en France et en Europe



Pascal Canfin

La Commission européenne a validé vendredi le projet de budget 2014 de la France tout en soulignant « l'absence de marge de manœuvre ». Pour le président de la Commission, José Manuel Barroso, « la politique fiscale en France a atteint les limites de l'acceptabilité ». En 2013, 80% de la réduction du déficit a été réalisée en utilisant le levier des hausses d'impôts. Le gouvernement s'est engagé à inverser la proportion en 2014 : 80% de baisses de dépenses et 20% de hausses d'impôts. Puis à assurer 100% de la réduction du déficit par la baisse des dépenses en 2015. Michel Barnier, commissaire européen au Marché intérieur, parle de « ligne rouge » à ne pas franchir concernant les prélèvements obligatoires. Pour autant, il reconnaît que

des marges de manœuvre existent du côté de la lutte contre l'optimisation fiscale (lire aussi page 4). « La Commission a proposé d'harmoniser les bases de l'impôt sur les sociétés en Europe », rappelle le commissaire. C'est maintenant aux Etats de prendre leurs responsabilités. »

Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT, affirme aux « Echos » qu'il existe encore des marges de manœuvre, mais « à condition de faire une grande réforme fiscale, car, aujourd'hui, les ajustements se heurtent aux lobbys et aux corporatismes ». Laurent Berger en appelle à une grande table ronde début 2014 pour « faire la vérité des prix : qui paie quoi, pour quels services ». Car, si la France a consacré 57% de son PIB en dépenses publiques en 2012, ce qui la place au deuxième rang de l'OCDE (derrière le Danemark), elle n'a pas pour autant les meilleurs résultats en termes de réduction des inégalités ou de lutte contre l'échec scolaire. C'est pourquoi le patron de

la CFDT appelle « à une remise à plat sans tabous ».

Au-delà des décisions prises en matière de dépenses et de prélèvements, le niveau des déficits dépend largement de la situation macroéconomique. Ainsi, une baisse du chômage produit des effets bien plus importants sur le déficit public

En Europe, aucun pays ne peut être malade sans que l'Europe ne le soit elle-même.

qu'une éventuelle baisse des allocations touchées par les demandeurs d'emploi. Or, impossible d'analyser la conjoncture française sans regarder la situation de la zone euro, où « le problème de l'un est le problème de tous », explique Michel Barnier aux « Echos ». Les politiques d'austérité, menées notamment dans le sud de l'Europe depuis trois ans,

conduisent à une baisse des salaires. Celle-ci commence certes à rétablir la compétitivité-prix des pays concernés, mais elle risque d'engager une spirale négative dans laquelle, pour maintenir leur compétitivité relative, tous les pays européens tirent sur les coûts. D'où l'importance, pour Laurent Berger, « de mettre en place un salaire minimum en Europe et de réformer la directive sur le détachement des travailleurs ». Celle-ci permet aujourd'hui à des entreprises françaises ou allemandes, par exemple, de payer des salariés issus de pays de l'Est à bas prix. La renégociation en cours de cette directive est d'ailleurs l'une des priorités du gouvernement. Au final, estime Laurent Berger, « il faut être lucide sans être dépressif ». En Europe, aucun pays ne peut être malade sans que l'Europe ne le soit elle-même...

Ministre délégué chargé du Développement.



Economies : les Français d'accord sur le principe, tirillés sur les remèdes

Najat Vallaud-Belkacem



S'ils adhèrent largement au principe des économies, sympathisants de gauche et de droite divergent sur les mesures acceptables.

Poursuivre les économies. Telle est la première leçon du sondage BVA pour Aviva et « Les Echos » publié aujourd'hui. Les Français comprennent l'effort sur la dépense : moins d'un quart (23 %) des personnes interrogées jugent « excessifs » les efforts réalisés en 2014 pour réduire la dépense publique, contre 30 % qui les estiment « suffisants » et même 44 % qui les jugent « insuffisants ». Alors que ces efforts sont plus élevés que jamais (15 milliards d'euros programmés en 2014) et conduisent, pour la première fois depuis trente ans, à réduire l'escarcelle de l'Etat, cette réponse ne relevait pas de l'évidence. Même s'il est vrai que la gauche comme la droite ont mené en 2012 une campagne présidentielle sans illusions sur ce terrain, et que

« On se trompe lourdement quand on répète que les Français ne sont pas prêts à la réforme et au changement. »

GAËL SLIMAN
Directeur général adjoint de BVA

les Français ont élu François Hollande en connaissance de cause. Ils continuent visiblement à adhérer à ce message : pour retrouver de la croissance et de l'emploi, sans renoncer ni au modèle social ni à la solidarité fiscale, il faut couper dans les dépenses, et ils y sont prêts.

Ils sont en revanche très nombreux (80 %) à douter de la capacité des pouvoirs publics à réaliser effectivement ces 15 milliards d'économies en 2014. De ce point de vue, il semble que les Français attendent les résultats de la politique menée avec plus d'impatience que de défiance.

Consensus pour préserver la santé

Les choses se compliquent lorsque l'on entre dans le détail des efforts acceptables pour le pays. Sur treize propositions concrètes d'économies (voir graphique), « seules trois rencontrent une adhésion majoritaire des sondés », souligne Gaël Sliman, directeur général adjoint de BVA. A savoir, la hausse du temps de travail des fonctionnaires et la diminution de leurs effectifs, ainsi que le gel des prestations sociales. Surtout, les efforts souhaités à gauche ne le sont manifestement pas à droite, et inversement. Exception faite de deux secteurs que les Français veulent préserver quelle que soit leur sensibilité politique : la santé, et particulièrement les petits hôpitaux, d'une part (83 %), et les subventions aux collectivités locales, de l'autre (61 %), confirmant ainsi un attachement fort aux services publics de proximité.

Le pays apparaît beaucoup plus tiraillé et livré à ses contradictions sur les autres propositions. On ne

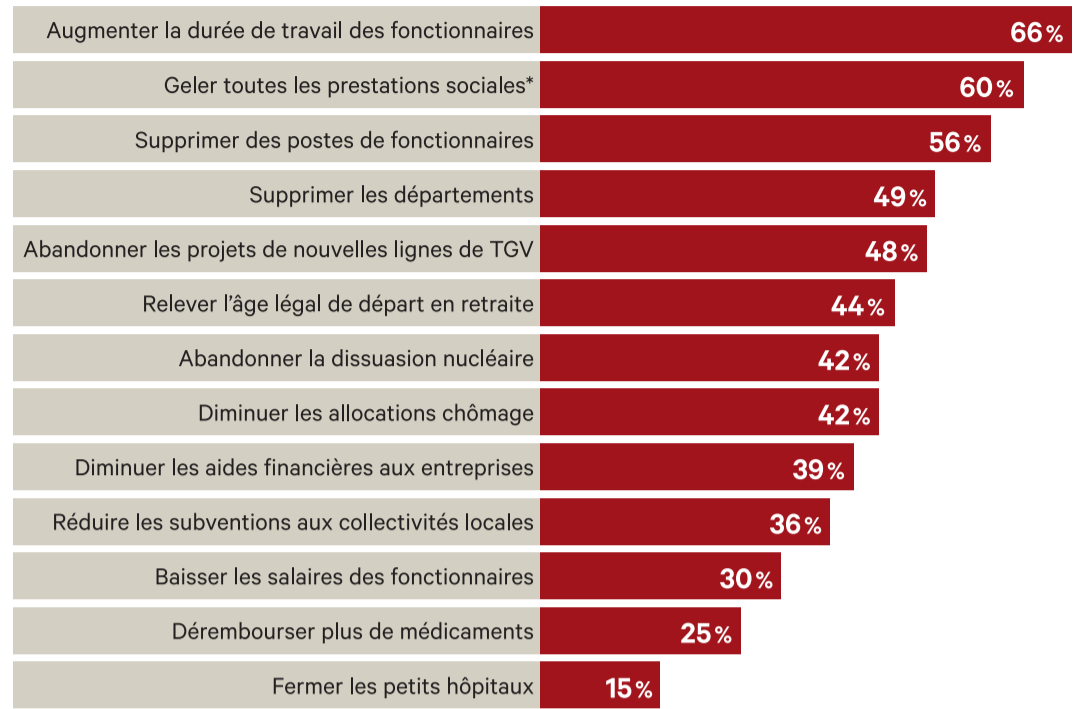
sera pas surpris des différences, mais c'est leur ampleur qui étonne. Les trois quarts des sympathisants de droite souhaitent poursuivre la politique de suppression des postes de fonctionnaires, contre seulement un tiers des sympathisants de gauche. 60 % des premiers souhaitent diminuer les allocations chômage, contre 25 % des seconds. A l'inverse, 57 % des sympathisants de gauche sont favorables à la baisse des aides financières aux entreprises, contre 24 % à droite.

En somme, c'est toute la complexité, et la difficulté, de gouverner un pays moins divisé que tiraillé qui apparaît au grand jour : dépasser ses inévitables contradictions et injonctions paradoxales pour réussir à le réformer concrètement et souder durablement les Français. Et si cela ne pouvait se faire qu'au prix de l'impopularité d'un temps ?

Porte-parole du gouvernement,
ministre des Droits des femmes.

L'opinion des Français sur les mesures d'économies budgétaires

Pour chacune des mesures suivantes, qui permettraient de réaliser des économies dans le budget de l'Etat, dites-moi si vous y seriez favorable pour ...



*c'est-à-dire les fixer au niveau actuel en empêchant toute hausse future

« LES ECHOS » / IDÉ / SONDAGE RÉALISÉ PAR BVA POUR LES ECHOS ET AVIVA, LES 14 ET 15 NOVEMBRE 2013 AUPRÈS DE 1.075 PERSONNES.

La tragédie hollandaise

ANALYSE

Manuel Carcassonne



Croyez-en mon expérience personnelle : quand on a touché le fond, on ne peut que rebondir. François Hollande plonge au plus bas taux d'impopularité dans les sondages depuis 1958. 20% de satisfaits, d'accord, mais 80% d'insatisfaits, selon le baromètre « Ifop-JDD » publié hier. Ce mois-ci s'ajoutent 11% supplémentaires de sympathisants socialistes déçus. Les Français pensent, par ailleurs, que ni l'UMP ni le FN ne feraient mieux. Encourageant ? Il y a urgence à réagir, non ? Note dégradée par Standard & Poor's, rapport de l'OCDE au titre franc : « Redresser la compétitivité ». Certes, mais comment ? Le pays est ingouvernable, Hollande immobile dans le courant du fleuve. Pis, il paraît peu solidaire des réformes, du mariage pour tous à la taxation de l'épargne, comme s'il les découvrait un beau matin, sur le perron de l'Élysée, dans un couffin. Chaque réforme est illisible ou abandonnée ou contre-productive. L'éco-taxe ? Ratée. La TVA le 1^{er} janvier, grogne à prévoir. La fiscalité ? « Horresco referens. » Les rythmes scolaires, un problème. Les ministres à la grande gueule – Arnaud Montebourg – ou trop performants pour être loyal encore longtemps – Manuel Valls – le soutiennent comme la corde le pendu. Il n'y a plus d'issue : cela s'appelle une tragédie.

Avec une croissance à -0,1% au troisième trimestre, une popularité en berne, une envie de sécession qui parcourt la France, comme le frémissement du désir chez le spectateur de Léa Seydoux, des jacqueries sociales couvertes du bonnet rouge d'un père Noël qui distribuerait des coups plutôt que

des cadeaux, François Hollande est mal barré. A la question que la rédaction des « Echos » me demande de traiter : « Peut-il rebondir ? », j'aurais envie de substituer la question essentielle de ce quinquennat, à l'approche des élections : que pense exactement François Hollande ? Ou encore : de quoi François Hollande est-il le nom ?

Une anecdote d'éditeur. Foire de Brive en novembre 2011, table d'auteurs entre Frédéric Beigbeder et Nicolas Bedos, et nous rejoignent, en voisins, Valérie Trierweiler et François Hollande, alors simple candidat. Nous étions flattés, la vanité des gens de lettres n'a pas de limite ni

La tragédie impose une stratégie de rupture.

Sortir de la mécanique politicienne.

leur propension à la courtoisie. Parlait-il ? Pas du tout. Ecoutait-il ? Pas certain. Volubile et charmante, Valérie assurait la communication.

La tragédie impose une stratégie de rupture. Sortir de la mécanique politicienne, des calculs à court terme, des institutions fossilisées. Libérer les énergies qui sont réelles, les talents français qui sont nombreux, exiler les pessimistes et les Cassandre, faire front contre toutes les sanies des extrêmes, gauche et droite confondues. Surtout, en finir avec la maladie de l'égalitarisme, tragédie française. « Tout le royaume sera en commun. Il n'y aura plus d'argent. J'habillerai tout le monde de la même livrée. » Qui parle ? Shakespeare, « Henri VI », une pièce de 1589. Toujours facile de critiquer. Je ne suis pas au gouvernement ? J'attendrai...

Directeur général des éditions Stock.

OUVRONS
À VOTRE PATRIMOINE
DE NOUVELLES
PERSPECTIVES

ON EST RICHE DE CE QUE L'ON FAIT ET DE CE QUE LES AUTRES ONT FAIT AVANT NOUS.
POUR SERVIR LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE PATRIMOINE, VOUS MÉRITEZ UNE BANQUE QUI PARTAGE
LA MÊME VISION QUE VOUS.

BANQUE PRIVÉE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE
| A MEMBER OF CIC PRIVATE BANKING |

RCS Paris 542 016 381

➔ POLITIQUE ÉCONOMIQUE

Optimisation fiscale : les députés passent en force



Virginie Calmels

En dépit des réticences de Bercy, l'Assemblée a élargi la notion d'abus de droit des entreprises. Le Medef dénonce une « folie ».

Le gouvernement est à nouveau pris en étau entre les chefs d'entreprise et sa majorité, après l'adoption vendredi d'une série d'amendements luttant contre l'optimisation fiscale des grands groupes. Proposés par les députés socialistes à l'Assemblée nationale, ceux-ci suscitent beaucoup d'inquiétude, tant économiquement que juridiquement, chez les dirigeants de société, qui dénoncent un climat d'hostilité croissante à leur égard.

A l'occasion de l'examen du budget 2014 au Parlement, plusieurs élus de la commission des Finances ont déposé des amendements visant à restreindre le recours à des schémas d'optimisation fiscale par les grandes entreprises. Parmi lesquels un amendement qui revisite à compter de janvier 2016 la définition de l'abus de droit (l'optimisation abusive d'une règle fiscale). Alors que la loi définit l'abus de droit

comme ayant pour seul et unique motif le fait d'échapper à l'impôt, l'amendement parle de « motif principal », élargissant ainsi la portée de cette notion. L'abus de droit « c'est quand huit entreprises du CAC 40 ne payent pas l'impôt sur les sociétés en France », a défendu en séance Karine Berger, députée socialiste.

Après la poussée de fièvre de septembre sur la taxation de l'excédent brut d'exploitation (finalement abandonnée), le vote de cet amendement à fort enjeu met en difficulté le gouvernement, alors que ce dernier tente de développer la « relation de confiance » avec les entreprises. Le ministre du Budget, Bernard Cazeneuve, qui était hostile au projet, a insisté sur la nécessité « d'être irréprochable techniquement et juridiquement vu la complexité des sujets », sans nier la nécessité de corriger certaines failles. « On a des cas concrets d'entreprises délocalisant des bénéfices sans baisse significative des effectifs en France », argumente Bercy.

Risque d'insécurité juridique

« C'est une folie pour les entreprises », affirme aux « Echos » Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président délégué du Medef. Pour lui, la nouvelle formulation crée une incertitude juridique : « Cela ouvre la porte à la subjectivité et à l'arbitraire dans les contrôles fiscaux, qui sont par

Ils ont dit



« Efficacité juridique et publicité médiatique ne se recoupent pas nécessairement. (...) Des dispositifs mal calibrés [sont] sans efficacité réelle. »
BERNARD CAZENEUVE
Ministre délégué au Budget

ailleurs en recrudescence ; il faut davantage de stabilité ». « Il faudrait mettre fin à ce qui est abusifs sans créer d'insécurité juridique pour les entreprises », résume Pascal Saint-Amans, directeur à l'OCDE chargé de la fiscalité. C'est ce que devrait tenter de faire le gouvernement, qui a



« En France, (...) 8 des 40 entreprises du CAC 40 ne s'acquittent pas de l'impôt sur les sociétés parce qu'elles abusent du droit français. »
KARINE BERGER
Députée PS

jusqu'en 2016 pour amender le texte. Loin d'être un simple sujet technique, cet amendement pourrait en effet avoir des répercussions importantes. « Dans tous les investissements, après la décision business, il y a une structuration fiscale en bout de course, explique pour sa part Virgi-



« Dans tous les investissements, après la décision business, il y a une structuration fiscale. Il va devenir très difficile (...) d'investir en France. »
VIRGINIE MORGON
Directrice des investissements du holding Eurazeo

nie Morgon, directrice des investissements du holding coté Eurazeo. Il va devenir très difficile pour les investisseurs étrangers d'investir en France. »
D'autres amendements « anti-optimisation » ont été adoptés vendredi contre l'avis du gouvernement.

L'un d'eux prévoit que les montages optimisants soient déclarés au fisc préalablement à leur mise en œuvre, comme c'est le cas au Royaume-Uni. Ce qui soulève certaines difficultés. « Quels montages seront concernés ? » s'interroge Jérémie Jeausserand, avocat fiscaliste chez Scotto & Associés, qui s'inquiète du « flou » et de l'insécurité juridique qui découlent de cette mesure. Se pose également la question des moyens dont le fisc disposera pour traiter cette quantité d'informations disponibles.

L'attractivité en question

Plus globalement, c'est le problème de l'attractivité de la France qui est soulevé. En durcissant encore le cadre législatif et fiscal dans un monde ouvert, ne risque-t-on pas de voir nos entreprises déjà très internationalisées désertir la France, et de ce fait ne plus avoir besoin même de recourir à l'optimisation fiscale ? Certes, les grandes entreprises paient proportionnellement moins d'impôt que les petites. Mais ne vaut-il pas mieux qu'elles bénéficient d'un taux d'imposition faible, aussi optimisé soit-il, que d'un taux élevé sur une assiette tendant vers zéro ?

Présidente du conseil de surveillance d'Euro Disney et présidente de SHOWER Company.

Pierre Gattaz contre la « surfiscalité » mais pour une hausse de la TVA

Pascal Saint Amans



Le président du Medef plaide en faveur d'une hausse de 3 points de la TVA pour financer la baisse des charges des entreprises.

Pour le Medef, pas d'éclaircie en vue dans la morosité ambiante. Interrogé, hier, sur Europe 1, le président du Medef n'a pas manqué de relever les critiques adressées au gouvernement par la Commission européenne, la récente dégradation de la note souveraine par Standard & Poor's et les reproches de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) sur le manque de compétitivité de la France. Offensif contre le gouvernement, Pierre Gattaz appelle à un changement de politique... pour maintenant : « Le gouvernement ne peut pas attendre la croissance comme un pompier attend la pluie pour éteindre un incendie. » Pour lui, la « surfiscalité notoire » et le niveau trop élevé du coût du travail sont à l'origine du niveau de stress jamais atteint par les chefs d'entreprises.

Dans ce contexte, le Medef dénonce avec virulence les mesures adoptées, en fin de semaine dernière, par les parlementaires pour lutter contre les abus fiscaux (lire ci-dessus). La réforme de l'abus de droit ? « Une folie qui va permettre les abus... de l'administration fiscale », dénonce Geoffroy Roux de Bézieux, vice-pré-



Pierre Gattaz, président du Medef, appelle le gouvernement à un changement de politique. Photo Marie Etchegoyen / Europe 1 / Capa Pictures

sident du Medef. Pour l'organisation patronale, la priorité est de réduire les charges pesant sur le travail. C'est par un transfert sur les ménages, via une « augmentation raisonnable de la TVA », qu'elle doit se faire, à savoir 1 point de hausse par an sur trois ans. En jeu, en particulier, le financement de la branche famille (36 milliards d'euros), qui devrait basculer sur la TVA, selon le patronat. De quoi mettre en porte-à-faux l'équipe dirigeante du Medef avec une partie de ses adhérents. Pierre Gattaz n'a rien à redire aux augmentations de la TVA programmées pour le 1^{er} janvier, notamment sur la restauration.

Résorber le déficit de l'Unédic
Autre objectif, ramener le déficit de l'Unédic de 5 milliards par an, actuellement, à l'équilibre sous trois ans. Avant l'ouverture des négociations, en janvier, le Medef ne dévoile

pas ses propositions. Est pourtant clairement en ligne de mire « un système trop généreux et pas assez incitatif ». De quoi faire bondir la CFDT : « Ce n'est vraiment pas le moment de réduire les droits, mais au contraire de mettre l'accent sur la formation professionnelle, possible seulement avec des périodes d'indemnisation suffisamment longues », déclare aux « Echos » Véronique Descacq, négociatrice de la CFDT. En revanche, pas de menace, hier, de la part du président du Medef sur le paritarisme, contrairement à ce que ses dernières déclarations auraient pu laisser penser. A nouveau, l'exemple allemand a été abondamment cité. Même si on en est encore loin, en France, au vu des divisions au sein du patronat et entre partenaires sociaux.

Directeur du centre de politique et d'administration fiscale à l'OCDE.

Entrepreneurs à Bercy : les « pigeons » un an après

Martin Ajdari



Marguerite Bérard-Andrieu

Un an après le mouvement des « pigeons », enquête dans les couloirs des « Echos » auprès d'entrepreneurs.

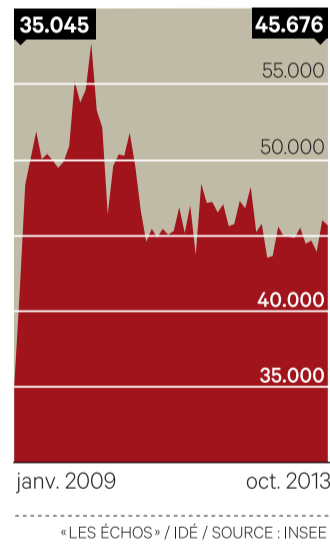
Les entrepreneurs sont réunis aujourd'hui à Bercy pour leur conférence annuelle. Un an après le mouvement des « pigeons », dont les codes ont depuis fait florès dans le pays, inspirant les « poussins », les « moineaux », voire jusqu'aux « bonnets rouges », comment les entrepreneurs perçoivent-ils la politique du gouvernement les concernant : que connaissent-ils des mesures prises en leur faveur ? La « boîte à outils » est-elle complète ? Sont-ils réconciliés avec les pouvoirs publics ?

A l'automne 2012, l'annonce d'une taxation accrue des plus-values de cession de valeurs mobilières avait suscité la colère et l'incompréhension des entrepreneurs. Les Assises de l'entrepreneuriat, clôturées par François Hollande le 29 avril 2013, avaient pour objectif de les apaiser. Pour Thibault Lanxade, PDG d'Aqoba et chargé des PME au Medef : « Ces assises ont marqué une prise de conscience de la dynamique entrepreneuriale. Maintenant, il faut mettre en œuvre la totalité des 44 mesures annoncées par le président de la République. »

Demande de stabilité
Premier constat, les entrepreneurs sollicités hier dans les couloirs des « Echos » – et accessoirement interrompus dans la rédaction de leurs articles – connaissent mal le détail des mesures qui leur sont destinées. La suppression de l'indicateur O40 de la Banque de France, qui fichait les dirigeants ayant connu des

Les créations d'entreprises en France

En nombre (CVS-CJO)



faillites, ou encore la mise en place du PEA PME ne sont pas spontanément cités. Bien sûr, ils ont en tête les annonces les plus symboliques, comme les deux régimes d'abattement des plus-values de cession du projet de loi de Finances pour 2013, même si les avis sont partagés sur l'importance de la mesure. Ainsi, aux yeux d'Olivier Aizac, directeur général du Bon Coin, l'affaire a pris des proportions excessives : « Un entrepreneur qui se lance veut d'abord créer quelque chose de nouveau. Il ne pense pas tout de suite à la plus-value qu'il fera dans vingt ans. » A l'inverse, pour Frédéric Mazzella, fondateur de BlaBlaCar, site de covoiturage en Europe, le mal a été fait avec « un effet

d'annonce négatif vis-à-vis de l'étranger ».

Deuxième constat, nos entrepreneurs sont unanimes pour demander une plus grande stabilité fiscale et réglementaire. Quant au mot « rétroactivité », il fait figure d'anathème. Pour Virginie Morgon, responsable des investissements chez Eurazeo, le sentiment d'insécurité juridique explique une large part de la fuite des investisseurs étrangers ces dix-huit derniers mois. Pour répondre à cette demande de stabilité, le gouvernement a annoncé au printemps dernier la pérennisation pour la durée du quinquennat de cinq dispositifs importants pour l'investissement des entreprises. Parmi ceux-ci, des mesures symboliques de la précédente majorité, telles que l'ISF-PME ou le crédit d'impôt recherche, considéré par Cédric Siré, fondateur de Webedia, comme déterminant pour encourager la R&D.

Encourager la culture du risque

Troisième constat, plutôt que des aides publiques, les entrepreneurs sont d'abord à la recherche de financements, en dette ou fonds propres, pour accompagner leur croissance. Cela renvoie à des dispositifs spécifiques comme le « corporate venture », introduit en collectif budgétaire 2013 et salué par Gilles Babinet, « digital champion » français et « serial entrepreneur ». Plus largement, selon Jean-Louis Escary, fondateur et dirigeant de MedRescue, « le problème de la France n'est pas l'innovation, c'est le financement et la culture du risque ». Encourager cette culture, c'est évidemment l'objectif de la Global Entrepreneurship Week, qui débute aujourd'hui. Ce sera aussi le thème de la nouvelle édition des Assises de l'entrepreneuriat, au printemps prochain, qui devraient être plus particulièrement dédiées aux jeunes et aux PME.

Martin Ajdari est secrétaire général de France Télévisions. Marguerite Bérard-Andrieu est directrice générale adjointe du groupe BPCE.

OFFRES D'EMPLOI

Adossée à un groupe de renom, notre société occupe une position de leader dans le domaine de la distribution spécialisée dans le secteur des loisirs, et développe une stratégie centrée sur l'innovation, la performance et des valeurs humaines fortes. Nous renforçons nos structures de management opérationnel et créons, au sein d'un programme de recrutement national « Pépinière », deux postes de :

Contrôleur de Gestion, Futur Directeur de magasin (h/f)

Basé sur la région Ouest Anglais impératif

Diplômé d'une Ecole de Commerce prestigieuse, vous pouvez vous prévaloir d'une expérience réussie de 5 ans minimum, dont la moitié en position d'encadrement, acquise par exemple en tant que Chargé de Mission au sein d'un Cabinet d'Audit, de Contrôleur de Gestion en Industrie ou Distribution (GMS/GSB), voire idéalement en qualité de Chef de secteur Commerce/Logistique en magasin, ou de Directeur Adjoint.

Pour plus de détails, rendez-vous sur emploi.lesechos.fr

Tabac : l'exécutif ballotté entre les enjeux sanitaires et fiscaux



Florent Marchet

SANTÉ

Les cigarettiers ont remis leurs listes de prix à Bercy en vue d'une hausse en janvier.

Le marché du tabac recule fortement depuis le début de l'année.

C'est fait. Vendredi, les fabricants de cigarettes ont remis à Bercy leurs propositions de prix, qui entreront en vigueur en janvier prochain. Ils ne seront pas connus dans l'immédiat, mais il est certain qu'ils augmenteront. La raison de cette hausse ? Le passage de la TVA de 19,6 % à 20 %, d'abord, mais aussi la progression des remises aux bura-

listes ainsi qu'une modification du calcul des taxes qui pèsent sur ces produits. Au total, les prélèvements vont augmenter d'au moins 30 centimes par paquet le 1^{er} janvier. La question est de savoir si les fabricants vont répercuter intégralement cette hausse sur les prix de vente. Il y a de fortes chances pour que le leader, Marlboro, franchisse la barre psychologique des 7 euros par paquet (il est à 6,80 euros aujourd'hui).

Les enjeux sont de taille. En termes de santé publique d'abord. Alors que les ventes de cigarettes stagnaient depuis plusieurs années, les hausses de prix étant limitées et progressives – de l'ordre de 30 centimes par an –, elles reculent désormais nettement : -10 % depuis le début de l'année. Pourquoi ? Les prix ont-ils atteint un niveau plus dissuasif ? Le boom de la cigarette électronique explique-t-il en partie ce recul ? Aucune étude ne permet d'avancer d'explications certaines. Les associations

antitabac critiquent néanmoins des hausses de prix trop timides, qui n'ont pas empêché une remontée du tabagisme, en particulier chez les jeunes (voir graphique). Elles réclament des progressions beaucoup plus dissuasives, comme en 2003 et 2004, qui avaient permis de faire reculer la consommation. Selon elles, il faudrait augmenter les prix d'au moins 10 % par an.

18 milliards d'euros : les conséquences du tabagisme

Le deuxième enjeu est fiscal. Les taxes représentant 80 % du prix des cigarettes, la hausse régulière du prix du tabac ces dernières années a permis une progression constante des recettes. Une hausse trop forte des prix pourrait faire chuter encore plus le marché, et pénaliser les recettes fiscales. Pendant longtemps, la cigarette était le « meilleur ennemi » de l'Etat : en augmentant les prix, on conciliait l'objectif de santé publique et l'augmentation de la recette fiscale. Cette

époque est peut-être révolue. Quelle position va désormais adopter l'Etat ? Va-t-il privilégier la santé publique en continuant à augmenter la fiscalité ? Les dépenses d'assurance-maladie liées aux conséquences du tabagisme sont évaluées à 18 milliards d'euros par an. Ou bien s'inquiéter de l'impact de la baisse des ventes sur les recettes fiscales, qui atteignent aujourd'hui 11 milliards d'euros (sans compter la TVA) ?

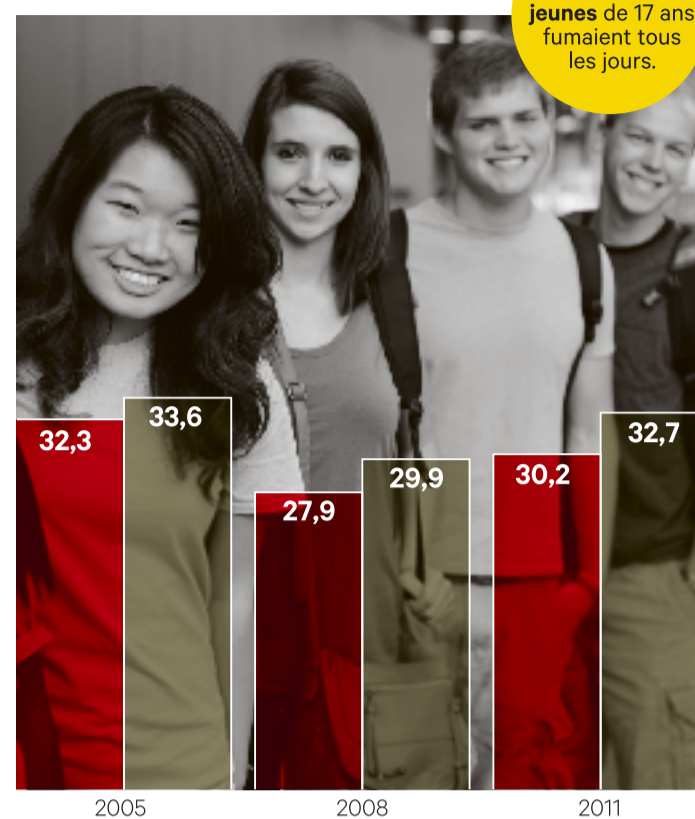
Le boom de la cigarette électronique complique encore la donne. Si la taxation des e-cigarettes n'est pas à l'ordre du jour, la question pourrait se poser à l'avenir. Regroupé au sein du collectif des acteurs de la cigarette électronique, le secteur est déjà en alerte et avance ses arguments. « Le marché est aujourd'hui beaucoup trop petit pour combler le déficit de recettes fiscales du tabac », argumentait hier une porte-parole interrogée par « Les Echos ».

Chanteur.

Le tabagisme remonte chez les jeunes

% de jeunes de 17 ans fumant quotidiennement

■ Filles ■ Garçons



En 2011, 31,5 % des jeunes de 17 ans fumaient tous les jours.

« LES ÉCHOS » / IDÉ / SOURCE : INSEE / PHOTO : SHUTTERSTOCK

Chômeurs de longue durée : les oubliés du gouvernement

Fabien Namias

EMPLOI

La France compte désormais plus de 2 millions de chômeurs de longue durée. Un record.

C'est le mal français, dont le gouvernement ne parle pas. La France compte, depuis le mois de septembre, plus de deux millions de chômeurs de longue durée (plus d'un an). Un record. Pire, parmi eux, un sur deux est inscrit à Pôle emploi depuis plus de deux ans. C'est une bombe à effet immédiat. Pour les chômeurs concernés, d'abord : plus la période de chômage est longue, plus forte est la difficulté à retrouver un emploi. « Un gros trou sur un CV inquiète toujours un patron. C'est malheureux mais c'est comme ça », confie un PDG. Pour la société française ensuite : une étude publiée, jeudi dernier, par l'association ATD Quart-monde chiffre à 33 milliards d'euros le coût global pour le pays (minima sociaux, manque à gagner fiscal, etc.) d'un tel chômage, souvent synonyme d'exclusion. « Un énorme gâchis économique et humain », insiste l'association.

Le phénomène semble totalement occulté du discours public, focalisé sur la priorité affichée à la lutte contre le chômage des jeunes. Un engagement majeur de campagne de François Hollande. « Le gouvernement ne parle que des contrats d'avenir ! regrette l'ancien ministre UMP du Travail, Xavier Bertrand. Cette politique pénalise les seniors, nombreux parmi les chômeurs de longue durée. » « Faux ! Le problème n'a pas disparu de notre action, nous avons décidé de renforcer les moyens de Pôle emploi sur cette catégorie de chômeurs », rétorque le ministère du Travail. De fait, dans le cadre de sa réorganisation interne, Pôle emploi vient d'abandonner le suivi mensuel généralisé des chômeurs pour une approche plus segmentée, devant permettre de concentrer les moyens sur les chômeurs les plus en difficulté. « Les chômeurs de longue durée peuvent bénéficier, comme les autres publics les plus éloignés de l'emploi, de l'accompagnement renforcé, aujourd'hui assuré par 3.000 conseillers contre 500 aupara-

vant. Nous travaillons aussi dans dix départements avec les conseils généraux sur un accompagnement global qui prend en compte l'ensemble des difficultés sociales que rencontrent ces chômeurs », explique Jean Basères, DG de Pôle emploi. Et si le gouvernement n'a pas, contrairement à la précédente majorité, lancé de plan spécifique sur le chômage de longue durée, le ministère pointe que certains contrats aidés ont été redirigés vers ce public.

La faible mobilité : « un de nos problèmes culturels »

A ces divergences politiques s'ajoute une difficulté propre au modèle français : un droit du travail rigide qui protège, certes, ceux qui ont un emploi mais se révèle un frein à l'embauche qui enferme les autres dans l'emploi précaire. « La vraie protection serait d'assouplir le droit du travail », conseille Mathieu Laine, économiste et président du cabinet Altermind, qui pourrait reprendre à son compte la phrase de Margaret Thatcher : « La meilleure des protections sociales, c'est d'avoir un emploi ! »

Au chapitre des lourdeurs hexagonales, s'ajoute la faible mobilité géographique alimentée, parfois, par le refus d'aller exercer un nouveau job loin de chez soi. « C'est l'un de nos problèmes culturels », constate Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président du Medef. Aux Etats-Unis ou aux Pays-Bas, les mentalités plus nomades jouent en faveur de l'emploi. » Autant de pistes, peu ou pas explorées – même si l'accord sur la sécurisation de l'emploi de janvier 2013 marque un petit assouplissement du marché du travail –, qu'il serait sans doute plus judicieux de creuser que d'évoquer en permanence l'inversion de la courbe, sans effet sur le chômage de longue durée.

Directeur général d'Europe 1.

« Le gouvernement ne parle que des contrats d'avenir ! Cette politique pénalise les seniors, nombreux parmi les chômeurs de longue durée. »

XAVIER BERTRAND (UMP), ancien ministre du Travail

OUVRONS
À VOTRE PATRIMOINE
DE NOUVELLES
PERSPECTIVES

ARTISTIQUE OU NON, L'INSPIRATION NE S'EXPLIQUE PAS. ELLE SE CONSTATE.
POUR SERVIR LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE PATRIMOINE, VOUS MÉRITEZ UNE BANQUE QUI PARTAGE LA MÊME VISION QUE VOUS.

CIC CIC BANQUE PRIVÉE
BANQUE PRIVÉE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE
| A MEMBER OF CIC PRIVATE BANKING |

RCS Paris 542 018 361

Européennes : l'Elysée joue la carte Edouard Martin

Jean-Louis Escary



POLITIQUE

Le PS a désigné samedi ses têtes de liste aux élections européennes de mai 2014.

Il a réservé une place pour le syndicaliste de Florange, qui n'a pas donné sa réponse.

Alors que les têtes de listes du PS aux Européennes sont connues depuis samedi dans la majeure partie des régions (Harlem Désir en Ile-de-France, Vincent Peillon dans le Sud-Est, Gilles Pargneaux dans le Nord-Ouest, Isabelle Thomas dans l'Ouest, Jean-Paul Denanot dans la région Massif central-Centre), deux régions attendent encore leur chef de file. Et l'Elysée espère bien un coup de théâtre dans le Grand Est : la tête de liste a été laissée vacante

pour l'emblématique responsable CFDT de Florange, Edouard Martin. L'intéressé n'a pas encore donné sa réponse.

Le charismatique syndicaliste serait en effet le choix de l'Elysée pour montrer sa proximité avec le mouvement social qui gronde dans le pays. Il représenterait un atout maître pour François Hollande, qui doit impérativement aller à la reconquête de son électorat en 2014, à commencer par l'électorat populaire fortement touché par la crise et le chômage.

On comprend le silence d'Edouard Martin. Délégué CFDT du site de Florange, il a tour à tour fustigé le pouvoir de droite puis de gauche pour leur incapacité à tenir leurs promesses et à faire fléchir le groupe ArcelorMittal en Lorraine. Comment pourrait-il aujourd'hui, au nom de cet engagement, devenir tête de liste du parti majoritaire dans sa région ? D'un autre côté, de par sa popularité, il aurait une réelle chance d'être élu dans le Grand Est et pourrait enfin porter son combat contre la destruction de sites de production industrielle, sur la scène européenne. Choix cornélien s'il en est pour ce syndicaliste

engagé qui n'a jamais semblé être « à acheter » par l'une ou l'autre des grandes familles politiques du pays. Accepter risquerait de le désolidariser de ces camarades de lutte, voire de le faire passer pour un « traître » dans toute la région où il a porté haut les couleurs du combat syndicaliste.

Un choix difficile

Pour le ministre à l'Economie sociale et solidaire, Benoît Hamon, Edouard Martin « est un homme engagé et de conviction qui peut témoigner de l'âpreté de la bataille dans notre pays pour le maintien des sites industriels. Cela enverrait un signal fort à la Commission européenne. En ce sens, ce serait une bonne nouvelle. »

Edouard Martin va devoir faire un choix qui n'est pas facile et il ne se doutait certainement pas qu'il deviendrait un tel enjeu pour le Parti socialiste. Tout porte à penser que les élections européennes et les municipales seront une déconvenue pour le parti au pouvoir. Ne serait-il pas plus judicieux pour François Hollande de penser au syndicaliste pour le prochain remaniement gouvernemental ? Ce ne



Edouard Martin, délégué CFDT à Florange, qui a tour à tour fustigé le pouvoir de droite puis celui de gauche, ne se doutait certainement pas qu'il deviendrait un tel enjeu pour le Parti socialiste. Photo Sipa

serait pas la première fois que le pouvoir ferait appel à des personnes de la société civile. De son côté, Edouard Martin porterait son combat au niveau national, sans avoir besoin d'être affilié au PS.

Fondateur et dirigeant de MedRescue et conseiller stratégique pour l'industrie pharmaceutique et des biotechnologies.

« L'engagement d'Edouard Martin enverrait un signal fort à la Commission européenne. »

BENOÎT HAMON Ministre de l'Economie sociale et solidaire

La double partition électorale du Front national



Cynthia Fleury

POLITIQUE

Marine Le Pen a lancé hier sa campagne pour les municipales.

Bien éloignée de celle des européennes.

Sur le papier, la donne est simple, l'univers politique est atteint du syndrome d'illégitimité et d'inefficacité : les partis traditionnels déçoivent, leurs luttes intestines ennui, l'impopularité du chef de l'Etat est sans précédent, le rejet des politiques économiques choisies s'accompagne d'une fronde antifiscale qui ne fait que commencer. A la lumière des résultats de la cantonale de Brignoles et de la « boucémissement » de l'Europe, le FN peut faire un bon score aux élec-

tions municipales et aux européennes de l'an prochain. Sur le papier seulement. Car la désillusion des Français n'épargne personne. A la question posée par l'Institut Ifop pour « Le Journal du dimanche », le Front National ferait-il mieux que l'exécutif en place, 79 % des Français affirment qu'il ferait « moins bien » (42 %) ou « ni mieux ni moins bien » (37 %). L'enthousiasme a ses limites.

La personnalisation a aussi ses limites car ce n'est pas Marine Le Pen qui sera aux municipales, mais principalement une cohorte d'illustres inconnus, novices, suivant les préceptes du « guide du candidat » qu'ils ont reçu de leur tutelle. Au téléphone, Marine Le Pen me répond, le ton est sur la défensive ou l'offensive. Pas de tempérament. Sans caméra, le sourire n'est pas de mise. Elle présente le déficit d'implantation municipale du FN comme une faiblesse, mais est-ce vraiment le cas ? « Nous parlons de rien », reconnaît-elle. Difficile de faire pire donc. Et comme elle se refuse à tout pronostic qui permettrait une interprétation



Meeting à Paris hier. Marine Le Pen ne sera pas candidate aux municipales : elle se prépare pour les européennes.

Photo Bertrand Guay/AFP

favorable ou défavorable, on imagine déjà les hourras le soir des élections. Les acolytes du FN sont plus bavards : les conseillers municipaux sont au nombre de 85, le parti en vise 1.000, sur près de 520.000 en France. Relativisons, donc.

Cocktail détonnant

Son combat plus personnel, elle le mènera aux européennes. Et là, la route semble pavée d'or. Marine Le Pen, ou comment blondir Judy Garland dans « Le Magicien d'Oz ». Pour se désensorceler et retrouver les appétences xénophobiques du FN, il faut se tourner vers les partis européens, dont elle cherche l'alliance, manquant pour le moins de républicanisme : la ligue du Nord italienne, dont le dernier fait d'armes, en juillet, fut l'appel, par une de ses élues, à violer la ministre de l'Intégration, pendant que d'autres la traitaient d'orang-outan devant retourner au Congo ; le parti flamand, Vlaams Belang, dont chacun se souvient la campagne « sans pardon » stigmatisant « Saïd le braqueur », « Malik, le dealer », « Igor, le cambrioleur », etc. ; le parti néer-

landais de Geert Wilders, qui milite pour supprimer l'article n° 1 de la Constitution des Pays-Bas qui défend le principe d'égalité entre tous et interdit les discriminations. Car sur le territoire français, Marine Le Pen aime à se « républicaniser », à se poser en « garant de l'unité nationale » et du « respect de l'argent public », à citer Mirabeau, à préempter la laïcité, à désavouer séance tenante les unes racistes du journal « Minute ».

Désenchantement des Français et contexte européen de relents populistes, le cocktail pourrait s'avérer détonnant. La question demeure : dans le ressentiment, les électeurs vont-ils s'improviser apprentis sorciers et tenter l'hypothèse d'un raz de marée, selon eux, seul apte à bouleverser une France morne, en panne de révolution, juste érodée et énervée, prête au passage à l'acte mais nullement à l'action véritable. Un regard lucide sur les amitiés politiques du FN devrait les en dissuader.

Professeur de philosophie à l'American University of Paris;

Congrès des Verts : le parti toujours écartelé



Guillaume Poitrinal

POLITIQUE

La motion de Cécile Duflot arrive en tête, mais avec un score décevant.

A l'occasion du congrès tenu samedi, c'est finalement le courant de Cécile Duflot Pour un cap écologiste, rassemblant ministres et principaux parlementaires, qui l'a emporté et devrait projeter, après quelques négociations internes, Emmanuelle Cosse à la tête du parti. Avec 38,29 % des voix, la motion

gagnante ne devrait pas avoir de mal à s'allier d'ici à la fin du congrès – fin novembre à Caen – avec Via Ecologica, soutenu par Daniel Cohn-Bendit, pour former une majorité.

Il est pour autant difficile d'y voir clair dans l'avenir d'un mouvement écartelé entre une gauche ultra-contestataire et une volonté de participer au gouvernement et aux institutions républicaines. La motion de Cécile Duflot obtient finalement beaucoup moins que les 40 à 50 % attendus. D'autant qu'elle est issue de deux courants historiques qui, au précédent congrès, rassemblaient 75 % des militants.

Quant aux quatre motions ouvertement opposées à la participation au gouvernement, elles représentent près de 40 % des suffrages. Se situant ainsi au même niveau que la motion gagnante. Et

ce n'est pas moins de sept motions différentes qui ont concouru pour ce congrès, un record pour ce petit parti de 10.000 adhérents (à peine un vingtième du PS), crédité de 2 % des voix à la dernière présidentielle.

Le député Noël Mamère, qui a récemment claqué la porte du parti, regrette que ce congrès consacre la dissolution du parti dans la social-démocratie parlementaire : « Pendant les travaux, la vente continue, la firme est encore à l'œuvre », dénonce-t-il, en référence au duo Duflot-Placé, souvent présenté comme les vrais patrons du mouvement.

« Redonner du sens »

Quel avenir pour EELV ? Manifestement, il ne faut pas attendre de changement sur la question épineuse de la participation au gouvernement. Mais aucun cadeau ne sera fait aux

alliés socialistes. Le malaise est désormais revendiqué. La motion gagnante l'expose : « Malgré le travail de nos ministres, la politique du gouvernement reste rivée à une idéologie marquée par le libéralisme, le productivisme et une logique sécuritaire. » C'est dans ce cadre que le ministre EELV Pascal Canfin, un brin sceptique sur l'issue de ce congrès, estime urgent « de redonner du sens à la par-

ticipation des Verts au gouvernement ». Au total, il est manifeste qu'EELV ne retrouvera la percée connue lors des élections européennes de 2009 qu'en se dotant d'une ligne directrice plus claire, animée par un leader capable de donner le « la » dans la dissonance extrême des talents et des tendances.

Pour se faire une place crédible à côté du Front de gauche et du PS, Noël Mamère et Pascal Canfin tombent pour une fois d'accord : le parti doit retrouver ses valeurs fondamentales et faire de la transition énergétique sa vraie différence sur l'échiquier politique. Alors que l'essentiel du contenu des motions traite de questions sociales, un parti écologiste pour proposer de l'écologie, ce serait une petite révolution.

38,29 % POUR LA MOTION SOUTENUE PAR CÉCILE DUFLOT

« Pour un cap écologiste » se situe au même niveau que l'addition des quatre motions opposées à la participation au gouvernement, (près de 40 % des suffrages).

PDG de Woodeum & Cie.

Ecotaxe : la grogne persiste

Olivier Biancarelli



FISCALITÉ

Ce week-end, des milliers de camions ont participé à des opérations escargot.

La contestation continue. Partout en France, des milliers de camions ont défilé, samedi, pour réclamer l'abandon de l'écotaxe. Le mouvement, issu de la base, a été fort malgré l'annonce de la « suspension » de la taxe par Jean-Marc Ayrault et alors que seule l'OTRE, qui représente les petites entreprises du transport routier, appelait à mobiliser. Ces opérations escargots s'ajoutent aux portiques incendiés de ces derniers jours. Autant de signes d'une grogne générale.

Pourtant, l'idée de créer une « fiscalité intelligente » faisait l'objet d'un consensus national lors du Grenelle de l'environnement en 2008. Le principe de l'écotaxe est en effet peu contestable en théorie économique. Certains pays européens se sont d'ailleurs engagés dans cette voie. Alors, pourquoi en est-on arrivé à une telle situation ?

La réponse est probablement dans le contexte économique morose, mais aussi dans le « ras-le-bol fiscal » général. Les 40.000 entreprises de transport routier sont fortement soumises à la concurrence de pays européens qui, eux, ne se sont pas engagés dans une logique d'écotaxe. De surcroît, le système mis en place s'est un peu éloigné de la belle idée de départ d'une « fiscalité intelligente » qui contribuerait à créer des comportements écologiques. Car, en réalité, comment se passer du camion ? La France est, aujourd'hui, en retard tant sur le transport fluvial que le fret ferroviaire.

Pour une fiscalité « intelligente »

Autre facteur important du rejet de l'écotaxe : après une augmentation généralisée des prélèvements obligatoires en France, elle est perçue comme un « impôt de plus ». Le gouvernement ne semble pas envisager de baisser, en contrepartie, d'autres impôts ou taxes, si bien que cette fiscalité verte est vécue comme punitive et non incitative.

Il serait donc probablement temps de repenser l'ensemble du système fiscal français. Nombreuses ont été les voix, de droite comme de gauche, appelant à la construction d'une fiscalité plus « intelligente », c'est-à-dire à la fois moins pénalisante pour l'économie et plus vertueuse pour l'environnement. Sur ce sujet, la France a de la marge, puisque Eurostat la classe à la 21^e place en termes de poids de la fiscalité écologique dans le PIB. Moins qu'une révolte, c'est donc une révolution fiscale que la France doit mener, et probablement à l'échelle européenne.

Secrétaire général adjoint de GDF Suez.

900

MILLIONS D'EUROS Le produit net de l'écotaxe attendu pour les finances publiques.

Après les paroles, les magistrats demandent des actes à Taubira

Sandra Lagumina



JUSTICE

L'Union syndicale des magistrats, majoritaire, interpelle la garde des Sceaux.

Standing ovation pour Christine Taubira, la ministre de la Justice, de la part des adhérents à l'Union syndicale des magistrats (USM) réunis en congrès. C'était le 19 octobre... 2012. Ce week-end, à peine un an plus tard, l'ambiance était toute autre pour le 39^e Congrès de ce syndicat qui rassemble 2.200 des 8.200 magistrats et a recueilli 68 % des suffrages aux dernières élections professionnelles de 2013.

Les mots de Christophe Régnard, le président de l'USM ont été sans ambiguïté : « *La réalité est que, dix-huit mois après votre arrivée place Vendôme, nous sommes déçus.* » De la déception, certes, mais surtout le sentiment de ne pas être entendus. Des réformes de fond qui se font attendre, un budget qui n'est pas au rendez-vous, aucune évolution des conditions de travail, un dialogue social à la peine..., le réquisitoire de la profession est dur.

Crise des vocations

Comme souvent, Christine Taubira a fait front : « *La parole des magistrats est irremplaçable et j'ai la responsabilité de l'entendre dans sa diversité.* » Elle a annoncé sa volonté de lever les malentendus et de mener à bien les grands chantiers de la réforme judiciaire, annoncés le 29 octobre dernier. Dans un cadre particulièrement contraint, elle peut également se prévaloir d'un

budget 2014 stabilisé (quand d'autres baissent). Cette joute verbale ne doit pas masquer les enjeux profonds de transformation de la chancellerie qualifiée de « ministère infernal » par le journaliste judiciaire Mathieu Delahousse dans son ouvrage de 2009. Les affaires pénales, qui alimentent l'agenda politique et médiatique, ne représentent que la moitié de l'activité du ministère qui embrasse les affaires civiles, la protection judiciaire de la jeunesse et l'administration pénitentiaire. Sans oublier les juridictions spécialisées (prud'hommes, tribunaux de commerce...).

Les magistrats attendent aussi des évolutions dans leur vie quotidienne et professionnelle. Ils veulent un ministère capable de peser dans le débat interministériel, de se réformer, de s'outiller dans sa gestion et son management. Autre enjeu, la crise des vocations qu'il faut enrayer, comme l'atteste les



Christiane Taubira lors du 39^e Congrès de l'USM, vendredi dernier. Les magistrats expriment, sans ambiguïté, leur déception et leur sentiment de ne pas être entendus. Photo Jacques Demarthon/AFP

400 postes de magistrat non pourvus cette année. Nous sommes loin des « paroles », pour reprendre le titre du congrès de 2013.

Journées de la justice

S'il fallait cependant retenir une avancée, c'est celle du dialogue renoué entre les deux acteurs fondamentaux de la chaîne de la justice que sont les magistrats et les policiers. En témoigne la présence constante des syndicats de police tout au long de ce congrès. Et plus généralement, la normalisation des relations entre les Places Beauvau et Vendôme, au-delà du bras de fer médiatique de cet été entre Manuel Valls et Christine Taubira. Pour la justice et ceux qui la font, rendez-vous est pris les 10 et 11 janvier à Paris, aux Journées de la justice du XXI^e siècle où seront posés les jalons de la future réforme.

Directrice générale de GRDF.

Fonctionnaires : des freins criants à la mobilité



Denis Terrien

SOCIAL

La mobilité est souhaitée par les fonctionnaires.

Il y a urgence pour l'État à la faciliter.

Les fonctionnaires veulent plus de mobilité mais les contraintes actuelles les empêchent de le faire. C'est ce que révèle un récent rapport cosigné par les Inspections générales des finances, de l'administration ainsi que des affaires sociales. Au total, 43 % des agents occupent le même poste depuis plus de 10 ans alors que 59 % d'entre eux disent vouloir bouger dans les 5 ans, selon un sondage BVA, publié en annexe. Deux des trois freins recensés sont classiques : la situation familiale et la crainte de perte de rémunération. Un autre est spécifique et révélateur des blocages de l'administration : le retard dans le déroulement de carrière.

Pour remédier au problème, le rapport propose quatre « scénarios », dont le premier paraît tomber sous le sens : instaurer une gestion des ressources humaines plus qualitative en s'appuyant sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. « *On ne doit plus raisonner poste, on doit raisonner personne avec ses aspirations et les besoins du service qui recrute.* », affirme aux « Echos » Brigitte Jumel, secrétaire générale des fédérations de fonctionnaires CFDT. « *Il faut faire évoluer les dispositifs de détachement et de mise à disposition [qui permettent à un fonctionnaire d'aller travailler dans une autre administration, NDLR] car il ne s'agit pas d'une vraie mobilité.* », souligne, pour sa part, Agnès Verdier-Moliné, directeur de la fondation iFRAP, think tank libéral. Elle note, par exemple, qu'en 2010, plus de 65.000 fonctionnaires de l'Éducation nationale travaillaient dans d'autres ministères tout en restant inscrits dans les effectifs de leur administration d'origine.

Au-delà des dispositifs concrets, l'enjeu majeur est de préciser les missions du service public. Sur ce plan, on reste encore sur sa faim. Le rapport remis au Premier ministre

La mobilité des fonctionnaires

En % des réponses

43 %

sont en poste depuis plus de 10 ans

71 %

estiment qu'il est plutôt difficile ou très difficile d'évoluer professionnellement

59 %

souhaitent évoluer d'ici à 5 ans

« LES ÉCHOS » / SOURCE : SONDAGE BVA, RAPPORT IGAS/IGF/IGA

par Bernard Pêcheur sur l'avenir de la fonction publique le 5 novembre prône de « *fixer le cap, donner du sens à l'action publique.* ». Mais il ne donne pas d'éléments de vision à long terme.

« Code de la personne au travail »

La mutation à faire impose une vision claire du rôle de la fonction publique en 2025. Ce qui veut dire, définir les fonctions que les pouvoirs publics doivent assumer en direct. Sur les sujets régaliens (tels que les impôts, la défense, l'éducation...), le débat est relativement limité. Pour les autres fonctions, un « benchmark » international paraît indispensable. Les expériences suédoise, danoise et canadienne méritent que l'on s'y arrête. Ce n'est qu'une fois que ce diagnostic sera fait que l'on pourra parler de modes opératoires et des changements à apporter.

Cela ne permettra pas d'éviter une réflexion sur l'évolution des autres acteurs économique et, notamment des entreprises publiques à statut (comme La Poste, EDF ou la SNCF) qui doivent, également, réussir leur mutation ainsi que les entreprises privées qui, elles aussi, doivent s'adapter. Encore faudra-t-il qu'elles en aient les moyens. L'association d'entrepreneurs et de dirigeants Entreprise et Progrès présente, jeudi, un ensemble de propositions dans cet objectif, dont celle de passer du code du travail au « code de la personne au travail ».

Directeur général du groupe 3 SI, président d'Entreprise et Progrès.

Business & Flottes

peugeot.fr

La voiture de fonction haut de gamme que vos collaborateurs vont adorer.

Nouvelle 308 Business Pack à partir de 82 g/km de CO₂*



Le Peugeot i-Cockpit offre des sensations d'un nouveau genre. Tout est conçu pour vivre une expérience de conduite sensorielle et intuitive grâce au volant compact, au combiné tête haute et au grand écran tactile de 9,7".

- > Émissions de CO₂ : 82 g/km de CO₂*, parmi les plus basses du marché.
- > Masse allégée de 140 kg pour une consommation de carburant réduite.
- > TVS à 164 €/an seulement*.

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL. Consommation mixte (en l/100 km) : 3,8. Modèle présenté : Nouvelle 308 Féline 1,6 e-HDi FAP BVM6 de 115 ch et 100 g/km de CO₂ et TVS de 200 € HT. *Sur Nouvelle 308 Business Pack 1,6 Blue HDi BVM6 120ch, motorisation disponible au 2^e trimestre 2014.

MOTION & EMOTION

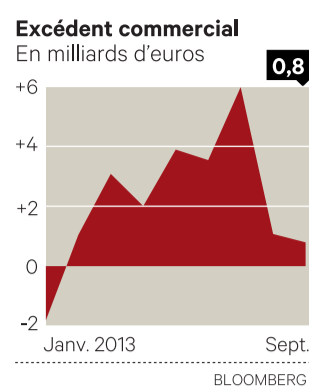
PEUGEOT
PROFESSIONNEL

MONDE

en chiffres

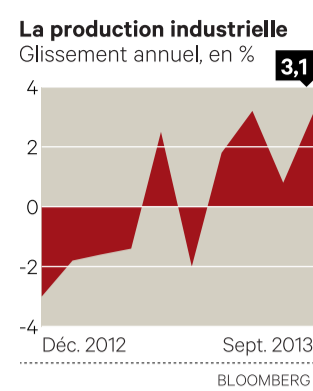
ITALIE : HAUSSE DE L'EXCÉDENT COMMERCIAL

L'Italie a enregistré en septembre 2013 un excédent commercial de 794 millions d'euros, contre 131 millions en septembre 2012, selon l'Istat. Sur les neuf premiers mois de l'année, le solde commercial s'est établi à 19,6 milliards d'euros ; les importations ont augmenté de 1,9 % tandis que les exportations ont stagné.



HONGRIE : LA PRODUCTION INDUSTRIELLE AUGMENTE

La production industrielle en Hongrie a augmenté de 3,1 % sur un an en septembre, selon l'Office central de statistiques. La reprise de la production est liée essentiellement au secteur automobile, un pilier de l'économie hongroise. En août, la production hongroise avait progressé de 0,9 %.



2.200

EUROS PAR AN PAR HABITANT

Ce sont les dépenses de soins médicaux au Japon, selon le ministère japonais de la Santé. Sur un an, le total des dépenses de santé (hors retraites) s'est élevé de 3,1 %, à 286 milliards d'euros à cause du vieillissement.

UNION EUROPÉENNE

L'Europe menacée par une stagnation économique à la japonaise

- L'austérité budgétaire validée par la Commission européenne.
- Sans restauration de la compétitivité, le risque d'un plongeon de l'Europe.

Jean-Baptiste de Chatillon



La Commission européenne a décerné, vendredi dernier, le label « Austérité garantie » aux projets de budget d'une douzaine de pays européens, dont la quasi-totalité de ceux de la zone euro. Mais l'économie européenne patine, avec à chaque pied un boulet : un dollar et un yen faibles qui pèsent sur ses exportations et un endettement public et privé qui pèse sur sa consommation. L'Europe est-elle partie pour une décennie de croissance zéro à la japonaise ?

Ces avis de la Commission, premiers du genre, sont rendus dans le cadre de la nouvelle législation européenne – dite du « Two-Pack » – adoptée, en mai dernier, pour renforcer la coordination des politiques budgétaires. Pour les plus mauvais élèves qui sont suivis au titre de la procédure de déficit excessif (EDP), ces avis sont accompagnés d'une évaluation de l'efficacité de leur politique économique. La France figure en bonne place dans cette liste des mauvais élèves entre Malte et l'Espagne.

Nous avons tous le même souvenir de l'école : les professeurs avec le moins d'autorité mettaient les meilleures notes. Il en va de même

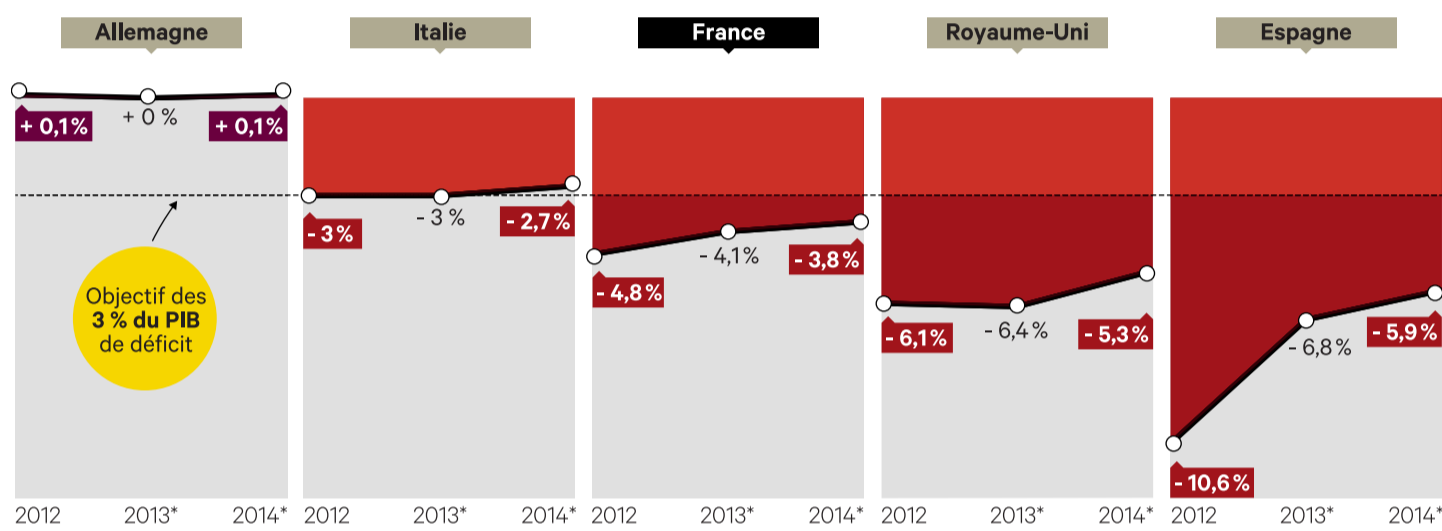
pour la Commission. En effet, elle ne dispose pas de pouvoir de contrainte pour faire appliquer ses recommandations et cette faiblesse politique se traduit par une validation de la totalité des projets présentés. Ce sont dans les détails du texte que l'on découvre que le projet de la France, bien qu'accepté, « ne présente aucune marge de manœuvre » et que les progrès sur les mesures structurelles sont « limités » (lire page 2). Malte, de son côté, se voit attribuer une mention « à peine passable » : « Court un risque de non-conformité à ses engagements. »

Réformes structurelles

Avec une inflation de 0,7 % en rythme annuel et une déflation de -0,1 % en octobre, la zone euro semble suivre les traces du Japon entre 1990 et 2000 : la croissance 2013 prévue de 0,1 % dans la zone euro et un chômage élevé en sont les prémices. Olli Rehn, vice-président de la Commission chargé des Affaires économiques et monétaires le reconnaît par cet euphémisme : « L'Europe traverse une période difficile de rééquilibrage macroéconomique qui va encore durer un certain temps. » Le consensus des économistes qui scrutent les signaux faibles de la région va dans le même sens car la période du dollar faible va se poursuivre : lors de son audition pour devenir la nouvelle présidente de la Fed, Janet Yellen a clairement

Déficits publics : les prévisions de la Commission

Solde public, en % du PIB



*Prévisions

*LES ÉCHOS / IDÉ / SOURCE : COMMISSION EUROPÉENNE

laissé entendre que le robinet des liquidités de la Banque centrale américaine n'était pas près de se tarir. L'incapacité de la BCE de s'aligner sur les pratiques américaines et japonaises fait courir le risque de voir ce paradoxe historique d'une zone économique, en croissance zéro, disposer d'une monnaie anormalement forte du fait de la politique monétaire menée par ses concurrents.

Le sort des Japonais dans la « décennie perdue » pourrait rapidement nous paraître enviable comparé aux convulsions sociales qui attendent les pays européens. Tant que la partition de l'austérité se jouera sur la seule hausse des impôts, la croissance ne repartira pas. L'équilibre budgétaire doit être recherché

par la baisse des dépenses publiques pour dégager les marges de manœuvre nécessaires à la réduction des charges pesant sur les salaires et restaurer la compétitivité des entreprises. Ceci relève du courage des politiques, comme la mise en œuvre des réformes structurelles. La BCE, de son côté, doit jouer un rôle clef en nous libérant de nos deux boulets : il lui faut injecter des liquidités dans l'économie pour financer la dette publique et privée et cesser de nous mettre en position de faiblesse face au dollar et au yen.

Directeur financier de PSA.

Lire l'éditorial de Sophie Boissard Page 15

Surveillance budgétaire, much ado about nothing

ANALYSE

Laurent Wauquiez



Sur le papier, tout va bien. La première application du semestre européen sur le contrôle des budgets par la Commission va dans le bon sens.

Dans le prolongement des ondes de choc successives de la zone euro, Bruxelles prend la mesure du fait que dans une zone monétaire unique, les politiques budgétaires divergentes ont des effets en chaîne dévastateurs. Là où la réglementation du Six-Pack en restait à des exigences imposées à chacun des Etats membres, le Two-Pack vise à renforcer la dimension de coordination pure. En clair, le budget devient un enjeu commun et non une juxtaposition d'enjeux nationaux.

Un des apports les plus attendus était le droit de regard sur les différents budgets allant jusqu'à la capacité pour Bruxelles de demander des changements dans les budgets mêmes.

On aurait tort de sous-estimer le chemin parcouru, « hoquetueux » comme toujours avec Bruxelles, mais au final avec des avancées. Après les aides financières aux Etats en grandes difficultés, la politique monétaire accommodante de la Banque centrale européenne et les étapes embryonnaires de la coordination bancaire, le Two-Pack constitue une étape de plus.

Sur le papier, mais dans les faits ? La première application était très attendue. Au total, force est de constater que l'exercice est resté très convenu. Aucun des treize pays n'aura à revoir sa copie. En Italie, la dette pose problème. En Espagne l'objectif de déficit risque de ne pas être atteint. Malte, la

Finlande et le Luxembourg font l'objet de critiques polies.

La France, de ce point de vue, est l'archétype de cette pudeur bruxelloise : « Le budget est validé, mais la Commission pointe l'absence de marges de manœuvre ». Pas sûr que l'on ait eu besoin de Bruxelles pour ce fin diagnostic rédigé en langage ô combien diplomatique. Les réactions politiques sont à la hauteur, encéphalogramme plat, avec ce sentiment que l'avis de Bruxelles arrive après la bataille budgétaire.

On parle d'intégration, mais une Commission affaiblie ne peut la porter.

Pouvait-il en être autrement ? Pour son premier exercice, la Commission européenne a préféré la voie douce au fait d'allumer la guerre en Europe. Le risque est que sur la durée, la Commission ne parvienne pas à faire autrement. Cet exercice souligne le paradoxe fondamental de l'Europe. On plaide pour des politiques d'intégration, on met en œuvre des outils. Mais ils sont condamnés à rester virtuels tant que l'autorité politique de la Commission reste aussi faible face aux Etats membres. On parle d'intégration mais une Commission affaiblie ne peut la porter. Qu'on le veuille ou non, les étapes supplémentaires passeront nécessairement par une redéfinition en profondeur de l'architecture européenne.

Beaucoup de bruit pour rien donc en attendant la vraie symphonie.

Député de Haute-Loire, membre de la commission des Finances de l'Assemblée nationale.

En Allemagne, la rigueur commence à faire débat

Leah Pizar



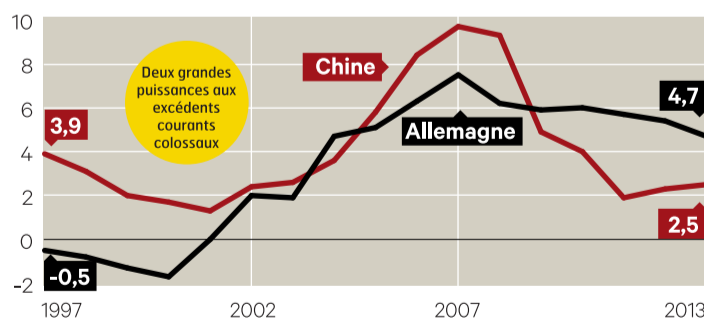
Les Allemands commencent à interroger la validité de leur modèle de croissance pour davantage de politique expansionniste.

L'Allemagne serait-elle en passe d'opérer un changement de doctrine économique ? Alors qu'Angela Merkel, fraîchement réélue – la seule des dirigeants européens à l'avoir été depuis le début de la crise financière en 2008 – promet de poursuivre sa politique de rigueur et de maintenir le cap face à la crise de l'euro, des voix dissonantes se font entendre dans son pays.

Vendredi, le Parti social-démocrate (SPD), qui négocie une coalition avec l'Union chrétienne démocrate (CDU) de la chancelière, a adopté lors de son congrès une motion intitulée « Construire une nouvelle confiance pour une Europe meilleure ». Comme la Commission européenne, il s'attaque à l'excédent commercial allemand, source de déséquilibre économique dans la zone euro.

L'évolution de la balance courante

En % du PIB



Déjà il y a quelques semaines, le groupe Glienicke, rassemblant une douzaine d'économistes et politologues allemands de renom, avait donné un coup de pied dans la fourmière, appelant à la mise en place d'une politique économique et budgétaire plus expansionniste pour sortir de la crise. « Aucune des crises qui sous-tendent celle de l'euro n'est résolue, ni de près ni de loin : ni celle des banques, ni celle de la dette souveraine, ni celle de la compétitivité », ont-ils lancé dans une tribune.

La classe dirigeante allemande a traditionnellement considéré

qu'une politique de rigueur budgétaire et de réformes structurelles est le meilleur moyen de redresser une économie. Pour l'instant, cette approche lui a plutôt réussi : le déficit public de l'Allemagne semble sous contrôle et son faible taux de chômage a de quoi faire pâlir d'envie les pays voisins.

Implications considérables

Berlin aimerait donc voir ses partenaires européens adopter une approche semblable. Mais ceux-ci, pour la plupart, n'adhèrent pas à la même philosophie économique,

qualifiant cette politique d'austérité de dangereuse à long terme et lui reprochant de n'être créatrice ni de richesses ni d'emplois. Jusqu'à présent, ces critiques venaient surtout de l'extérieur – de l'administration américaine, du Fonds monétaire international et de la Commission européenne.

Le débat bouillonnait déjà pendant la campagne, même au sein de la CDU, qui exprimait un désir explicite d'investir dans les infrastructures et d'introduire un salaire minimum. « Il y a un nouveau questionnement en Allemagne sur l'équilibre de la société et la croissance des inégalités », estime Daniela Schwarzer de l'Institut allemand des affaires internationales (SWP), pour qui il ne s'agit pas d'un véritable changement de doctrine.

À l'échelle européenne, les implications sont considérables. « L'Allemagne est le seul pays d'Europe qui peut enclencher la relance en Europe, affirme Marcel Fratzscher, président de l'Institut économique DIW et signataire de l'appel Glienicke. C'est dans son intérêt, car nous sommes tous dans le même bateau. »

A Berlin. Ecrivain, docteur en sciences politiques.

« L'Union bancaire, condition sine qua non de la reprise »

Nicolas Bordas



Quels sont les enseignements que l'Europe peut tirer de la déflation japonaise ?
La crise japonaise est le résultat d'une succession d'erreurs d'appréciation de la réalité économique. Après l'explosion de la bulle immobilière au début des années 1990, les autorités japonaises n'ont pas voulu se débarrasser des banques « zombies » malgré la multiplication des créances pourries. Par ailleurs, des secteurs comme le secteur agricole ont été maintenus à bout de bras par des subventions publiques sans que des réformes structurelles soient engagées. Enfin, l'activisme de la banque centrale, à contre-courant, n'a pas permis de changer l'état d'esprit des agents économiques qui ne croyaient plus au redémarrage de l'économie. Toutes ces erreurs ont plongé le pays dans une longue période de déflation.

En quoi les banques ont-elles un rôle déterminant pour éviter la déflation et relancer la croissance ?
L'histoire des crises bancaires montre que la croissance ne peut pas redémarrer tant que les prêts au secteur privé n'augmentent pas. Cela implique un assainissement total des banques, c'est-à-dire que la réalité des pertes soit correctement évaluée. Il faut aussi que les taux d'emprunt soit d'autant plus faibles

DÉCRYPTAGE // La peur de l'inflation cède la place au risque de la déflation

Déflation : Europe, l'autre « pays du Soleil-Levant » ?

Boris Vallaud



En 2010, Olivier Blanchard, économiste en chef au FMI critiquait l'objectif de 2 % d'inflation assigné à la Banque centrale européenne, suggérant un objectif de 4 % et un arbitrage plus favorable à la croissance et à l'emploi. Loin d'avoir « déboulé au coin de la rue », selon l'expression de Paul Krugman et les craintes des partisans de l'orthodoxie monétaire, l'inflation a ralenti en Europe au point de faire naître le spectre de la déflation, un piège dans lequel le Japon s'est débattu pendant vingt ans.

Avec une inflation annuelle moyenne de 0,7 % contre 2,5 %, il y a un an, la déflation n'est, certes, pas généralisée en Europe, mais elle est déjà une menace concrète pour l'Espagne, la Grèce ou le Portugal qui affichent, désormais, une inflation nulle ou négative et flirtent avec les limites des politiques de « dévaluation interne » censées doper la compétitivité de leur économie. Si l'Espagne n'est pas dans la situation de 2009, année durant laquelle le pays avait connu huit mois de déflation, cette

0,25 %

LE TAUX DIRECTEUR DE LA BCE réduit le 7 novembre pour contrer le risque déflationniste.



INTERVIEW MATHILDE LEMOINE

Directeur des études économiques et de la stratégie marchés HSBC

que les perspectives de croissance sont atones. La banque centrale joue un rôle important et nécessaire, mais il n'est pas suffisant. La résolution de la crise suédoise du début des années 1990 montre que le nettoyage des banques est la condition sine qua non de la reprise, car il rétablit la confiance. C'est l'objectif de l'Union bancaire, actuellement en discussion. Elle doit donner des règles communes de l'estimation des pertes et éviter les risques systémiques en cas de restructuration.

La France peut-elle réussir en jouant une partition autonome du reste de l'Europe ?

Clairement non à partir du moment où nous avons choisi d'avoir l'euro. Cela implique des mesures économiques communes. Or, les chefs d'Etat européens ont préféré imposer aux pays du Sud de réduire leurs déficits courants plutôt que d'établir des mesures partagées de soutien de la croissance. Ils l'ont vu comme un moyen de réduire les

déséquilibres au sein de la zone euro. Cela a eu deux conséquences négatives. L'euro s'est apprécié fortement, car l'Allemagne ne diminue pas son excédent courant. Ensuite, cette vision comptable de l'économie est néfaste. Pour que l'Europe redémarre, il faudra, après l'Union bancaire, une véritable politique économique unie.

Vice-président de TBWA Europe.

Berlusconi lâché par un tiers de ses troupes

Agnès Verdier-Moliné



ITALIE

Scission du parti de Silvio Berlusconi.

Coup d'envoi de la recomposition de la droite en Italie.

C'est un « soi-disant » coup de théâtre qui vient de se jouer à Rome samedi 16 novembre. Angelino Alfano, le dauphin de Silvio Berlusconi, a refusé d'adhérer à la refondation du parti du Cavaliere sous le label de la nouvelle Forza Italia. Le vice-Premier ministre du gouvernement de coalition gauche-droite d'Enrico Letta, non content de

décliner l'offre de son mentor, entraîne avec lui, dans un parti baptisé « Nouveau centre droit » (NCD), 57 parlementaires (27 députés et 30 sénateurs) et 5 ministres du gouvernement actuel. Avec cette scission, Berlusconi perd un tiers de ses élus : sur 90 sénateurs, il lui reste maintenant 66 sénateurs loyalistes, et 69 députés sur 96.

Une affaire personnelle

L'ancien président du Conseil italien se retrouve bien seul. Furieux qu'Enrico Letta n'ait rien fait pour freiner la déchéance de son mandat de sénateur, en fait une affaire personnelle. Le vote sur son expulsion, en séance plénière au Sénat, aura lieu le 27 novembre prochain. D'ici là, il veut faire le plus de bruit et de remous politique possibles même s'il n'a plus le nombre d'élus nécessaire pour faire chuter mécaniquement le gouvernement Letta.

Le plan de Silvio Berlusconi, qui visait à affaiblir rapidement la coalition gauche-droite d'Enrico Letta et à pousser à des élections anticipées est compromis. Le Cavaliere n'est pas encore à terre et, entré dans l'opposition active, il reste dangereux pour le gouvernement. Mais, paradoxalement, si cette fronde de Berlusconi n'a pas l'impact escompté, Letta et son gouvernement pourraient en sortir renforcés.

De son côté, Alfano aura-t-il le leadership pour consolider son nouveau mouvement et ouvrir au centre vers les modérés de Mario Monti ? Rien n'est moins sûr. En embuscade se tient en réalité Matteo Renzi, le jeune maire social-démocrate de Florence, qui pourrait bien prendre le pouvoir si jamais Berlusconi renversait la table.

Directrice de la Fondation Ifrap.

Le jour où votre vie professionnelle s'arrête, qui est là pour vous ?



Chez Humanis, nous gérons pour le compte de l'Agirc Arrco la retraite d'un salarié sur 4.

Préparer sa retraite est une question essentielle : quels nouveaux projets engager, comment les financer, comment protéger sa santé et veiller au bien-être de sa famille... Voilà pourquoi, nous sommes à votre disposition pour des entretiens d'information retraite au cours desquels chaque salarié peut faire le point sur sa situation et ses projets à venir. Chez Humanis, nous sommes un groupe de protection sociale paritaire et mutualiste, à but non lucratif. Nous protégeons 10 millions de personnes : salariés, créateurs d'entreprise, travailleurs indépendants, retraités...

humanis.com

RETRAITE | PRÉVOYANCE | SANTÉ | DÉPENDANCE | ÉPARGNE

Humanis
Protéger c'est s'engager

Directeur de cabinet du ministre du Redressement productif.



Cartier

Boutique en ligne www.cartier.fr - 01 42 18 43 83



*Nouvelle Collection TANK MC
Mouvement Manufacture 1904 MC*

Commerce : l'ouverture surprise des Américains sur les services financiers

Benoist Apparu



LIBRE ÉCHANGE

Les Américains ont plus à perdre qu'à gagner d'un accord sur les services financiers.

Mais ils espèrent des avancées européennes sur l'agriculture ou la culture.

Le troisième round de négociations Union européenne/États-Unis qui s'ouvrira en décembre prochain à Washington, débouchera-t-il sur un accord sur les services financiers ? C'est la principale avancée de la semaine des discussions, à Bruxelles, et qui se sont achevées vendredi entre les deux partenaires transatlantiques. Les Américains semblaient jusqu'alors très réticents à l'idée d'inclure les services financiers dans le périmètre des discussions du futur accord de partenariat transatlantique (TTIP) et ce notamment face aux refus européens, dic-

tés par la France, d'ouvrir des discussions sur les services culturels. Les Américains disposent de règles plus contraignantes dans le secteur financier que l'Europe. Un accord conduirait à un affaiblissement de la réglementation américaine en vigueur. Les récentes législations Dodd-Frank et l'application prochaine de la règle Volcker qui prévoit des restrictions des activités spéculatives bancaires pourraient ainsi être remises en cause.

Volte-face américaine

Et pourtant, c'est la concession que les Américains ont offert cette semaine aux Européens. Les deux parties se retrouveront le 27 novembre à Washington pour évoquer ce sujet particulier.

Les Congressmen américains, qui doivent valider le processus à chaque étape, ne verront probablement pas d'un bon œil cette possible avancée du négociateur fédéral. C'est d'ailleurs le principal point d'achoppement de ces négociations que pointe Clara Gaynard, la présidente de la Chambre de commerce américaine en France. « Le Congrès n'a pas donné un mandat de négociation clair. Il pourrait refuser de valider l'accord et/ou les États fédérés refusent de l'appliquer. » Les Euro-



Les Américains disposent de règles plus contraignantes dans le secteur financier que l'Europe.

Photo Stan Honda/AFP

peens s'interrogent eux-mêmes sur cette volte-face américaine.

Jusqu'alors le secrétaire d'État au Trésor, Jack Lew, prétextait des discussions internationales parallèles pour s'opposer à un accord sur ce point : « La coopération sur la réglementation prudentielle et financière doit continuer dans les forums mondiaux existants et appropriés, comme le G20, le Conseil de stabilité financière, en cohérence avec l'actuel agenda

international ambitieux ». Les Américains pourraient avoir changé leur fusil d'épaule. Ils semblent désormais convaincus qu'une régulation mondiale des services financiers viendra nécessairement compléter les accords de Bâle III et les harmonisera par le haut. L'avancée de Bruxelles ne serait alors qu'un geste peu coûteux pour la partie américaine mais qui permettrait d'obtenir en échange une avancée européenne

sur l'exception culturelle ou l'agriculture, ce que récuse Clara Gaynard : « Le négociateur européen a un mandat très clair des États membres et il ne pourra pas, sauf à revenir devant les États, le dépasser. Or les Américains comme les Européens veulent déboucher sur un accord en 2015 ce qui interdit de repasser devant le Conseil ».

Député UMP.

Innovation : la France veut resserrer les liens avec Israël

Fleur Pellerin



MOYEN-ORIENT

François Hollande veut profiter du voyage entamé hier pour relancer la coopération avec la France.

Jérusalem, Tel-Aviv, Ramallah... autant de villes au centre de l'actualité géopolitique mondiale. Mais au-delà de la découverte de cette zone bouillonnante, le voyage officiel du Président de la République entamé ce week-end est aussi une plongée au cœur d'un eldorado de l'innova-

tion et du numérique. Dans leur livre « Israël, la nation start-up », Dan Senor et Saul Singer ont décrypté « les ressorts du miracle économique israélien » (c'est le sous-titre de l'ouvrage). Ces ressorts s'appuient sur la combinaison des quelques ingrédients que l'on retrouve dans les poches mondiales de croissance économique, de Boston à la Corée du Sud, de la Silicon Valley à Silicon Wadi.

En Israël, tous ces ingrédients semblent remarquablement réunis. Le pays dispose de joyaux académiques comme le Technion à Haïfa, que le président David Ben Gourion réorienta vers un modèle de type MIT en 1953. L'industrie du capital-risque israélien est une des plus florissantes de la planète (15 milliards de dollars investis en vingt ans) tan-

dis que l'État soutient massivement les startups à travers Tamat, un organisme financier qui dépend du Ministère de l'Économie. Et, bien sûr, l'« esprit israélien » est omniprésent, celui d'un pays de pionniers (le temps des kibboutz n'est pas si loin), d'un pays de la seconde chance (pour les nouveaux arrivants, en particulier ceux venant de l'ex-Union soviétique), et d'un pays où l'audace et le toupet (la fameuse hutspta) sont un trait de caractère dominant.

Renforcer un partenariat stratégique

Force est de constater que les résultats sont là. 10 % de la population travaille dans la high-tech. Le nombre de startups explose entre les boulevards Rothschild et Dizengoff à Tel-Aviv. soixante-sept entreprises

israéliennes sont cotées au Nasdaq (contre quatre françaises, la dernière en date étant Criteo). Les pépites israéliennes affolent les chéquieres des géants américains du net, de Onavo racheté par Facebook pour 200 millions de dollars à Wase Mobile racheté pour 1 milliard de dollars par Google.

C'est dans ce contexte que la visite du président François Hollande, accompagné de plusieurs de ses ministres s'inscrit. Quelques jours après l'annonce par le Premier ministre d'un plan intitulé « Une nouvelle donne pour l'innovation », quoi de plus naturel que d'aller se plonger au cœur de la « Start-up nation » ? Cette visite témoigne aussi de la volonté des deux pays de renforcer un partenariat stratégique autour de l'innovation. Le protocole

d'accord qui sera signé fait ainsi la part belle à l'innovation en redynamisant le Firad, un fonds de soutien aux partenariats entre entreprises innovantes des deux pays, en mettant en place un programme conjoint franco-israélien de soutien aux start-up (c'est le premier volet international de l'initiative française « Quartiers numériques »). Le renforcement de la coopération passera aussi par la mise en place d'une vraie task force française de l'innovation en Israël, avec un interlocuteur identifié pour le tout-puissant Chief Scientist et une présence permanente de bpfirance en Israël.

Envoyée spéciale à Tel-Aviv. Ministre déléguée en charge des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique.

Les menaces pèsent sur l'accord Ukraine-Europe



Ludovic Deblois

UKRAINE

Moscou fait pression sur Kiev. Bruxelles exige la libération de Ioulia Timochenko.

L'Ukraine saura-t-elle tenir tête à Vladimir Poutine ? La réponse dépend principalement du vote du

parlement ukrainien, demain, qui doit trancher sur le transfert dans un hôpital allemand de Ioulia Timochenko, ancienne chef du gouvernement, emprisonnée pour abus de pouvoirs.

Depuis la dernière visite en Russie de Victor Ianoukovitch, Président de l'Ukraine, il plane de lourds doutes sur la signature de l'accord d'association entre l'Ukraine et l'Union européenne, le 28 novembre prochain, au cours du sommet de Vilnius. D'un côté, la Russie poursuit ses menaces sur l'augmentation des taxes

douanières et bloque les exportations ukrainiennes, pour peser sur les décisions. De l'autre, l'Europe conditionne la signature de l'accord à la libération de Ioulia Timochenko. Son sort a d'ailleurs été débattu au cours d'une session extraordinaire du parlement ukrainien, mercredi dernier. Il s'agissait de voter un projet de loi permettant aux prisonniers ukrainiens de se faire soigner à l'étranger. Aucun compromis n'a été trouvé entre la majorité et l'opposition. Or, il reste peu d'occasions d'ici au 28 novembre pour tran-

cher cette question. La signature serait-elle menacée ?

Ina Kirsch, directrice du think tank European Center for a Modern Ukraine se veut rassurante : « Le Président de l'Ukraine demeure favorable à cet accord avec l'Europe. Il est parfaitement conscient que la Russie poursuivrait sa stratégie de rapport de force, même s'il s'alignait sur le projet de création de l'Union européenne souhaitée par Vladimir Poutine. » Par ailleurs, à l'approche des élections présidentielles de mars 2015, « Victor Ianoukovitch va devoir rallier la jeunesse de l'est et du sud du

pays. Pour cela, l'Europe devra être au cœur de son projet de campagne. »

Un report de la signature au cours d'un prochain sommet, début 2014, semble donc plausible. Néanmoins, la question du gaz devra être évoquée au sein de l'Union européenne. En effet, si l'Ukraine tourne le dos à la Russie, les autorités russes risquent de couper le robinet du Gazoduc Droujba qui traverse l'Ukraine et approvisionne l'Union. L'hiver risquerait d'être froid pour le sud de l'Europe.

Président de Sunpartner.

Le World Trade Center en quête de locataires

Benjamin Fremaux



ÉTATS-UNIS

Tout juste achevée, la tour de Fumihiko Maki a du mal à louer ses bureaux.

Effet de la crise économique ou superstition liée à un lieu chargé d'émotion et d'histoire, les tours du nouveau World Trade Center à New York peinent à trouver preneur. Même les stars de la finance se font plus modestes. Bien que l'activité soit répartie à Manhattan, le taux de vacance sur le marché des bureaux est en hausse de 7 % sur un an d'après l'agent immobilier CBRE.

C'est dans ce contexte difficile pour le secteur que Four World Trade Center et ses 72 étages ont été présentés à la presse mercredi 12 novembre, au terme d'un chantier de près de six ans. Financée par le développeur Larry Silverstein, cette tour, œuvre de l'architecte Fumihiko Maki, est la première à être inaugurée sur le site de l'attentat du 11 septembre 2001.

En revanche, pour le correspondant de la « Relève » à New York, ses portes sont restées fermées ! Il a dû se contenter, comme d'autres curieux qui bravaient le vent d'automne à Manhattan, d'un coup d'œil à travers ses vitres encore poussiéreuses. On aperçoit quelques gardiens désœuvrés dans un grand hall que seules animent de surprenantes projections vidéo du ciel en mouvement et d'une chute d'eau un peu kitsch.

Au cœur du bouillonnant Lower Manhattan, le site du World Trade Center est encore une immense chantier. La construction de ce qui sera le plus haut gratte-ciel des États-Unis et la tour emblématique des lieux, One World Trade Center, ne sera achevée qu'en 2014. Seul le mémorial du 11 septembre accueille le public, des touristes, essentiellement, qui viennent se faire photographier devant les solennels bassins qui ont remplacé les tours jumelles.

Pour le Four World Trade Center, seules les administrations de New York, l'autorité portuaire et le département des ressources humaines de la ville, ont prévu de s'y installer, occupant ainsi 60 % de l'espace disponible. Au One World Trade Center, un peu plus de la moitié de la surface serait commercialisée. La finalisation de la construction de deux autres tours sur le site a été reportée sine die faute de locataires. En attendant, les étages restés vacants seront loués pour des événements, avec vue imprenable sur l'Hudson River.

Envoyé spécial à New York. Directeur général délégué d'Enrichment Technology.

RETROUVEZ L'INVITÉ POLITIQUE DE **GUILLAUME DURAND** TOUS LES JOURS À 8H15 SUR **RADIO CLASSIQUE ET LCI**



EN PARTENARIAT AVEC



radio classique
PARIS 101.1 FM

Climat : encore une conférence de transition

Nathalie Kosciusko-Morizet



ENVIRONNEMENT

La conférence de l'ONU sur le climat à Varsovie entre dans sa phase politique.

C'est la saison du sommet annuel sur la lutte contre le changement climatique. Et c'est aussi celle des typhons. Les climatologues débattent encore du lien entre le typhon Haiyan et le réchauffement climatique, mais les délégués des 195 Etats représentés à la conférence de Varsovie, eux, ont déjà tranché : c'est oui. Aussi la conférence s'est-elle ouverte dans une certaine émotion. Elle a trouvé son visage dans la personne d'un délégué des Philippines, Naderev Saño, qui a engagé une grève de la faim en solidarité avec les victimes du typhon, bientôt rejoint par d'autres délégués.

Haiyan, son cortège d'horreur et de malheur, sera-t-il le déclencheur d'une avancée significative à Varsovie ? Rien n'est moins sûr. Depuis la Convention Climat en 1992, les catastrophes climatiques succèdent aux rapports d'alerte lancés par les experts du GIEC (Groupe

d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), sans effet déterminant sur les émissions de gaz à effet de serre.

La réunion de Varsovie est une « conférence d'étape », selon les termes mêmes des participants. Il s'agit de mettre en œuvre les accords techniques issus des conférences précédentes. Et de ce côté, les choses avancent, comme ce week-end avec un accord sur la transparence pour les émissions des pays en développement (ICEA). Mais il s'agit surtout de préparer un nouvel accord mondial de réduction des émissions, après le succès pour le moins mitigé du protocole de Kyoto, acquis en 1997 pour la période 2008-2012.

S'accorder sur une feuille de route

Cet accord s'appliquera dans une période post-2020. Et surtout il devra être conclu en 2015... à Paris. Là est tout l'enjeu réel de la conférence de Varsovie : s'accorder sur une feuille de route, ou au moins une organisation susceptible de préparer en deux ans un nouveau traité de lutte contre le changement climatique.

« Nous avons quelques jours pour envoyer les bons signaux », alertait hier un négociateur français. Quelques jours pour lancer une dynamique qui préservera l'avenir. Dans cet exercice, tous les négociateurs



Naderev Saño, un délégué des Philippines, a engagé une grève de la faim en solidarité avec les victimes du typhon. Photo STR/AP/SIPA

ont en tête l'échec de la conférence de Copenhague. Et les Français plus encore que les autres, car la responsabilité du pays hôte, dans ce type de négociation, est majeure. Pour le meilleur et pour le pire. « La France joue en 2015 une carte majeure, pour elle, pour l'Europe et pour la communauté internationale tout entière », prévient Nicolas Hulot.

Quelques signaux positifs existent bien. L'administration Obama serait sur une ligne plutôt ouverte. Les Chinois aussi, puisqu'ils prépareraient activement des propositions, même s'ils restent discrets sur les engagements qu'ils pourraient prendre. En revanche, de lourds signaux négatifs sont venus plomber le début de la conférence de Varsovie : les Indiens, les Brésiliens se montrent franchement en arrière de la main. L'Australie a passé la marche arrière et rejoint le Canada sur une position très en retrait. Quant au Japon, c'est carré-

ment la douche froide, avec un recul majeur sur ses objectifs de réduction des émissions. La catastrophe de Fukushima est passée par là, mais ce revirement tombe très mal.

Les négociateurs pourront-ils transformer cette conférence de transition à Varsovie en lancement utile pour les négociations à suivre ? Evitera-t-on en 2015 à Paris un échec à la Copenhague ? Tout est encore possible, et d'abord le pire. C'est le message que faisaient passer cette semaine les délégués des pays les plus exposés au risque climatique. « Ce sera difficile d'avoir un accord à la hauteur des enjeux », s'inquiétait dimanche Jean Jouzel, climatologue et membre du GIEC en parlant de 2015. La France sera très attendue, et c'est à Varsovie que se prépare cette grande échéance.

Députée, candidate aux élections municipales de 2014 à Paris.

Elections cruciales pour un Népal fragmenté

Luc Jacquet



ASIE

En jeu, le fédéralisme et l'équilibre environnemental de la région.

C'est sans illusion qu'on élira une Assemblée constituante demain au Népal. Après deux décennies de chaos politique, ce pays de 30 millions d'habitants se cherche depuis cinq ans un projet constitutionnel susceptible de le faire sortir du marasme économique et énergétique, et surtout de lui trouver une unité politique.

La tâche sera ardue pour la future assemblée. Se dotera-t-elle d'un système fédéraliste plus à même de représenter les diversités ethnique, politique et religieuse du pays ? Il n'existe pour l'heure aucun projet de texte susceptible de servir de base de travail à cette chambre que l'on attend très morcelée. Jean-Luc Racine, directeur de recherche émérite au CNRS, résume le sentiment général : « La préparation d'une Constitution prendra du temps s'il ne se dégage pas une majorité claire. » Quelque 100 partis présentent

des candidats, symbole d'un pays qui se fragmente en une galaxie de minorités dont les maoïstes, au pouvoir depuis 2008, ont très tôt attisé les antagonismes. La question de l'identité nationale est désormais brutalement débattue sur les réseaux sociaux. La violence menace. Sur le fond, le désordre prédomine au Népal depuis l'effondrement de la monarchie en 2008 et l'arrivée des maoïstes au pouvoir. L'Inde et la Chine voient d'un mauvais œil s'installer une instabilité durable au Népal, surtout à la frontière d'un Tibet déjà problématique.

Ces interrogations politiques touchent également à deux problématiques écologiques d'intérêt régional : les ressources en eau (l'Himalaya est le « château d'eau de l'Asie ») et la déforestation (la forêt tempère l'écoulement des crues dévastatrices pour les plaines). Des questions jusqu'ici très éloignées du débat national : même l'exploitation des ressources hydroélectriques, pourtant évidente face à la crise énergétique que connaît le pays, est impossible à mettre en œuvre, faute de volonté politique et d'investisseurs. Le Népal, qui pourrait jouer un rôle emblématique régional sur toutes ces questions, est peut-être en train de rater le coche.

Réalisateur du film « Il était une forêt ».

JUSQU'AU 30 NOVEMBRE

CITROËN RELANCE LA PRIME À LA CASSE

5160€ DE PRIME À LA CASSE CITROËN

Soit Nouvelle CITROËN C3 Confort à partir de 9990€* sous condition de reprise

NOUVELLE CITROËN C3 CONFORT

- 5 PORTES
- CLIMATISATION
- RADIO CD MP3
- FEUX DIURNES À LED
- RÉGULATEUR-LIMITEUR DE VITESSE



BVCert. 0033203

CITROËN préfère TOTAL

CRÉATIVE TECHNOLOGIE



Modèle présenté : Nouvelle Citroën C3 VTi 82 PureTech BVM Exclusive avec options jantes alliage 17" et peinture métallisée (18 270 €). *Somme TTC restant à payer pour l'achat d'une Nouvelle Citroën C3 VTi 68 PureTech Confort neuve hors option, déductions faites de 4 460 € de Prime Verte Citroën pour la reprise de votre véhicule de plus de 8 ans et de 700 € de prime supplémentaire pour la livraison jusqu'au 31/12/13. Offre réservée aux particuliers, non cumulable, valable pour une commande entre le 14/11/13 et le 30/11/13 inclus dans le réseau Citroën participant.

CONSOMMATIONS MIXTES ET ÉMISSIONS DE CO₂ DE NOUVELLE CITROËN C3 : DE 3,4 À 6,5 L/100 KM ET DE 87 À 150 G/KM.

Chili : le retour de Michelle Bachelet

- Les communistes participeraient pour la première fois depuis 1973 à une coalition au pouvoir.
- L'ex-présidente veut investir dans l'éducation.



Guillaume Bachelay

AMÉRIQUE LATINE

Le vote des 13 millions de Chiliens appelés aux urnes hier devrait ramener au pouvoir l'ex-présidente socialiste de 2006 à 2010, Michelle Bachelet. Crédité de 47 % des intentions de vote par les sondages, celle dont l'éloignement à New York pour diriger l'ONU Femmes n'a jamais altéré la popularité dans son pays pourrait même l'emporter dès le premier tour.

Charismatique, à la tête d'une large coalition regroupant socialistes, démocrates-chrétiens et, pour la première fois depuis 1973, communistes, M^{me} Bachelet a réduit les espoirs de victoire de ses huit concurrents, à mesure qu'approchait le scrutin. Sa principale adversaire, Evelyn Matthei, économiste et première femme conservatrice à postuler à l'élection présidentielle au Chili, n'a été investie que tardivement par son camp après la défection de plusieurs de ses dirigeants.

L'ex-présidente et l'ancienne ministre du Travail du président Piñera – à qui la Constitution interdit de solliciter un second mandat consécutif – se connaissent bien. Durant leur enfance, leurs familles étaient voisines sur une base militaire au nord du pays. Le destin de leurs pères, deux généraux qui s'estimaient, fut brisé le 11 septembre 1973 : à l'issue du coup d'Etat d'Augusto Pinochet contre Salvador Allende, Fernando Matthei rejoignit la junte militaire tandis qu'Alberto Bachelet fut torturé à mort pour être resté fidèle au chef de l'Etat renversé.

De fortes performances... et de graves inégalités

Quarante ans plus tard, les deux candidates que lie ce passé douloureux sont confrontées aux enjeux du présent. Conforter le dynamisme de l'économie conditionne les marges d'action du futur gouvernement. Nourries par les recettes des exportations de cuivre et de lithium, ainsi que par les investissements étrangers – le pays est leur 10^e destination mondiale avec 28,1 milliards de dollars en 2012 selon

Ubifrance –, les performances chiliennes impressionnent : croissance supérieure à 4 %, inflation maîtrisée, finances publiques saines, chômage réduit.

Reste que le bon élève économique de l'Amérique latine est confronté à de graves inégalités sociales. Au sein de l'OCDE, qu'il a rejointe en 2010, le Chili affiche un écart de revenus de 1 à 26 entre les 10 % les plus riches et les 10 % les plus pauvres. Quant au système éducatif, très largement privé, il apparaît comme une machine à exclusion, au point de déclencher, ces dernières années, les mobilisations les plus massives depuis la fin de la dictature. Les étudiants ont encore manifesté le mois dernier.

Michelle Bachelet s'est engagée à instaurer une éducation publique de qualité et la gratuité des études supérieures d'ici à six ans. C'est le cœur de son projet, avec l'amélioration du réseau de santé, une refonte de la fiscalité et une réforme de la loi sur l'avortement. Trois ans après son premier mandat, le retour à La Moneda de la candidate socialiste sonne comme le rendez-vous du Chili avec les défis sociaux portés par sa jeunesse.

Député de Seine-Maritime



Créditée de 47 % des intentions de vote par les sondages, Michelle Bachelet pourrait même l'emporter dès le premier tour.

Photo Martin Bernetti/AFP

28,1

MILLIARDS DE DOLLARS

Le Chili est la 10^e destination mondiale des investissements étrangers en 2012.

3 QUESTIONS À... CARLOS QUENAN

Expert à Natixis et professeur d'université

« Michelle Bachelet a pour priorité la réduction des inégalités sociales. »



H. de Oliveira/Expansion-R&A

Stéphane Derenoncourt



● Le Chili passe pour une réussite économique. Quels sont les ingrédients de ce succès ?

Le Chili profite, depuis longtemps, d'un modèle économique libéral qui a instauré une flexibilité du marché du travail et la libéralisation des flux financiers. Il retire aussi les fruits d'une stratégie de marché de niche, en misant sur la production de contre-saison dans l'agroalimentaire, la pêche et le bois, et en favorisant les investissements étrangers. C'est le champion de la croissance en Amérique Latine, avec presque 5 % aujourd'hui. C'est une économie très bien gérée et qui se diversifie, dont le talon d'Achille est la petite taille, qui la rend vulnérable aux crises financières internationales.

● Le point faible du pays ne tient-il pas aux inégalités, ainsi qu'à la contestation étudiante ?

Le pays a réussi à réduire la pauvreté, qui est passée de 45 % de la population en 1987 à moins de 20 %

aujourd'hui, mais qui malheureusement n'a pas réussi à réduire les inégalités, en matière non seulement de patrimoine et de revenus, mais aussi en termes d'opportunités, notamment dans l'éducation. Les contestations étudiantes étaient, au départ fédérées par un parti progressiste, encore aujourd'hui actif mais, dont beaucoup de membres ont rejoint Michelle Bachelet.

● Quel est le projet politique de la favorite des sondages ?

L'enjeu pour Michelle Bachelet était d'être élue dès le premier tour. C'est une femme qui détonne dans le paysage culturel chilien conservateur car elle est divorcée, agnostique, et elle bénéficie de l'aura de son statut d'ex-présidente. Sa priorité est de réduire les inégalités avec une réforme fiscale et une amélioration de l'accès à l'enseignement supérieur. Elle a également des projets de nature sociale avec, notamment l'instauration du mariage homosexuel. Elle veut aussi réformer la Constitution, mais il lui faudra pour cela disposer du soutien des deux tiers de la Chambre des députés.

Dirigeant de Derenoncourt Consultant.

Communiqué

Handicap des jeunes : un devenir professionnel est possible !



Pourquoi les entreprises s'engagent

Depuis sa création en 2008, ARPEJEH a accompagné plus de 3 200 jeunes dans l'un des cinq dispositifs qu'elle met en œuvre. Un chiffre très encourageant que l'association doit aussi à la mobilisation des entreprises qui l'ont rejointe. Des entreprises qui convaincues du bien fondé de la démarche ne manquent pas d'en faire l'éloge.

« Nous avons rejoint l'association, il y a trois ans pour la pertinence de ses actions et son adéquation avec notre propre réflexion sur le sujet du handicap » commence Laurent Depond, directeur de la diversité au sein du groupe Orange. « En effet, face aux difficultés que nous avons à recruter des personnes handicapées qualifiées, il nous fallait sourcer le problème ; la solution s'est imposée d'elle-même : agir le plus en amont possible par l'accompagnement et la formation. » Et c'est là justement tout le parti pris d'ARPEJEH, permettre à des collégiens, dès la classe de troisième, de découvrir des métiers et de faire des stages en entreprise. Un nécessaire travail de fourmi qui, d'un côté, permet à des jeunes en situation de handicap d'envisager leur avenir professionnel, et de l'autre, à des entreprises de grandir et d'évoluer. « Une fois passée l'appréhension de l'arrivée du stagiaire, qu'il soit handicapé ou non, d'ailleurs, il y a toujours une sensation de fierté très forte d'avoir transmis un savoir faire mais aussi



Les 55 entreprises engagées avec ARPEJEH

SFR, AirFrance, LVMH, RTE, L'Oréal, Generali, Société Générale, Bayer, Orange, EDF, Renault, Alcatel Lucent, Deloitte, Total, Lagardère Active,

Cappgemini, Crédit Suisse, TFI, Fondation Groupe Adecco, Aberdeen, Ministère de la Justice, BNP Paribas, Mersen, Accor, Ernst & Young, Groupe Havas, Veolia Eau, Technip, PMU, Manitowoc, L'Occitane, Ipsen, Oxyane, Galderma, Groupe Pierre & Vacances, Genzyme,

Réseau Club Bouygues Telecom, EFOM Boris Dolto, Carlson-Wagonlit, OETH, Ville de Lyon, France Télévision, Digitick, C4M, Cofely GDF Suez, Fare, La France Mutualiste, Seven Academy, Ortec, BNP Paribas Personal Finance, Steria, DCNS, Meeschaert, GFC Construction, IFPEN.

d'avoir contribué à un projet sociétal et à la stratégie de l'entreprise », explique de son côté Rémi Lugagne, directeur des ressources humaines, L'Oréal Luxe International.

Un partenariat gagnant-gagnant

Même constat pour Bertrand Signé, directeur général adjoint et DRH chez RTE : « Notre implication dans les actions nous aide clairement en termes de management. Vivre avec le handicap dans l'entreprise nous permet d'évoluer, d'adapter nos méthodes de travail, de les rendre plus efficaces. » Dès lors, l'accueil de jeunes handicapés crée une vraie dynamique positive au sein de l'entreprise en plus d'agir sur le changement des mentalités. Depuis cinq ans qu'elle existe, l'association a déjà remporté quelques belles victoires comme ce jeune garçon qui suivait un CAP d'aide comptable et a poursuivi ses études jusqu'au BTS, boosté après un stage fait par le biais d'ARPEJEH. Evoquons aussi, la destinée exceptionnelle d'une jeune fille autiste qui devait être orientée automatiquement vers le secteur adapté et qui après un stage chez LVMH, a choisi de suivre un CAP de maroquinerie qu'elle a obtenu !

La mobilisation doit se poursuivre

Force est de constater que l'action de l'association et des entreprises porte ses fruits. Et ces dernières ne comptent pas s'arrêter là. C'est ce qu'explique Isabelle Casse, responsable mission handicap chez Bayer : « Nous sommes dans un second souffle au niveau de notre engagement ; je suis justement en train de mettre en place un kit de communication afin de fédérer toujours plus de collaborateurs autour de la question du handicap. » Si aujourd'hui 55 entreprises ont signé la charte d'engagements ARPEJEH, reste que le combat est loin d'être gagné. Comme le souligne Rémi Lugagne (L'Oréal) : « Si nous accueillons beaucoup de jeunes handicapés, notre contribution n'en demeure pas moins une goutte d'eau. Mais une goutte d'eau qui finira par faire tâche d'huile... » Et Laurent Depond (Orange) d'ajouter et de conclure : « Maintenant il nous faut prendre notre bâton de pèlerin afin d'inciter d'autres entreprises à rejoindre notre action, cela pour permettre aux jeunes handicapés de découvrir d'autres secteurs d'activité et pour couvrir de nouveaux territoires géographiques. » La mobilisation doit donc se poursuivre.



RENCONTRE AVEC BORIS BERTIN, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL D'ARPEJEH

ARPEJEH va bientôt fêter ses 5 ans. Sa longévité est aussi le fruit de l'engagement de nombreuses entreprises...

Si ARPEJEH a pu voir le jour en avril 2008, c'est grâce à l'engagement initial de grands groupes qui nous ont soutenus avant même que l'association ne naisse réellement. L'évidence du projet a largement contribué à attirer de nouveaux adhérents ce qui fait que le 19 novembre 2008, date de lancement de notre association, nous comptons déjà 12 entreprises membres.

Comment ARPEJEH a-t-elle pu convaincre aussi vite de sa pertinence des groupes d'une telle envergure ?

La proposition était innovante puisque notre association n'a pas d'équivalent. Rien n'existait en direction des jeunes en situation de handicap alors même que les entreprises rencontraient et rencontrent toujours d'ailleurs des difficultés de recrutement de ces publics. (NDLR : en France, les entreprises de 20 salariés et plus ont l'obligation légale de respecter un quota de 6% de personnes handicapées au sein de leur effectif). Or savez-vous que seulement 1/6^{ème} des collégiens en situation de handicap accèdent au lycée ? Imaginez donc les barrières pour poursuivre des études supérieures !

ARPEJEH a donc pris le parti de l'accompagnement dès la classe de 3ème tel un trait d'union entre les jeunes et les entreprises. En quoi ces dernières s'engagent-elles ?

A participer activement à notre dynamique, et aux 5 dispositifs que nous avons mis en œuvre, en mobilisant leurs collaborateurs sur les actions que nous organisons. Il faut savoir, par ailleurs, que ces dernières ont été élaborées au regard des besoins du terrain afin de répondre concrètement aux attentes de ces entreprises.

Les entreprises l'ont d'ailleurs bien compris... Au départ, elles étaient 5 membres, 5 ans plus tard, elles sont 55...

Si la mobilisation est importante, elle ne suffit pas à répondre aux besoins. Il faut donc plus d'entreprises engagées, plus de secteurs représentés, plus de métiers à proposer afin de pouvoir élargir le champ des possibles ! Plus qu'un devoir moral, l'accompagnement vers l'emploi des jeunes en situation de handicap, représente une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise dans sa culture même. Cela lui permet de grandir, d'évoluer, de revisiter ses dispositifs de recrutement, de management même. En offrant juste un peu de leur temps, les entreprises ouvrent la voie et peuvent susciter des vocations !

ARPEJEH

19, rue de la Boétie - 75008 PARIS
Tél. 01 79 97 28 55
contact@arpejeh.com - www.arpejeh.com

idées & débats

SOMMAIRE

Le Billet de Favilla	Le peuple le plus européen qui soit
La Chronique	Ces grandes marques qui ont su prendre le virage digital
Le Point de vue	Ce que disent les séries télé du modèle français
Art et culture	Voyage en Gallieni
Prospective/Science	Pourquoi le principe de précaution dérange



La France cherche encore la bonne politique industrielle

Marwan Lahoud



Un an après la mise en œuvre du pacte de compétitivité, où en sommes-nous ? A l'heure des premiers bilans, le paysage est contrasté. Les résultats ne sont pas encore à la hauteur des espérances. Il existe encore un déficit de politique industrielle. Non dans les actions, mais dans l'esprit.

Le meilleur exemple est le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (Cice). Si le principe est excellent, la mise en œuvre ne permet pas d'atteindre l'objectif de réindustrialisation de la France : 80 % des entreprises concernées ne sont pas exposées à la concurrence internationale et seuls 18 % des crédits bénéficient à l'industrie manufacturière. Mais, surtout, les effets du Cice sont contrebalancés par d'autres mesures renchérissant les coûts des entreprises. Pour l'industrie aéronautique et spatiale, par exemple, l'effet bénéfique du Cice compense une dégradation de 1 centime du taux de change euro-dollar alors même que cette industrie, très fortement exportatrice, a une majorité de ses centres de production en zone euro.

De plus, cette industrie crée beaucoup de valeur ajoutée en employant des salariés hautement qualifiés, donc bien rémunérés. Dans ce cas, les plafonds du Cice ne permettent pas de réduire significativement le coût du travail.

Pour relancer l'industrie en France et renforcer les filières qui gagnent, que faut-il faire ? L'exemple d'Airbus apporte une réponse. Comment ce groupe aurait-il pu conquérir des parts de marché dans l'aéronautique civile face à Boeing sans l'esprit de filière qui anime notre industrie en France ? Que



L'ANALYSE DE LA RÉDACTION

Malgré des mesures qui vont dans le bon sens, comme le Cice ou le crédit d'impôt recherche, il existe encore un déficit de politique industrielle en France. Le manque d'engagement collectif et le coût du travail sont les obstacles à surmonter.



Les points à retenir

- La réindustrialisation de la France passe par une politique de filière, à la manière de ce qui a fait le succès de l'aéronautique.
- La participation de l'Etat dans la durée est indispensable pour donner aux entreprises le temps de consolider leur compétitivité.
- Mais il faut résolument baisser le coût du travail et stabiliser la fiscalité dans un contexte où les marges des entreprises sont faibles.

serait EADS sans un effort commun avec ses 11.750 partenaires industriels français ?

Cette réussite n'est pas le fruit du hasard. Elle est le résultat d'un engagement fort et collectif de toutes les entreprises. Les entreprises industrielles françaises ont assis leur réussite sur un effort soutenu pour maîtriser les technologies de pointe et sur un effort constant d'innovation. Préserver l'effort d'innovation en sanctuarisant le crédit impôt recherche est de ce fait important, car le CIR est un atout majeur pour les activités industrielles en France.

Mais cette réussite éclatante dans l'aéronautique, l'énergie, le transport à grande vitesse, etc. n'aurait pas pu se faire sans un Etat partenaire dans la durée. Le rôle des financements publics a été essentiel pour construire cette dynamique partagée sous deux angles au moins : donner du temps aux entreprises pour consolider leur compétitivité et partager avec elles les risques pour lancer des paris osés mais profitables à long terme pour tous.

L'esprit de filière a aussi été « boosté » par des démonstrateurs et des programmes structurants. Quand on est porté par des projets communs, on apprend à se connaître, on développe des intérêts partagés et une envie de coopérer. Il est vital de favoriser les projets collectifs, à l'exemple des démonstrateurs du programme d'investissements d'avenir et des 34 plans industriels. C'est avec un esprit de corps que la France est conquérante !

Mais il ne sert à rien de préparer le long terme quand on risque de disparaître à court terme ! La compétitivité industrielle est un tout. L'erreur est de considérer isolément les différents facteurs de compétitivité (coûts et hors coûts) et de ne considérer que ceux qui conviennent à l'idéologie du moment. L'innovation doit se combiner avec

un coût adéquat du travail et un environnement socio-économique propice aux projets industriels.

Or les marges opérationnelles des entreprises sont aujourd'hui à un niveau très faible, ce qui est inquiétant. Pour une entreprise quelle qu'elle soit, gagner de l'argent c'est rester maître de son destin.

La croissance rapide du coût du travail n'y est pas pour rien. La solution ? Il ne s'agit pas de baisser le revenu des salariés, mais de baisser les cotisations sociales qui pèsent sur le coût du travail. Compétitivité et fiscalité sont intrinsèquement liées. Il est important de ne plus être dans le déni sur ce point.

De plus les entreprises ont besoin de stabilité pour se projeter. Quand les règles changent tout le temps, quand la fiscalité se densifie et se complexifie, il devient impossible de s'adapter ou même de décider. Une réelle stabilité de l'environnement réglementaire et fiscal est essentielle pour être capable de bâtir des projets en France. Le respect de la parole donnée et de la ligne choisie est primordial pour créer la confiance.

L'environnement, c'est aussi la formation. Sans salariés bien formés, au-delà de la difficulté à innover, la production se fera ailleurs. La France doit réfléchir très sérieusement à son système éducatif pour faire porter l'effort sur l'amélioration des formations et leur adéquation au monde actuel.

Une politique industrielle ne peut être efficace que si elle conjugue tous ces paramètres de manière cohérente. La France doit réapprendre à vivre dans le monde et à s'adapter à la donne mondiale tout en conservant ses points forts. Il est important qu'elle accepte de remettre en cause son approche de la politique industrielle.

Directeur général délégué d'EADS, président d'EADS France.

LES ÉDITORIAUX DES « ÉCHOS »

Zone euro : tant reste à faire...



Par Sophie Boissard

Il est urgent que le débat sur le modèle de croissance européen soit posé.

La gouvernance économique renforcée de l'Union européenne, mise en place dans la douleur et un certain scepticisme, commence à se concrétiser. Après la décision surprise de la BCE d'abaisser son taux directeur pour soutenir l'activité, l'actualité de la semaine écoulée en apporte une nouvelle démonstration, avec, coup sur coup, la publication des premiers avis de la Commission sur les projets de budget des Etats membres, avant l'adoption de ceux-ci par les Parlements nationaux, ou la décision annoncée jeudi par la même Commission d'ouvrir une enquête sur les excédents commerciaux allemands susceptibles de porter préjudice aux équilibres macroéconomiques de la zone euro.

Les autorités européennes disposent désormais d'une vraie boîte à outils et elles apprennent à s'en servir. Mais des outils ne suffisent pas à faire une politique économique pour l'Europe, et de ce point de vue-là, tout reste à faire. Alors que les perspectives économiques immédiates de l'Union restent sombres, avec une croissance proche de zéro et un niveau de chômage qui bat tous ses records, le débat reste vif plus jamais, tant sur le diagnostic – vivons-nous une stagnation économique durable à la japonaise ou s'agit-il d'une phase d'ajustement – que sur les remèdes, entre les partisans d'une stricte rigueur budgétaire et les tenants de politiques plus accommodantes, notamment en matière d'investissement public. Ce n'est pas une Commission sortante, qui vit ses derniers mois d'activité, qui pourra le faire trancher.

A six mois d'élections européennes à haut risque, il est pourtant urgent que le débat sur le modèle de croissance européen soit posé au niveau qui est le sien, c'est-à-dire au niveau politique.

Ce devrait être le sujet principal des deux prochains Conseils européens, tout autant que du dialogue franco-allemand, avec le nouveau gouvernement de coalition.

Directrice générale déléguée de la SNCF.



Lire nos informations
Pages 8 et 9

L'improbable changement de cap



Par Sébastien Proto

Le changement de cap risque fort de relever davantage du mirage que du miracle.

Après les appels au changement de cap de la gauche de la gauche, après ceux de l'opposition, la Commission européenne a elle-même alimenté le débat à la veille du week-end en ne validant qu'avec réserve le projet de budget 2014 du gouvernement. Mais aucune condition ne semble aujourd'hui réunie pour que ce changement intervienne. D'abord, parce que convaincu que la reprise est au coin de la rue et peu enclin à un virage qui sonnerait définitivement le glas des promesses de campagne, l'exécutif lui-même en conteste la pertinence. Ensuite, parce qu'il y a à peu près autant de caps que d'auteurs de l'appel. Rien de commun entre le changement de cap de la gauche de la gauche qui veut des mesures de pouvoir d'achat pour les plus modestes, celui des dirigeants de l'UMP qui se rejoignent au moins sur la baisse des dépenses et des charges sociales, ou encore celui de la Commission européenne qui, rejoignant le FMI ou l'OCDE, plaide pour accélérer les grandes réformes structurelles. Par ailleurs, chaque cap se heurte à sa série d'obstacles. L'exaspération fiscale des Français empêche la gauche de la gauche de compter sur l'impôt pour financer des mesures de soutien au pouvoir d'achat. Pour baisser conjointement les déficits et les impôts, il faudrait une maîtrise réelle et pas seulement cosmétique des dépenses publiques. Des mesures impopulaires sur les dépenses sociales et les effectifs de fonctionnaires qui ont peu de chances d'être acceptées par une majorité parlementaire dont les initiatives, aujourd'hui encore sur l'optimisation fiscale, démontrent à quel point elle n'entend pas se faire dompter. Enfin, le niveau actuel d'impopularité du pouvoir exécutif annihile sa capacité à lancer de grandes réformes de compétitivité. Dans ces conditions, le changement de cap risque fort de relever davantage du mirage que du miracle. Avec le risque d'un remaniement qui se heurtera lui-même à l'impopularité, si, contrairement à ce que pense le gouvernement, la reprise tant attendue ne venait pas.

Associé gérant de la banque Rothschild.



Lire nos informations
Pages 2 à 4

opinions

SUR
LE CERCLE
DES ÉCHOSL'ALLEMAGNE
EST-ELLE ENCORE
EUROPHILE ?
Trois raisons qui expliquent
l'aversion croissante des
Allemands pour l'intégration
européenne
bit.ly/HZNVqfLA FIN
DES DIPLÔMES ?
Ce que les Moocs
(cours universitaires
en ligne) vont changer
dans l'univers de
l'enseignement
bit.ly/1j9pgdRLE LIVRE
DU JOURMétiers d'art : un voyage au
cœur de l'excellence françaiseChloé
Jay

LE PROPOS. L'association des Grands Ateliers de France fête ses 20 ans et offre dans cet ouvrage une soixantaine de portraits d'artistes artisans en mots et en images. Pas de maisons connues, encore moins de marques, mais des talents français qui font vivre ou renaitre notre patrimoine. Serrurier d'art, écailliste, facteur de clavecins : les rencontres sont empreintes de culture, de noblesse et de générosité.

L'INTÉRÊT. A l'heure où la maison Pleyel ferme ses claviers, il faut saluer le travail de l'association des Grands Ateliers de France qui œuvre à promouvoir des artisans d'excellence. Outre la qualité d'un savoir-faire français, la déontologie, le respect du client et la réversibilité des restaurations rentrent en ligne de compte dans la sélection des membres. On retrouve, dans ces créations, l'âme de ceux qui travaillent durant des heures des matériaux précieux et, dont le moindre geste est irrémédiablement conséquent. Ce livre saura créer des vocations en offrant une vision passionnée du monde du travail. Il en a été ainsi pour moi il y a vingt ans... La couverture était marron, les photos moins jolies mais cette lecture m'a guidée jusqu'à Van Cleef & Arpels. Qu'il en soit de même pour ces chanceux lecteurs.

LA CITATION. « Celui qui meurt sans avoir transmis meurt en voleur » M. Germond, expert ébéniste.

Directrice générale France de Van Cleef & Arpels



Les grands ateliers de France
Catherine
Laulhère-Vigneau,
Ed. Gourcuff
Gradenigo,
381 pages,
120 euros.

DANS LA PRESSE
ÉTRANGÈRENotre vie privée
ne sera-t-elle bientôt
qu'un souvenir ?The
EconomistJacques
Galvani

● La prolifération des caméras miniaturisées va poser des problèmes nouveaux en matière de protection de la vie privée, selon « The Economist ». Ces caméras embarquées sont partout : dans les lunettes, les automobiles, sur la poitrine des policiers. Elles sont, parfois, très utiles – par exemple, quand elles permettent de résoudre des litiges avec les assurances, de mieux former des chirurgiens ou des ingénieurs, d'améliorer la conduite des automobilistes, d'éviter des bavures policières ou de décourager des actes criminels. Malheureusement, les possibilités de stockage de données quasi illimitées, ajoutées aux technologies de reconnaissance faciale, dessinent un proche futur où il ne sera plus possible de garantir l'anonymat pour quiconque. Les mini-caméras présentes dans les rues, les restaurants, les bureaux permettront de suivre tous nos déplacements. N'importe quel quidam, croisé dans la rue, pourra nous identifier instantanément via ses Google Glass connectées à Google et Facebook. Les firmes technologiques ont senti le danger. Elles innovent prudemment, mais certains Etats ont commencé à réagir, comme l'Autriche qui a banni les caméras des véhicules. Plus généralement, c'est le principe d'un droit à la préservation de l'anonymat et des données personnelles qui devrait être garanti par la loi.

Directeur délégué à la présidence du groupe
Altea Cogedim.

Ces grandes marques qui ont
su prendre le virage numérique

Anticiper la révolution numérique est une chose. Savoir adapter son « business model » en est une autre. AXA ou Carrefour y parviennent. La Redoute a loupé le coche. Pourquoi certaines entreprises s'en sortent et pas d'autres ?

LA
CHRONIQUE
d'Arthur
Sadoun

L'annonce il y a cinq mois de la fermeture des 26 magasins Virgin a été pour moi un véritable choc. Enseigne iconique, habituée des lieux mythiques et qui bravait les interdits, rien ne semblait pouvoir lui arriver. Et aux yeux de beaucoup, Richard Branson était passé pour un fou en vendant dix ans plus tôt. Une adaptation manquée lui a néanmoins donné tristement raison : celle des « mégastores » qui ont largement manqué le virage numérique. Mais que dire de La Redoute, aujourd'hui mise en difficulté par l'essor de l'e-commerce ? Toute l'histoire de l'ex-reine de la vente par correspondance semblait pourtant la préparer à ce virage digital : « passée à Internet », elle réalisait plus de la moitié de son chiffre d'affaires sur Laredoute.fr. Alors où est le problème ?

Face à l'accélération des changements comportementaux des consommateurs, se pose en fait une question fondamentale. Celle de la capacité de nos entreprises à adapter efficacement leur « business model », quand bien même l'évolution aurait été anticipée.

Qu'en est-il en France ? Certaines entreprises se trouvent tout bon-

nement menacées de disparaître. Il y a donc urgence. A la fois quant à l'anticipation et à l'adaptation. Pourtant, tout n'est pas sombre. Car, dans l'ombre d'une disparition médiatique, de nombreuses entreprises prennent aujourd'hui le leadership du changement – grâce à l'innovation bien sûr, mais aussi en faisant preuve d'audace et d'esprit entrepreneurial. Laissez-moi vous en donner quatre illustrations.

A l'heure du partage multiconnecté, le client 2.0 doit résolument être au cœur de la réflexion marketing. C'est précisément l'approche choisie par Carrefour, le multicanal et le multiformat pour ses magasins, alors que certains prédisaient la mort de l'hypermarché.

Deuxième exemple, le pouvoir de la transparence digitale pour les entreprises. Une grande marque comme AXA a choisi d'innover au quotidien en prenant un pari participatif et numérique. En lançant Qualemeilleurservice.com, premier comparateur de services sur Internet, qui permet aux clients de vérifier par eux-mêmes, elle s'est imposée comme la référence qualitative et premium de son marché.

« Open data »
et esprit start-up

Un troisième exemple de la puissance d'adaptation des outils digitaux passe par une approche globale indiscutablement féconde. En seulement deux ans, Pmu.fr est devenu la référence incontestée du pari sportif en ligne, loin de

l'image d'Epinal du bar-tabac des turfistes. En lançant Hellobank.com, BNP-Paribas n'a pas lancé la énième banque en ligne, mais la première banque mobile, pour des clients qui le sont tout autant. Quant à France Télécom – Orange maintenant ! –, l'opérateur ambitieux de devenir le premier de l'ère Internet : banque mobile, « open data » et esprit start-up.

Enfin, ce pouvoir d'anticipation s'applique aussi – rappelons-le ! – au monde « offline ». Mais encore faut-il oser prendre les risques nécessaires malgré les aléas conjoncturels. Prenez le marché de l'automobile ; tantôt sinistré, tantôt diabolisé, il est toujours de bon ton de le critiquer. Une formule résume bien le nouveau paradigme de ce marché difficile : « Soit vous êtes dans le low cost, soit vous êtes dans le premium, soit vous avez un problème. » Les grands constructeurs allemands l'ont bien compris en montant en gamme ; mais Renault aussi, en sachant prendre le risque calculé d'une nouvelle segmentation de sa gamme.

D'aucuns diront qu'il s'agit d'exemples brillants mais isolés dans un contexte global dégradé, alors que les entreprises françaises connaissent des problèmes de compétitivité et qu'on recense plus de 700 plans sociaux depuis janvier. Oui, la compétitivité est légitimement au cœur des débats, mais je ne partage pas ce pessimisme. D'abord parce que l'ampleur de ces forces vives est réelle, ce qui est vrai pour ces grandes entreprises motrices l'est également pour des centaines de PME. En anticipant les changements, en adaptant leur « business model » très en amont, elles créent la croissance et les emplois de demain. Ensuite parce que je crois à la force de l'inspiration, de la vocation, de l'exemple. En somme, en l'homme – tout à la fois créateur d'idées et manager.

Il faut oser prendre
les risques nécessaires
malgré les aléas
conjoncturels.

Diriger, c'est savoir
diriger le changement.

C'est d'ailleurs le point le plus essentiel. En miroir, revenons un instant sur l'exemple de Virgin Megastore à travers le succès de son concurrent historique : la FNAC. C'est avant tout une affaire d'hommes à mes yeux, la nouvelle équipe dirigeante ayant su insuffler une dynamique audacieuse : proche du terrain, à l'écoute des collaborateurs et des adhérents, elle a diversifié l'offre et les formats et développé l'« omnicanalité » – une cohérence entre canaux physique et numérique, laissés au choix du client. Affaire d'hommes encore avec le soutien historique de l'actionnaire (Kering) à une vision industrielle. Certes, les défis restent nombreux, mais l'enseigne regagne d'ores et déjà des parts de marché.

Et c'est cette conscience du pouvoir de l'humain que je voudrais transmettre aux générations montantes et à venir. C'est pour cela qu'il me paraît essentiel de rappeler inlassablement ces intuitions, ces combats et ces succès. Peut-être encore plus aujourd'hui qu'hier. Car diriger, c'est diriger le changement.

Président de Publicis Worldwid

LE BILLET DE FAVILLA

« Le peuple le plus européen qui soit »

Guillaume
Gallienne

L'autre jour, mon amie Lorie donnait une fête Flamenca à Séville. Ma femme et moi arrivons à 14 h 30, comme convenu. Carmen est là avec sa sœur et son beau-frère, il y a aussi une femme de la même génération que Carmen, dans la cinquantaine, un peu trop apprêtée, un peu trop maquillée aussi, accompagnée de son mari qui, lui, est en marcel, le cheveux long et gras, le tatouage saillant. Arrivent deux autres amis, tous les deux dans la trentaine, tous les deux au chômage, suivis d'un tout petit monsieur trapu, Pepe, avec sa guitare et sa femme ; une Gitane, elle aussi, comme la plupart des personnes présentes. Elle ressemble vraiment à ces « Roms » que je croise dans le métro ou dans la rue à Paris. Elle ressemble à cette femme qui m'a nettoyé mon pare-brise contre mon gré au feu rouge de la porte Maillot et qui m'avait rendu dingue. Quand Pepe se met à chanter, sa voix cassée est d'une puissance inimaginable. Les jeunes tapent tous dans leurs mains, ils sont incroyables. Alors que je les regarde fasciné, la femme de Pepe se place au centre du

patio et commence une danse sauvage, sensuelle, violente, déchaînée, sexuelle et soudainement raffinée et pieuse. Elle ne dansait pour personne en particulier. Elle dansait pour danser, pour la musique, pour le moment. Et c'est alors que j'ai compris pourquoi j'écris cette chronique aujourd'hui : ces gens n'ont pas de frontière. Moi qui avais toujours eu un préjugé contre les Roms, les Gitans, les Tziganes, je le confesse avec honte, qui me disais « quand même on ne débarque pas comme ça n'importe où, on ne campe pas ici ou là etc. », j'ai compris en une danse que ces gens n'ont pas de frontières. Et qu'il ne s'agit pas de juger si c'est bien ou si c'est mal, ils n'en n'ont pas !

Et je repense aux derniers propos politiques de ma sœur Bénédicte qui est morte cet été et qui adorait parler politique. Elle était choquée par l'augmentation des expulsions et disait : mais c'est le peuple le plus européen qui soit !

Elle a raison ma sœur. D'un restaurant tzigane à Moscou au feu rouge de la porte Maillot, d'une vallée dans les Carpates à un patio ibérique, ils sont européens. Et si c'était leur seule frontière ? On aurait peut-être des leçons à prendre.

Guillaume Gallienne est acteur et cinéaste.



Alors même que certains
annonçaient
la mort de Carrefour,
l'hypermarché choisissait
l'approche tous azimuts
plaçant le client 2.0 au
cœur de sa réflexion
marketing. Photo Sipa



LES ARTICLES LES PLUS LUS SUR LESECHOS.FR

1. EN DIRECT « La Relève » : 100 personnalités et 1 journal à écrire...
2. Bastien Marguerite, l'étudiant de 22 ans qui veut faire tomber Copé
3. La Cité du cinéma de Luc Besson dans le viseur de la justice
4. A Dubaï, Airbus et Boeing décrochent des commandes géantes
5. Hollande bat le record d'impopularité de tous les présidents de la V^e

LE POINT DE VUE



Rodolphe Belmer

La crise de la fiction française. Pas uniquement un débat un peu futile comme notre pays les affectionne ; c'est aussi un révélateur des dysfonctionnements du modèle français et de sa difficulté à s'adapter au monde contemporain.

Cette crise, c'est quoi ? D'abord un regret ; le regret que des œuvres magnifiques comme « Les Soprano », « Six Feet Under », mais aussi « 24 Heures » ou « Desperate Housewives » pour leur versant grand public, n'aient pas d'équivalents dans notre pays.

Même s'il semble futile, c'est un sujet important. Dans le monde entier, les séries deviennent un genre culturel majeur, qui détrône, et de loin, le cinéma dans la consommation, et parfois dans le cœur du public. Aujourd'hui, le véhicule principal de l'imaginaire français dans le monde doit passer par la création audiovisuelle.

Deux raisons principales ont été avancées pour expliquer cela : des budgets de production trop faibles et des sociétés de production françaises trop petites pour financer des développements ambitieux. Ces raisons sont exactes, mais elles ne suffisent pas à éclairer la situation.

D'autant que la production française a connu des succès ces dernières années. Notamment Canal+ avec sa politique de création originale et des séries comme « Carlos » d'Olivier Assayas, « Braquo » d'Olivier Marchal, « Les Revenants » (Fabrice Gobert) mais aussi « Engrenages », « Mafiosa »,

Ce que disent les séries télé du modèle français

« Maison close », etc. Le succès en France s'est doublé d'une large reconnaissance internationale. Des succès, il y en a eu aussi chez France Télévisions, avec « Clara Sheller » ou « Un village français ». Ou chez Arte (« Ainsi soient-ils »...)

Le signe indien est donc vaincu ? Pas tout fait. Il reste un problème qui soulève une réflexion. La fiction française n'arrive pas à produire en volume. Chaque année, vous retrouvez avec délice la nouvelle saison de « House of Cards », « Dexter », et même le « Mentalist » (produits aux Etats-Unis) ou de « Luther » ou « Downtown Abbey » (Royaume-Uni). Cette récurrence, c'est le cœur de la promesse de la télévision. Or la fiction française n'y arrive pas. Et de loin.

Pourquoi ? Une série est une œuvre colossale. Une saison de 12 épisodes correspond à 3 à 4 romans. C'est surhumain pour un seul homme. Surtout quand l'exploit doit être réédité chaque année. Voilà pourquoi nos collègues étrangers, travaillent sous forme d'ateliers d'écriture qui peuvent rassembler plusieurs dizaines d'auteurs autour de ces œuvres monumentales.

C'est là le nœud de notre problème national. On a beaucoup de mal à entrer dans une logique de création collective. De nombreuses tentatives sont faites, avec quelques succès (« Engrenages »...). Mais trop souvent on se heurte à l'incapacité de nos auteurs, y compris les jeunes, à créer en équipe. La réussite, l'œuvre, la création, sont vécues comme des actes très individuels, quasi identitaires.

Toute notre formation pousse à cela. La formation académique française, qui forme nos élites culturelles comme les autres, est individualiste. On stimule

la performance individuelle des enfants par les notes individuelles dès le primaire ; la notion de performance collective n'intervient quasiment jamais. C'est une différence majeure avec d'autres pays où la performance collective, la capacité à apprendre et à créer en commun est un enseignement fondamental.

Evidemment, on ne va pas changer la formation académique pour avoir de meilleures séries !

La production de séries est le symbole des difficultés d'adaptation du modèle français.

On a beaucoup de mal à entrer dans une logique de création collective.

Néanmoins, on peut se demander si la création de séries n'est pas une parabole d'une des multiples difficultés d'adaptation du modèle français. Dans un monde complexe, la création de valeur ajoutée intellectuelle est de plus en plus difficile à produire, et à appréhender par des individus. Le temps de l'homme universel issu du siècle des Lumières est révolu. Le monde est trop compliqué pour des hommes seuls. Dans les multiples évolutions de notre système éducatif, je crois que la plus urgente est d'abandonner le modèle de l'élitisme individuel pour enseigner à performer collectivement. Et si, en plus, on pouvait enseigner cela à nos footballeurs...

Directeur général du groupe Canal+.

art&culture

Voyage en Gallienne

Renaud Capuçon



On entre dans le film en pénétrant dans la loge de Guillaume Gallienne. Il se concentre avant de rentrer sur scène. Le ton est donné : il y aura tout au long du film ces parallèles avec le théâtre, qui est au cœur de sa vie.

Troisième garçon d'une famille bourgeoise, Guillaume cherche à se distinguer. Pour plaire à sa mère – une femme de caractère parlant crûment –, il se déguise, imite sa voix à la perfection et n'a de cesse de vouloir lui ressembler. Crispation du père lorsqu'il le surprend dans sa chambre déguisé en Sissi Impératrice. Nous suivons alors Guillaume en Espagne puis dans deux des pensions où ses parents l'envoient, l'une catholique, en France, l'autre, en Angleterre.

Puis ce sera l'armée. Lors de la visite médicale – deux scènes hilarantes – il se fait réformer sans problème. Il essaie ensuite une cure en Bavière où il suit un traitement très spécial, lors d'une scène qui deviendra culte, avec Diane Kruger en infirmière allemande.

S'enchaînent ensuite les rendez-vous

chez les psys. Avec toujours cette même quête de lui-même. Persuadé par sa mère qu'il est gay, il s'aventure alors dans des lieux interlopes et ressort apeuré par ses expériences nocturnes peu concluantes, Guillaume comprend alors qu'il lui faut vaincre sa peur. S'ensuit une scène, peut-être la plus émouvante du film, où il tente de vaincre sa peur du cheval, peur symbolique, en montant sans les rênes et les yeux fermés dans un manège vide. On assiste, ému, à sa libération et on s'envole avec lui sur la musique de Tannhäuser.

La dernière conversation avec sa mère est touchante de vérité. On est alors dans

l'intimité absolue du personnage. Avec pudeur, Guillaume Gallienne parle des femmes, de leur souffle, de leur allure, de leur beauté. Avec intelligence, il parle de lui, sans jamais tomber dans le narcissisme ou la fausse modestie. Avec humour, il se joue des codes et des convenances sans jamais tomber dans la facilité.

Saluons aussi la virtuosité dont il fait preuve en jouant à la fois son rôle et celui de sa mère. Et la poésie des mots qui sans cesse, telle une musique douce, vous fait frissonner. Il y a des moments de grâce dans ce film. Et cela est trop rare pour s'en passer.

Violoniste.

FILM FRANÇAIS
Les garçons et Guillaume, à table !
de et avec
Guillaume Gallienne,
André Marcon,
Françoise Fabian.
1 h 25



Gaumont-Recanale Productions-LGM Cinéma

Pudeur, intelligence, humour et grâce. Guillaume Gallienne ne tombe ni dans le narcissisme ni dans la facilité.

LE POINT DE VUE



Augustin Landier

Emmanuel Farhi



C'hommage persistant, pressions déflationnistes : 2013 s'achève sur un embourgeoisement inquiétant de l'Europe dans la crise. En baissant ses taux la semaine dernière, la BCE montre sa détermination à agir, mais brûle une des dernières cartouches de son arsenal conventionnel. En entrant, pour de bon, dans le monde des taux zéro, le fameux « zero lower bound », elle va devoir clarifier sa doctrine d'intervention non conventionnelle : 2014 sera, pour l'Europe, l'année de la politique monétaire.

Le chemin est balisé par la Réserve fédérale américaine et la Banque d'Angleterre qui ont déjà dû passer par ce tournant. On peut donc anticiper les principaux éléments du débat qui s'annonce : d'un côté, le basculement vers le « forward guidance », autrement dit une politique active de management des anticipations de taux d'intérêt futurs, et, de l'autre, pour en éviter les effets secondaires, un contrôle plus direct des risques du système financier.

Premier grand débat, celui sur le « forward guidance ». Il y a deux manières d'influencer les anticipations, l'une plus consensuelle, l'autre plus audacieuse. Il s'agit d'être plus transparent

Pour une politique monétaire « odysseenne »

sur le diagnostic et la doctrine qui président aux décisions de la BCE, afin de faciliter la formation des anticipations sur les taux d'intérêt futurs. En particulier, il va falloir lever les ambiguïtés sur l'objectif même de la politique monétaire car l'inflation moyenne dans la zone euro cache des disparités très fortes entre pays.

L'option plus audacieuse est parfois qualifiée d'« odysseenne », en référence au ligotage volontaire d'Ulysse pour résister aux sirènes : il s'agirait pour la BCE de se lier les mains en promettant, formellement, de maintenir des taux d'intérêt bas à l'avenir, alors même que la reprise se profilera et que les incitations à remonter les taux se feront sentir. En s'engageant, aujourd'hui, à ce comportement futur « irresponsable », la banque centrale peut retrouver un levier d'action malgré le plancher des taux zéro : la hausse du prix des actifs, la baisse des taux longs, et l'augmentation de l'inflation relanceront l'économie tout en facilitant les ajustements de prix relatifs et donc aussi le dénouement des déséquilibres internes de la zone euro.

Même si cette deuxième option bénéficie d'un soutien académique solide, les banques centrales semblent encore très réticentes à l'adopter clairement. Les discours embarrassés et alambiqués des banquiers centraux sur le sujet traduisent à la fois une fascination et une inhibition face à ce qui ressemble à une sorte de fruit défendu.

Le second grand débat qui occupera la BCE, en 2014, est lié aux effets secondaires du relâchement monétaire : dans une situation persistante de taux bas, les intermédiaires financiers sont

poussés à prendre des risques excessifs pour générer de la rentabilité ; des bulles peuvent se former sur certains actifs, notamment l'immobilier. 2014 sera, justement, l'année de l'intronisation de la BCE dans son nouveau rôle de régulateur bancaire central. Plus la BCE sera en mesure de réguler directement le système financier, plus elle sera à même de mener une politique monétaire audacieuse.

En baissant ses taux, la BCE a brûlé l'une de ses dernières cartouches.

Elle peut retrouver un levier d'action en promettant de les maintenir bas.

Pour la BCE, le devoir d'initiative et de leadership sera donc à son comble en 2014. L'institution ne pourra pas loucher : elle va devoir trancher dans le feu de l'action sur des sujets très politiques qui divisent les Européens. Après l'initiative de l'OMT, en 2012, qui, en élargissant sa capacité d'intervention, a éteint de justesse l'incendie des dettes souveraines, ce sera la deuxième fois, en moins de deux ans, que l'avenir de l'Europe se joue véritablement à Francfort.

Augustin Landier est chercheur à la Toulouse School of Economics.
Emmanuel Farhi est professeur d'économie à Harvard.

Karol Beffa



Le prestigieux prix Décembre, parrainé par Pierre Bergé et présidé cette année par Charles Dantzig, revendique de distinguer un ouvrage publié en marge des grands circuits commerciaux. Il n'a pas failli à sa vocation en couronnant, il y a quelques jours, « La Réforme de l'Opéra de Pékin » de Maël Renouard, au premier tour de scrutin. Le verdict a créé la surprise ; les jurés du Décembre avaient été les seuls à inscrire sur leurs listes ce court roman (ou longue nouvelle), premier texte inédit de littérature contemporaine dans la « Petite Bibliothèque Rivages » de Lidia Breda, et premier ouvrage de fiction de Maël Renouard, philosophe et traducteur de trente-quatre ans qui a aussi joué le rôle de « normalien sachant écrire » au cabinet de François Fillon, à Matignon.

Le récit est raconté par un vieux Chinois qui se remémore l'époque de la Révolution culturelle, trente ans plus tôt. Jeune universitaire lettré, il avait été recruté pour participer à l'écriture des nouveaux opéras maoïstes qui devaient remplacer les œuvres traditionnelles, survivances de la société féodale. La femme de Mao, l'ancienne actrice Jiang Qing, conduisait d'une main de fer cette « réforme de l'opéra ». Elle espérait prendre le pouvoir à la mort du Grand

La belle partition de Maël Renouard

Timonier, en 1976, avec la fameuse « Bande des Quatre ». Elle échoua. Pour le narrateur, la transition politique fut douloureuse. On le brima, on le marginalisa ; ses ambitions de carrière au sein du Parti furent réduites à néant. Il garda tout de même, secrètement, des rêves de gloire, de retour en grâce. Quand le récit commence, nous sommes en 1996 et l'homme sent que sa mort approche. Il médite sur les aléas de la fortune. « J'avais vu tant d'hommes célébrés puis déçus, et tant d'hommes déçus puis réhabilités, que j'ai longtemps gardé l'espoir d'être un jour tenu pour digne de l'histoire de notre pays. » Il a perdu cet espoir et il va raconter pourquoi.

« La Réforme de l'Opéra de Pékin » est une sorte de conte moderne, voltairien si l'on met l'accent sur la formidable ironie de l'histoire par laquelle se termine le récit, borgésien si l'on est sensible au jeu subtil de ce texte avec la mémoire et la littérature. Bien que l'époque dont il est question ne soit pas si éloignée de nous, on pourrait être il y a cinq cents ans, dans une Chine intemporelle. L'ouvrage est bref,

mais il se prête à des interprétations multiples, d'une grande richesse. Il est énigmatique sans être obscur. Le style est précis, elliptique, tantôt factuel et tantôt solennel, avec par moments des éclats poétiques. C'est une estampe dont les pouvoirs de suggestion sont grands. Une vraie découverte sur laquelle le prix Décembre a eu l'excelente idée d'attirer l'attention.

Compositeur et pianiste.

ROMAN FRANÇAIS
La Réforme de l'Opéra de Pékin
de Maël Renouard, Rivages poche/Petite Bibliothèque,
86 p., 5,10 €.

sciences

SUR
LE WEB



LES MATHS À L'AFFICHE
Apple, Google, Goldman Sachs...
Les maths mènent le monde.
La preuve dans le film
« Comment j'ai détesté
les maths », en salle le 27.
<http://bit.ly/15MDBMY>

**3,2
mm/an**

QUAND LES MERS MONTENT
Selon l'Organisation
météorologique mondiale,
le niveau des mers s'est accru de
3,2 millimètres par an entre 2011
et 2013, contre 1,6 au XX^e siècle.
<http://bit.ly/1a4U26t>

Ma chronique martienne

LA
CHRONIQUE
de Stéphane Israël



Le succès planétaire de « Gravity » le montre : la conquête de l'espace continue de fasciner les hommes. Cette fascination avait atteint un sommet le 20 juillet 1969, quand Neil Armstrong foulant le sol lunaire déclarait aux terriens : « Un petit pas pour l'homme, un grand pas pour l'humanité ! » La vision de notre place dans l'Univers en a été bouleversée. Quarante-cinq ans plus tard, on peut s'interroger sur les suites de cet exploit. En effet, l'exploration habitée de notre système solaire n'a guère progressé depuis. Pourtant, d'aucuns prédisent à présent l'installation d'une colonie de terriens sur Mars d'ici à vingt ou à trente ans. Après des décennies de surplace, soudain, la nouvelle frontière des territoires conquis par l'homme serait repoussée de manière fracassante ! Les chiffres donnent le vertige : 384.000 kilomètres séparent la Terre de la Lune, mais la distance de la Terre à Mars varie entre 56 et 400 millions de kilomètres ; six jours de voyage, aller-retour, de la Terre à la Lune, contre près de deux ans et demi pour une escapade sur la Planète rouge ! Le défi de Mars est sans commune mesure avec celui de la Lune : sur les plans technologique et logistique bien sûr, mais aussi parce qu'il demande à l'homme de s'aventurer sur des terrains inconnus en termes physiologiques et psychologiques. Quant aux ressources financières nécessaires pour le relever, elles se chiffrent en centaines de milliards d'euros. Dès lors, la vérité et le pragmatisme nous imposent de concentrer nos efforts sur les missions robotiques, comme ExoMars, développée par l'Agence spatiale européenne, ou la sonde Maven de la Nasa, qui doit être lancée aujourd'hui même, après celle de l'agence indienne le 5 novembre : elles nous aideront de façon bien plus efficace à percer les mystères de Mars pour comprendre la formation et l'évolution de la Terre et les origines de la vie. Car, si Mars est un objectif pertinent pour la science du XXI^e siècle, la présence humaine sur Mars appartient en revanche à la science-fiction. L'humanité se nourrit de ses utopies. L'homme sur Mars en fait partie. Mais si nous voulons que l'espace soit utile aux terriens, il y a d'autres priorités que de fantasmer sur des odyssees imaginaires.

Président-directeur général d'Arianespace

LA
PUBLICATION

L'impression 3D de... colonies de bactéries !

Pierre-Yves
Oudeyer



L'industrie et le design sont agités par l'arrivée d'un outil révolutionnaire : l'imprimante 3D, à laquelle on envoie le dessin d'un objet en trois dimensions, et qui le fabrique en ajoutant successivement des couches de plastique ou de métal. Il est maintenant possible d'imprimer en 3D des objets faits de matière vivante : des colonies de bactéries. Dans la revue « PNAS », Jason Shear et ses collègues de l'université du Texas expliquent qu'ils y sont parvenus en plongeant des bactéries dans un bain de gélatine, dans lequel un laser imprime des microcages qui les enferment. Ainsi, on peut générer n'importe quel arrangement 3D de bactéries. Il ne s'agit pas d'un pur exercice de style. En effet, la capacité des colonies de bactéries à propager des infections dépend de leur géométrie 3D, qui leur permet de communiquer et de coopérer. Contrôler expérimentalement cette géométrie est donc un moyen essentiel pour comprendre les bactéries. Les auteurs montrent ainsi pourquoi l'organisation de certaines bactéries dans l'organisme leur permet de résister aux antibiotiques, alors qu'elles sont détruites dans des boîtes de Petri. Avec cette technique s'ouvrent ainsi des perspectives extraordinaires en biologie et en médecine.

Directeur de recherche à l'Inria.

DÉCRYPTAGE // Les scientifiques l'accusent de freiner la recherche ; les chefs d'entreprise, la prise de risques : le principe de précaution subit un procès en partie injuste. Démonstration.

Pourquoi le principe de précaution dérange



Cédric Villani

En 2004, le président Jacques Chirac adjoignait solennellement à la Constitution française la Charte de l'environnement. Affirmant le droit de tous à vivre dans un environnement respectueux de la santé, cette charte institutionnalisait le désormais célèbre principe de précaution.

Une initiative aujourd'hui critiquée de tous côtés : des auteurs de rapports sur la compétitivité française (Jacques Attali, Louis Gallois) aux scientifiques (récemment : Catherine Bréchnignac, Guy Vallancien), en passant par les politiques (François Fillon, Eric Woerth et tant d'autres), tous dénoncent l'effet paralysant du principe de précaution sur les mentalités et l'économie françaises.

Rappelons que le risque est inhérent à toute recherche, voire à toute activité humaine. Un exemple d'actualité est la thérapie génique, voie médicale prometteuse dans laquelle s'est récemment illustrée l'équipe Inserm d'Alain Fischer et Marina Cavazzana-Calvo. Alain Fischer peut témoigner de la permanente et douloureuse prise de risques face au dilemme du choix médical. En 1999, il entreprend de soigner des enfants gravement immunodéprimés par des injections d'ADN, introduit dans des cellules de moelle osseuse via des rétrovirus. Il fallait oser ! Le protocole soigneux, validé par des comités d'éthique rigoureux, n'empêche pas le drame : le risque de cancer a été sous-estimé, 5 cas de leucémie se déclarent parmi les 20 patients. Les travaux sont interrompus, le protocole modifié, l'essai repris des années plus tard, cette fois avec succès.

Aurait-il fallu adopter plus de précautions ? Non, plaide Alain Fischer : tous les risques avaient été pris en compte au mieux selon les connaissances de l'époque ; presque tous les enfants traités semblent maintenant définitivement guéris ; de nouveaux espoirs sont nés. Adeptes d'une exigeante analyse des bénéfices et risques, Alain Fischer n'admire guère le principe de précaution, même s'il ne s'applique pas vraiment en recherche médicale. « Insister sur cette idée n'est pas un bon message » pour la recherche française ; mieux vaut mettre en avant l'action et la nécessaire confiance faite aux chercheurs.

Un principe « cosmopolitique »

Pour autant, « le principe de précaution n'est pas né en France », rappelle Yves-Charles Zarka, philosophe, professeur à la Sorbonne, Université Paris Descartes. Inspiré par le droit allemand, ce principe a d'abord été inscrit dans la déclaration internationale de Rio, et dans le droit européen. San Francisco, ville réputée pour sa culture d'innovation, l'a adopté en 2003. Comme l'explique Yves-Charles Zarka, c'est un principe « cosmopolitique », traduisant notre prise de conscience d'appartenir à un écosystème interdépendant, où le sort de la planète entière est lié à l'action humaine. C'est aussi un principe pragmatique, prenant acte de la puissance acquise par la science et la technologie, de la difficulté à prévoir leur impact, du décalage entre la rapidité des dommages et la lenteur des réparations.

Il doit être interprété comme un principe d'action et non d'inertie, ajoute le biochimiste Jean-Yves Le Déaut, président de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques ; bien compris, ce principe promet la recherche scientifique pour résoudre les crises et suscite le développement de l'évaluation des risques, un domaine trop négligé. Alan AtKisson, consultant international en développement durable, renvoie à l'étude européenne très détaillée « Late lessons from early warnings » (2013, EEA), qui analyse plus de 80 cas : il en ressort que le principe de précaution est rarement appliqué à tort, et favorise plutôt l'innovation.

C'est aussi un principe bien formulé : dans sa version française, il parle d'action, ne s'applique qu'à des risques « graves et



Le principe de précaution doit être interprété comme un principe d'action et non d'inertie.

Prévention, précaution, innovation : mode d'emploi

● **Le principe de prévention** vise à prévenir les risques graves et difficiles à quantifier, mais bien identifiés. Exemple : les accidents nucléaires.

● **Le principe de précaution** (principe 15 de la déclaration de Rio de 1992, article 5 de la Charte de l'environnement de 2004) : incite à l'action contre des risques graves suspects, mais mal identifiés ou mal compris. Exemple : la disparition des abeilles.

● **Le principe d'innovation** promet l'innovation et la prise de risques ; préconisé par le rapport Lauvergeon (« Innovation 2030 », 2013) pour contrebalancer le principe de précaution.

● **Références**
Viney, Kourilski : « Le Principe de précaution », Odile Jacob 2000.
Ewald, Gollier : « Le Principe de précaution », PUF 2009.
Birraux, Le Déaut : « L'Innovation à l'épreuve des peurs et des risques », Opecst 2012.

irréversibles » pour l'environnement, demande une réaction proportionnée et acceptable. Tout un chacun peut consulter le texte de la charte : difficile d'y voir autre chose qu'une résolution mesurée et de bon sens... Alors, pourquoi une telle animosité ?

Impossible de comprendre le débat sans le mettre en perspective. Comme le rappelle Hervé Chneiweiss, président du comité d'éthique de l'Inserm, le principe de précaution a été adopté dans un contexte de scandales sanitaires : sang contaminé, vache folle, hormone de croissance... Le pouvoir politique avait beau jeu de laisser planer un malentendu selon lequel ce texte résoudrait toutes sortes de problèmes. Hervé Chneiweiss dissipe un autre malentendu : ce n'est pas le principe de précaution qui est responsable des contrôles de plus en plus tatillons dont se plaignent chercheurs et innovateurs, mais plutôt le tristement célèbre « principe de bureaucratie » selon lequel les règles contraignantes et l'obsession de la prévision ne cessent de croître.

Enfin, le philosophe Zarka, le scientifique Chneiweiss et le politique Le Déaut se rejoignent sur un constat de double instrumentalisation : face à une évolution technologique, le principe de précaution est brandi comme étendard de ralliement par les adversaires du changement et comme épouvantail par ses promoteurs... Quelques rares décisions juridiques contestables ont contribué à exacerber la polémique. Mais, alors, que dire de l'impact du principe de précaution dans le domaine où le cantonne la Constitution : suspicion de risques graves et irréversibles pour l'environnement ?

Considérons le cas du réchauffement climatique ! Risque incertain, mais suspicion légitime de risque, avec maints indices,

Le principe de précaution, est un condensé de la douce schizophrénie humaine.

On adopte un texte que l'on n'applique pas et on se chamaille à propos de ce qu'il ne veut pas dire...

dont la confirmation, par le dernier rapport du Giec, d'un lien simple entre émissions passées de CO₂ et réchauffement actuel. Risque grave et irréversible : inondations, bouleversements écologiques... et 20 % du CO₂ que nous émettons maintenant sera encore présent dans l'atmosphère d'ici à mille ans ! Ce cas relève donc parfaitement du principe de précaution. Le monde l'applique-t-il ? A l'évidence non, répond Valérie Masson-Delmotte, du Commissariat à l'énergie atomique, spécialiste de paléoclimatologie. « Pour atteindre les objectifs adoptés au sommet de Copenhague, il faudrait ramener, d'ici à quarante ans, les émissions de CO₂ à zéro ! Ce qui suppose une révolution énergétique sans précédent. » En prenons-nous le chemin ? Bien au contraire : les centrales à charbon se multiplient dans le monde, nous n'avons jamais émis autant de CO₂ qu'aujourd'hui.

Au fond, le principe de précaution, c'est peut-être un condensé de la douce schizophrénie humaine : on adopte solennellement un texte que l'on n'applique pas et on se chamaille à propos de ce qu'il ne veut pas dire...

Directeur de l'Institut Henri-Poincaré, médaillé Fields 2010.

La pomme de discorde des OGM

En 2010 à Colmar, des militants écologistes saccagent des plantations expérimentales d'OGM. Un traumatisme pour la recherche agronomique : cette expérience d'intérêt public contre une maladie de la vigne avait été menée avec rigueur, transparence et concertation. Les faucheurs se justifient par le principe de précaution... Principe sur lequel, à l'inverse, les partenaires de grands groupes agroalimentaires tirent à boulets rouges, soutenant sans rire que le principe de précaution devrait « interdire l'interdiction » des OGM, car « cette interdiction entraîne un risque » de famine mondiale ! Quant aux scientifiques de la « Haute Autorité provisoire sur les OGM » installée en 2007, ils ont protesté contre la déformation politique de leurs travaux. Militants refusant le débat, « marchands de doute » représentant d'énormes intérêts, politiques en quête de légitimité : tous instrumentalisent le principe de précaution ! Mais au cœur du dossier OGM, il y a avant tout la propriété intellectuelle, source de profits commerciaux et... frein à l'innovation ! — C. V.

Les Echos



Les chiffres de l'économie

Budget de l'Etat 2013 : 370,9 milliards d'euros // **PIB 2012** : 2.028 milliards d'euros (à prix courants) // **Plafond Sécurité sociale** : 3.086 euros/mois à partir du 01-01-2013 // **SMIC horaire** : 9,43 euros à partir du 01-01-2013 // **Capitalisation boursière de Paris** : 1.516.421 millions d'euros (au 31-08-2013) // **Indice des prix (base 100 : 1998)** : 127,73 en août 2013 // **Taux de base bancaire** : 6,60 % à partir du 15-10-2011 // **T4M (taux Eonia)** : 0,0805 % en septembre 2013 // **Taux de chômage (BIT)** : 10,9 % pour le 2^e trimestre 2013 // **Dettes publiques** : 1.912,2 milliards d'euros (fin du 2^e trimestre 2013)

EN FRANCE

OTAGE FRANCIS COLLOMP RECOUVRE LA LIBERTÉ



Lotage français Francis Collomp, qui était détenu au Nigeria depuis décembre 2012, a retrouvé la liberté. Les circonstances de sa libération restent confuses, mais cet ingénieur de 64 ans aurait réussi à échapper samedi à ses geôliers. François Hollande s'est entretenu avec lui au téléphone en se rendant à Tel-Aviv. Il a salué son « courage ». L'ancien otage lui est toutefois apparu « fatigué ».

JUSTICE EN VENDANT UNE MAISON, ON CÈDE LES PROCÈS

La vente d'un bien immobilier interdit à l'ancien propriétaire de poursuivre les procédures qu'il avait pu engager lorsqu'il était propriétaire, a souligné vendredi la Cour de cassation. Elle lui interdit aussi de réclamer encore des indemnités pour des dommages qu'il a subis lorsqu'il était propriétaire. La vente transfère à l'acquéreur « tous les droits et actions attachés à la chose », ont dit les juges.

FOOTBALL DESCHAMPS RÊVE D'UN MATCH « HORS NORME »

Le sélectionneur Didier Deschamps a expliqué hier que la seule façon de renverser la situation contre l'Ukraine, demain en barrage retour du Mondial 2014, sera de « faire un match total dans l'engagement » et « hors norme ». « On a pris une gifle [2-0 à Kiev, vendredi], on a une possibilité de renverser la tendance. Elle est là, elle est réelle », a-t-il assuré, prévenant : « Il faudra être dans le combat. »

SOCIÉTÉ PÉTITION CONTRE LA LOI SUR LA PROSTITUTION

Une nouvelle pétition contre la proposition de loi socialiste visant à renforcer la lutte contre la prostitution a été lancée par le chanteur Antoine et signée par plusieurs dizaines de personnalités à deux semaines de l'examen du texte à l'Assemblée. Le texte abroge le délit de racolage public et sanctionne d'une amende de 1.500 euros le recours à une prostituée.

JUSTICE BERNARD ARNAULT VISÉ PAR UNE ENQUÊTE PÉNALE EN BELGIQUE

Le parquet de Bruxelles a ouvert une enquête pénale contre Bernard Arnault, le patron du groupe LVMH (propriétaire des « Echos »), a rapporté samedi le quotidien économique « De Tijd ». Le parquet s'intéresserait à « deux faits suspects » sur lesquels a été ouverte une enquête préliminaire en 2012, selon le journal flamand.

DÉCÈS MORT DE L'EX-MINISTRE GAULLISTE MICHEL COINTAT

Michel Cointat, ancien ministre gaulliste et ancien député d'Ille-et-Vilaine, est décédé ce week-end à l'âge de quatre-vingt-douze ans. Le président de l'UMP, Jean-François Copé, a salué « un de ces grands serviteurs de l'Etat » et un « gaulliste fidèle ».

À L'ÉTRANGER

RUSSIE UN BOIEING S'ÉCRASE FAISANT CINQUANTE MORTS

Un Boeing 737 des lignes intérieures russes s'est écrasé dimanche en tentant d'atterrir à l'aéroport de Kazan, la capitale de la république russe du Tatarstan (Volga). Les cinquante personnes présentes à son bord, 44 passagers et six membres de l'équipage, ont péri. Selon les agences de presse russes, l'avion de la compagnie aérienne Tatarstan a tenté, à trois reprises, d'atterrir avant de s'écraser. Il est tombé sur la piste d'atterrissage et a pris feu.

MALDIVES UN NOUVEAU PRÉSIDENT ÉLU



Surprise aux Maldives. Ce n'est pas le favori, Mohamed Nasheed, premier président des Maldives élu démocratiquement en 2008 (puis évincé il y a vingt et un mois) qui a été élu, mais Abdulla Yameen. Celui-ci est le demi-frère de l'ancien homme fort du pays, Maumoon Abdul Gayoom, qui a régné sans partage pendant trois décennies. Abdulla Yameen a promis d'œuvrer pour la stabilité et la démocratie.

LITTÉRATURE DISPARITION DE LA ROMANCIÈRE DORIS LESSING

La romancière britannique Doris Lessing est décédée hier, à quatre-vingt-quatorze ans. Elle était l'auteur d'une œuvre riche d'une cinquantaine de titres qui lui valut le prix Nobel de littérature en 2007 et a fait d'elle l'icône des marxistes, anti-colonialistes, anti-apartheid et féministes. Elle avait connu la consécration internationale en 1962 avec « Le Carnet d'or ». Ce roman-fleuve à la construction originale est devenu un livre-phare du féminisme.

PAKISTAN L'ANCIEN PRÉSIDENT PERVEZ MUSHARRAF JUGÉ POUR TRAHISON

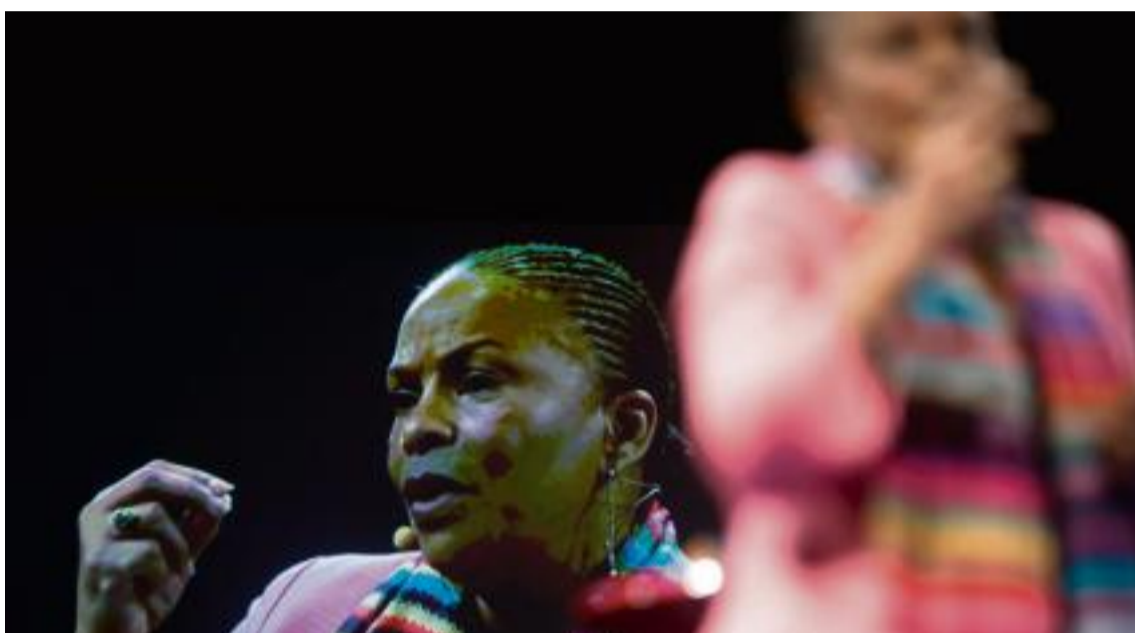
Le Pakistan va juger l'ancien président Pervez Musharraf pour trahison pour avoir imposé l'état d'urgence en 2007, a annoncé hier le ministre de l'Intérieur, Chaudhry Nisar Ali Khan. Ce serait une première dans ce pays où le crime de trahison est passible de la peine de mort ou de la prison à vie. Pervez Musharraf, soixante-dix ans, avait dirigé le Pakistan de 1999, lorsqu'il avait pris le pouvoir par un coup d'Etat, à sa destitution, en août 2008.

ÉGYPTE LE CAIRE IMPOSE DES CONDITIONS AU DIALOGUE AVEC LES ISLAMISTES

Un ministre a écarté hier l'idée d'un dialogue avec les islamistes tant qu'ils n'auraient pas reconnu les autorités ayant remplacé le président Mohamed Morsi, destitué par l'armée, éloignant un peu plus une éventuelle réconciliation en Egypte. Depuis la destitution et l'arrestation de Mohamed Morsi, le 3 juillet, le pays est profondément divisé entre partisans des autorités installées par l'armée et soutiens des islamistes.

LA PHOTO DU JOUR

Affaire Taubira, la contre-attaque des artistes



Romain Bourrier/REA

Félix Marquardt

L'actrice Jeanne Moreau signe, avec plusieurs personnalités, une tribune contre le racisme intitulée « nous sommes tous des singes français », après les attaques dont a fait l'objet la ministre de la Justice. « Nous aurions dû réagir plus vite et plus fort », assène la comédienne. Cela alors qu'a été lancée une campagne pour la réhabilitation du général Thomas Alexandre Dumas, père et grand-père des hommes de lettres homonymes et premier homme noir à commander une armée occidentale avant Colin Powell, dont la statue, place Malesherbes, fut fondue par les Allemands à leur arrivée à Paris en 1939. Plusieurs collectifs et associations œuvrent également pour que la Légion d'honneur soit remise à titre posthume au général Dumas. Cette demande a été refusée par Jacques Chirac, puis par Nicolas Sarkozy, alors qu'une pétition a recueilli des milliers de signatures.

PDG de Marquardt et Marquardt.

ON EN PARLE À BOSTON

La Fed, un nouveau modèle pour la BCE ?

Les choix politiques plus qu'économiques de la banque centrale américaine ont payé.

Arnaud Montebourg

Les Etats-Unis peuvent renouer avec leurs « espoirs et leurs rêves », comme l'avait chanté Bruce Springsteen. La nomination de Janet Yellen au poste de présidente de la Réserve fédérale des Etats-Unis participe aux espoirs de retour à la prospérité et à la croissance forte. Auditionnée le 14 novembre par la commission bancaire du Sénat américain, elle a confirmé clairement son caractère « colombe », en opposition aux « faucons » partisans de l'orthodoxie monétaire, en indiquant que le marché du travail, très dégradé, justifiait le maintien d'une politique monétaire généreuse.

La Fed s'est fixé pour objectif la baisse du chômage en dessous de 6,5 % et considère acceptable de tolérer en conséquence une inflation raisonnable aussi longtemps que cet objectif ne sera pas atteint. Ce choix politique est en passe de devenir un modèle de sortie de crise dans le monde, comme le montrent les choix politiques de la Banque d'Angleterre ou de la Banque centrale du Japon mettant en œuvre les Abenomics. Les Etats-Unis, à l'épicentre de la crise financière, ont été capables de se redresser malgré les gigantesques difficultés auxquelles ils étaient confrontés. Ce résultat n'est pas le fruit du

hasard ou de la providence mais bien du choix judicieux de politiques économiques pragmatiques et très éloignées de l'idéologie monétariste obsolète. Cette politique a été bien sûr portée par Barack Obama, qui a fait de l'industrie une priorité stratégique pour l'économie américaine, avec son fameux slogan : « Let's bring our jobs back home. » Cette politique de reconquête s'est accompagnée de mesures très concrètes qui concernent l'économie productive : réductions fiscales pour les entreprises, politique d'investissement public dans l'innovation, la technologie et la formation... Elle a aussi été portée par le développement du gaz de schiste, favorisant la baisse des coûts de production de l'industrie américaine grâce à la baisse des prix de l'énergie.

Verdict sans appel

Mais l'arme la plus puissante et la plus efficace pour redresser l'économie américaine est sans doute la politique monétaire de la Fed. Par le développement d'une politique monétaire accommodante audacieuse, la Fed a largement contribué à la baisse du taux de chômage. En soutenant le financement des

entreprises avec des taux très bas, en injectant massivement des liquidités, en rachetant de la dette publique au lieu d'obliger l'Etat fédéral à lever des impôts nouveaux pour rembourser la dette publique, et en assurant une monnaie compétitive, elle s'est donné les moyens de son ambition de redresser spectaculairement le pays.

La Fed s'est donné les moyens de son ambition de redresser spectaculairement le pays.

Les chiffres ne mentent pas et dressent un verdict sans appel. Alors que le taux de chômage était identique de part et d'autre de l'Atlantique à la fin de l'année 2009, représentant 10 % de la population active, il est désormais de 7,2 % aux Etats-Unis et de 12,2 % dans la zone euro. En l'espace de quatre ans, les Etats-Unis ont réussi à réduire leur nombre de chômeurs de plus de 4 millions alors que, dans la zone euro, le nombre de chômeurs s'est tristement accru de

près de 4 millions. Nous comptons près de 20 millions de chômeurs dans la zone euro, alors qu'avec 11 millions de chômeurs les Etats-Unis sont sur la route du retour au plein-emploi.

Espoir pour l'Europe

Ben Bernanke va quitter la Fed après avoir été à sa tête pendant huit ans. Cet homme, qui a essuyé la plus grave crise de l'histoire des Etats-Unis depuis 1929, a exprimé un regret : « J'aurais souhaité partir avec un taux de chômage à 5 % plutôt qu'à 7 % ». L'actuelle vice-présidente de la Fed, Janet Yellen, prendra bientôt le siège de présidente de l'institution, l'une des plus influentes du monde. Elève de Joseph Stiglitz, qui considère que Janet Yellen a été l'un de ses meilleurs élèves, cette femme n'a laissé planer aucune ambiguïté concernant la conduite de sa politique monétaire en déclarant, jeudi : « A 7,3 % en octobre, le chômage est encore trop haut, reflétant un marché du travail et une économie dont les performances sont loin de leur potentiel. »

Avec des dirigeants et des institutions aussi favorables à l'économie réelle, les Etats-Unis ont des raisons d'avoir des espoirs et des rêves. Peut-être pouvons-nous aussi, Européens, espérer qu'un jour notre Banque centrale soit un peu plus américaine, qu'elle s'occupe bien sûr de l'inflation, mais surtout et avant tout de la production et de l'emploi.

Envoyé spécial à Boston.
Ministre du Redressement productif.

Les Echos

SUR



RETROUVEZ DAVID BARROUX DANS « LE CLUB DE L'ÉCONOMIE »
présenté par FRANÇOIS-XAVIER PIETRI chaque samedi à 13 h 10
(rediff 17 h 10, dimanche 15 h 10 et sur TF1 en 3^e partie de soirée)



SUR LE WEB

• Retrouvez l'intégralité des contributions de tous nos invités sur lesechos.fr/



L'INVITATION AU VOYAGE - VENISE



Téléchargez l'application Louis Vuitton PASS pour accéder à des contenus exclusifs.

LOUIS VUITTON

EURO/DOLLAR
1,3481 dollar
+ 0,07 %

PÉTROLE (BRENT)
108,30 \$
- 0,24 %

OR
1.289,33 \$
+ 0,08 %

EURO STOXX 50
3.054,53 points
+ 0,03 %

CAC 40
4.292,23 points
+ 0,19 %

INDUSTRIE & SERVICES

SPORT-BUSINESS
Match décisif pour les partenaires des Bleus. // P. 23

CONSOMMATION
Low cost et haut de gamme au secours de la croissance. // P. 24, 25

AÉRONAUTIQUE



Le match Airbus-Boeing fait tomber les records à Dubaï. // P. 26

DISTRIBUTION
Rapport Bailly sur le travail du dimanche : bricolage ou ouverture ? // P. 27

ÉNERGIE
Le gouvernement veut mettre un terme au désordre électrique. // P. 28

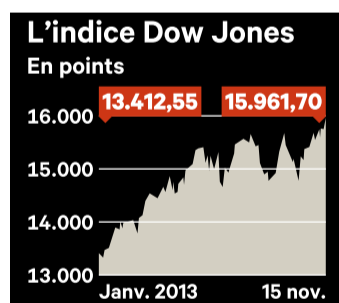
AUTOMOBILE
Land Rover, nouveau prétendant au marché premium brésilien. // P. 30

HIGH-TECH & MÉDIAS
TÉLÉCOMS
Bouygues a séduit un demi-million de clients dans la 4G. // P. 31

JEUX VIDÉO
Sony-Microsoft : le match des nouvelles consoles est lancé. // P. 32

ÉDITION
Amazon drague les libraires (encore) indépendants. // P. 33

FINANCE & MARCHÉS



MARCHÉ MONÉTAIRE
L'économie et les marchés suspendus aux stratégies des banques centrales. // P. 36

ACTIONS
Wall Street toujours plus haut. // P. 37

FINANCEMENT
« Crowdfunding » à la française : dernière ligne droite pour le débat. // P. 38

LES ECHOS BUSINESS
DÉVELOPPEMENT PERSONNEL
« Mes principes clés pour changer de cap professionnel ». // P. 44

DERNIÈRE HEURE

L'ex-secrétaire au Trésor américain rejoint un fonds d'investissement



Outre-Atlantique, la nomination de Tim Geithner a immédiatement initié une polémique. Photo Pete Marovich/Zuma/REA

Gilles Babinet



Tim Geithner rejoint le privé. Ce type de « pantouflage » irrite de plus en plus.

Il y a quelques mois encore, « Tim » Geithner occupait le prestigieux poste de secrétaire au Trésor de l'Administration américaine. Un poste qui lui incombait sans discontinuer depuis la première élection de Barack Obama et ce jusqu'en février 2013. Il vient d'accepter de rejoindre le fonds d'investissement Warburg Pincus.

En tant que secrétaire au Trésor, il a pris part à plusieurs mesures d'ampleur, comme le sauvetage de l'industrie automobile américaine ainsi que différentes tentatives de régulation ayant pour objectif de réformer le système financier américain, et également international. Depuis son départ de l'administration Obama, son activité se limitait essentiellement à des prises de parole dans le cadre de conférences confor-

tablement rémunérées. Avant d'être secrétaire d'Etat, il avait dirigé la Réserve fédérale de New York, et à ce titre avait fait partie de la poignée d'hommes qui avaient œuvré pour sauver le système à l'issue de la crise financière initiée en 2007. Plus tôt dans sa carrière, Tim Geithner avait été sous-secrétaire d'Etat chargé des affaires internationales, de 1999 à 2001, sous la direction de Robert Rubin et Larry Summers. Récemment encore, son nom avait circulé comme l'un des successeurs possibles de Ben Bernanke, à la tête de Réserve fédérale américaine. Mais il affirma à maintes reprises ne pas souhaiter occuper une telle fonction.

35 milliards de dollars sous gestion
Son nouvel employeur, Warburg Pincus, est un fonds d'investissement fondé il y a quarante-sept ans. Il dispose de 35 milliards de dollars sous gestion. Ce fonds a pris par exemple part au programme fédéral TARP de renforcement des fonds propres des banques. Il a également acquis des participations importantes dans des entreprises comme le fabricant de lentilles Bausch & Lomb ou le distributeur Neiman Marcus.

Outre-Atlantique, cette nomination a immédiatement initié une polémique. En

effet, Tim Geithner suit un parcours très similaire à celui de plusieurs hauts responsables de l'Administration américaine, à l'image de deux de ses prédécesseurs. Ainsi, Robert E. Rubin a rejoint la banque Citigroup, tandis que John Snow a intégré le fonds Cerberus. Quant au General Petraeus, il travaille désormais chez Kohlberg Kravis Roberts & Co.

Pour ce qui est de Tim Geithner, plusieurs médias font observer qu'il a directement pris part à l'établissement de réglementations particulièrement favorables au monde du capital-investissement, à l'instar de la loi Dodd-Frank, qui a fini par exclure de son champ la catégorie d'acteurs comprenant Warburg Pincus. Ces observateurs soulignent en particulier que ce type de « pantouflage » à l'américaine est de nature à éroder sensiblement la confiance des citoyens dans le système. Ils s'inquiètent en particulier de la capacité de ce système à initier les réformes qui éviteront à l'avenir de mettre à nouveau l'ensemble de l'économie mondiale au bord du gouffre.

« Digital champion » de la France auprès de la Commission européenne et président de CaptainDash.

Radio Classique s'offre Patrick Poivre d'Arvor à partir de janvier

Franck Louvrier



Avec plus de 1 million d'auditeurs quotidiens (1,9 % d'audience cumulée), Radio Classique (groupe Les Echos) souhaite franchir une étape supplémentaire. En annonçant l'arrivée de l'ex-présentateur du journal de 20 heures de TFI, Patrick Poivre d'Arvor, sur la tranche 19/20 h, la station « conforte ses trois piliers, l'information, la musique et la culture », souligne Jean-François Péresse, directeur de la rédaction. Elle modifie aussi sa stratégie en mettant de l'information sur une tranche musicale. Après l'installation de Guillaume Durand le matin de 8 heures à 9 heures, Radio Classique confirme son investissement dans le « Drive Time » (heure d'écoute de la radio en voiture) pour retrouver le soir les auditeurs du matin.

La station s'appuie aussi sur la bonne vieille recette de la venue d'une personna-

lité à forte notoriété, comme ont pu le faire sur des créneaux horaires semblables RTL avec Marc-Olivier Fogiel, France Inter avec Frédéric Mitterrand ou les chaînes d'info avec l'arrivée de stars télé (Ruth Elkrief, Laurence Ferrari...).

« Le classique de l'info ! »

Pour son ami producteur et associé Dominique Ambiel, « PPDA c'est le classique de l'info pour Radio Classique ! » Conservant la présidence de la société de production A Prime News, PPDA continue ses projets télévisés « Une maison, un écrivain », « Une maison, un artiste » pour France 5. Son arrivée est à la fois un retour aux sources et la reconstitution d'un binôme. C'est, en effet, à la radio qu'il a débuté, sur France Inter, à 23 ans, après avoir remporté un concours. Et sur Radio Classique, il retrouve Etienne Mougeotte, l'ancien vice-président du groupe TFI, qui dirige la station depuis près d'un an. Après de nombreuses propositions, dont des négociations très avancées avec M6 pour le

remplacement de Pierre Lescuré dans « Ça balance à Paris » sur Paris Première, Patrick Poivre d'Arvor a choisi ce « défi de créer quelque chose de nouveau ». Joint par « Les Echos », PPDA a indiqué « aimer l'idée de ne prendre la place de personne ». Souvenirs, après son départ difficile du premier JT de France en juin 2008. C'est aussi le décryptage de l'actualité plus que la course à l'information qui a séduit l'homme de 66 ans. Selon Etienne Mougeotte, « PPDA n'a pas d'objectif d'audience » mais sa présence dès le 6 janvier permettra de renforcer le professionnalisme de la radio grâce « à la prise de distance et au perfectionnisme » du nouvel arrivant avec qui il a « énormément travaillé ». Contrairement à la rumeur, cette arrivée ne serait pas le prélude à celle d'Anne Sinclair et d'un accord avec le Huffington Post. Radio Classique vise ainsi à renforcer sa visibilité et à creuser l'écart avec sa rivale France Musique.

Président de Publicis Events, Vice-président de Publicis Consultants

Le financement de la Cité du cinéma mis en cause

Alain Lunati



Il n'aura pas fallu attendre bien longtemps. Quelques heures à peine après l'article du « Parisien » concernant les soupçons émis par la Cour des comptes sur des détournements de fonds publics dans le cadre de la création de la Cité du cinéma, EuropaCorp apportait un démenti. La société de Luc Besson a indiqué « déplorer que cette magnifique réalisation soit prise en otage pour des règlements de comptes politiques ».

Selon « Le Parisien », l'affaire aurait démarré cet été par la transmission d'un signalement de la Cour des comptes au procureur de la République, en application de l'article 40 du Code de procédure pénale. La note se trouve aujourd'hui sur le bureau de la garde des Sceaux, Christiane Taubira.

Selon cette note, « le financement public de la Cité du cinéma, décidé contre l'avis des services de l'Etat et de la Caisse des Dépôts et Consignations, principal financeur du projet », a été effectué « pour permettre l'aboutissement du projet qu'une société privée [Europa-

La décision de donner une suite ou pas à cette affaire est dans les mains de la chancellerie.

Corp, NDLR] portait pour son seul bénéfice ». Pour mener à bien ce projet, EuropaCorp aurait bénéficié d'appuis politiques pendant la présidence de Nicolas Sarkozy. Actuel directeur général d'EuropaCorp, Christophe Lambert a travaillé pour l'UMP quand il était publicitaire. Ancienne collaboratrice de Nicolas Sarkozy à l'Élysée, Emmanuelle Mignon a été secrétaire générale d'EuropaCorp entre juillet 2010 et janvier 2012.

160 millions d'euros investis
Inaugurée l'année dernière, la Cité du cinéma fait partie des grands projets stratégiques lancés sous le précédent quinquennat. Près de 160 millions d'euros ont été investis sur quatre ans à Saint-Denis pour créer un véritable pôle d'excellence cinématographique de 51.000 m², capable de rivaliser avec les plus grands studios américains. EuropaCorp, propriétaire de la Cité du cinéma jusqu'en 2010, a cédé ses parts à la société Nef Lumière, détenue à 75 % par la Caisse des Dépôts. C'est le volet public du montage financier ayant permis à EuropaCorp de mener à bien le projet de 2009 à 2012 qui est pointé du doigt par la Cour des comptes aujourd'hui.

La décision de donner une suite ou pas à cette affaire est dans les mains de la chancellerie. Il semble probable que, dans un premier temps, le procureur décide d'ouvrir une enquête préliminaire. Selon les résultats de l'enquête menée par les services de police, un juge d'instruction pourra être nommé et une instruction ouverte. Le procureur peut aussi décider de classer l'affaire.

Président et fondateur de SP3H.

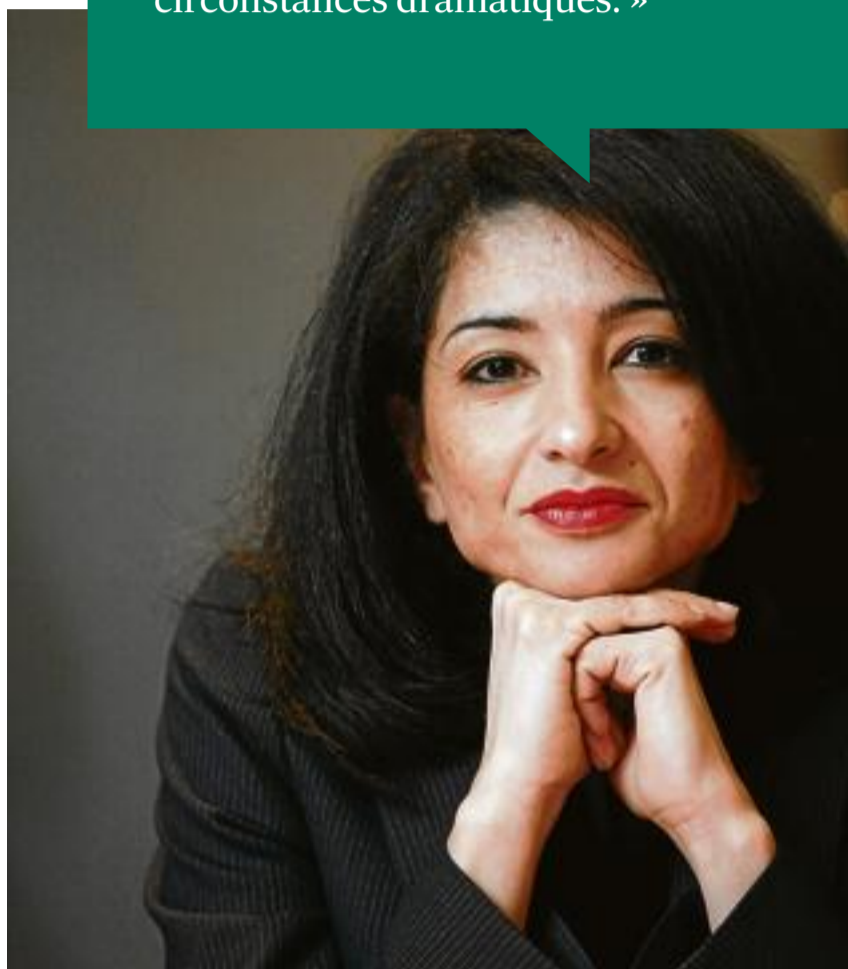
Les Echos

SUR
RTL

DANS
« LA CHRONIQUE
BOURSE »
À 12H ET 17H30
DU LUNDI AU VENDREDI

L'entretien du lundi

« Pour moi, nous sommes dans une situation prérévolutionnaire, à l'aube d'un 6 février 1934. D'ailleurs, en France, on ne sait réformer que dans des circonstances dramatiques. »



« Le fond du problème dépasse largement la question de la laïcité. Il est que notre cohésion sociale et notre vivre-ensemble sont menacés. »

La société entre délitement et besoin d'utopie

ENTRETIEN // Laïcité, délitement de la société, contestation sociale, « bonnets rouges » : le regard croisé de l'ex-secrétaire d'Etat à la Jeunesse et du syndicaliste réformiste.



Hamilton/REA - Benoit Decout/REA



Jeannette Bougrab

Laurent Berger



Jeannette Bougrab : Le 27 novembre, la cour d'appel doit dire si la crèche Baby Loup peut licencier une de ses salariées voilée. Si Baby Loup perd, nous demandons une loi pour permettre à toute entreprise de décider, via son règlement intérieur et après les consultations d'usage, où on doit mettre le curseur. Et en cas de tensions, de pouvoir interdire les signes religieux dans l'entreprise. Qu'en pense la CFDT ?

Laurent Berger : Nous sommes attachés comme beaucoup à la laïcité, une laïcité qui laisse la possibilité à chacun de croire ou de ne pas croire. Le dialogue social dans l'entreprise doit permettre de régler les problèmes lorsqu'il s'en pose, comme ça s'est déjà fait dans certaines entreprises.

J. B. : On restreint souvent le problème au voile, mais il y a aussi des cas par exemple de refus de certains hommes de prendre leur poste après une femme, c'est le refus de la mixité, de repas conformes aux préceptes religieux. On l'a vu à la RATP.

L. B. : Effectivement, et, d'ailleurs, des délégués CFDT ont subi ce type de comportement et c'est inacceptable. A la RATP, ça s'est réglé par le dialogue dans les équipes. A la CFDT, nous sommes bien placés pour savoir qu'on peut avoir une religion et être laïque, ce qui est le cas de la majorité des croyants. Mon syndicat a été fondé par des militants chrétiens de la CFTC qui estimaient qu'il fallait déconfessionnaliser l'organisation pour représenter l'ensemble des travailleurs, on continue de creuser ce sillon. Nous ne croyons pas qu'une loi règlera le problème, on ne veut pas traiter la question en édictant une règle absolue. Ce qu'il faut, c'est ne pas accentuer les tensions, donc ne pas tomber dans la stigmatisation. Mais la laïcité doit être défendue comme les

droits de l'homme. Le fond du problème dépasse largement la question de la laïcité. Il est que notre cohésion sociale et notre vivre-ensemble sont menacés. Ce qui fait sens dans la République en termes de valeurs communes de respect des individus et de solidarité, tout cela est menacé. Il faut quand même s'interroger sur la montée du fait religieux dans l'entreprise comme dans la cité, avec parfois des signes religieux de plus en plus voyants.

J. B. : A quoi l'attribuez-vous ?

L. B. : C'est entre autres le symptôme d'un échec de la politique d'intégration qui provoque un repli identitaire, avec des logiques communautaristes. C'est le fondement de notre société qui est mis en cause parce qu'on n'a pas regardé tous les problèmes en face.

J. B. : Je suis fille d'un Algérien qui travaillait la nuit chez Schlumberger. A l'époque, certains faisaient le ramadan mais personne ne le savait. Le lieu de travail était un espace de neutralité comme l'école. Aujourd'hui comme l'écrit récemment Michèle Tribalat, le problème est la résurgence du phénomène religieux dans les familles. C'est tout cela qu'on a perdu et c'est très grave.

L. B. : Sans doute, mais on était dans une époque où il y avait des perspectives.

J. B. : Vous parlez du fait qu'il y avait le plein-emploi ?

L. B. : Non, ce n'est pas que ça, il y avait l'espoir, le sentiment qu'il y avait un progrès possible. Je crois que notre société aujourd'hui est en crise, notamment du fait de la nécessité d'admettre qu'on ne retrouvera pas le modèle d'avant.

J. B. : On a fêté les trente ans de la Marche des Beurs et on est toujours au même point. On ne peut plus parler d'échec de la politique d'intégration : on en est à la quatrième génération. On dérive d'un modèle d'assimilation à un modèle communautariste contraire à notre idéal républicain.

L. B. : La CFDT n'est pas pour un modèle communautariste, au contraire. L'autre problème qui mine la société, c'est la montée des inégalités.

J. B. : Le délitement de la société ne peut pas être lié uniquement à une question sociale. J'ai grandi dans une famille en dessous du seuil de pauvreté. Il y a un problème de repères, de valeurs, et la première à les transmettre, c'est la famille. C'est là qu'est la source du problème.

L. B. : Le problème est plus large. Ce que vit notre pays depuis des années, c'est une crise de sens et de responsabilités. La question n'est pas que de faire rêver. On a tous besoin d'utopie, mais elle doit s'ancrer dans une capacité d'agir, de mener des projets. Notre société est décliniste, mais en réalité nous vivons la fin d'un monde et le début d'un autre. Je crois au progrès pour tous. Mais il ne sera pas celui qu'on a connu pendant les Trente Glorieuses. Le progrès va devenir plus qualitatif. Ce sera mieux, pas forcément plus.

J. B. : Puisque nous parlons de l'avenir, parlons de la jeunesse. Le vrai problème ce sont les décrocheurs qui sortent de l'école sans diplôme. Le vrai problème, c'est l'école. Mais l'Education nationale est irréformable alors qu'elle représente de loin le premier budget de l'Etat !

L. B. : Ce dont souffre notre pays, c'est que l'école trouve l'entreprise infréquentable et la vision de l'école qu'a l'entreprise est caricaturale ; il faut changer cela. Et la priorité est de réinvestir dans l'école primaire et d'accompagner davantage les élèves les plus en difficultés tout au long de leur scolarité.

J. B. : Vous, les syndicats, mobilisez sur les retraites ou d'autres sujets, mais vous n'avez jamais fait un jour de grève ou de manifestation contre les discriminations. C'est normal ?

L. B. : L'action syndicale ne se limite pas à des manifestations ou des grèves. Elle est, au quotidien, dans les entreprises, de faire respecter les droits de telle salariée de retour de congé maternité, de tel autre mis au placard, tel autre discriminé pour sa couleur de peau. Après, qu'on ait des efforts à faire dans la lutte contre les discriminations, c'est vrai, mais comme l'ensemble de notre société.

J. B. : Aujourd'hui, quand on a un problème dans le travail, on ne se dit pas « je vais aller voir la CFDT ou la CGT ». Regardez le cas de la Bretagne,

les syndicats sont quasi absents du mouvement.

L. B. : Bien sûr que si, on va voir les syndicats. Quand on est présent dans l'entreprise – et c'est tout l'enjeu pour nous –, les salariés viennent nous voir quand ils ont un problème. Le taux de participation aux élections professionnelles dans les entreprises est plus élevé que dans la plupart des élections politiques. C'est la preuve qu'ils nous font confiance. Toute société démocratique a besoin pour fonctionner de valeurs et d'organiser une confrontation d'intérêts divergents. C'est le rôle des corps intermédiaires que de les exprimer. Cela ne veut pas dire que nous ne devons pas évoluer.

J. B. : Regardez la Bretagne. Les gens ont pris le parti de défendre leurs intérêts sans vous, les organisations syndicales. Le mouvement vous échappe, comme il échappe aux partis traditionnels.

L. B. : Qui était dans la rue à Quimper selon vous ?

J. B. : Des ouvriers, des salariés dont l'entreprise fermait.

L. B. : Les salariés qui étaient dans la rue à Quimper, avec un mal-être légitime que je partage, ont défilé avec les patrons qui les ont menés dans le mur parce qu'ils n'avaient pas fait évoluer leur entreprise. Les « bonnets rouges » c'est...

J. B. : ... des voyous, selon vous ? C'est un peu facile...

L. B. : Je ne dis pas que ce sont des voyous. Ceux qui brûlent des portiques ne respectent pas la loi (on en revient à la crise d'autorité). D'autre part, qui vous dit que les « bonnets rouges » sont surtout des salariés ? Et pourquoi faudrait-il que toute manifestation de rue soit soutenue par les syndicats ? La CFDT ne partageait pas les objectifs de celle de Quimper, qui étaient de faire porter à l'écotaxe la responsabilité de situations dont elle n'était pas la cause. Elle n'est pas encore en vigueur ! A la CFDT, nous voulons qu'elle soit appliquée après la concertation prévue.

J. B. : Pour moi, nous sommes dans une situation prérévolutionnaire, à l'aube d'un 6 février 1934. D'ailleurs, en France, on ne sait réformer que dans des circonstances dramatiques.

L. B. : La preuve que non, regardez l'accord

du 11 janvier dernier qui réforme en partie le marché du travail. Je pense, moi, que le pays peut se réformer progressivement en développant les endroits où on s'écoute, on construit des diagnostics, on essaie de faire émerger de bonnes solutions.

J. B. : Vous croyez vraiment que cet accord est un big bang ? Je ne le crois pas. C'est tout sauf une révolution pour le Français moyen.

L. B. : Mais qui vous parle de révolution ? Notre pays a besoin de compromis positifs. Vous traitez l'accord du 11 janvier avec mépris mais ça fait trente ans qu'on n'était pas allé aussi loin.

J. B. : Quand j'étais secrétaire d'Etat à la Jeunesse, j'ai mis dix mois pour juste inclure dans la formation des animateurs la prévention des risques. A partir du moment où on commence à dialoguer, c'est pour laisser traîner les choses.

L. B. : Nous avons là un point de divergence fondamental.

J. B. : Je pense que tout nouveau président de la République devrait se donner quinze mois pour réformer le pays par ordonnances dès qu'il arrive à l'Élysée comme en son temps le général de Gaulle.

L. B. : Je pense que, quand il y a une difficulté, les solutions émergent plutôt des premiers concernés et pas de ceux qui les regardent de haut.

J. B. : Le vrai sujet, c'est qu'on ne fait pas confiance aux entreprises qui créent des emplois et des richesses. Il y a une stigmatisation très forte à laquelle vous contribuez.

L. B. : J'ai critiqué ceux qui instrumentalisent à un moment donné le mal-être de salariés à leur profit, je n'ai pas critiqué l'entreprise. On oublie trop souvent que l'entreprise, ce n'est pas que le patron, c'est aussi un capital, un projet, une stratégie et des salariés, des clients, des sous-traitants et un environnement. Tout est enjeu d'équilibre et cela passe par le dialogue.

Jeannette Bougrab est avocate et chroniqueuse à Canal+. Laurent Berger est secrétaire général de la CFDT.

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



Le Cameroun, 24^e pays qualifié pour le Mondial au Brésil

SPORT — Le Cameroun s'est qualifié pour sa septième phase finale de Mondial, en 2014 au Brésil, en battant la Tunisie 4 à 1, hier à Yaoundé. Vingt-quatre pays ont leur billet pour la compétition et il reste huit places à prendre.

Le Brésil à l'approche de la Coupe du monde de football sur lesechos.fr/dossier

Ensemble, c'est maintenant

ANALYSE

Alexandre Bompard



C'est une équipe de France au bord du gouffre qui se présentera mardi soir au Stade de France après la débâcle enregistrée à Kiev vendredi. Vingt ans après le précédent fiasco enregistré contre la Bulgarie, le pays s'apprête à retentir son souffle pendant quatre-vingt-dix minutes avant de crier à l'exploit si les Bleus venaient à renverser la situation, ou de vouer les damnés de Knysna aux gémonies et de demander des comptes si l'échec annoncé était au rendez-vous.

Pour certains, ce match aura des allures de match de la peur. Ce sera le cas pour Noël Le Graët, le président de la FFF, et les dirigeants du football français, qui tremblent pour l'avenir et le financement de leur sport, en crise depuis la mutinerie des Bleus en Afrique du Sud. Ce sera aussi le cas pour Nonce Paolini, le PDG de TFI, détenteur des droits du Mondial brésilien, acquis à hauteur de 130 millions d'euros, qui calculera instantanément les risques de pertes en jeu et se félicitera d'avoir su baisser l'enveloppe globale allouée aux droits sportifs. Ce sera enfin le cas pour tous les distributeurs, notamment spécialisés en produits high-tech, qui parient sur un rebond de la consommation grâce à un regain d'optimisme véhiculé par la liesse brésilienne.

La prière du président

Mais, plus encore que tous ces acteurs, une personne priera pour qu'un événement fédérateur vienne faire oublier, pendant quelques heures, les mauvaises nouvelles qui se multiplient. C'est François Hollande. En expert de l'histoire politique et en amoureux du sport, ce dernier ne manquera pas de se rappeler que le coup de fusil d'Emil Kostadinov qui nous avait privé du Mondial américain de 1994 était intervenu dans une année « horribilis » et cré-

pusculaire pour le président Mitterrand. Le président songera aussi qu'une certaine France qui gagne a vu le jour en 1976 au lendemain d'une défaite 2-0 à Kiev, alors que la France venait de vivre sa première année de récession depuis l'après-guerre. C'était à Geoffroy-Guichard. Ils étaient Verts, symbolisaient la France généreuse et ouvrière, et, en l'emportant 3 à 0 contre le Dynamo Kiev, ils avaient signé le début d'une des plus belles épopées du sport français, qui avait rempli de fierté la nation tout entière. Il songera enfin à la belle parabole que pourrait être celle de voir une équipe raillée, critiquée et conspuée réussir en extrêmes et contre toute attente un exploit.

Bien sûr, de vraie corrélation entre victoire sportive et croissance économique, il n'y a pas : les sportifs espagnols ne multiplient-ils pas les plus beaux exploits mondiaux depuis cinq ans alors que leur pays est englué dans la plus grave crise économique et sociale depuis l'ère franquiste ? D'ailleurs, serait-il vraiment juste de faire peser sur les épaules de nos footballeurs une pression économique, sociale ou politique qui viendrait se rajouter à la pression sportive ? A eux, le combat sportif ; aux acteurs politiques et économiques, la bataille pour la croissance, l'emploi et la cohésion sociale.

Mardi soir, ce n'est qu'un match de football, mais une élimination viendrait conforter les déclinistes de tout poil, même s'il paraîtrait vain et absurde de tirer des conclusions définitives sur notre pays pour un corner raté ou une passe en retrait mal assurée. Il s'agira, à l'inverse, de se qualifier pour disputer la plus grande compétition qui soit, une qualification d'autant plus belle qu'elle paraît aujourd'hui improbable et mettrait un peu de baume au cœur à une France fatiguée, agacée, voire résignée. Alors, même si elle est parfois difficile à supporter, soyons mardi tous derrière notre équipe de France. L'enjeu dépasse le stade et mérite bien une union sacrée.

PDG de la FNAC.

Match décisif pour les partenaires des Bleus

- L'équipe de France de football est mal partie pour sa qualification au Mondial.
- Une élimination serait une mauvaise nouvelle pour le secteur.



Maryam Salehi

Cédric Siré



SPORT BUSINESS

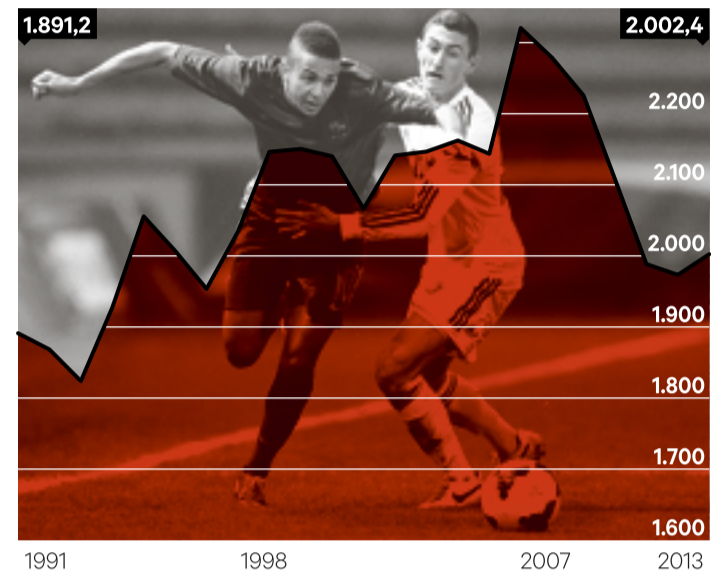
L'équipe de France n'est pas descendue du bus en 2010, elle risque de ne pas prendre l'avion pour le Brésil en 2014. Tout se jouera demain soir. Au-delà de l'impact sur le moral des Français qui seront privés de l'adrénaline susceptible de redonner un peu d'énergie positive au pays, la non-qualification éventuelle aura des impacts majeurs pour quatre grands acteurs de l'économie.

D'abord pour la Fédération française de football (FFF), au moment même où l'UEFA renégocie les droits TV des Bleus pour 2014-2018.

Le diffuseur sera moins enclin à payer des droits élevés, jusqu'à présent fixés à 4,1 millions d'euros par rencontre, pour une équipe aux performances aussi faibles, même si l'UEFA a garanti un montant stable à la FFF. Par ailleurs, les revenus liés au sponsoring provenant d'entreprises comme GDF Suez, le Crédit Agricole, SFR, Carrefour ou le PMU — déjà

Les licenciés de la Fédération française de football

En milliers



« LES ÉCHOS » / IDÉ / SOURCES : INSEE, FFF / PHOTO : AFP

échaudés par le triste épisode de Knysna —, qui s'élevaient à 82,2 millions d'euros en 2012-2013, risquent d'être significativement révisés à la baisse. Enfin, le nombre de licenciés, déjà en recul de 20 % entre 2007 et 2013, ne devrait pas voir sa courbe s'inverser, notamment si le rugby continue d'accroître sa popularité auprès des jeunes.

Ensuite, pour le diffuseur français (TF1) qui a acquis en 2005 les droits pour les 64 matchs de la Coupe du monde brésilienne pour un montant de 130 millions d'euros et qui comptait sur la présence des Bleus pour optimiser son investissement. Certes, les qualifications de l'Espagne, de l'Allemagne, de l'Argentine et peut-être du Portugal sont des

bonnes nouvelles et la revente de 36 matchs permettra de minimiser les pertes. Mais rien ne compensera l'absence des Bleus sur l'antenne, pour lesquels les 30 secondes de publicité pour le match de mardi, atteignent 140.000 euros, même si le patron de la régie, Laurent-Eric Le Lay, relativise l'impact financier pour la chaîne.

Deux autres types d'acteurs seront concernés par une éventuelle défaite des Bleus ; l'équipementier Nike, qui a conclu un contrat de 42,6 millions d'euros par saison sur la période 2011-2018 pour habiller l'équipe de France et dont la Coupe du monde est la principale vitrine pour vendre ses maillots. Et les intervenants sur le marché des paris sportifs, pour lesquels un événement aussi exceptionnel que la Coupe du monde est un vecteur d'attraction de nouveaux parieurs en ligne.

Même si aucune équipe dans un match de barrage n'a remonté un tel obstacle, on n'est jamais à l'abri d'une bonne nouvelle : il y a près de quarante ans, un club avait perdu 2-0 le match aller et il l'avait remporté 3-0 au match retour. Ce club s'appelait Saint-Etienne et son adversaire, le Dynamo Kiev, était ukrainien !

Maryam Salehi est directrice déléguée de NRJ Groupe.
Cédric Siré est le fondateur et PDG d'Allociné et de Webedia.

Le PMU s'interroge sur la suite de son partenariat



Patrice Caine

Le PMU est partenaire de la Fédération française de football (FFF) depuis 2010. Il doit se prononcer sur la reconduction du partenariat après 2014.

Le partenariat entre le PMU et la FFF arrive à échéance mi-2014. Quel avenir lui voyez-vous ?

Jusqu'à mardi soir, notre seule obsession est la qualification de l'équipe de France pour la Coupe du monde de football au Brésil. Nous sommes totalement solidaires des Bleus et des supporters. Après, nous verrons.

Concrètement, quelle option envisagez-vous ?

Il est trop tôt pour parler d'option privilégiée. Le renouvellement de notre partenariat avec la FFF sera discuté au premier semestre de l'année prochaine. Comme toujours, au début de toute négociation, toutes les options sont ouvertes : la reconduction, avec des ajustements ou non, voire la non-reconduction.

La qualification de l'équipe de France pour la prochaine Coupe du monde influencera-t-elle la discussion à venir ?

Oui et non. Notre partenariat actuel avec la FFF est bien plus large que le soutien à l'équipe de France. Nous sommes aux côtés des équipes nationales féminines et espoirs, nous sommes aussi le parrain de la Coupe de France, qui rassemble plus de 7.000 clubs, et nous sommes aussi très engagés auprès du football amateur.

Que vous a apporté votre partenariat actuel avec la Fédération française ?

Le pari que nous avons fait il y a quatre ans était de devenir un des leaders du pari sportif en ligne. Nous sommes partis de zéro en 2010 et nous sommes aujourd'hui le co-leader avec 25 % de part de marché. Associer la légitimité du foot à la notoriété de la marque PMU a été un pari gagnant !

Directeur général des opérations et de la performance du groupe Thales.



INTERVIEW

BENOÎT CORNU
Directeur de la communication du PMU



PARC EOLIEN EN MER DE FECAMP : poursuite du développement du projet à la suite du débat public

Décision du maître d'ouvrage Eoliennes Offshore des Hautes Falaises* suite au débat public

A l'issue du débat public, organisé du 20 mars au 20 juillet 2013, et de la publication le 12 septembre 2013 du compte-rendu et du bilan, établis respectivement par la Commission particulière du débat public et la Commission nationale du débat public, le maître d'ouvrage décide de poursuivre le développement du projet de parc éolien en mer de Fécamp composé de 83 éoliennes pour une capacité de 498 mégawatts.

Poursuite de la concertation

La décision de poursuivre le développement du projet s'accompagne de plusieurs actions répondant aux enseignements tirés du débat public. Ainsi le maître d'ouvrage s'engage à prolonger sa coopération avec les acteurs locaux (emploi, environnement, pêche, tourisme) et à maintenir le processus de concertation dans le cadre d'actions d'information et d'échanges qu'il mettra en œuvre avec le public.

Il continuera à travailler en étroite coordination avec le gestionnaire du réseau de transport d'électricité, RTE, en charge des travaux de raccordement du projet au réseau public de transport d'électricité.

L'ensemble de ces dispositions est détaillé dans la décision du maître d'ouvrage transmise à la Commission nationale du débat public, disponible sur le site

www.parc-eolien-en-mer-de-fecamp.fr

*La société Eoliennes Offshore des Hautes Falaises est détenue par EDF Energies Nouvelles, Dong Energy et wpd offshore.

RETROUVEZ FRANÇOIS VIDAL DANS LE TON DE L'ÉCONOMIE À 7H45 SUR RADIO CLASSIQUE

Les Echos — SUR — radio classique
Paris 101.1 FM

CONSOMMATION

Low cost et haut de gamme au secours

- 46 % des consommateurs des pays développés prévoient de réduire leurs dépenses dans les douze mois à venir.
- Un serrage de vis qui met sous pression les fabricants généralistes.



Valérie Rabault

Stéphane Courbit



Et si le salut de la croissance passait par la consommation ? D'après les chiffres publiés par l'Insee dans sa dernière note de conjoncture (+ 0,2 % pour le troisième trimestre),

cela pourrait bien être le cas. Mais encore faut-il que les consommateurs soient au rendez-vous. Or, rien n'est moins sûr : d'après une récente étude du Boston Consulting Group (BCG), 46 % des habitants des économies développées indiquent envisager de réduire leurs dépenses dans les douze mois à venir.

Face à ce risque, comment les entreprises peuvent-elles tirer leur épingle du jeu ? Deux segments offrent un solide potentiel de croissance : les produits haut de gamme et le low cost. Ainsi, malgré la crise

de l'automobile, Renault a mené une stratégie à succès avec la Logan, qui lui a assuré un relais de croissance rentable. Car, contrairement aux idées reçues, le low cost est profitable... à condition toutefois que toute la chaîne de production soit pensée, dès le départ, avec un objectif de vente à un prix moins élevé. Pour l'atteindre, certains ont également choisi de transférer une partie des charges aux consommateurs (Ikea fait monter les meubles à ses clients) ou d'alléger le circuit de distribution (easyJet vend ses billets d'avion uniquement sur

Internet). Mais dans de nombreux cas, la marque joue également un rôle clef car « elle donne aux consommateurs le sentiment d'acheter malin », explique Nicolas Kachaner, Senior Partner au BCG. Dans l'habillement avec H&M ou dans la téléphonie mobile et l'accès Internet avec Free, cette approche a constitué un vrai levier du succès marketing des deux entreprises.

Dans le haut de gamme, la marque est elle aussi importante, mais pour d'autres raisons. Au-delà de la garantie de qualité, elle remplit en plus un rôle statutaire. Dans les économies développées, 40 % des personnes interrogées par le BCG se disent d'ailleurs prêtes à payer plus cher pour acheter des produits de marque. Un chiffre en hausse de 16 % par rapport à l'étude de 2012, et ce malgré la crise !

Mais ces deux segments, aussi

dynamiques soient-ils, ne représentent pas la majorité de la consommation. Loin s'en faut. Tous secteurs confondus, les produits de milieu de gamme constitueraient encore près de 60 % des ventes.

Tous secteurs confondus, les produits de milieu de gamme constitueraient encore près de 60 % des ventes.

tes. Pour éviter de perdre du terrain, il est essentiel de ne pas les négliger et sans doute aussi de leur associer une stratégie segmentée. Faute de quoi, on risque de tout perdre. C'est sans doute ce qui est

arrivé à Nokia, qui, pour ne pas avoir suffisamment segmenté son offre, a quasiment disparu de la téléphonie mobile, après avoir été numéro un en 2007, avec 43 % des ventes mondiales. Dans l'automobile, Peugeot et Citroën, positionnés comme des marques généralistes, doivent faire face aux offensives des premium allemands (Mercedes, BMW), qui descendent en gamme.

Face à ces attaques, le seul rempart, c'est de se réinventer autour d'une offre ciblée. Une stratégie mise en œuvre avec succès par Samsung dans la téléphonie, Volkswagen dans l'automobile ou encore Essilor dans l'optique.

Valérie Rabault est députée et vice-présidente de la commission des Finances. Stéphane Courbit est président de LOV Group.

Quatre succès emblématiques qui défient une demande en berne



Plus jeune, plus sportive, plus high-tech... la nouvelle Classe A est bel et bien dans l'air du temps. Photo Mercedes-Benz



Un ventilateur Dyson, alliance de technologie et de design. Photo Dyson



Doté d'un look de baroudeur, le Duster est devenu cette année le modèle le plus vendu du groupe Renault. Photo Dacia



En proposant des produits plus haut de gamme, le chinois Haier veut conquérir les consommateurs occidentaux. Photo Haier

Mercedes se réinvente avec la Classe A

Djamel Klouche



Les crises environnementale et économique actuelles nous pousseraient à croire que l'identification du propriétaire à son véhicule devrait progressivement s'estomper au profit de nouvelles pratiques de déplacements individuels plus mutualisées, plus ouvertes et plus en prise avec les dynamiques métropolitaines. Ce qui se passe est tout à fait différent. Les généralistes s'obstinent à exister dans un marché qui semble se rétrécir inéluctablement. Les grandes marques allemandes s'approprient le terrain du premium, qui reste en développement. Dans la guerre contre Audi et BMW, Mercedes-Benz a pris le risque de rompre avec ses modèles classiques ; elle a abandonné la silhouette monospace pour une ligne plus compacte et dynamique, et a réinventé la Classe A. La Classe A est plus qu'une réussite commerciale, elle semble être dans l'air du temps. Elle a cherché à rajeunir sa clientèle, à se rapprocher des attentes des habitants des métropoles européennes branchés sur le monde. En somme, une voiture plus jeune, plus sportive, plus design, ni banale ni bling bling, plus facile, donnant toute leur place aux nouvelles technologies. Mercedes-Benz a réussi son pari, près de la moitié des acquéreurs de la Classe A n'étaient pas des incondtionnels de Mercedes, les carnets de commandes se remplissent, la marque peut espérer atteindre son objectif de retrouver sa place de leader sur le haut de gamme d'ici à 2020.

Le propriétaire de cette voiture a la classe. Probablement pas celle d'un Gatsby, ni celle d'un Picabia au volant de sa superbe Delage immortalisée par Man Ray. C'est un quinquagénaire à l'allure sportive, et résolument métropolitain. Il rêverait de faire partie des personnalités invitées à la Relève des « Echos ».

Architecte urbaniste l'AUC, lauréat de la consultation internationale sur le Grand Paris.

Dyson, l'Apple de l'électroménager

Michael Fribourg



On a déjà pensé à tout, le tout est d'y penser de nouveau » (Goethe). Cette formule décrit à merveille le modèle d'innovation haut de gamme du britannique Dyson. Cette grande PME de 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires et de 4.000 salariés – dont la moitié d'ingénieurs basés au Royaume-Uni et en Irlande – a fait le pari de réinventer ces biens d'équipement, dont les marchés développés semblaient saturés : aspirateurs, sèche-mains, ventilateurs, radiateurs d'appoint... Pour réussir, Dyson a créé son marché au lieu de le suivre, cultivant un savant mélange d'innovation, de design et de production... dans les pays à bas coût. A l'origine de ce succès, James Dyson, le « Steve Jobs de l'électroménager ». Son obsession ? Non pas minimiser les coûts, mais maximiser la créativité : l'entreprise est à l'origine de 3.000 brevets. Issu du Royal College of Art, Dyson a dans les années 1980 l'idée d'un aspirateur sans sac et propose aux grands noms de l'électroménager de produire son modèle : refus unanime. Qu'à cela ne tienne : il le développera lui-même, le début d'une longue série de succès. Aujourd'hui, Dyson réinvestit 35 % de ses bénéfices dans la R&D. Son mot d'ordre : « Concevez quelque chose qui résolve un problème. » Technologie, design, différenciation, qualité : ces concepts qui semblent sortis des manuels de marketing anglo-saxons, sont dignes du « lateral thinking » du maître mondial du marketing, Michael Porter, qui a poussé les entreprises à renouveler leur chaîne de valeur. En Europe, les succès comme Dyson restent l'exception. En France, il manque, au-delà des imprécations, un environnement culturel et fiscal propice à l'innovation, à la prise de risques. Pour que bourgeonnent de nouveaux Dyson, la « relève » devra suivre le conseil de Steve Jobs : « Stay hungry, stay foolish. »

Associé à la Banque Arjil.

Avec le Duster, Renault remonte la pente

Martin Reynaud



C'est devenu, en 2013, le modèle le plus vendu du groupe Renault : le Duster affiche une croissance de ses livraisons, au niveau mondial, de 36 %, avec 275.663 unités écoulées sur les neuf premiers mois de l'année. Commercialisé depuis 2010, il est le modèle emblématique de la gamme low cost du constructeur, après la Logan, qui avait symbolisé la renaissance de la marque roumaine Dacia, rachetée en 1999. La recette du succès de ce SUV, dont le modèle restylé a été présenté au Salon de Francfort, en septembre dernier, tient à son prix extrêmement compétitif, rendu possible par un coût de production particulièrement faible. Le Duster est produit en Roumanie (berceau de Dacia), mais également, désormais, en Russie, en Inde ou au Brésil. En outre, il partage avec d'autres voitures de sa gamme un maximum de composants (châssis, moteurs, boîtes de vitesses...). Tout en étant commercialisé à des prix jamais vus chez les autres constructeurs, le Duster n'en est pas moins devenu le modèle le plus rentable du groupe, avec une marge opérationnelle que la Deutsche Bank a estimée à 13 %.

Dans un marché européen, passablement morose (les ventes totales ont baissé de 4 % depuis le début de l'année), le véhicule au look de baroudeur permet à la marque Dacia d'afficher une progression de 20 %, là où Renault pointe à - 5,4 %. Si son design est plutôt passe-partout, ce modèle joue sur deux tableaux : pur 4 x 4 pour la montagne, mais aussi deux roues motrices pour ceux qui se contentent d'un usage citadin. Initialement pensé pour le marché européen, le Duster est également devenu un outil de conquête pour les marchés émergents, dans lesquels il est commercialisé sous la marque Renault, généralement avec une finition plus valorisante.

Avocat à la Cour, Temime & Associés.

Haier, reflet de la nouvelle Chine industrielle

Cyril Benoit



La Chine ne cesse de se réinventer. Le groupe d'électroménager, Haier, 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires, en est une parfaite illustration. Zhang Ruimin, son PDG, est célèbre pour avoir pilonné 76 machines de médiocre qualité. Trente ans après ce geste fracassant, cette ancienne coopérative est implantée partout dans le monde. Haier se classe en troisième position mondiale, avec 7 % du marché du gros électroménager.

Pour grandir, Haier se déploie sur deux fronts : les acquisitions internationales et une montée en gamme offensive. Loin d'être une coquetterie marketing pour séduire le marché domestique – les consommateurs chinois continuent de préférer les marques occidentales – ce choix symbolise la nouvelle frontière de la Chine industrielle qui s'adresse, désormais, au consommateur occidental, alors que le marché chinois est de plus en plus concurrentiel. La surcapacité industrielle pousse à la baisse des prix à l'heure d'une hausse implacable des coûts de production : progression annuelle de 20 % des salaires ouvriers, flambée du prix du foncier, hausse des taux bancaires. La productivité souffre : quand Haier réalisait environ 5 % de marge d'Ebitda en 2012, Bosch dépassait 10 %. Face à ce défi, l'industrie chinoise part à la conquête du monde. Ce mouvement est puissamment encouragé par le gouvernement avec un objectif d'investissements directs non financiers hors de Chine de 800 milliards de dollars d'ici à 2018. Cette stratégie sera-t-elle payante ? En septembre, KKR a pris une participation de 10 % dans Haier pour environ 550 millions de dollars. Bien au-delà d'une acquisition opportuniste, c'est de la part de l'un des investisseurs les plus sophistiqués de la planète, le signe d'une conviction réfléchie.

Banquier d'investissement et président de l'Institut Aspen France.

de la croissance

Biens de consommation : les marques font leur grand retour

Agathe Bousquet



Malgré la crise, les Français retrouvent le goût des marques nationales qui donnent confiance et envie.

Après des années de désamour et de défiance des consommateurs, les marques nationales reviennent au premier plan au détriment des marques distributeurs (MDD). Un paradoxe car la crise ne faiblit pas, le chômage atteint des niveaux record et les dépenses des ménages sont sous tension. Mais s'ils achètent moins en volume, les Français privilégient, désormais, les marques nationales. « Les consommateurs ont moins d'argent. Ils achètent, par exemple, moins souvent du soda, mais ils vont préférer le produit qui leur fait vraiment plaisir », explique Yves Marin, expert chez Kurt Salmon. Un retournement de situation amorcé il y a deux ans et qui se renforce en 2013. Selon Kantar WorldPanel, le chiffre d'affaires des marques nationales pour les produits de grande consommation a progressé de 2 % en un an, soit 2 fois plus que le marché. Le Top 50 des marques nationales fait mieux encore (+2,8%).

Dans le même temps, les MDD perdent, elles, du terrain avec 32,6 %, contre 33,2 % de parts de marché. Un phénomène qui intervient après quinze années ininterrompues de hausse. En y regardant de près, le secteur de l'alimentaire tire particulièrement bien son épingle du jeu. En 2008, les Français avaient, en effet, fortement réduit le nombre de produits dans leur chariot et misé sur les prix bas. Aujourd'hui, l'alimentation retrouve une place de choix et la qualité est privilégiée. « Plus de la moitié des Français déclarent aimer beaucoup ou énormément les marques nationales », souligne Gaëlle Le Floch, directrice Marketing de Kantar WorldPanel. Les explications de ce retour en force : besoin de se faire du bien, refuge statutaire, mais aussi besoin de confiance après plusieurs crises sanitaires. « Les achats qualité sont associés aux marques, les consommateurs veulent être rassurés sur les produits qu'ils donnent à leurs enfants », poursuit Gaëlle Le Floch.

Si le prix est essentiel, il n'est donc pas tout. Le consommateur est devenu « caméléon ». Quels que soient ses moyens, son comportement varie en fonction des moments, des lieux, du temps consacré à ses courses. Il peut à la fois acheter un whisky douze ans d'âge et un jus d'orange premier prix. Des arbitrages complexes qui obligent à passer d'une segmentation des acheteurs à celle de leur panier d'achat.

PDG d'Havas France.

Tourisme : l'Orient-Express veut s'offrir une seconde vie



Aline Sylla-Walbaum

Propriété de la SNCF, la marque symbole de l'art du voyage et synonyme de luxe cherche à exploiter son potentiel

Réveiller la « Belle au Bois dormant » du rail ? C'est le défi que se lance la SNCF. Créé il y a cent trente ans, le mythe Orient-Express tente de se projeter dans le XXI^e siècle. « Nous avons redécouvert dans notre portefeuille de marques cette identité mythique, symbole de l'art du voyage, du luxe et des rencontres, territoire imaginaire d'Agatha Christie et de James Bond », explique Patrick Ropert, directeur de la communication du groupe SNCF et porteur du projet. Mais cette marque est aujourd'hui éparpillée, voire parasitée par des appellations diverses qui ont proliféré depuis les années 1980. La compagnie ferroviaire a donc mis en œuvre une stratégie de reconquête du territoire de la marque. Première étape depuis 2001 : cadrer dans un accord de partenariat les relations avec le groupe Orient-Express Hotels qui exploitait, depuis 1983, le Venise-Simplon-Orient-Express, tronçon mythique

de la ligne. Second volet : se réapproprié le patrimoine historique, comme toute marque de luxe qui s'assume, avec une exposition qui débutera à l'Institut du monde arabe, en avril 2014. Le chef étoilé, Yannick Alléno, et le maroquinier Moynat seront partenaires de cette aventure. Les « images-concepts » ultrasdesign de ce qui pourrait être le train du XXI^e siècle, seront présentées à cette occasion. A cette même période sera dévoilée la ligne de matelas Orient-Express du fabricant Cauval.

Alors à quand le premier trajet dans l'Orient-Express du futur ? Si le voyage en train est la preuve nécessaire de l'existence de la marque, il n'est pas au cœur du « business-model » envisagé : le projet de relance doit être autofinancé et les revenus proviendront, bien plus sûrement, des licences de marques qui voudront s'associer à son lustre que des revenus passagers. Pourtant, le « slow travel » a ses tenants : une étude de perception commandée par la SNCF a démontré l'attractivité de la marque en France, en Turquie, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Directrice générale de Christie's France.



La Renaissance de l'Orient-Express
lesechos.fr/diaporama

Automobile : le milieu de gamme victime de l'« effet tenaille »

Cécilia Ragueneau



En dix ans, les six premières marques généralistes sont passées de près de 50 % du marché à un gros tiers des ventes.

Dans l'automobile, l'essor du low cost et du haut de gamme a été tel qu'on parle d'un « effet sablier ». Les marques généralistes sont les premières à souffrir du repli du marché depuis 2008. En l'espace d'une décennie, les six premières marques généralistes (Peugeot, Citroën, Renault, Ford, Opel et Fiat) sont passées de près de 50 % du marché européen à un gros tiers des ventes, selon les données du cabinet Inovev. De 7 millions de véhicules en 2003, les ventes sont tombées à 4,3 millions en 2013, soit une baisse bien supérieure à celle du marché.

D'un côté, le haut de gamme s'adresse à une cible moins touchée par la crise et qui conserve une motivation plaisir dans ses achats. Il a, par ailleurs, été plus constant dans son marketing. Lorsque Audi, BMW ou Mercedes ont décidé de s'attaquer au segment des citadines (Mini, Al), ils l'ont fait avec succès, en maintenant leur exigence de qualité pour éviter de

perturber leur image de marque. De l'autre, le low cost, porté par la nécessité de réduire la place de l'automobile dans le budget familial, a su proposer une offre attrayante. Une marque comme Dacia profite, par ailleurs, d'un changement profond dans les habitudes de consommation : on ne veut plus payer pour le superflu. Les marques généralistes, prises en tenaille, ont tardé à apporter les bonnes réponses, contraintes à la fois par des coûts de production élevés en Europe de l'Ouest et une image brouillée par leur extension de gamme. Alors que Mini se lançait, dès 2001, dans le segment de la citadine mettant au centre de sa proposition le design, le plaisir et la personnalisation, Citroën n'investit ce segment qu'en 2010, avec la DS3, qui connaît depuis un franc succès. De même, quand les familles ont commencé à se tourner vers les 4x4 en 2007-2008, délaissant les monospaces, (le marché des SUV représente désormais 15% des ventes de voitures particulières, selon Inovev), les généralistes français n'ont proposé leurs premiers modèles que récemment. Ces derniers mouvements ne suffisent pas à enrayer la chute pour ces marques généralistes qui perdent beaucoup d'argent en Europe. Celles qui ne peuvent compenser ces pertes par une implantation forte à l'international voient leurs capacités d'investissement, promesses d'avenir, obérées.

Directrice générale d'iTélé.

France Galop : les défis du nouveau directeur général



Julie Joly

COURSES HIPPIQUES

Thierry Delègue prend ses fonctions aujourd'hui. Dans un climat tendu.

Thierry Delègue saura-t-il reprendre les rênes de France Galop, son ancienne maison, et lui éviter la sortie de piste ? Le nouveau directeur général de la société mère des courses de plat et d'obstacle, qui prend ses fonctions aujourd'hui, n'ignore rien des difficultés qui l'attendent. L'ancien gentleman-rider, ingénieur agronome de formation, fut directeur des courses et directeur général adjoint de l'institution avant de la quitter en 2008, écarté du siège de

directeur général pour la seconde fois. Cinq ans plus tard, son ancien employeur traverse une crise violente – économique, sociale et structurelle. Sa principale ressource, les reverses de la PMU, diminué depuis trois ans dans un contexte de crise et de développement des paris en ligne. Ses charges – frais de fonctionnement, personnel, loyers, allocations des courses ou encore taxes – augmentent, elles, de manière continue. A cette allure, les pronostics ne sont pas bons : France Galop, dont les comptes 2013 ne sont pas encore arrêtés, s'attend en effet à un budget en déficit de 20 millions en 2014.

Plan d'économies

Conscient du péril, son conseil d'administration a arrêté le 5 novembre un plan d'économies de 13 millions d'euros par an. Un séisme pour les quelque 500 salariés. Dès le lendemain, les employés de l'hippodrome de Maisons-Lafitte déclen-



Thierry Delègue, nouveau directeur général, retrouve son ancienne maison. Photo France Galop

chaient une grève, obtenant la suspension du plan d'économies. « dans l'attente de l'arrivée » du nouveau directeur général.

Il revient donc à Thierry Delègue de prendre le dossier en main, tandis que les rumeurs bruissent déjà de toutes parts. Rabotera-t-il le montant des dotations des courses ? Fermera-t-il des hippodromes ? Réduira-t-il les effectifs ?

Très attendu, l'ancien dirigeant de France Galop passé courtier, consultant et entrepreneur à succès doit surtout, il le sait, redéfinir son modèle économique.

Directrice du CFI.

Londres : une nouvelle tour de Babel s'annonce

Pascal Blanchard



IMMOBILIER

Des investisseurs lancent le projet de la plus haute tour résidentielle de la ville, à Canary Wharf.

Ryan Corporation Limited (groupe d'investisseurs irlandais) annonce, à l'est de Londres dans le quartier de Canary Wharf, la construction de la plus haute tour résidentielle d'Europe (242 mètres, 74 étages). Le groupe d'investissement vient d'acquiescer le terrain pour 100 mil-

lions de livres. La tour coûtera 1 milliard de livres, soit 16 millions d'euros par niveau. La Hertsme Tower sera la seconde plus haute tour de Londres après la Shard Qatari London Bridge (310 mètres). Destinée à des investisseurs étrangers, elle symbolisera, aussi, le fait que Londres s'affirme comme la ville Monde par excellence, la nouvelle Babel. Riche comme pauvre, la capitale britannique est la destination que chacun revendique. Des migrants arrivés via les plages de Lampedusa aux riches millionnaires de la mondialisation, issus du Sud-Est asiatique. De fait, les promoteurs visent les riches acheteurs étrangers. Pour habiter l'un des 714 appartements de la Hertsme Tower il faudra dépenser 1.000 livres par pied carré.

A ce rythme, Londres devrait retrouver vers 2020 sa population

maximale de 1939. Mais, socialement, cette population sera très différente. Les militants du logement social hurlent déjà à la trahison et dénoncent la politique du maire, Boris Johnson dans un quartier qui, à côté des bureaux, compte 23.000 personnes en attente d'un logement. De fait, Londres devient une ville de « riches », déclare Darren Johnson un député écologiste. Dans dix ans, les deux tiers des acheteurs seront étrangers et Londres vise la construction de 28.500 logements par an pour répondre à cette demande.

Historien.



L'intégralité de l'article sur lesechos.fr/service

Parc éolien en mer du Calvados

PARC EOLIEN EN MER DE COURSEULLES-SUR-MER :
poursuite du développement du projet à la suite du débat public

Décision du maître d'ouvrage Eoliennes Offshore du Calvados* suite au débat public

A l'issue du débat public, organisé du 20 mars au 20 juillet 2013, et de la publication le 11 septembre 2013 du compte-rendu et du bilan, établis respectivement par la Commission particulière du débat public et la Commission nationale du débat public, le maître d'ouvrage décide de poursuivre le développement du projet de parc éolien en mer de Courseulles-sur-Mer composé de 75 éoliennes pour une capacité de 450 mégawatts.

Poursuite de la concertation

La décision de poursuivre le développement du projet s'accompagne de plusieurs actions répondant aux enseignements tirés du débat public. Ainsi le maître d'ouvrage s'engage à prolonger sa coopération avec les acteurs locaux (emploi, environnement, pêche, tourisme) et à maintenir le processus de concertation dans le cadre d'actions d'information et d'échanges qu'il mettra en œuvre avec le public.

Il continuera à travailler en étroite coordination avec le gestionnaire du réseau de transport d'électricité, RTE, en charge des travaux de raccordement du projet au réseau public de transport d'électricité.

L'ensemble de ces dispositions est détaillé dans la décision du maître d'ouvrage transmise à la Commission nationale du débat public, disponible sur le site www.parc-eolien-en-mer-du-calvados.fr

*La société Eoliennes Offshore du Calvados est détenue par EDF Energies Nouvelles, Dong Energy et wpd offshore.

Le match Airbus-Boeing fait tomber les records à Dubaï

- Plus de 150 milliards de dollars de commandes pour la première journée du Salon aéronautique.
- Le nouveau Boeing 777X démarre en fanfare.



Christopher Baldelli

Xavier Bertrand



AÉRONAUTIQUE

Plus de 150 milliards de dollars de contrats et d'intentions d'achats au premier jour du Salon aéronautique de Dubaï ! C'est du jamais-vu. Comme attendu, Emirates et Boeing ont fait l'événement avec l'annonce d'une commande de 150 777 X, le nouveau long-courrier de la firme de Seattle, d'une valeur,

au prix catalogue, de 76 milliards de dollars. Mais Airbus a créé la surprise avec une commande record de 50 A380, signée, là encore, Emirates, suivie par une seconde commande d'Etihad, pour 50 A350 et 26 A320 neo.

Au total, les trois principales compagnies du Golfe, Emirates de Dubaï, Etihad d'Abu Dhabi et Qatar Airways, ont ainsi annoncé, à elles seules, pour quelques 140 milliards de dollars d'avions long-courriers. ATR et les motoristes ont, eux, annoncé pour près de 10 milliards de commandes.

Le plus gros morceau est revenu à Boeing. Ses dirigeants voulaient faire de ce Salon la rampe de lancement de leur futur long-courrier, le 777X, c'est chose faite. L'avionneur de Seattle, qui avait préparé le lan-

cement, enregistre en une journée pour plus de 100 milliards de commandes, contre 40 milliards de dollars pour Airbus. Ce dernier n'en réalise pas moins une excellente journée, grâce à la commande de 50 A380. Elle lui permet de doubler son objectif de vente 2013 pour son très gros porteur, qui n'avait enregistré aucune commande ferme depuis le début de l'année.

Bataille sur les long-courriers

Nouvelle manche du match Airbus-Boeing, le Salon de Dubaï était attendu par tous les observateurs comme la revanche du Salon aéronautique du Bourget qui avait tourné, de justesse, à l'avantage d'Airbus. Après s'être longtemps focalisée sur le marché des appa-



Comme attendu, Emirates et Boeing ont fait l'événement au Salon de Dubaï avec l'annonce d'une commande de 150 777 X, le nouveau long-courrier de la firme de Seattle. Photo AFP

reils moyen-courriers, la bataille entre les deux avionneurs se concentre à présent sur les long-courriers, avec l'A350 face au 777X. Ces chiffres spectaculaires confirment que le salon de Dubaï est devenu un des rendez-vous incontournables du secteur. Sa montée en puissance illustre la part grandissante du Moyen-Orient dans le marché aéronautique mondial, avec des perspectives de croissance de 7,1 % par an contre 4,7 % pour le marché mondial entre 2013 et 2032.

Cependant, cette avalanche de commandes pose paradoxalement un certain nombre de questions

pour l'industrie aéronautique. Qui dit commandes record, dit retournements importants, avec des conséquences évidentes pour la rentabilité à venir des fabricants. L'incertitude sur l'évolution de la parité euro-dollar dans les années à venir fait notamment planer un doute sur le niveau de rentabilité de ces commandes majeures. La maîtrise des calendriers de livraison au regard de l'importance des commandes sera également un véritable défi pour chacun des avionneurs.

Par ailleurs, ces commandes ont accru le poids des trois grandes compagnies du Golfe dans les car-

nets de commandes d'Airbus et Boeing. Si ces derniers ne cessent de grandir, ils semblent aussi devenir de plus en plus dépendants des compagnies de la région, qui s'imposent chaque jour davantage sur le marché du trafic aérien. Au point d'en faire les véritables arbitres du match entre les deux leaders mondiaux de l'aéronautique. Mais à la différence du sport, c'est l'arbitre du match (les compagnies du Golfe) qui est assuré de gagner.

Christopher Baldelli est président du directoire de RTL.

Xavier Bertrand est député de l'Aisne, membre de la commission des Finances.

Score historique pour le Boeing 777X

Bruno Patino



Le nouveau modèle du géant américain a enregistré 259 commandes.

C'est un succès annoncé : les 259 commandes du Boeing 777X par quatre compagnies au moment même de son lancement constituent « un score historique, jamais réalisé par aucun autre avion gros-porteur dans l'histoire de l'aviation civile », pour Yves Galland, PDG de Boeing France. Un succès dans un marché à l'évolution exponentielle : avec le renouvellement nécessaire de la flotte existante, ce sont 3.300 long-courriers de 300 à 400 sièges qui devraient être commandés d'ici à 2032. « Boeing et Airbus vont avoir devant eux huit années de commandes », souligne Yves Gal-

land. Reste à savoir comment évolueront les parts des deux concurrents. C'est tout l'enjeu du lancement du 777X, pour lequel l'avionneur de Seattle a retenu deux options stratégiques : l'évolution plutôt que la création d'un nouvel avion et la volonté de couvrir tous les segments du marché au risque de se concurrencer soi-même.

Mise en service en 2004, la gamme des 777 s'est imposée sur le marché des long-courriers (301 à 386 sièges) grâce à sa fiabilité, et cumule 1.473 commandes à ce jour, ce qui en fait une « cash machine » inégalée. Le lancement des deux nouveaux modèles du 777X, le 777-8X (d'une capacité de 350 passagers) et le 777-9X (406 passagers) marque le choix de la sécurité : accueillir des innovations significatives (nouveau moteur GE plus économique, voilure en matériaux composites), proposer une consommation de carburant réduite de 20 % comparée à l'actuel 777, sans redessiner

un nouvel avion, et sans passer par la phase de certification. Ce faisant, Boeing semble faire un choix inverse à celui retenu lors de la création de son révolutionnaire 787 Dreamliner qui a multiplié les retards et a pu altérer la réputation de l'avionneur. Mais il présente, également, une alternative claire pour les compagnies aériennes : pour une même capacité, Boeing proposera, en 2020, le 777-8X, un avion éprouvé à la formule renouvelée, alors qu'Airbus, lancera sur le même segment un tout nouvel avion, l'A350-1000 dès 2017. Avec ses 406 passagers pour un prix de 378 millions de dollars, le 777-9X, quant à lui, s'installera sur un segment qui n'est pas encore totalement couvert, le rapprochant des gros-porteurs supérieurs à 450 places, l'A380 et le... Boeing 747-8.

DG délégué aux programmes, aux antennes et aux développements numériques de France Télévisions.

Emirates aide Airbus à lever les doutes sur l'avenir de l'A380

Marco Tinelli



La commande de 50 appareils conforte la dynamique commerciale du plus gros avion du monde.

La commande ferme de 50 A380 par Emirates est une excellente nouvelle pour Airbus à plusieurs égards. Sur le plan commercial d'abord. Sans aucune vente depuis le 1^{er} janvier, le doute commençait à s'installer. Avec cette commande, la plus importante jamais enregistrée pour le plus grand avion du monde, le millésime 2013 s'annonce comme un record : 50 exemplaires d'un coup, c'est presque 20 % du nombre d'exemplaires vendus depuis le lancement du programme. C'est ensuite une bonne nouvelle pour la marge opé-

rationnelle d'Airbus. Fabrice Bréquier, son PDG, soulignait récemment que l'avionneur devait pouvoir produire 30 exemplaires par an pour atteindre le point mort. Avec un rythme actuel aux alentours de 25, la mégacommande d'Emirates offre une opportunité supplémentaire de parvenir aux 10 % de profitabilité visés.

Un bon client

Ce succès est aussi très important pour la dynamique de l'A380. Pouvant transporter jusqu'à 800 passagers, l'avion porte en lui la promesse d'un transport aérien long-courrier en croissance continue. Pour acheter un A380, il faut croire en sa capacité à le remplir. Emirates était déjà le plus gros client de l'appareil. La compagnie porte à 140 le nombre d'A380 commandés, près de la moitié de tous ceux qui ont été vendus. En comparaison, Air France-KLM n'en a pris que 12 ! Airbus a encore du travail

pour convaincre d'autres compagnies de la vertu de l'A380, mais nul doute que l'exemple d'Emirates sera utile pour cela.

Enfin, c'est un bon signal, presque une bonne leçon pour toute l'industrie européenne alors que la déprime collective gagne chaque jour plus de terrain. L'A380 est non seulement le plus grand avion du monde, mais aussi un bijou technologique qui a demandé des investissements considérables, une prise de risque industrielle importante et une fabrication en grande partie en France, où il est assemblé.

Il a suffi qu'il n'y ait pas de ventes pendant neuf mois pour que certains commencent à évoquer la fin de la production. Cette commande et le renversement de situation qu'elle amène est donc un joli rappel sur les vertus de la détermination et de la persévérance.

PDG de Fullsix.

COMMUNIQUÉ

OFFRE DE REMBOURSEMENT D'OBLIGATIONS ATOS SE

Société Européenne au capital de 93.219.174 €
Siège social : River Ouest - 80, quai Voltaire - 95870 Bezons.
323 623 603 R.C.S. Pontoise

AVIS DE REMBOURSEMENT ANTICIPE DES OBLIGATIONS 1,5% ECHEANCE 1ER JUILLET 2016, A OPTION DE CONVERSION EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU D'ECHANGE EN ACTIONS EXISTANTES ATOS SE

La société Atos SE (ISIN FR0000051732) a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité des obligations 1,5%, échéance 1er juillet 2016, à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes d'Atos SE, émises le 1er juillet 2011 et restant en circulation (ISIN FR0011069384 - les « Obligations »), conformément aux stipulations de l'article A.2.2.3.8 de la note d'opération faisant partie du prospectus ayant reçu de l'Autorité des Marchés Financiers le visa n°11-210 en date du 8 juin 2011.

Le remboursement anticipé sera effectué le 18 décembre 2013 au pair soit 46,45 euros majoré du coupon couru depuis le dernier paiement d'intérêts 0,67003 euros par Obligation. Les intérêts cesseront de courir à compter du 18 décembre 2013.

Jusqu'à l'issue du 7ème jour ouvré (inclus) qui précède le 18 décembre 2013, soit jusqu'au 9 décembre 2013 inclus, les porteurs d'Obligations ont la faculté d'exercer leur droit à l'attribution d'actions Atos SE (ISIN FR0000051732) à raison de 1,02 action Atos SE pour 1 Obligation présentée. Les modalités d'exercice du droit à l'attribution d'actions sont énoncées à l'article A.2.2.4.4 (« Modalités d'exercice du Droit à l'Attribution d'Actions ») de la note d'opération.

Les Obligations non présentées à la conversion seront remboursées en numéraire le 18 décembre 2013 au prix de 47,12003 euros par Obligation incluant le coupon couru.

Le prestataire habilité chargé du service financier des Obligations et de la centralisation des demandes de conversion en actions Atos SE est Société Générale Securities Service - CS 30812 - 32 rue du champ de tir - 44308 Nantes Cedex 3.

Avertissement

Cet avis ne constitue pas une offre de titres aux Etats-Unis, en Italie, au Royaume-Uni ou dans tout autre Etat. Aucun document relatif à ce remboursement anticipé ne peut être transmis, directement ou indirectement, aux Etats-Unis d'Amérique, en Italie, au Royaume-Uni ou dans un quelconque autre pays dans lequel un tel remboursement pourrait être illégal ou soumis à des restrictions ou à des personnes résidant aux Etats-Unis d'Amérique, en Italie, au Royaume-Uni ou dans de tels pays.

L'irrésistible appétit des compagnies du Golfe

Thibault Lanxade



Thomas Pesquet

A eux seuls, Emirates, Qatar Airways et Etihad ont plus d'avions en commande que la flotte d'Air France-KLM.

Portés par une croissance de plus de 17 % du trafic international au Moyen-Orient, Emirates, Qatar Airways et Etihad, exploitent plus de 300 avions pour 58 millions de passagers transportés en 2012. Leur carnet de commande dépasse les 700 appareils, soit plus que la flotte d'Air France-KLM !

Ces compagnies opèrent depuis des hubs ultramodernes, comme le nouvel aéroport Al Maktoum de Dubaï. D'une capacité qui pourrait atteindre 160 millions de passagers par an, et situé au cœur d'un

immense complexe logistique, commercial et de loisir, le site pourrait devenir le plus grand aéroport du monde avec 3 terminaux, 6 pistes de 4.500 mètres, et 64 points de stationnement, adaptés à l'A380. Comment justifier de tels chiffres pour une zone qui ne représente que 7 % du trafic mondial ?

Les Européens inquiets

La position géographique et l'absence relative de marché intérieur ont favorisé un modèle de « hub long-courrier », c'est-à-dire des correspondances entre zones économiques éloignées. Emirates,

Qatar Airways et Etihad, captent ainsi une part importante de la croissance du trafic de zones à fort dynamisme économique.

Créées respectivement en 1985, 1994 et 2003, les trois compagnies appliquent chacune une stratégie particulière. De loin la plus puissante, Emirates fait cavalier seul dans son approche commerciale. Qatar, qui dispose d'un partenariat, a une stratégie plus circonspecte, consciente des mouvements protectionnistes récents des pays européens, dans un secteur très régulé. Etihad, la dernière venue, joue la carte de la coopération, voire de

l'alliance avec les majors européennes, pour éviter de se voir refuser des droits de trafic en Europe. Des droits, qui sont les tickets d'accès à la principale ressource du transport aérien : les passagers.

Au-delà, c'est l'émergence des pays du Golfe sur la scène globalisée de l'aérien qui interpelle. Depuis 2000, le nombre de décollages et d'atterrissages a plus que triplé au Moyen-Orient et cette dynamique ne va pas s'essouffler. Selon Airbus, d'ici à 2032, la progression du trafic dans la région dépassera la moyenne mondiale (+7,1 % par an, contre +4,7 %). Les flottes augmenteront de 8 %. Cette émergence inquiète les compagnies européennes. Les coûts de personnel de leurs concurrents du Golfe seraient 48 % inférieurs, ceux de carburant et de parking d'environ 20 %. Mais que reprocher à des compagnies qui remplissent les carnets de commande d'Airbus ?

Thibault Lanxade est PDG d'Aqoba et membre du Medef.

Thomas Pesquet est astronaute l'Agence spatiale européenne.

Un levier géopolitique important

L'émergence des compagnies du Golfe intervient au moment clef où la dépendance de ces Etats arabes vis-à-vis des Etats-Unis s'affaiblit et où le canal de Suez perd de son influence. Mais un monde pleinement ouvert, doté de flux globalisés et de moyens de production mobiles n'échappe pas à une loi du territoire : le hub fixe l'activité. L'articulation infrastructures, transport et tourisme permet aux Etats du désert de faire venir le monde à eux et, davantage encore, de jouer un rôle grandissant sur la planète.

« Ariane 6 à 70 millions d'euros, c'est possible »



INTERVIEW
JEAN-JACQUES DORDAIN

Directeur général de l'Agence spatiale européenne

Valérie Péresse



Lancé il y a un an, le programme Ariane 6 vient d'achever une consultation industrielle. Jean-Jacques Dordain en tire le bilan.

Vous venez d'évaluer 160 propositions industrielles sur Ariane 6. Le lancement à 70 millions d'euros est-il crédible ?

Nous n'avons pas le choix. La concurrence est telle, avec notamment le premier lancement commercial de Falcon 9 [prévu à 60 millions de dollars, NDLR], que nous devons impérativement remplir deux conditions de compétitivité : réduire les coûts de lancement et nous assurer d'un noyau dur d'utilisateurs européens. Nos concurrents s'appuient sur leur marché domestique. Nous avons décidé, et c'est une première, d'impliquer les utilisateurs européens à la conception d'Ariane 6, sur le modèle d'Airbus. Nous partons de leurs besoins. On n'est pas encore à 70 millions, mais je suis confiant, on va les atteindre.

L'industrie a-t-elle joué le jeu ? Il y a toujours de la résistance, mais c'est le signe qu'il y a du mouvement ! Nous avons organisé une vraie compétition, avec des contraintes allégées, et nous travaillons surtout sur une organisation industrielle simplifiée. C'est l'aspect le plus

innovant. D'ici à février, les industriels vont s'engager sur les coûts de développement et de fabrication.

Tiendrez-vous les délais ? L'objectif qui m'a été fixé, c'est 2021. Je donnerai la date définitive lors de la prochaine conférence ministérielle dans un an. Nous devons faire le plus vite possible, car le monde spatial évolue à grande vitesse.

Faut-il maintenir Ariane 5 ME ? Est-ce un sujet de frictions avec Berlin ?

Ne faisons pas de la modernisation d'Ariane 5 un sujet franco-allemand. La question est économique. Ariane 5a encore une dizaine d'années d'exploitation. Pouvons-nous traverser cette période sans améliorer ses performances ? Cela a du sens de faire les deux. Si Ariane 5 ME permet de mettre au point la partie haute d'Ariane 6, avec un étage supérieur réallumable, nous pourrions mutualiser les coûts. Lors de la ministérielle de l'ESA, nous ferons un bilan.

Certains reprochent à Ariane 6 d'être un lanceur low cost sans innovation technologique...

Son moteur cryogénique sera un bijou ! La démonstration par Falcon 9 d'un premier étage réutilisable nous a impressionnés. Mais il n'est pas certain que cela soit si rentable. Le cycle de récupération n'est pas gratuit.

Députée des Yvelines, membre de la commission des Finances de l'Assemblée nationale.

Les promoteurs face à l'instabilité législative

Olivier Lendrevie



IMMOBILIER

Dans le logement neuf, le choc de simplification espéré se fait attendre.

Alors que le régime fiscal Duflot pour les logements locatifs neufs avait été bien accueilli par les promoteurs, le projet de loi sur le logement (Alur) suscite l'inquiétude. Le principe d'encadrement des loyers sur la base de la médiane des loyers du secteur est particulièrement problématique, car « aucun observatoire n'est capable de distinguer le logement récent de l'ancien dégradé », résume François Payelle, président de la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI). Or les loyers sont radicalement différents selon l'état du logement ».

En Ile-de-France, le préfet a voulu se fonder sur les médianes de loyers pour moduler à la

baisse, comme il en a le pouvoir, les plafonds de loyers du régime Duflot. Résultat : « des plafonds parfois 30 ou 40 % en dessous des loyers du neuf dans les zones concernées », témoigne Jean-Philippe Ruggieri, chez Nexity. Devant les protestations des promoteurs, marche arrière toute, le projet de moduler les loyers a été gelé en Ile-de-France, au moins pour l'instant.

Autre obstacle à la construction de logements, le système des enchères foncières alimente la hausse des prix. Par ailleurs, la simplification des normes annoncée par François Hollande en mars tarde à se concrétiser. Ainsi en matière d'isolation thermique, où les réglementations se sont accumulées et où aucun ménage n'a été fait. Enfin, le projet de loi de finances 2014 contribue à l'instabilité en restreignant le périmètre autour des zones de rénovation urbaine où les nouveaux logements bénéficient du taux de TVA réduit. La construction de plusieurs milliers de logements s'en trouve remise en cause.

Directeur financier du groupe BREDA.

Rapport Bailly sur le travail du dimanche : bricolage ou ouverture ?

Guillaume Cerutti



DISTRIBUTION

L'ancien patron de La Poste va rendre son rapport sur l'ouverture des commerces le dimanche.

Rarement rapport aura été autant attendu.

La semaine s'annonce chargée sur la question du travail dominical, avec la remise attendue du rapport confié par le gouvernement à Jean-Paul Bailly, ancien président de La Poste, et le jugement sur le fond du tribunal de commerce de Bobigny, à la suite du recours de Bricorama contre ses concurrents Castorama et Leroy Merlin.

Rappelons que ces deux dernières enseignes de bricolage bénéficient de dérogations leur permettant d'ouvrir leurs magasins franciliens le dimanche, ce qui n'est pas le cas de Bricorama. Saisi en référé, le tribunal de commerce a, d'abord, donné raison à Bricorama, contraignant ses deux concurrents à fermer immédiatement une quinzaine de magasins. Mais ce jugement a été peu après invalidé par la cour d'appel de Paris, dans l'attente du jugement au fond qui interviendra le 22 novembre.



Une première piste serait de permettre aux maires d'octroyer un plus grand nombre d'ouvertures dérogatoires au cours de l'année.

Photo Pascal Sittler/REA

Chacun compte sur Jean-Paul Bailly, un patron réputé pour son sens du dialogue, pour tracer les pistes d'une (r)évolution qui permette de transcender les nombreuses fractures politiques, économiques et sociales provoquées par le sujet du travail dominical.

Les consommateurs y sont favorables

Pour Benoît Hamon, ministre chargé de l'Economie sociale et solidaire et de la Consommation, il s'agit de « mettre fin aux inégalités,

en trouvant des solutions praticables à long terme et qui permettent aux juges de faire respecter la loi. » De son côté, Xavier Bertrand, ancien ministre du Travail et de l'Emploi du gouvernement Fillon, estime que le rapport Bailly devrait « permettre à la France de sortir d'une conception centralisatrice et unique de la législation, pour évoluer vers une possibilité de libre choix favorisant de plus larges ouvertures là où elles sont nécessaires, notamment dans les grandes agglomérations. » Des voix de chefs d'entreprise se sont également éle-

vées, ces dernières semaines, mettant en avant le potentiel de créations d'emplois recelé par l'ouverture des commerces le dimanche, et appelant à dépasser la traditionnelle opposition des syndicats CGT, FO et CFTC pour prendre en compte l'intérêt suprême des salariés et des consommateurs. Consommateurs qui, dans leur majorité, se disent favorables à une plus large ouverture des commerces le dimanche...

A ce stade, peu de choses ont filtré des nombreuses consultations conduites par Jean-Paul Bailly. Une première piste serait de permettre aux maires d'octroyer un plus grand nombre d'ouvertures dérogatoires au cours de l'année : limité à 5 dimanches, le quota annuel pourrait, selon une source bien informée, passer à 10. Mais cela ne réglerait pas les inégalités, telles que celles à l'origine du recours de Bricorama, et ne répondrait pas aux enjeux de fond portés par la question du travail dominical : concurrence 7 jours sur 7 des sites de commerce sur Internet, disparités salariales entre grandes enseignes et petits commerces, incohérences de la loi qui autorise certains secteurs à ouvrir le dimanche mais l'interdit à d'autres... C'est sur ces questions essentielles que le rapport Bailly est attendu, et qu'on se prend à espérer qu'il permette de moderniser notre législation, et, au-delà, qu'il aborde de manière neuve une véritable question de société.

PDG de Sotheby's France, et vice-président de Sotheby's Europe.

Grenelle II : retour sur une expérience clef

Laurence Méhaignerie



LOGEMENT

Le premier contrat de performance énergétique est opérationnel depuis un an. Bilan.

En 2010, le bailleur social Polylogis confiait à Bouygues Construction le tout premier contrat de performance énergétique (CPE) jamais réalisé pour un immeuble d'habitation. Il s'agissait de la rénovation de 231 logements sociaux à Vitry-sur-Seine. Novateur, ce dispositif de la loi Grenelle II introduit une obligation de résultat du rénovateur, qui s'engage sur des économies d'énergie et doit verser une pénalité compensatrice si elles ne sont pas au rendez-vous.

A Vitry-sur-Seine, Polylogis a conjugué le CPE avec une deuxième nouveauté, issue de la loi sur le logement de 2009 : le fait de faire contribuer les locataires au coût des travaux, puisqu'ils en seront les premiers bénéficiaires via les économies d'énergie donc de charges.

Des économies d'énergie importantes

Un an après la fin des travaux, quel est le bilan ? Bouygues avait promis au moins 40 % d'économies d'énergie. Telle que mesurée par un tiers indépendant, elle atteint 53 %. « Les locataires, qui ont accepté en majorité une augmentation moyenne de leur quittance de 12,50 euros par mois, ont vu leur facture énergétique (eau chaude, chauffage) diminuer de 40,50 euros par mois, soit une réduction de 640 à 1.100 euros par an », précise Xavier Martel, responsable du renouvellement urbain de Polylogis. Par ailleurs, l'objectif de diviser par quatre les émissions de CO₂ a été respecté et la performance

énergétique est tombée de 230 kWh/m²/an à 45 kWh.

Pour autant, existe-t-il un marché pour le CPE ? Si Polylogis étudie deux autres CPE, il n'envisage cette formule que pour 1.000 à 2.000 logements sur les 6.000 qu'il doit réhabiliter d'ici à six ans. « Le CPE est surtout adapté pour des opérations de grande taille et dans le parc social le plus vétuste », justifie Xavier Martel, Chez Bouygues, en immobi-

lier résidentiel, de 4 à 5 projets de CPE sont en cours, dont un sur une copropriété privée, le reste pour des HLM. Autant dire que le décollage reste lent.

« La simple économie d'énergie n'est pas suffisante pour couvrir le coût des travaux pour le bailleur », explique Jean-Christophe Perraud. Le véritable enjeu est celui de la valorisation du bien immobilier à la revente. » Le CPE ne se déploiera

réellement que lorsqu'il existera plus de recul sur l'impact de la performance énergétique sur la valeur du bien à la revente.

Cet outil clef d'amélioration de la performance énergétique devait répondre à l'objectif de réduction visé par le Grenelle de 38 % des consommations d'énergie en 2020.

Présidente du fonds d'investissement Citizen Capital.



PARC EOLIEN EN MER DE SAINT-NAZAIRE :
poursuite du développement du projet à la suite du débat public

Décision du maître d'ouvrage Parc du Banc de Guérande suite au débat public

A l'issue du débat public, organisé du 20 mars au 20 juillet 2013, et de la publication le 17 septembre 2013 du compte-rendu et du bilan, établis respectivement par la Commission particulière du débat public et la Commission nationale du débat public, le maître d'ouvrage décide de poursuivre le développement du projet de parc éolien en mer de Saint-Nazaire composé de 80 éoliennes pour une capacité de 480 mégawatts.

Poursuite de la concertation

La décision de poursuivre le développement du projet s'accompagne de plusieurs actions répondant aux enseignements tirés du débat public. Ainsi le maître d'ouvrage s'engage à prolonger sa coopération avec les acteurs locaux (emploi, environnement, pêche, tourisme) et à maintenir le processus de concertation dans le cadre d'actions d'information et d'échanges qu'il mettra en œuvre avec le public.

Il continuera à travailler en étroite coordination avec le gestionnaire du réseau de transport d'électricité, RTE, en charge des travaux de raccordement du projet au réseau public de transport d'électricité.

L'ensemble de ces dispositions est détaillé dans la décision du maître d'ouvrage transmise à la Commission nationale du débat public, disponible sur le site www.parc-eolien-en-mer-de-saint-nazaire.fr

**La société Parc du Banc de Guérande est détenue par EDF Energies Nouvelles et Dong Energy.*

Réforme en vue de la loi de 1992 sur le transport pétrolier

Amélie Verdier



MARITIME

La part de pavillon français pourrait être étendue aux produits raffinés.

La réforme de la loi de 1992, qui oblige à une part minimale de pavillon français dans les importations de pétrole brut, sera à l'ordre du jour du Comité interministériel de la Mer (Cimer) annoncé pour le 2 décembre. Le récent rapport Maler a préconisé d'étendre cette obligation aux produits raffinés. Selon nos informations, Frédéric Cuvillier, ministre délégué chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche, mettrait la dernière main à ses propositions. Enjeu : tirer les conséquences des évolutions du marché, avec une réduction du raffinage réalisé en France et une hausse des importations de produits raffinés. La loi de 1992 est motivée par la sécurisation des approvisionnements énergétiques. Il est clair qu'elle a aussi des motivations économi-

ques. Dans un secteur qui traverse des difficultés au plan mondial, cette évolution tombe à point nommé. Elle aura pour conséquence de rétablir une certaine équité de concurrence entre les raffineurs et les distributeurs, qui ne sont pas concernés par cette obligation.

Initialement, les pétroliers n'y étaient pas favorables. Ils préconisent au contraire une libéralisation complète. Mais l'approche du Cimer devrait permettre à la concertation d'entrer dans le vif du sujet. Cette réforme tombe à point nommé à la suite de l'annonce, la semaine dernière, d'une possible cessation d'activités de Maersk Tanker France en 2014. Comme sa maison mère danoise, l'entreprise souffre de l'écart croissant entre les taux d'affrètement et les coûts d'exploitation, observé quel que soit le pavillon. L'entreprise discute avec un acquéreur potentiel, qui pourrait reprendre les 6 bâtiments sous pavillon français et les 115 salariés. Il a indiqué qu'il confirmerait ou non son intérêt avant le 1^{er} décembre. Et conditionne sa décision à l'évolution de la loi.

Directrice de cabinet du ministre délégué au Budget.

Air France : le risque de grève écarté

Agnès Pannier-Runacher



AÉRIEN

Les syndicats d'hôtesse et stewards ont levé leur préavis de grève.

Les avions d'Air France décollent bien la semaine prochaine. Le préavis de grève déposé par le SNPNC et l'UNSA PNC, représentant les hôtesse et stewards, a été retiré à la suite de la conclusion, vendredi, d'un accord avec la direction. C'était l'épée de Damoclès qui pesait sur l'acceptation par les salariés du plan Transform 2015 d'Air France. Cet accord est le fruit d'intenses discussions qui se déroulent depuis fin août sur les conséquences organisationnelles de ce plan qui vise à améliorer la productivité de 20%.

Ce que contestent les syndicats, ce n'est pas le plan lui-même, approuvé en mars 2013,

mais la manière, dont il est appliqué : non-respect de certaines clauses, décisions unilatérales de la direction qui vont au-delà du plan... tels sont les irritants qui ont conduit les syndicats à déposer, en septembre, un préavis pour... fin novembre. Deux mois pour ménager une véritable concertation, tout en maintenant la pression.

Il reste que, sur le fond, la nécessité de transformer Air France n'est pas contestée. « Nous sommes très conscients des difficultés que traversent les compagnies aériennes européennes et Air France en particulier », indique une source syndicale, qui regrette le manque de lisibilité du plan « plus financier, qu'industriel » et les maladroites de la direction vis-à-vis d'un personnel très engagé. Il pointe ainsi du doigt « le syndrome de la qualité évitée » et rappelle qu'une simple réduction des coûts ne suffira pas pour monter en gamme de manière crédible.

DG déléguée de la Compagnie Générale des Alpes.

Le gouvernement veut mettre un terme au désordre électrique

Edouard Philippe



ÉNERGIE

En désavouant le régulateur, l'exécutif reprend la main sur les tarifs de distribution de l'électricité.

Un problème, une loi. Peu importe la majorité qui gouverne, ce théorème est, désormais, ancré dans le fonctionnement de nos institutions. On peut en sourire ou s'en affliger, c'est ainsi. Et quand le problème est compliqué à régler, la loi devient délicate à écrire.

En adressant au président de la Commission de régulation de l'énergie (CRE), le 12 novembre, un courrier l'informant de la volonté du gouvernement de préparer un projet de loi permettant de fixer les tarifs d'utilisation des réseaux publics de distribution d'électricité, les ministres Pierre Moscovici et Philippe Martin ont marqué le retour du politique dans un domaine complexe et sensible.

Au cœur du problème, la question du mode de fixation de ces tarifs. La loi prévoit que c'est la CRE qui détermine la méthode de calcul de ces tarifs, en prenant en compte « l'ensemble des coûts supportés par les gestionnaires de ces réseaux ». Et



Le gouvernement veut préparer un projet de loi permettant de fixer les tarifs d'utilisation des réseaux publics de distribution d'électricité. Photo AFP

c'est là que débute la complexité intellectuelle : car comment évaluer et répartir l'ensemble de ces coûts ? Comment déterminer la valorisation des actifs en service, fixer le coût moyen du capital, prendre en compte la spécificité de ces réseaux qui sont, en droit, des concessions octroyées par des communes ou des syndicats mixtes, et qui doivent, en partie, leur revenir à l'expiration des contrats ? Derrière cette question théorique se cachent des enjeux économiques considérables : la rémunération en question détermine, en effet, les revenus d'ERDF, filiale à 100% d'EDF. Elle affecte donc, directement, la capa-

acité d'ERDF à investir pour moderniser le réseau de distribution d'électricité, qui en a un besoin urgent ; elle impacte aussi la valorisation d'EDF, la rémunération des collectivités territoriales concédantes et la facture électrique, in fine, de chaque consommateur français.

Objectifs antagonistes

En novembre 2012, le Conseil d'Etat avait annulé la troisième version des tarifs proposée par la CRE, plongeant l'ensemble des acteurs concernés dans un désordre électrique. La semaine dernière, la CRE a proposé une quatrième version de ces tarifs, fondée sur une nouvelle

méthodologie. Le gouvernement, soucieux de garantir, enfin, la sécurité juridique de ces tarifs, très préoccupé par leur impact sur le prix de l'électricité, comme sur la santé d'EDF, et inquiet des réactions potentiellement vives de l'ensemble des acteurs, a donc choisi de désavouer, de fait, la CRE. La future loi de « régulation économique normative » devra fixer la méthode, et trancher entre des objectifs antagonistes. En voulant reprendre la main, le gouvernement a, sans doute, mis les doigts dans la prise.

Maire du Havre, député de Seine-Maritime, membre de la commission des Lois.

Des élections sous haute tension pour le secteur de l'énergie

Stanislas Lemor



ÉNERGIE

Le score de la CGT, syndicat historique et dominant dans la branche, sera scruté de près.

C'est un résultat très attendu. Les élections professionnelles qui ont démarré vendredi dans le secteur de l'énergie rendront leur verdict jeudi soir ou vendredi, avec des enjeux importants pour les industries électriques et gazières (IEG).

Le premier est l'évolution de l'influence de la CGT. Le syndicat, arrivé en tête lors des dernières

élections en 2010 avec 42% des voix au sein d'EDF SA et 46,7% au niveau de la branche, pourra-t-il conserver sa domination ? Très présent au conseil d'administration d'EDF (4 administrateurs sur les 6 qui représentent les salariés sont « parrainés » par la CGT), il participe à la gouvernance de l'entreprise, ce que d'aucuns appellent de la « cogestion ». Mais le score de la CGT a déjà baissé de 5 points entre 2007 et 2010 chez EDF SA. Et l'évolution de la pyramide des âges ne lui est pas favorable, avec près d'un tiers de ses effectifs renouvelé (13.000 embauches et 6.000 départs

en retraite) depuis les élections précédentes. Les embauches se font aussi sur des profils très différents. La CGC (18%), très représentée dans l'encadrement, pourrait voir son poids renforcé.

L'autre enjeu du scrutin est la question de l'organisation du travail dans le groupe EDF. Un rapport de la Cour des comptes a pointé « une mosaïque complexe d'accords locaux, permettant des aménagements très différents, sans unité » et « une durée annuelle du travail inférieure à la durée de référence dans la branche, sans outil fiable de contrôle de décompte des temps de travail », tant au sein d'EDF SA que dans les filiales RTE ou ERDF. L'évolution de l'organisation du travail est nécessaire pour accompagner un programme d'investissement ambitieux, lancé par l'entreprise pour prolonger la durée de vie de ses réacteurs nucléaires. Or le climat

social, qui s'est sensiblement amélioré dans l'entreprise depuis 2010, sera déterminant pour accepter l'évolution du temps de travail afin de pouvoir relever le défi technique. La négociation a été renvoyée à l'après-élection. Quel que soit le résultat des urnes, chaque partie devra mettre de l'eau dans son « gaz » pour ne pas risquer de court-circuiter un processus de négociation qui s'annonce déterminant pour l'avenir de la filière.

Tous les acteurs économiques, Etat, entreprises du secteur, mais également toutes les entreprises françaises, pour lesquelles le coût de l'énergie en France est un facteur de compétitivité en Europe, ont intérêt à ce que le secteur poursuive sa mutation avec l'adhésion des partenaires sociaux.

DG délégué en charge de l'administration et des finances du groupe STEF.

42 %

Le score de la CGT en 2010 au sein d'EDF SA.

Veoliaforce s'envole pour les Philippines

Lorenzo Benedetti



SERVICES

La cellule d'urgence de Veolia part aujourd'hui fournir en eau potable MSF après le passage du typhon Haiyan.

Veoliaforce s'envole aujourd'hui pour les Philippines. La cellule d'urgence de Veolia, qui intervient dans le cadre de catastrophes majeures, amène sur place deux unités mobiles de traitement d'eau. Elles sont montables en deux heu-

res et pourront fournir 15 litres d'eau potable par personne et par jour à une population allant jusqu'à 2.000 personnes.

Cinq salariés volontaires de tous horizons et nationalités, choisis pour leurs compétences et leur proximité avec la zone d'intervention, vont rester sur place pendant 15 jours pour fournir en eau potable les infrastructures de Médecins sans frontières qui s'activent depuis que s'est abattu, le 8 novembre, le typhon Haiyan, le plus destructeur dans le Sud-Est asiatique depuis cent ans.

A l'issue de cette première quinzaine, Veoliaforce, en fonction des besoins des ONG sur place, prolongera son action et enverra d'autres salariés prendre le relais. Créée il y a dix ans à la suite des crues en Chine,

la structure dédiée au mécénat de compétence est intervenue à l'occasion du passage du cyclone Mitch au Nicaragua, est restée près d'un an au Kosovo ou encore trois ans en Haïti.

La structure était intervenue après le passage du cyclone Mitch au Nicaragua.

Appelée soit par les autorités locales, soit par des ONG partenaires (l'Unicef, la Croix Rouge, Solidarités, Action contre la faim, Médecins sans frontières), elle effectue en moyenne cinq missions par an.

Six salariés permanents animent la structure. Cela représente un

investissement de près de deux millions d'euros par an sur un budget total de 5 millions pour la fondation Veolia Entreprise Environnement, dont relève Veoliaforce. Au-delà de l'enjeu humanitaire, ces missions permettent de former les salariés en les confrontant à la réalité du terrain et à l'action en situation d'urgence.

« Les retombées sont énormes auprès des salariés. Ils sont fiers d'appartenir à un groupe qui a une telle structure, explique Thierry Vandeveld, délégué général de la fondation. Les gens en reviennent enrichis, motivés. » Le genre d'impact dont Veolia, en pleine restructuration, a bien besoin aujourd'hui en interne.

Président-fondateur de Studio Bagel.

APPEL D'OFFRES



AVIS D'APPEL D'OFFRES INTERNATIONAL

L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) lance un Appel d'Offres Ouvert pour l'Acquisition de Caisses de Secours à Personnes destinées à ses Sapeurs-Pompiers d'Aérodrome.

Le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) peut être consulté sur le site web de l'ASECNA (www.asecna.aero) et retiré contre le paiement d'une somme non remboursable de Cinquante Mille (50 000) Francs CFA, soit Soixante Seize Euros et Vingt Deux Centimes (76,22€) à partir du 18/11/2013 au Département Ingénierie et Prospective - ASECNA - Aéroport Léopold Sédar SENGHOR, Dakar-Yoff (Sénégal), à la Délégation à Paris - ASECNA - 75, rue de la Boétie 75008 Paris Cedex 08 (France) ou dans les Représentations de l'ASECNA auprès des Etats membres.

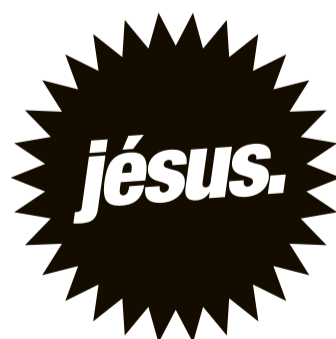
La date limite de remise des offres au Département Ingénierie et Prospective (ASECNA), Aéroport Léopold Sédar SENGHOR, Dakar-Yoff (Sénégal) est fixée au 9 janvier 2014 à 11 heures GMT. Aucune offre arrivée hors délai ne sera acceptée. L'ouverture des plis en séance publique devant les soumissionnaires (ou leurs représentants) qui le désirent, aura lieu le même jour à partir de 12 heures GMT

Le Directeur Général

La publicité pour l'industrie alimentaire mérite mieux.

Fer de lance de la publicité des origines, l'industrie alimentaire avait su nous séduire et nous mettre à table avec humour et intelligence. Aujourd'hui, la seule chose que nous ayons envie de consommer, c'est le divorce avec des marques dont la pub est devenue soit pompeuse soit indécentement promotionnelle.

Parce que nous aimons la bonne bouffe autant que nous aimons la bonne pub, nous avons créé jésus en janvier 2013, première agence entièrement dédiée à tout ce qui se mange et à tout ce qui se boit. Notre discours et notre méthode ont séduit Clan Campbell, Piper-Heidsieck et Mondelēz. Si vous pensez qu'il est temps que votre marque redevienne populaire, rejoignez-nous: jesus-agency.com.



Le fabricant américain de Kleenex lève le pied sur la santé

Emmanuel Maurel



BIENS DE CONSOMMATION

Kimberly-Clark va introduire en Bourse ses activités de fabrication de matériel médical.

La Bourse de New York a salué la nouvelle par une hausse de l'action de près de 4,6%. Spécialisé dans les articles de consommation courante, tels que les couches culottes Huggies ou les mouchoirs Kleenex, le groupe américain Kimberly-Clark a annoncé, vendredi, qu'il avait décidé de se séparer de sa branche santé. Présent notamment dans la fabrication de produits chirurgicaux et la prévention des infections, KC Health Care affiche un chiffre d'affaires de 1,6 milliard de dollars : c'est peu, pour un mastodonte qui en pèse près de 21. Et c'est surtout moins qu'avant.

Double recentrage

Car le marché du matériel médical, après un boom spectaculaire au début des années 2000 (+13% par an entre 2000 et 2007), a connu un net ralentissement, imputable en partie au durcissement de la réglementation en Europe et aux Etats-Unis et à la mise en place de systèmes d'achats plus centralisés. En 2012, le secteur a enregistré une progression d'à peine 2%, pour atteindre un chiffre d'affaires de 339 milliards de dollars.

1,6

MILLIARD DE DOLLARS
C'est le chiffre d'affaires des activités santé du groupe.

La scission à venir s'inscrit dans une stratégie de double recentrage du groupe Kimberly-Clark. Recentrage sectoriel, tout d'abord, en privilégiant les produits de consommation grand public au détriment des équipements professionnels.

Recentrage géographique ensuite, puisque le groupe américain a, récemment, délaissé le marché européen au profit des pays émergents. Dans la « guerre des couches », Pampers (groupe Procter & Gamble) l'a emporté sur Huggies. D'où la décision, il y a moins d'un an, de fermer ou de vendre de nombreux sites de production en Europe occidentale. Fin 2012, Kimberly-Clark annonçait ainsi plus de 1.300 suppressions de postes sur le Vieux Continent.

Des restructurations qui interviennent alors que le groupe peut déjà s'enorgueillir d'une rentabilité confortable. Sur les neuf premiers mois de 2013, le groupe a réalisé un bénéfice net de 1,66 milliard de dollars, en progression de 8%.

Kimberly-Clark, qui fabrique le papier de toilette Cotonelle, tient donc ses promesses : pour le portefeuille des actionnaires, ce sera encore une fois « épais-seur triple » !

Vice-président du Conseil régional d'Ile-de-France.

Land Rover, nouveau prétendant au marché premium brésilien



Le constructeur anglais réfléchit à installer une usine d'assemblage de SUV au Brésil. Photo Land Rover

Laurent-Eric Le Lay



AUTOMOBILE

Les constructeurs haut de gamme se focalisent sur le premier marché d'Amérique latine.

Ils bénéficient des opportunités fiscales.

A son tour, le constructeur anglais Jaguar Land Rover (propriété du conglomérat indien Tata) a annoncé réfléchir à investir au Brésil dans une usine d'assemblage pour ses célèbres SUV. Cette annonce suit des décisions similaires en rafale d'Audi, Mercedes et BMW. Elle montre le potentiel de montée en gamme du marché automobile brésilien vers le segment premium, mais aussi la nécessité pour les constructeurs mondiaux d'investir pour s'adapter aux nouvelles réglementations.

Historiquement, le marché brésilien était réservé aux « carros populaires », les voitures économiques fabriquées par quatre constructeurs, Fiat, Volkswagen, Ford et General Motors, les « mondadores » auxquels l'ancien régime militaire avait concédé un droit exclusif de fabrication. Depuis, le développement du pays a favorisé l'émergence d'une clientèle aisée à la recherche de modèles plus élitistes.

Près de 3 millions d'unités

Ainsi, pour un constructeur mondial, être présent au Brésil permet de se positionner sur le principal marché du continent sud-américain (qui est bien parti pour atteindre les 2,8 millions d'unités cette année), mais aussi de bénéficier des accords continentaux de libre-échange pour avoir accès aux marchés voisins comme l'Argentine.

Conscient de ce potentiel, le gouvernement brésilien en profite pour inciter les constructeurs à investir localement contre des avantages fiscaux, en vertu du programme « Innover Auto » défendu par la présidente Dilma Rousseff. Plutôt que d'imposer des droits de douane

élevés aux voitures importées, ce qui pourrait être contesté du point de vue des règles du commerce mondial, Brasilia préfère proposer aux constructeurs qui investissent sur place d'importantes exonérations de TVA. Pour en bénéficier, il faut maintenant respecter de nouvelles normes écologiques en matière d'émissions, mais aussi s'engager à investir localement dans des usines qui travailleront avec des fournisseurs locaux.

« Ces nouvelles règles fiscales vont permettre de rebattre les cartes », indique Jean-Baptiste de Chatillon, directeur financier de PSA, dont le groupe vient d'investir au Brésil pour la fabrication locale de son modèle phare, la 208. « Le marché est dynamique avec de fortes perspectives de croissance. Mais il n'est pas à l'abri de forts soubresauts, comme en ce moment à cause de la faiblesse du real, dont le taux de change est corrélé au dollar », poursuit-il. Tout en précisant que les coûts de fabrication (main-d'œuvre, transport...) sont élevés, balayant l'image du Brésil comme un pays low cost.

Président de TFI Publicité.

Feu vert au maïs OGM de Limagrain aux Etats-Unis

Philippe Logak



AGROALIMENTAIRE

Les OGM représentent 95% du marché américain des semences de maïs.

Le résultat net du groupe a franchi les 100 millions d'euros.

La puissante USDA (United States Department of Agriculture) conforte le groupe Limagrain sur le marché américain. Quatrième semencier mondial, grâce à sa division cotée Vilmorin, le groupe français a obtenu l'homologation de son premier maïs transgénique résistant aux herbicides. Si l'exploitation des OGM reste un sujet politique sensible dans l'Union européenne, elle constitue une réalité économique aux Etats-Unis : les OGM représentent 95% du marché américain des semences de maïs, le premier dans le monde avec une valeur d'environ 5 milliards de dollars. L'enjeu est de taille. « Augmenter de 70% la production agricole », tel est le défi, selon Daniel Chéron, directeur général de Limagrain, pour « satisfaire les

besoins alimentaires des 9,6 milliards d'habitants qui peupleront la terre en 2050. » Or les rendements agricoles sont encore très hétérogènes dans le monde, variant de 1 à 15. Leur accroissement passe, surtout, par l'amélioration des semences : le cœur de métier de Limagrain.

La société récolte, ainsi, les fruits d'une politique d'innovation soutenue : celle-ci mobilise un cinquième des 8.200 salariés du groupe, qui a consacré 188 millions d'euros au cours de l'exercice 2013. Plus de 400 nouvelles variétés sont lancées chaque année, souvent issues de partenariats stratégiques avec des instituts de recherche : Inra en France, Arcadia aux Etats-Unis, Max-Planck Institute en Allemagne ou Hebrew University en Israël.

Assis sur l'innovation, le développement de Limagrain passe, désormais, par une présence internationale accrue. Déjà établi dans 39 pays, Limagrain construit des relais de croissance dans des zones à fort potentiel, comme l'Asie, l'Afrique ou le Brésil, où le groupe est de retour depuis trois ans. La coopérative, toujours établie à Chappes, dans le Puy-de-Dôme, n'oublie pas pour autant ses 3.500 adhérents de la Limagne. Devenu premier boulanger-pâtisier industriel avec Jacquet Brosard, Limagrain leur offre, en effet, une filière de valorisation directe de leurs céréales. Là encore, le groupe vise le développement international

Les ambitions de Jacquet en Amérique

Résolu à faire de la division Jacquet-Brossard un leader international de la boulangerie-pâtisserie, Limagrain se développe sur le continent américain. Au Brésil, où il fabrique déjà de la pâtisserie sous marque Jacquet, il créera une nouvelle ligne de production en 2014. Aux Etats-Unis, il teste le marché en exportant crêpes et pains de mie sans croûte. A terme, Limagrain pourrait bâtir une usine sur place ou nouer un partenariat.

de cette filière à forte valeur ajoutée, dans un premier temps au Brésil et aux Etats-Unis, grâce à l'image de marque du « made in France ».

L'exercice clôturé le 30 juin consacre cette stratégie : le chiffre d'affaires progresse de 8,7%, à 1.939 millions. Le résultat net franchit pour la première fois le seuil des 100 millions, à 109 millions d'euros, et le résultat opérationnel s'établit à 175 millions contre 165 millions en 2012. Belle moisson.

Secrétaire général du groupe Thales.

marketing

Marilyn réinvente le N° 5 pour Chanel

Anne-Sophie Pic



PUBLICITÉ

Un enregistrement inédit de Marilyn a donné naissance au dernier spot de Chanel N° 5.

De prime abord, on peut s'étonner du choix de Marilyn comme égérie pour le nouveau spot publicitaire de 30 secondes de Chanel N° 5, diffusé pour la première fois, hier, sur les écrans de cinéma et télévision. A priori, Marilyn, dans son apparence de pin-up, est à l'opposé de la femme telle que la conçoit Gabrielle Chanel : libre de ses mouvements, indépendante, s'appropriant les codes du vêtement de travail et de la masculinité, pour les associer à la féminité et au luxe. Troublante plus que provocante. Mais le paradoxe n'est qu'apparent. Marilyn a, à sa façon, transgressé les codes d'une Amérique puritaine en déclarant ne porter pour dormir... que Chanel N° 5. Elle exprime ainsi sa modernité par l'usage qu'elle fait de son parfum, subversif et intime, à l'opposé de l'usage social convenu.

La légende créée par Marilyn autour du N° 5 a déjà été largement utilisée dans de précédentes campagnes publicitaires : Carole Bouquet mise en scène par Jean-Paul Goude en 1995 et Audrey Tautou par Jean-Pierre Jeunet en 2009. Ici, la nouveauté réside dans la découverte de l'enregistrement vocal dans lequel Marilyn exprime son addiction pour Chanel N° 5. Le spot met en scène des photogra-



En déclarant ne porter pour dormir que du Chanel N° 5, Marilyn avait, à sa façon, transgressé les codes d'une Amérique puritaine.

phies, pour certaines inédites, d'une actrice au faite de sa gloire, glamourissime et déjà iconique. L'émotion est provoquée par sa voix, qui rend sa présence presque palpable et crée une proximité immédiate avec le public, tout en enrichissant la légende auréolant le N° 5.

L'enjeu pour Chanel est double : effacer le buzz négatif qui a entouré la campagne avec Brad Pitt l'an dernier. Et, sur un marché saturé par les lancements de jus, rendre toujours désirable un parfum créé en 1921 par le « nez » Ernest Beaux. Le pari est réussi : Marilyn, tout comme N° 5, s'inscrit dans une temporalité qui transcende la mode, elle incarne le mythe de l'éternel féminin, parle à toutes les cultures et à toutes les générations. Se dégageant, en outre, de cette publicité un mystère et une volupté en phase avec l'esprit du parfum.

Chef trois étoiles au Michelin.

Louis Vuitton : luxe, calme et David Bowie

Maxime Saada



PUBLICITÉ

David Bowie s'invite au nouveau voyage publicitaire de Louis Vuitton.

Venise. Intemporelle. Une montgolifère se pose Piazza San Marco. Chic et audacieuse, le top model Arizona Muse en descend, pousse la porte d'un Palazzo et y découvre David Bowie interprétant « I'd rather be high » au clavecin, entouré de personnages baroques. Une partition glissée dans son sac témoigne de ce moment fantasmé par cette Alice au pays de Louis Vuitton.

BETC, agence de pub de Havas. L'icône David Bowie. Près de 250 figurants. Deux jonques (dont une perdue, ensablée lors du tournage). Venise, symbole de l'Europe artistique et port historique de commerce... Louis Vuitton n'a pas lésiné sur les moyens dans le deuxième chapitre de sa saga Invitation au voyage. Un spot cinématographique, aux airs du « Eyes Wide Shut » de Kubrick.

Si Louis Vuitton fait appel à

des stars depuis 2007, ce film marque pourtant une rupture majeure avec la mise en scène du sac en « grand cuir » de veau Vivienne, dont le prix de vente avoisine 3.500 euros. Un haut de gamme sur lequel la marque est moins présente que ses concurrents : 45% de l'offre de Vuitton se situe au-dessous de 1.000 euros (à l'image de ses sacs en toile enduite monogrammée à partir de 600 euros), contre 35% pour Gucci et 15% pour Prada.

Le malletier tire ainsi un trait sur sa stratégie « mass market » au succès retentissant mais opéré au prix d'un positionnement plus « démocratique », pesant simultanément sur l'image de marque et le chiffre d'affaires. En somme, comment conjuguer développement et élitisme ? Telle est la problématique posée à la nouvelle équipe incarnée par Mickael Burke, PDG, Delphine Arnault, directrice générale adjointe et les designers Nicolas Ghesquière (ex de Balenciaga) et Darren Spaziani. Le spot, vu plus de 13 millions de fois sur YouTube, et cette campagne auraient généré une croissance de 17% des produits exposés (sac Vivienne, montre Tambour...) depuis son lancement il y a moins de 10 jours.

DGA de Canal+.

HIGH-TECH & MEDIAS

pixels

groupm GroupM remporte les budgets Danone et Air France

Le groupe d'achat et de conseil média GroupM, filiale de WPP, a gagné pour l'Europe le budget médias de Danone à l'issue d'un appel d'offres. Par ailleurs, il a également remporté le budget d'Air France, gain auquel ont participé son agence KR et le réseau Maxus. Ces deux comptes étaient gérés par Havas Media.



Amazon sur les traces de Netflix

Le géant américain a commencé la diffusion de sa série télévisée politique « Alpha House » (photo). Celle-ci met en scène des sénateurs républicains se battant pour leur réélection. La nouvelle série, produite par Amazon, vient ainsi concurrencer « House of Cards », produite par un autre géant du Net, Netflix. Les trois premiers épisodes sont disponibles gratuitement.

10,13

MILLIARDS DE YENS (780 millions d'euros) : c'est le bénéfice net (+ 8,4 %) du groupe publicitaire japonais Dentsu pour le 1^{er} semestre de l'exercice 2013-2014 (avril-septembre). Avec l'acquisition d'Aegis, son chiffre d'affaires croît de 17,5 % à 1,082 milliard de yens (8,32 milliards d'euros).

Les opérateurs télécoms ont séduit plus d'un million et demi de clients 4G

- La 4G est un enjeu essentiel pour les trois opérateurs mobiles.
- Free attend d'avoir complété son réseau pour se lancer.



Stéphane Maquaire

Nicolas Moreau

TÉLÉCOMS

Bouygues Telecom a frappé fort en annonçant la semaine dernière avoir converti 500.000 abonnés à la 4G en seulement cinq semaines. Soit à peu près autant qu'Orange, qui comptait 350.000 adeptes de la 4G fin septembre et en a ajouté près de 150.000 depuis. Quant à SFR, il est le leader de la 4G avec plus de 600.000 clients à ce jour. Deux ans après l'attribution des licences, le marché français compte donc environ 1,6 million d'utilisateurs de cette technologie.

La performance de Bouygues étonne, car le troisième opérateur s'est lancé plus tard que ses grands rivaux dans le très haut débit mobile. Certes, seule une partie de son demi million de clients 4G sont de nouveaux abonnés, l'autre partie étant des clients 3G que Bouygues a reconvertis. Le groupe explique sa performance par une couverture

de la population plus importante (63% de la population), des forfaits riches en données (jusqu'à 16 gigaoctets), et une gamme de smartphones 4G à des prix accessibles.

Comment Bouygues a-t-il pu recruter aussi vite des clients dans un marché qui peine à démarrer ? Les utilisateurs de mobiles, abreuvés de mutations technologiques successives et contraints en pouvoir d'achat, ne semblent pas avoir encore tous saisi l'intérêt de la 4G en termes de rapidité et de services. Ils sont encore en train de passer à la 3G (seuls 50% des clients d'Orange l'utilisent) que les voilà à nouveau sollicités. Cependant, tous les opérateurs, en France comme à l'étranger, sont persuadés de l'intérêt de la 4G pour l'ensemble des clients.

Le joker de Bouygues

Réussir dans la 4G est un enjeu vital pour Bouygues Telecom. Dans un environnement très concurrentiel, l'opérateur continue en effet à perdre des parts de marché. Le groupe a pu convertir son réseau 2G en 4G grâce à un coup de pouce du régulateur de la téléphonie mobile, l'Arcep. Cela lui a permis de déployer rapidement son réseau à peu de frais. Par ailleurs, Bouygues cherche à mutualiser son réseau



Réussir dans la 4G est vital pour Bouygues Telecom. Photo Pascal Sittler/RÉA

avec SFR ou à le louer à des opérateurs mobiles virtuels (MVNO).

Quant aux concurrents, Orange attend « 1 million d'abonnés 4G d'ici à la fin de l'année », explique Delphine Ernotte, directrice générale d'Orange France. « La 4G, c'est 50 % de consommation supplémentaire, principalement en vidéo et en

600.000

CLIENTS 4G POUR SFR
C'est à ce jour le leader de la 4G en France, devant Bouygues, en progression rapide, et Orange, tous deux à 500.000.

cloud », précise la dirigeante. Orange n'annonce pourtant, comme SFR, que 40 % de la population couverte d'ici à la fin de l'année.

Free poursuit de son côté le déploiement de ses antennes (il est prévu de couvrir 75 % de la population d'ici au 1^{er} janvier 2015), équipées dès l'origine en 4G. Maxime Lombardini, le directeur général d'Iliad commente : « L'idée est de ne pas se lancer trop tôt, pour ne pas décevoir le client. » Comme Bouygues Telecom, Free attend d'avoir la couverture la plus complète possible avant de démarrer. Les MVNO ne sont pas en reste et annoncent des offres extrêmement compétitives : Virgin Mobile entend ainsi

offrir la 4G à 20 euros, au prix de la 3G. Une agressivité commerciale qui ne va pas aider les opérateurs à redresser leurs marges.

La 4G offre un nouveau champ de bataille, pour le plus grand plaisir des clients qui pourront assouvir leur soif de communication à un coût réduit. Des clients qui détermineront aussi le rythme de montée en puissance de cette nouvelle évolution technologique. Rien ne sert de courir donc, il suffit d'arriver à point.

Stéphane Maquaire est président du directoire de Groupe Monoprix. Nicolas Moreau est président-directeur général d'AXA France.

Free atteint 11 % du marché du mobile

Avec 640.000 nouveaux abonnés au troisième trimestre, Free poursuit son ascension et atteint 7,4 millions d'abonnés au 30 septembre. Tout cela en seulement vingt-et-un mois ! Certes, le nombre de nouveaux clients est le plus bas annoncé depuis le lancement du réseau, mais la dynamique est là. Les concurrents historiques sont, eux, bien en deçà : 131.000 clients gagnés par Orange, l'opérateur historique, et 188.000 pour SFR. Quant à Bouygues Telecom, il annonce 192.000 clients perdus, une piètre performance au regard de la dynamique insufflée par son désormais concurrent direct, Free. Si la baisse des coûts permet à Bouygues Telecom d'afficher une hausse de sa rentabilité, les autres indicateurs restent mal orientés : baisse du nombre de clients, abonnés ou prépayés, stabilisation de son offre B&You, diminution de 13 % du chiffre d'affaires depuis le début de l'année. Pour Bouygues, il est urgent que la 4G nouvellement lancée lui donne de nouvelles perspectives.

Télécoms : la guerre des prix dans le fixe aura-t-elle lieu ?



Jean-Louis Girodolle

L'offre low cost lancée par Bouygues n'émeut pas la concurrence, même si ses marges dans le fixe sont visées.

Ce n'est certainement pas une guerre de mouvement, mais la guerre de tranchées entre opérateur télécoms dans le fixe s'est récemment animée. Parmi les derniers coups échangés, l'offre low cost B&You de Bouygues, accompagnée d'un fort marketing, a fait parler d'elle : rompant avec le « triple play » devenu standard, elle propose pour 15,99 euros par mois un forfait téléphone fixe et Internet sans télévision. « Notre offre part d'une analyse de l'évolution des usages et notamment des modes de consommation de la télévision », explique Benoît Torloting, de Bouygues Telecoms.

Les autres opérateurs relativisent la portée du coup de Bouygues. Leur discours est bien rodé : l'offre B&You ne couvre que les zones les plus denses, soit une douzaine de millions d'habitants, le public ne souhaitant pas d'accès TV serait marginal, et la

box proposée par Bouygues serait techniquement moins performante (incompatible avec le VDSL). En outre, à ce niveau de prix, Bouygues ne dégagerait pas de marges importantes et la perspective de faire de celle-ci une plate-forme pour vendre d'autres services à valeur ajoutée serait limitée.

Une paix armée

Mais, derrière ces propos qui se veulent rassurants, chacun veille sur cette fragile paix armée autour du marché du fixe. Et personne ne s'interdit d'aller chercher l'adversaire. Delphine Ernotte, patronne d'Orange France, rappelle que « le marché du fixe est agité depuis le début de l'année. » Orange occupe depuis juin le terrain du low cost via son offre « quadruple play » Sosh. Simple coïncidence ou léger signe de fébrilité, Free va déplacer sur décembre, période de fortes ventes, ses promotions de box à 1,99 euro sur Venteprivée.com. Et SFR, qui offre déjà depuis l'été la fibre à 9,99 euros par mois la première année, lancera à partir de demain et jusqu'à Noël une offre avec la location de box gratuite à vie pour les foyers équipés d'au moins deux forfaits mobiles (Carré).

La guerre des prix n'est donc pas officiellement ouverte, et chacun

habille ses initiatives d'un discours marketing ou circonstanciel. « Nous avons réalisé une très belle performance commerciale au troisième trimestre sans faire de promotions particulières », déclare Maxime Lombardini, directeur général d'Iliad. « Nous pouvons toujours remettre en avant notre offre Initial à 9,99 euros par mois... », ajoute-t-il néanmoins. Cependant, en ligne de mire de l'initiative de Bouygues, qui ne compte qu'environ 1,9 million d'abonnés dans le fixe, se trouve bien la « cash machine » des trois autres opérateurs : en effet, depuis l'entrée de Free sur le marché du mobile et l'effondrement des prix sur ce segment, l'activité fixe est la source essentielle de cash-flow.

Une véritable bataille tarifaire dans le fixe s'inscrirait dans le contexte du déploiement de l'Internet à très haut débit (fibre) en France. Le pays, qui s'est donné, à travers les gouvernements successifs, l'objectif politique de couvrir 100% de la population en fibre d'ici à 2022, peut-il se permettre de voir ses opérateurs télécoms, déjà fragilisés, engager une véritable guerre des prix, au risque d'affaiblir leurs capacités à investir et la compétitivité des territoires ?

Associé-gérant de Lazard.

Les Echos EVENTS

MEDIAS 2013

MEDIAS, AGENCES & GÉANTS DU NET :
entre défiance et alliances, quels nouveaux équilibres ?

Maurice LEVY,
Publicis Groupe

Thierry JADOT,
Aegis Media France

Carlo d'ASARO BIONDO,
Google EMEA

Mardi 3 décembre 2013 • Salons de l'Aéro-Club de France • Paris 16^{ème}

En partenariat avec :

Partenaires Médias :

En association avec :

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS : www.conference-medias.fr

Sony-Microsoft : le match des nouvelles consoles est lancé

- La Xbox one de Microsoft et la PlayStation 4 de Sony sortent dans quelques jours en France.
- Un enjeu majeur pour toute l'industrie du jeu vidéo.

Alexandre de Palmas



Anatole Lécuyer

JEUX VIDÉO

Aux Etats-Unis, les habituelles scènes de foule ont accompagné vendredi l'arrivée de la PlayStation 4 dans les magasins. Son fabricant Sony a ainsi donné le coup d'envoi à la nouvelle génération de consoles, sept ans après la PS2 et la Xbox 360. En France, à une semaine d'écart, Microsoft et Sony livreront bientôt leurs dernières créations. Microsoft ouvre les hostilités le 22 novembre avec sa Xbox One, destinée à un public large et présentée comme une véritable plate-forme multimédia, grâce notamment à une interface ergonomique qui utilise un système de commande vocale et gestuelle (Kinect 2). Sony proposera sa nouvelle console aux « gamers » français le 29 novembre. Cette dernière, annoncée au prix de 399 euros, soit 100 euros de moins que sa concurrente, se veut un pro-

duit recentré sur le jeu et sur les joueurs réguliers. Ces deux positionnements ne correspondent pas forcément à des différences de capacité technique. « Les produits sont en fait très similaires en termes de qualité graphique, d'ouverture vers les réseaux sociaux et le cloud, et de nouvelles technologies d'interactivité », constate Jean-Louis Verlaine, PDG du studio de création de jeux vidéo Blacksheep. Cette proximité des performances conduit certains

« Les produits sont en fait très similaires en termes de qualité graphique, d'ouverture vers les réseaux sociaux et vers le cloud, ainsi que de nouvelles technologies d'interactivité. »

JEAN-LOUIS VERLAINE
PDG de Blacksheep

développeurs de jeux à attendre la réaction des joueurs et du marché dans les jours et les semaines qui viennent pour s'engager davantage.

Le succès initial semble promis aux deux constructeurs. A la FNAC, par exemple, le niveau de précommandes est très élevé pour les deux produits, avec un net avantage à ce stade pour la PS4. Les distributeurs n'excluent d'ailleurs pas un risque de pénurie pour les fêtes de fin d'année.

Un enjeu considérable

L'enjeu est de taille pour les deux géants du jeu vidéo. Sur quatre ans, la PS4 et la Xbox One devraient se vendre à 153 millions d'exemplaires, selon l'institut Idate. Un changement de génération de console ne se fait pas sans risque économique. Les difficultés de Nintendo avec sa nouvelle Wii U, après le succès retentissant de la première Wii, ont contribué à fragiliser la situation financière du fabricant japonais au premier semestre.

Cette transition apparaît aujourd'hui d'autant plus délicate que la situation concurrentielle est profondément bouleversée. L'apparition de fabricants de consoles alternatives (comme la Ouya, qui coûte moins de 100 dollars) et surtout l'explosion des jeux sur tablette



L'acquéreur de la première PlayStation 4 vendue aux Etats-Unis, la semaine dernière. Photo Taylor Hill/Getty Images/AFP

et smartphone, ont radicalement modifié le marché du divertissement numérique. En élargissant le cercle des joueurs, ces nouveaux produits offrent un formidable gisement de nouveaux clients potentiels pour les fabricants de consoles. Mais ces machines sont aussi un choix nettement moins coûteux pour les consommateurs.

A quelques jours du lancement, les constructeurs peaufinent leur communication et les joueurs

s'apprentent à rendre leur verdict. L'impatience est perceptible. Certains l'ont bien compris et comptent bien profiter de la pénurie. Certains internautes revendent déjà à prix d'or les consoles qu'ils ont pris le soin de précommander sur les sites de vente en ligne...

Alexandre de Palmas est directeur général de Madrigall.
Anatole Lécuyer est directeur de recherche à l'Inria.

Les industriels français réclament un nouveau crédit d'impôt

Olivier Aizac



Le gouvernement refuse pour l'instant d'étendre le dispositif aux jeux dédiés aux plus de 18 ans.

Comme dans le final round de Tekken, les industriels du jeu vidéo et le gouvernement se sont affrontés, la semaine dernière, sur le crédit d'impôt jeu vidéo. Alors que les nouvelles consoles de Sony et Microsoft sont en cours de lance-

ment, les industriels réclament l'extension de la niche fiscale aux jeux vidéo dédiés aux plus de 18 ans. Depuis 2008, le secteur du jeu en France bénéficie d'un crédit d'impôt sur les coûts de développement. Le dispositif est limité aux jeux reconnus comme ayant un caractère culturel et s'adressant à un public jeune. « Aujourd'hui, le crédit d'impôt est trop restrictif. En 2012, seulement sept projets ont été éligibles », dit David Neichel, président du Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs (Sell) et directeur France d'Activision.

Dans le cadre d'un groupe de travail lancé au printemps dernier par

Fleur Pellerin et Aurélie Filippetti, les industriels, le ministère de la Culture et celui de l'Economie numérique ont élaboré une série de propositions destinées à favoriser le secteur, dont les effectifs ont été divisés par deux en quelques années : abaissement des plannings et allongement de la durée d'éligibilité des jeux au crédit d'impôt, alignement des assiettes de calcul sur le cinéma et l'audiovisuel et extension aux jeux ayant un caractère culturel et dédiés aux plus de dix-huit ans.

Finalement, le gouvernement a décidé de ne retenir que l'allongement de la durée d'éligibilité, qui a été inclus dans le projet de loi de

finance rectificative (PLFR). Le coût de cette mesure a été évalué à 2 millions d'euros, et elle concernerait deux jeux vidéo. Cet arbitrage a déçu. « Que l'on ne garde qu'une seule mesure revient à faire de l'affichage », déplore David Neichel.

Pas de « game over »

A Matignon, on indique qu'il était politiquement difficile d'aller défendre des jeux jugés violents à un moment où les finances publiques sont exsangues. Une telle extension coûterait 6 millions d'euros. Le coût total du crédit d'impôt passerait ainsi à 16 millions d'euros par an. « Aujourd'hui, même 500.000 euros,

c'est beaucoup », explique-t-on au ministère de la Culture.

Il n'y a toutefois pas encore « game over ». Matignon laisse les parlementaires qui le souhaitent s'emparer du sujet lors des discussions sur le PLFR en décembre. Plusieurs sénateurs, parmi lesquels André Gattolin (EELV) ou Catherine Morin-Desailly (Union centriste), ou des députés, comme Vincent Feltesse (PS), ont écrit le 25 octobre à Jean-Marc Ayrault pour attirer son attention. « Je proposerai des amendements lors des débats », confirme André Gattolin.

Directeur général de Leboncoin.fr

La grande distribution veut relancer le marché de l'électronique grand public

Mathilde Lemoine



DISTRIBUTION

Auchan vient de lancer Qilive, une marque qui veut rivaliser avec Apple et Samsung.

Après Carrefour et sa Nolimbook ou son smartphone à 199 euros, Auchan a présenté vendredi sa nouvelle offre de produits technologiques baptisée Qilive. L'objectif affiché est de faire revenir les clients des hypermarchés dans les rayons non alimentaires et de booster les ventes de produits électroniques, qui ont chuté de 14 % depuis un an selon le panel GFK.

La nouvelle marque internationale d'Auchan sera composée de smartphones, de tablettes, mais aussi de télévisions et d'appareils photo. Ces produits seront distribués dans les 700 hypermarchés que le groupe exploite dans le monde et ont vocation à être « de 15 % moins cher que leurs concurrents de marque » selon le directeur général d'Auchan France, Vincent Mignot.

A Noël, 4 modèles de tablettes (dont les prix iront de 149 à 249 euros), 3 modèles de casques audio, 4 modèles de smartphones, 3 modèles de téléviseurs et une caméra sportive seront disponibles dans les rayons. L'objectif visé par le distributeur est de 500 produits d'ici à la fin de l'année 2014.

Les marques de distributeurs (MDD) se développent ainsi sur ce marché très concurrentiel des produits technologiques de milieu de

gamme. Les grandes enseignes espèrent profiter de l'appétit des consommateurs pour les tablettes, dont les ventes résistent à la crise.

Cible : le milieu de gamme

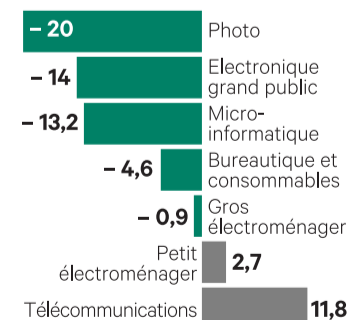
« C'est un pari risqué de lancer une marque propre dans ce secteur qui ne cesse d'évoluer. Cela demande un investissement de départ très important », analyse un expert. « Mais le groupe nordiste a pour lui d'avoir l'habitude de développer des gammes de produits sous ses propres marques, comme son cousin Décathlon », estime pour sa part un observateur. Le distributeur va devoir également affronter les grands acteurs du secteur, comme la FNAC et Darty, mais aussi Amazon. Entre les premiers, qui se différencient par une offre de services complète, et l'américain qui propose des prix attractifs, la marque Qilive réinves-

tit le milieu de gamme, selon le credo de l'enseigne qui est de « rendre accessible l'inaccessible ». Auchan cherche à élargir son offre au-delà de l'entrée de gamme où il est déjà présent grâce à son autre marque, Selecline. Par ailleurs, il offre une garantie de 2 ans et a créé une structure dédiée à l'innovation. « Dans un marché compliqué, il faut innover, c'est l'ADN d'Auchan » martèle le directeur général France.

Les tablettes et les smartphones ont pour vocation, comme la plupart des produits technologiques, à devenir des produits de consommation courante et à voir leurs prix baisser. En 2010, il fallait déboursier au minimum 499 euros pour acheter un iPad. La grande distribution accompagne cette évolution en proposant des produits sous ses marques. Les clients des hypermarchés pourraient donc retrouver grâce à

Le recul du marché des biens d'équipement

En France, au 3^e trim. 2013/3^e trim. 2012, en %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : GFK

cette nouvelle offre le chemin des rayons non alimentaires, ce qui limiterait la baisse de chiffre d'affaires de ce secteur. Un pari, dans un contexte de crise qui pousse les consommateurs à se concentrer sur les achats alimentaires et à réaliser des arbitrages sur les produits techniques.

Directrice du département des études économiques chez HSBC France.

Sécurité : le nouveau visage de la menace informatique

Marie Cheval



Juliette Méadel

INFORMATIQUE

En Europe en 2012, le budget lié à la sécurité informatique a baissé de 3 %.

Les enjeux de sécurité informatique deviennent véritablement vitaux pour les entreprises. C'est ce que révèle la 15^e édition de l'étude de PwC sur la sécurité de l'information et la protection des données. Piratage des données, phishing, espionnage industriel : la menace concerne tous les secteurs, privé comme public, et soulève des enjeux de souveraineté nationale. Les pertes financières dues aux incidents de sécurité ont ainsi crû de 28 % en Europe en 2012.

Dans un environnement digital en révolution, les entreprises utilisent les armes d'hier pour combattre les menaces d'aujourd'hui. Utilisation des mobiles et des tablettes, multiplication des données, « big data », développement du cloud : un simple firewall ne suffit plus pour sécuriser les données de l'entreprise. « Dans le monde d'aujourd'hui, on peut de moins en moins protéger toutes les données ; il faut donc se concentrer sur l'essentiel et définir les données les plus sensibles pour l'avenir de l'entreprise », indique Philippe Truchaud, associé chez PwC, spécialiste de la sécurité de l'information.

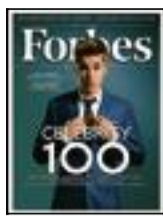
Comment faire ?

Les entreprises doivent se doter d'une vraie stratégie. Aujourd'hui, 20 % des entreprises ne savent pas quelles sont les données les plus sensibles à protéger et 58 % n'ont pas de stratégie de sécurité sur le mobile. Celle-ci doit s'appuyer sur des moyens substantiels.

L'Europe est à la traîne en matière de prise de conscience et d'investissement.

Or, en Europe, le budget global consacré à la sécurité informatique a diminué de 3 % l'an dernier, alors qu'il augmentait de 51 % en moyenne dans le monde et de 117 % aux Etats-Unis. Enfin, la mise en œuvre de la stratégie de sécurité informatique est l'affaire de tous. Selon l'étude, la menace interne est souvent sous-estimée : 31 % des incidents de sécurité sont attribués à des salariés, 4 % de plus que celles provenant des hackers. Il est donc crucial de créer une véritable culture interne de la sécurité, portée par le top management et déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs. Pour Philippe Truchaud, « En France, les pouvoirs publics sont bien sensibilisés à ce sujet. Sur un marché qui restera local, les compétences existent. La sécurité des données recèle des opportunités en termes de création d'emplois et de croissance. »

Marie Cheval est présidente directrice générale de Boursorama. Juliette Méadel est secrétaire nationale du Parti socialiste.



Le magazine « Forbes » est à vendre

Le magazine économique américain a été mis en vente. La décision a été annoncée vendredi dans un mémo envoyé aux salariés du groupe. Fondé en 1917 et tiré aujourd'hui à 900.000 exemplaires, « Forbes » était détenu depuis sa création par la famille du fondateur, B.C. Forbes. En 2006, le magazine avait accueilli à son capital le fonds d'investissement Elevation Partners.



Des changements à la tête de Belgacom

L'opérateur historique belge de télécommunications est à la recherche de son nouveau patron après la révocation, vendredi, de Didier Bellens. Le conseil d'administration a nommé provisoirement un tandem à la tête de Belgacom : le directeur financier américain Ray Stewart et le président du conseil d'administration, Stefaan De Clerck.

3

MILLIONS D'EUROS
Criteo a quasiment doublé son bénéfice net au troisième trimestre 2013, à 3 millions d'euros. Le spécialiste français du ciblage publicitaire, introduit sur le Nasdaq il y a deux semaines, a publié un chiffre d'affaires trimestriel de 113,8 millions d'euros (+57,8 %).



Atos mettra en Bourse sa filiale de paiement électronique en 2014

La société de services informatiques a présenté sa stratégie pour les années 2014 à 2016. Durant cette période, Atos compte augmenter sa marge opérationnelle de un à deux points par an. Le groupe a aussi annoncé l'entrée en Bourse l'an prochain de sa filiale à 100 % Worldline, spécialisée dans le paiement et les transactions électroniques.

Amazon drague les libraires (encore) indépendants

Emmanuel Durand



Alexandre Malsch

ÉDITION

Le géant américain propose aux libraires de vendre sa tablette Kindle.

Les réactions à son offre sont pour le moins mitigées.



Le Kindle est déjà commercialisé en France, via des partenariats avec Darty ou Casino, notamment. Photo J. Emilio Flores/NYT-Redux-REA

Serait-ce le baiser de la mort ? Certains libraires indépendants semblent le croire. Depuis le 6 novembre, le géant de l'e-commerce propose aux libraires américains de participer à son nouveau projet, Amazon Source : « Un nouveau programme qui permet aux libraires indépendants et aux autres distributeurs de vendre des liseuses Kindle avec un intérêt financier », indique-t-il dans un communiqué. Dans la pratique, les libraires indépendants pourront vendre directement les liseuses de la marque à leurs clients (avec 6 % de réduction) et surtout toucher une commission de 10 % sur les ventes

d'e-books effectuées via l'appareil pendant deux ans.

Pour la plate-forme de Seattle, l'enjeu semble être, avant tout, de redorer son blason auprès d'une profession l'accusant d'être son fossoyeur. Pas de chance : l'accueil des libraires n'a pas manqué de refroidir cette tentative de séduction. « C'est un programme qui ne bénéficie qu'au distributeur dont il se préoccupe le plus - c'est-à-dire Amazon lui-même », explique ironiquement l'Association des libraires américains. « Si vous pensez qu'Amazon vous fait une faveur, méfiez-vous du

coup de couteau dans le dos qui va suivre », renchérit David Bolduc, le propriétaire de la librairie Boulder dans le Colorado.

Une main tendue

A l'heure de l'hybridation de la profession entre le livre traditionnel et sa déclinaison numérique, Amazon a pourtant le mérite de proposer aux libraires une offre plutôt bien conçue, allant même jusqu'à garantir le rachat des stocks invendus. On peut donc voir cette main tendue aux acteurs historiques comme une volonté de les associer

1.900

LIBRAIRES INDÉPENDANTS AUX ETATS-UNIS

Leur nombre est en croissance de 15 % depuis 2009.

à un changement de toute façon inéluctable et souhaité par les consommateurs, plutôt que de les exclure du processus.

Il faudra attendre un peu pour voir ce programme arriver en France, en fonction des premiers résultats outre-Atlantique. Le Kindle est déjà commercialisé dans l'Hexagone, via entre autres des partenariats avec des chaînes comme Darty ou Casino. La relation entre l'e-commerçant américain et le gouvernement français n'est actuellement pas au beau fixe, comme en témoigne la récente mesure législative pénalisant son service de livraison gratuite. Mais on peut se poser la question : pour toute la filière du livre, et plus spécifiquement ici les libraires, l'intérêt n'est-il pas d'embrasser le « business model » qui les menace en utilisant leurs nombreux atouts (proximité, conseil...) dans un pivot salvateur.

Emmanuel Durand est vice-président de Warner Bros France. Alexandre Malsch est directeur général et cofondateur de Melty Groupe.

Les cadres plébiscitent la presse

Vincent Labrune



PRESSE

Les Français dits « premium » lisent tant le papier que les versions numériques.

L'étude Audipresse sur l'audience des marques de presse (leur notoriété, pas leurs ventes), publiée en fin de semaine dernière, apporte de bonnes nouvelles aux patrons de journaux. En dépit de ventes en recul, elle montre que la presse reste un support privilégié des Français dits « premium » (cadres, dirigeants et foyers à hauts revenus), population très prisée des annonceurs publicitaires. Non seulement 98,8 % d'entre eux (soit 7,8 millions d'individus) lisent au moins un titre en version papier ou numérique chaque mois, mais, surtout, la presse écrite reste leur source d'information privilégiée sur des secteurs clefs comme la beauté, l'automobile ou la finance. S'ils sont légèrement plus nombreux que l'an dernier à consommer les versions papier des journaux, la lecture numérique augmente aussi (+3,1 points).

Une tendance qui va s'amplifier dans les années à venir avec « l'explosion du taux d'équipement en tablettes et en smartphones pour les cibles premium », précise Nicolas Cour, directeur général d'Audipresse. Les équipés en tablettes ont en effet doublé depuis 2012, atteignant 5,4 millions d'individus. Néanmoins, le papier n'est pas mort : 60,7 % des lecteurs d'un titre en numérique regardent aussi le papier.

Des marques globales

Véritables marques globales, les journaux cherchent à accompagner leur audience tout au long de la journée. « Le Monde » (4,1 millions de lecteurs par mois) et « Le Figaro » (3,5 millions) dominent le classement des quotidiens, « TV Magazine » (3,4 millions) et « Paris Match » (2,7 millions) celui des hebdomadaires. « Les Echos » progressent en papier et sur le numérique (2,06 millions), tandis que « GEO » (0,95 million) et « Capital » (0,88 million) sont en tête du classement des mensuels. L'étude ayant été réalisée en mai, les grandes tendances pourraient être accentuées en fin d'année. Nul doute que les dirigeants de presse écrite regarderont attentivement les ventes de tablettes à Noël !

Président de l'Olympique de Marseille.

Thorgal veut élargir sa tribu grâce à la réalité augmentée



Philippe Knoche

BANDE DESSINÉE

L'éditeur Le Lombard lance une application autour des 34 albums de sa série culte.

En invitant le lecteur à « vivre » les aventures du Viking Thorgal, l'éditeur Le Lombard lance une opération pionnière. A l'occasion de la sortie du dernier album, « Kah-Aniel », il lui propose en effet de télécharger une application offrant 700 contenus de réalité augmentée autour des 34 volumes de la série. Croquis originaux, interviews, résumés, galeries de portraits, etc., peuvent être visualisés gratuitement sur iPad tout en feuilletant son album. Un concept qui apparemment séduit déjà : l'application a, selon l'éditeur, été téléchargée plusieurs milliers de fois depuis début novembre. Six mois ont été nécessaires à sa mise au point, réalisée avec une société spécialisée.

L'objectif de la maison d'édition est de fidéliser les lecteurs, voire de reconquérir ceux qui auraient perdu le contact avec Thorgal au fil des

Nouvelle jeunesse pour le fameux Viking de papier.

trente-six années de la série. L'application est aussi l'occasion de faire découvrir aux plus jeunes les albums des origines, avant, peut-être, de leur permettre de se projeter dans un vidéo de l'univers Thorgal. Pour créer le buzz autour de l'événement, Le Lombard a misé sur les moyens publicitaires classiques,



mais également sur les 32.000 fans de Thorgal déjà sur Facebook. L'enjeu est de taille pour la filiale du groupe Media Participations. Avec 400.000 exemplaires vendus par an (13 millions depuis le début de la série traduite en 12 langues), Thorgal représente une part significative des 25 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. La maison, à l'origine du « Journal de Tintin » en 1946 et qui édite les « Schtroumpfs », fait le pari que le numérique assurera au dernier album des ventes supérieures aux autres.

L'objet BD plébiscité

Pour Antoine Ménard, directeur marketing, l'opération devrait aussi contribuer à renouveler l'intérêt pour les tomes précédents et les séries développées en parallèle. L'idée de vendre la bande dessinée au format numérique n'est pas la priorité. L'attachement du lecteur à l'objet BD limite, il est vrai, les ventes des versions numériques. Celles-ci restent marginales en Europe, où elles représentent à peine quelques pour cents, contre 15 % dans le monde anglo-saxon. Il faudra attendre les ventes de fin d'année, le dernier trimestre représentant 50 % de l'activité de la bande dessinée, pour savoir si la réalité augmentée fera bouger les lignes.

Directeur général délégué d'Aeva.

AVIS FINANCIERS



Innelec Multimédia est un distributeur global du multimédia, fournissant tous produits à tous publics sur tous supports (jeux vidéo, DVD vidéo et logiciels de loisirs et professionnels, CD Audio et accessoires)

Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2013/2014

Comptes non audités au 30 septembre en IFRS	2013/2014	2012/2013	Var %
1 ^{er} trimestre (avril-juin)	13,7	20,0	-31,7%
2 ^e trimestre (juillet-septembre)	29,0	29,1	-0,2%
Total 1 ^{er} semestre	42,7	49,1	-13,0%

Activité du 1^{er} semestre

Les ventes se sont nettement redressées au 2^e trimestre par rapport au 1^{er} trimestre, notamment grâce à la sortie en septembre de trois nouveaux blockbusters : FIFA 2014 (Electronic Arts), GTA V (Take-Two) et Disney Infinity. Innelec Multimédia a ainsi enregistré pour la période un chiffre d'affaires de 29,0 M€ identique au chiffre d'affaires réalisé au 2^e trimestre 2012/2013.

Pour l'ensemble du 1^{er} semestre 2013/2014, Innelec Multimédia a réalisé un chiffre d'affaires de 42,7 M€, comparé à 49,1 M€ au 1^{er} semestre de l'exercice précédent.

Perspectives

Le jeu GTA V a mobilisé une grande partie du temps et de l'attention des joueurs au détriment des autres blockbusters habituels tels que : Call of Duty Ghosts (Activision), Assassin's Creed Black flag (Ubisoft),

Battlefield 4 (Electronic Arts), qui connaissent un démarrage des ventes en retrait par rapport à l'année précédente.

L'arrivée annoncée fin novembre des nouvelles consoles PS4 de Sony et XBOX ONE de Microsoft devrait dynamiser le marché, mais comme à l'occasion de chaque lancement, les approvisionnements seront en quantité limitée et ne pourront suffire à satisfaire toutes les demandes des consommateurs.

Nintendo de son côté, aligne pour cette fin d'année un bon nombre de blockbusters tels que : Pokemon X et Y pour 3DS, Professeur Layton et l'héritage de Aslantes pour 3DS, Super Mario world 3D WIU et Legend of Zelda 3DS.

En conclusion, Innelec Multimédia reste prudent quant aux évolutions du marché à court terme mais est confiant dans le fort potentiel des nouvelles consoles pour ses futurs exercices.

Prochain rendez-vous :

Résultats du 1^{er} semestre 2013/2014 : le 12 décembre 2013 (après bourse)

INNELEC MULTIMEDIA - Denis Thebaud - 01 48 10 55 55
ACTIFIN - Ghislaine Gasparetto - 01 56 88 11 11 - ggasporetto@actifin.fr
CODE ISIN : FR 0000084297 - REUTERS : INN.PA - BLOOMBERG : INN FP

PMIE & REGIONS

en
direct

L'ex-PDG de Coop Alsace poursuivi

ALSACE — L'ex-PDG de Coop Alsace Yves Zehr, poursuivi pour avoir détourné de l'argent des caisses du groupe de distribution, a été condamné en appel à Colmar à trois ans de prison ferme, soit deux ans de moins qu'en première instance. Il est poursuivi pour abus de biens sociaux, blanchiment, faux et usage de faux.



Frederic Maigrot/REA

Eau : Montbéliard en gestion publique

FRANCHE-COMTÉ — L'agglomération de Montbéliard (Doubs), gérée par la gauche, reprendra en direct en 2015 la gestion de l'eau et de l'assainissement qu'elle délégait au groupe Veolia. La communauté d'agglomération Pays de Montbéliard Agglomération (PMA), qui compte quelque 120.000 habitants, a voté vendredi le retour

en régie. Signé pour trente ans en 1992, le contrat avec Veolia Eau devient ainsi caduc en février 2015. Les budgets de travaux pour l'eau potable et l'assainissement passeront de 1 million d'euros chacun à respectivement 3,25 et 4 millions d'euros. La décision de principe de mettre fin au contrat avait été prise dès 2010 par Pierre Moscovici, alors président de PMA, qui avait dû quitter ces fonctions en devenant ministre des Finances.

LES PME FACE À LA CRISE

Face à la faiblesse des marges, les PME résistent en limitant l'investissement

- Une étude réalisée par le cabinet ATH sur un panel de 15.000 entreprises chiffre la dégradation des marges des PME.
- La proportion de sociétés en pertes est passée de 12 à 18 %. Le BTP est lourdement impacté.

Guillaume Faury



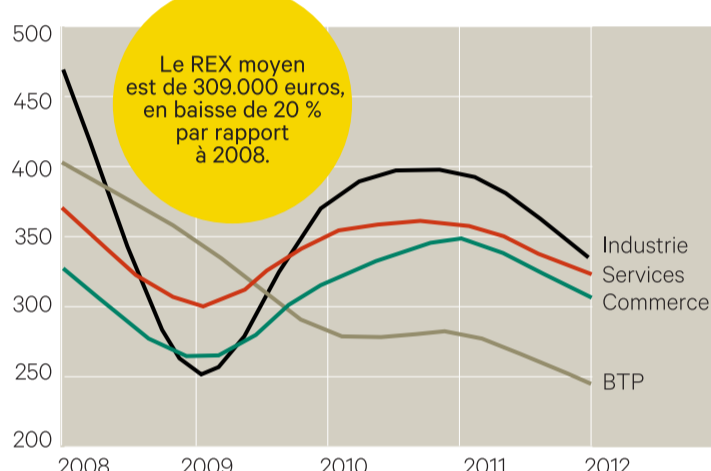
Régis Schultz

Comment les PME traversent-elles la crise ? Dans le cadre de son Observatoire de l'information financière, le cabinet ATH vient de publier une analyse complète de l'évolution économique de 15.000 PME non cotées sur la période de 2008 à 2012, qui démontre qu'après avoir chuté très fortement en 2009, suite à la crise, le niveau de chiffre d'affaires des entreprises du panel s'est rétabli depuis. En revanche, tous les autres indicateurs sont négatifs. On observe, en particulier, un résultat d'exploitation qui passe de 4,2 % du chiffre d'affaires en 2008 à moins de 3,2 % en 2012 (voir graphique). La dégradation est particulièrement critique pour le secteur du BTP et impacte aussi lourdement celui de l'industrie. Le BTP a ainsi vu fondre son résultat d'exploitation de 40 % en 5 ans.

Jérôme Frantz, président de la fédération des industries mécaniques, qualifie ainsi la situation de « terrifiante ». Selon lui, « les marges

Résultat d'exploitation par secteur d'activité

En milliers d'euros



Etude portant sur 14.927 sociétés cotées et non cotées avec un effectif de 10 à 250 salariés et un chiffre d'affaires de 2 à 50 millions d'euros sur les années de 2008 à 2012.

LES ECHOS / SOURCES : ATH, OBSERVATOIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE, DG ENTREPRISES

Les TPE et PME en France et en Allemagne

Estimations 2013, en milliers

Nombre de salariés	France	Allemagne
0 - 9	2.194	1.763
10 - 49	139	291
50 - 249	21	54
250 +	5	10
Total PME	165	355

ne permettent plus d'investir ». L'étude montre également une dégradation de la rentabilité. « Le nombre de sociétés déficitaires est en constante augmentation, représentant près de 18 % du panel en 2012, contre moins de 12 % en 2008 », affirme l'étude. On constate une trésorerie faible mais néanmoins préservée, traduisant une gestion prudente des chefs d'entreprise confrontés à un climat de forte incertitude. Les marges observées ne rémunèrent pas le risque et

l'engagement des chefs d'entreprise. « Elles sont insuffisantes pour faire face à la moindre difficulté nouvelle », martèle l'étude. Plus grave, si la trésorerie se maintient, c'est au détriment de l'investissement.

Les chiffres comparés à l'Allemagne sont révélateurs de ce déficit de développement. L'étude révèle une répartition très différente des TPE et PME entre France et Allemagne. Si la France possède 25 % de TPE de plus que son voisin, celui-ci dispose de plus du double de PME (voir ci-

« Aurélie Marcel, notre DRH, est insomniaque depuis que nous avons passé la barre des 50 salariés. »

MICHEL ET AUGUSTIN
Fondateurs de Michel et Augustin

dessus). Cette situation de blocage ne s'explique pas seulement par le déficit de marge. Elle témoigne aussi de difficultés à franchir les étapes du cycle de vie qui doit amener les petites entreprises à devenir des grandes. Les « effets de seuil », à savoir le passage au-dessus de 10, 20 puis 50 salariés, représentent un frein majeur à la croissance. Pour éviter les 142 obligations supplémentaires à respecter lorsqu'on dépasse 50 salariés, certains se trouvent contraints à stagner.

Quelles solutions ? Le chemin du retour à l'emploi et à la croissance de l'économie passe par l'amélioration de la situation des PME. En dépit de leurs faibles marges, elles disposent encore, à la fin 2012, de capacités d'investissement. Pour libérer ce potentiel, il faut rendre plus favorable le cadre administratif. Mesure facile et rapide : doubler les seuils à 20, 40 et 100 salariés au lieu de 10, 20 et 50 ? Cette mesure ne coûte rien.

Revitaliser le secteur

Deuxième point, dynamiser l'approche par filière, en fédérant les entreprises autour de pôles technologiques et industriels. La filière aéronautique s'est organisée pour dynamiser le secteur : contrats de recherche de long terme, visibilité sur les commandes, accompagnement à l'international. En se positionnant en chefs de file, les grands groupes rendent possible la chasse en meute. Comme au rugby, l'équipe France est à son meilleur niveau quand « les poids lourds ramassent les ballons et les petits marquent les essais ». Enfin, face à des marges aussi faibles, la question du coût du travail et de la fiscalité reste centrale pour restaurer la compétitivité et le développement des PME.

Guillaume Faury est président exécutif d'Eurocopter.
Régis Schultz est PDG de Darty.

LeCab lève 5 millions pour doubler les taxis

Augustin Paluel-Marmont

Michel de Rovira

LeCab, leader des véhicules de tourisme avec chauffeur à Paris, lève 5 millions d'euros et s'attaque au monopole des taxis.

LeCab, qui exploite des véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC) depuis décembre 2012, annonce aujourd'hui une augmentation de capital de 5 millions d'euros, amenant le financement total de la start-up à plus de 8 millions d'euros.

Le secteur ultra-réglementé des taxis est aujourd'hui bousculé par l'essor des motos-taxis et des VTC : Uber, SnapCar, Club Chauffeur, Chauffeur-Privé, Voitures Jaunes, LeCab, etc. Les VTC proposent des courses sur réservation avec une promesse de meilleure qualité de service.

Travis Kalanick, entrepreneur américain, a créé Uber à San Francisco en 2009. Il a levé en quatre ans près de 400 millions de dollars auprès d'investisseurs prestigieux tels que Google Ventures et Jeff Bezos (PDG d'Amazon). En réalité, la société Uber, valorisée à 3 milliards lors de la dernière opération, n'opère pas directement de VTC mais propose une plate-forme de mise en relation entre chauffeurs privés et clients via une application mobile. Ce service est déjà disponible dans près de 20 pays et 50 villes.

Une flotte de Peugeot 508

Face au géant américain, Benjamin Cardoso, fondateur de LeCab, se dit leader sur le marché français. Il a choisi d'exploiter directement une flotte de Peugeot 508 noires en s'appuyant sur les technologies de géolocalisation des voitures et de communication de la société de taxis anglaise Addison Lee, fondée en 1975. Il peut également compter sur le réseau apporté par les investisseurs privés influents qu'il a rassemblés autour de lui, notamment des entrepreneurs à succès comme Frédéric Jousset et Olivier Duha, cofondateurs de Webhelp (opérateur de centre d'appels).



Benjamin Cardoso, fondateur de LeCab. Photo DR

Selon Benjamin Cardoso, cette augmentation de capital permettra de poursuivre l'extension de sa flotte à Paris : 100 en février 2013, 300 actuellement, et un objectif de 800 voitures fin 2014. Elle financera le déploiement de l'activité en province et la création d'un centre de formation des chauffeurs.

En période de crise, qu'un entrepreneur de vingt-six ans parvienne à lever 8 millions d'euros auprès d'investisseurs privés dans un secteur historiquement fermé est une exception notable à la faiblesse supposée du tissu de « business angels » français.

Cofondateurs de Michel et Augustin.

Hédiard intéresse deux fonds

Pierre-Alain Trévelo

Antoine Viger-Kohler

L'ouverture de la période des fêtes initie pour Hédiard un moment crucial, alors que la marque est placée en redressement judiciaire.

Depuis sa déclaration de cessation de paiements le 24 octobre, Hédiard est sous le contrôle de Gérard Philippot, administrateur judiciaire du tribunal de commerce de Paris. La période d'observation arrivera à son terme le 24 février, période à l'issue de laquelle les candidats à la reprise pourront se manifester si l'absence de soutien de l'actuel propriétaire se confirmait. L'homme d'affaires russe Sergueï Pougatchev, propriétaire depuis 2007, réinjectera-t-il des fonds ? Rien n'est sûr. Hédiard, dont le chiffre d'affaires en 2012-2013 était de 17,5 millions d'euros cumule les pertes depuis plusieurs années. La perte nette prévisionnelle pour l'exercice 2013-2014 est

estimée à 6 millions d'euros. Plusieurs candidats à la reprise sont sur les rangs, comme les fonds d'investissements Perceva et Alandia. Il est facile d'imaginer les synergies possibles entre un groupe comme Perceva, déjà propriétaire du groupe Dalloyau, et l'enseigne Hédiard : complémentarités de produits, mutualisation de boutiques, utilisation des mêmes canaux de distribution.

Une nouvelle stratégie

Quelle que soit l'issue de la procédure, Hédiard, qui réalise 40 % de son chiffre d'affaires pendant les fêtes, fait de gros efforts et va utiliser pour la première fois les réseaux sociaux. Il prévoit par ce biais d'élargir son audience à moindre frais et invite de futurs clients à venir en boutique. Les salariés sont associés à cette démarche sur Internet.

Le groupe, qui dispose d'un réseau de 180 points de vente à l'étranger, répartis sur 32 pays, devra aussi construire une nouvelle stratégie. L'actuel directeur Jean-Paul Barat, a enfin évoqué la nécessité de se recentrer sur ce qui fonde la spécificité de la marque : qualité des produits, fruits d'exception, confitures, thés et épices. Le commerce en ligne, même s'il est très concurrentiel, est également un enjeu. Enfin, le renouvellement de l'image



La boutique Hédiard emblématique de la place de la Madeleine, à Paris. Photo Only France

d'Hédiard ne peut se passer d'une refonte de l'établissement parisien emblématique de la place de la Madeleine. Ceci démontre à quel point il est nécessaire que « l'esprit » de ces grandes maisons puisse s'incarner dans des lieux singuliers. Aujourd'hui, la file d'attente place de la Madeleine se trouve devant le « food truck » Le Camion Qui Fume, qui vend des hamburgers.

Dirigeants de TVK Architectes.

2.000

LOGEMENTS RÉNOVÉS EN PICARDIE

La Picardie a mis en place un guichet unique régional pour aider les ménages dans leurs travaux de rénovation thermique, en simplifiant les démarches et en leur permettant de contracter un prêt à taux réduit. Ce « service public de

l'efficacité énergétique » doit être expérimenté pendant trois ans, sur trois à six territoires. En rythme de croisière, 13.000 logements seront rénovés chaque année. La phase d'expérimentation représente une enveloppe de 50 millions d'euros.



Photogr/Voix du Nord

Dunkerque : le FRAC ouvre ses portes

NORD — Le nouveau Fonds régional d'art contemporain (FRAC) du Nord - Pas-de-Calais, vaste bâtiment accolé à une halle des défunts chantiers navals de Dunkerque, a ouvert ses portes au public. Ses salles seront consacrées à la mise en valeur d'un fonds d'œuvres contemporaines et à la sensibilisation du public à la création moderne.

« Les coûts horaires de l'Allemagne mais avec la productivité de l'Espagne »

Bruno Bensasson



Yazid Chir



L'étude d'ATH décrit la situation difficile des PME françaises. Confirmez-t-elle les dernières anticipations économiques ou traduit-elle une nouvelle dégradation ? Causes et solutions... Patrick Artus nous livre sa vision.

Qu'est-ce que cette étude nous dit de neuf sur la situation macroéconomique française ? Plutôt que d'apporter des choses nouvelles, elle confirme une tendance qui ne date pas d'aujourd'hui mais du début des années 2000. C'est alors que la France n'a pas su développer les avantages compétitifs (révolution du numérique manquée, etc) qui lui auraient permis de faire face à la montée des pays émergents.

La faiblesse de la demande intérieure est-elle la première cause du recul des PME ? La faiblesse de la demande intérieure et extérieure est une cause importante. La faible rentabilité des PME s'explique aussi par la diffi-



INTERVIEW
PATRICK ARTUS
Economiste en chef chez Natixis

Marc Berrand/Challenges-REA

culté à développer des produits suffisamment différenciés pour pouvoir répercuter les coûts élevés sur les prix. Ce que nous appelons la différenciation hors coûts.

On parle souvent des problèmes de financement ou de coût du travail. Mythe ou réalité ?

Le financement, c'est un mythe, sauf pour les TPE et les start-up, qui ne trouvent pas de fonds propres. En revanche, le coût du travail, c'est un réel sujet, avec une formation des salaires en France indépendante du niveau de chômage ou de la productivité des entreprises. Nous avons presque les coûts horaires de l'Allemagne - 36 euros - mais avec une productivité horaire et une qualité de produit proche de l'Espagne - 22 euros.

Que penser de la capacité des PME à innover ? Et à profiter de la mondialisation ?

Le fait que la majorité des PME n'innove pas et n'exporte pas est une constante qu'on retrouve dans tous les pays. Ce qui manque à la France, c'est cette minorité de PME dynamiques qui sont le moteur de l'innovation, de l'exportation et de la croissance. Nous en avons en France, heureusement, mais pas assez : trois fois moins qu'en Allemagne.

Qui détient les clefs : les PME elles-mêmes ? L'Etat ?

Les grandes entreprises ? Les PME ont le premier rôle. Celles qui gagnent sont celles entrées dans le cercle vertueux de l'innovation, de la différenciation, de la rentabilité et de l'investissement. Cela tient souvent au chef d'entreprise

lui-même. Pour les grandes entreprises, elles ont un double rôle. Premièrement, en tant que clients des PME : les relations s'améliorent mais restent difficiles, à l'image de la discussion récente sur l'intégration du Cice aux prix. Deuxièmement en tant qu'investisseurs : les PME françaises dynamiques sont rachetées par les grandes entreprises avant qu'elles ne deviennent des ETL. Plus que dans d'autres pays. Et il n'est pas démontré que ceci soit favorable à leur croissance et à l'économie.

S'agissant de l'Etat, quelles priorités : la fiscalité de l'investissement à risque, le modèle éducatif... ?

Les priorités sont très claires : 1. la stabilité fiscale, 2. la formation professionnelle et en alternance, 3. la formation des salaires et enfin 4. le logement, dont les prix élevés sont un handicap pour l'économie. Ceci fait désormais un large consensus parmi les économistes, les entreprises et les autorités publiques. Reste au Gouvernement à élargir ce consensus à l'ensemble de la société et notamment aux syndicats de salariés et de chômeurs.

Bruno Bensasson est directeur général de GDF Suez Energie France. Yazid Chir est vice-président de Be-Bound et président cofondateur de Nos Quartiers ont des talents.

innovateurs

Le FlyLab imagine le drone sur commande

Gilles Babinet



LA RÉVOLUTION « FAB LABS »

Nés au Massachusetts Institute of Technology (MIT) à Boston, au début des années 2000, les « fab labs » sont des lieux de fabrication numérique en accès libre, où l'on peut trouver imprimantes 3D à fusion de matière, découpes laser et autres machines outils, autrefois réservés à l'industrie. Ces ateliers de fabrication ont plusieurs vocations : la première, et la plus importante, vise à éduquer en « apprenant à faire ». La seconde est de rendre largement accessibles ces outils de fabrication numérique, afin de privilégier la création et l'innovation. La troisième consiste à produire à partir de modèles 3D, dans des délais records, généralement de quelques heures à quelques jours.

Plus de 150 projets

La révolution est potentiellement radicale, ouvrant largement l'accès des outils productifs aux usagers lambda, comme la micro-informatique le fit pour la cybernétique dans les années 1970. La France compterait aujourd'hui une cinquantaine de « fab labs » actifs. Et ce n'est qu'un début.

Signe révélateur de la montée en puissance de ces laboratoires, l'appel à projets lancé en juin 2013 par Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif, a réuni plus de 150 projets dont 30 % proviennent de la seule région Ile-de-France et 70 % du reste de l'Hexagone.

Reflète de l'esprit des « fab labs », le profil de leurs initiateurs nourris à l'open source et au « DIY » (comprenez « Do It Yourself », « faites-le vous-même ») est extrêmement varié. La plupart sont des autodidactes et ont complété leurs bases de connaissances technologiques en se formant via et sur le Web. A l'instar d'Hakim Amrani-Montagnelli, qui ne déroge pas à cette règle. Après le design de prototypes d'ordinateurs haut de gamme en série unique, dont il concevait certaines pièces sur mesure grâce à une imprimante 3D, il se lance dans l'aventure avec sa start-up, baptisée Le FlyLab. Son ambition est de mettre en service le principe du « fab lab » pour concevoir des drones de haut niveau, dits « démilitarisés ». Bénéficiant de l'esprit open source extrêmement performant de cette communauté, il entend bien concurrencer à brève échéance les industriels les plus pointus du secteur.

« Digital champion » de la France auprès de la Commission européenne et président de CaptainDash.

Cookal invente la cuisson à l'alcool



DR

Sébastien Bardon



L'INVENTION COOKAL

En 2003, alors qu'il s'occupait du traitement des eaux usées d'une rhumerie, Laurent Probst s'amuse à faire flamber des saucisses pour animer un barbecue festif. L'alcool qu'il utilise a deux particularités : une concentration bien supérieure à la plus forte des vodkas russes et un goût obtenu par macération de plantes. Il observe que cet alcool cuit vraiment les saucisses, et ses convives le félicitent pour leur saveur aromatisée. L'expérience créatrice se transforme rapidement en innovation, avec une nouvelle méthode de cuisson des aliments.

En 2005, après avoir déposé les statuts de la société et un premier brevet, son « business plan » explose devant la

raideur d'une administration qui décide de taxer l'alcool à cuire, inventé par Cookal, comme un alcool de bouche. Avec un coût multiplié par dix, le produit n'est plus commercialisable, sauf en micro-dose, ce qui permet à peine de flamber une crème brûlée...

Innovations multiples

Pourtant, l'entrepreneur s'entête pendant cinq ans, accumulant les pertes malgré un franc succès des kits de caramélisation, jusqu'à faire changer la loi. Résultat : 1,2 million d'euros de chiffre d'affaires en 2013, avec une croissance de 50 %, et une multitude de récompenses. Dans les restaurants, l'alcool de cuisson de Cookal permet de remettre en scène le maître d'hôtel : il fait flamber les crèmes brûlées sans chalumeau à votre table ou cuire soufflés, œufs en meurette, foie gras et poissons dans votre assiette, sans odeur ni fumée. Les innovations ne s'arrêtent pas là : perles de vinaigre balsamique et d'huile d'olive animent vos plats, tandis qu'une fleur de chocolat s'ouvre devant vous au dessert. Dans quelques semaines, avec l'inauguration du restaurant Cook & Lab, filiale de Cookal, Laurent Probst pourra « enfin voir une flamme dans les yeux des gens », confie-t-il.

PDG de Capsium.

« L'international, c'est un chant révolutionnaire non ? »



L'international, il y a ceux qui en parlent et ceux qui y sont

Partenaire des Banques Populaires et filiale du Groupe BPCE, Pramex International est le leader français du conseil en implantation internationale des PME et des entreprises de taille intermédiaire.

www.pramex.com

π PRAMEX INTERNATIONAL

FINANCE & MARCHÉS

indices

+ 2,73 %

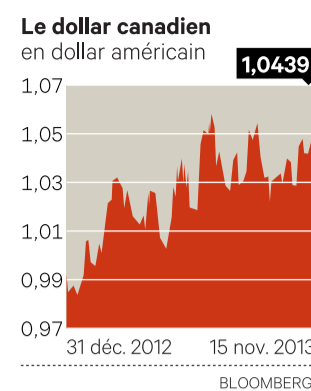
EN HAUSSE
SWATCH GROUP
Le groupe suisse anticipe une croissance à deux chiffres pour l'année 2014, malgré les difficultés rencontrées par l'industrie horlogère de luxe en Chine.

- 3,86 %

EN BAISSÉ
SAFRAN
Prise de bénéfice importante après l'annonce de la cession de 4,7 % du capital du groupe aéronautique par l'Etat. Le titre gagne encore plus de 41 % depuis le début de l'année

LE DOLLAR CANADIEN PROFITE DE LA NOMINATION DE JANET YELLEN

Petit coup de pouce pour le dollar canadien, qui a engrangé sa plus forte hausse depuis un mois. Le « Huard » a profité du discours de la nouvelle présidente de la Réserve fédérale qui a plaidé la cause du soutien à l'économie. Le dollar canadien était tombé auparavant à son plus bas niveau depuis dix semaines, à 1,0526 dollar.



L'économie et les marchés suspendus aux stratégies des banques centrales

- La BCE a baissé son taux directeur et réfléchi à d'autres soutiens.
- La Fed doit négocier au mieux la sortie du dispositif de crise.



Claire Waysand



Anne-Laure Delatte

MARCHÉ MONÉTAIRE

Politique de taux, évolution de leur bilan... les prochains mois s'annoncent à haut risque pour les banques centrales. Leurs interventions récentes ont révélé l'important décalage de calendrier dans leur politique monétaire : la Banque centrale européenne (BCE) a montré qu'elle était prête à adopter de nouvelles mesures de soutien, alors que la Réserve fédérale et la Banque d'Angleterre préparent la sortie des dispositifs de crise.

Toutes les banques centrales savent qu'elles devront, à un moment ou un autre, durcir les conditions monétaires. Les liquidités abondantes, si elles étaient nécessaires pour éviter un effondrement du système financier et de l'économie mondiale depuis 2008, risquent aussi, si elles se prolongent, d'alimenter des bulles d'actifs et des comportements à risque. Mais la reprise ne se présente pas de la même manière pour toutes les grandes économies. Les Etats-Unis ont dépassé leur niveau de PIB de 2008, le Royaume-Uni et la zone euro n'y sont pas encore, avec une grande divergence dans la vigueur de la croissance : 2,6 % prévus par le FMI

aux Etats-Unis en 2014, 1,9 % au Royaume-Uni. Quant à la zone euro, son PIB devrait augmenter de 1 % seulement. Cette reprise encore limitée et la faiblesse de l'inflation dans un contexte d'appréciation de l'euro expliquent pourquoi la BCE a baissé de 25 points de base son principal taux directeur le 7 novembre.

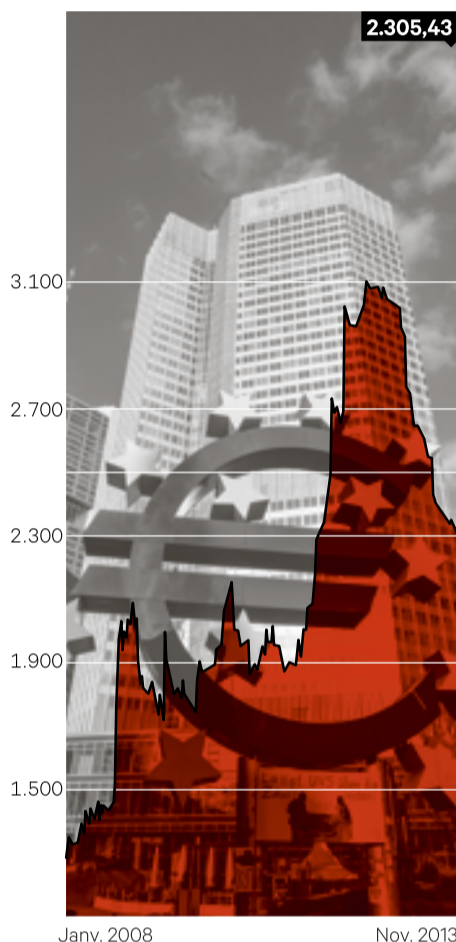
Mark Carney, gouverneur de la Banque d'Angleterre, a quant à lui fait remarquer que le taux de chômage approchait le seuil de 7 % plus vite que prévu. Même si le banquier central en a relativisé l'importance, ceci a fait craindre aux marchés un calendrier de « sortie » précoce.

De son côté, Janet Yellen, qui devrait succéder à Ben Bernanke à la tête de la Fed, a défendu devant le Sénat le maintien d'une politique accommodante en dépit de l'amélioration des conditions économiques. Tous les investisseurs savent pourtant que ce moment approche, depuis qu'au printemps dernier, Ben Bernanke a évoqué la perspective de réduction des achats de titres. Ils en craignent les conséquences. A juste titre. Comme le montre une étude récente d'Hélène Rey (1), la politique monétaire américaine est le principal facteur d'influence du cycle financier mondial.

Quels sont les risques ? Risques sur les émergents d'abord : face à une remontée des taux dans les économies développées, les placements dans les pays émergents perdent de leur attrait, ce qui peut entraîner une dépréciation brutale des monnaies et des actifs, comme observé cet été au Brésil et en Inde.

Bilan de la BCE

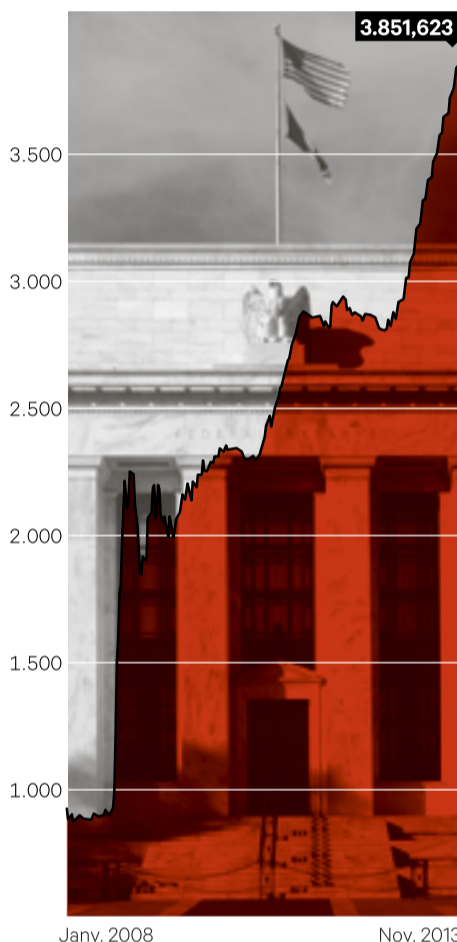
En milliards d'euros



PLUS DE DONNÉES SUR DATA.LESECHOS.FR

Bilan de la Fed

En milliards de dollars



Bilan de la Banque d'Angleterre

En milliards de livres



« LES ÉCHOS » / IDÉ / SOURCE : BLOOMBERG / PHOTOS : SHUTTERSTOCK

Risque de remontée non maîtrisée des taux longs, ensuite : elle aurait des conséquences graves sur les conditions des financements de l'économie mondiale et sur les bilans des institutions financières, qui se sont financées à taux bas et ont investi dans des titres parfois risqués, à rendements plus élevés

(« carrytrade » détaux). La sortie des politiques ultra-accommodantes suppose donc une surveillance rapprochée de la part des superviseurs.

Vu d'Europe, avec un redémarrage progressif de l'économie réelle et une inflation très faible, l'heure n'est pas à la sortie des politiques accommodantes. Le durcissement

de la politique monétaire américaine peut permettre de relâcher la pression sur l'euro (en faisant monter le dollar). L'enjeu est en revanche de se prémunir d'une contagion de la hausse des taux américains sur les taux longs en Europe, qui nuirait à la reprise. Ce sera un vrai défi pour la BCE.

(1) Dilemma not trilemma : the global financial cycle and monetary policy independence. Août 2013.

Claire Waysand est directrice adjointe du Trésor et chef économiste au ministère de l'Économie et des Finances. Anne-Laure Delatte est économiste au CNRS et à l'OFCE-Sciences-Po.

L'illusion de l'euro faible

Sylvie Goulard



La tentation de l'euro faible est la voie de la facilité qui détourne des nécessaires réformes.

Faire baisser l'euro pour accélérer la reprise et améliorer le commerce extérieur : telle est la demande qui, à intervalles réguliers, est adressée à la Banque centrale européenne (BCE), notamment en France. Ce qui est présenté comme un remède miracle ne serait qu'une bouffée d'oxygène qui, à terme, se retournerait contre le patient.

D'abord, l'effet d'une telle baisse ne jouerait que pour les exportations en dehors de la zone euro, soumises à un risque de change. Airbus, à l'évidence, peut souffrir de l'euro fort. Mais les exportations françaises ne se bornent pas à l'aéronautique dont les contrats sont libellés en dollars, face à un compétiteur américain. Le commerce à l'intérieur de la zone euro ne bénéficierait d'aucun avantage.

En outre, les partisans de l'euro faible oublient en général de souligner le surcoût pour les importations d'énergie et de matières premières ; ils font également peu de cas de l'évolution des modes de production. De plus en plus de biens sont fabriqués dans des chaînes internationalisées où les multiples entrées et sorties du territoire national diminuent l'impact d'une monnaie faible à l'export.

Bas de gamme

Ensuite, ce positionnement consiste à miser sur des produits pour lesquels le consommateur est sensible au prix, c'est-à-dire plutôt le bas de gamme. C'est bien là le reproche le plus grave qu'on puisse faire aux partisans de l'euro faible. Rechercher une amélioration de notre balance commerciale à moindre effort ne produira pas d'effet durable. A terme, la France n'a aucun intérêt à se positionner sur des segments de marché où la concurrence des pays émergents est fatale. C'est la qualité, l'innovation technologique et la créativité qui garantiront durablement l'emploi en France, pas la manipulation de notre monnaie. C'est exacte-

ment la stratégie des Allemands qui, bien qu'exportant majoritairement vers le vaste monde, hors zone euro, refusent catégoriquement de jouer avec la monnaie. Quand le traité de Maastricht a été signé, leur position était connue : elle n'a pas changé. Contester aujourd'hui les règles du jeu donne l'impression de vouloir s'épargner des réformes structurelles, douloureuses, mais incontournables.

Et d'ailleurs, a-t-on la maîtrise du taux de change ? Depuis les années 70, ils sont fixés librement par les marchés. En inondant le monde de liquidités, les Américains sont assez peu coopératifs. Les Japonais ont opté eux aussi pour une attitude agressive. Les Européens seraient-ils « naïfs » de ne pas entrer dans la « guerre des monnaies » ? Ou est-ce au contraire l'impression de vouloir s'épargner des réformes structurelles, douloureuses, mais incontournables.

Députée au Parlement européen.

Taux : le paradoxe français

Laurent Solly



Les taux d'emprunts français sur les marchés devraient rester faibles à court terme.

La dégradation de la note française à AA par Standard & Poor's, le 8 novembre dernier, a jeté un froid sur la vision de l'économie nationale. Dans sa note, l'agence souligne à la fois la faiblesse de la croissance française, confirmée plus tard par le chiffre de l'Insee de -0,1 % au troisième trimestre, et, pour la première fois, les contraintes nouvelles de la politique fiscale. Pourtant, ce coup de semonce n'a provoqué quasiment aucune réaction sur les marchés. Après une légère tension vendredi 8 novembre à 2,22 %, le taux à 10 ans s'est détendu à 2,18 % vendredi dernier, signe du maintien de la confiance des marchés. Les coûts de financement de l'Etat n'ont, même, jamais été aussi bas en moyenne sur l'année. Quant à l'écart avec le taux

allemand (le « spread »), il est resté quasi stable, en une semaine, à 47 points de base.

Plusieurs raisons expliquent cette situation. La dette française, qui s'élève, selon l'Agence France Trésor, à 1.500 milliards d'euros au 30 septembre 2013, reste une valeur appréciée des marchés. Détenue à près de 62 % par des créanciers étrangers, la dette française est considérée comme une valeur sans risques. Il s'agit en quelque sorte d'un actif « too big to fail » : les volumes sont si importants qu'on peut difficilement attaquer la dette française. Autres facteurs de soutien, la nécessité pour les investisseurs de diversifier leurs placements, un secteur bancaire solide, un Etat qui sait recourir à l'impôt. Ces caractéristiques font toujours de la France une signature recherchée. D'autres fondamentaux de l'économie française rassurent les marchés, notamment le fort volume d'épargne nationale, autour de 3.500 milliards d'euros et l'inflation faible et maîtrisée (0,6 % en glissement annuel). Par ailleurs, le gouvernement communique sur des perspectives macroéconomiques meilleures : une prévision de croissance de +0,9 % en 2014, une

trajectoire des finances publiques sous contrôle. Enfin, l'annonce d'une baisse surprise des taux de la BCE est intervenue au meilleur moment pour le gouvernement.

Inquiétudes nouvelles

Ces indicateurs ne doivent cependant pas masquer des signes d'inquiétudes nouvelles. Les mouvements sociaux contre la hausse de la fiscalité, incarnés par les « bonnets rouges », peuvent un jour alimenter la fébrilité des marchés. Si le gouvernement voyait s'amplifier une opposition à l'impôt, les observateurs pourraient s'interroger sur l'un des piliers de la solidité française. En outre, les demandes répétées de Bruxelles pour l'accélération des réformes structurelles, l'impatience de Berlin, et une dynamique économique jugée positive, ne doivent pas laisser penser au gouvernement qu'il a un blanc-seing des marchés. En somme, le répit qu'ils donnent à la France doit être pris comme un encouragement à accélérer son adaptation, sous peine de voir les taux d'intérêt monter.

Directeur général Facebook France.

Wall Street toujours plus haut

- Nouveaux records historiques sur les marchés américains.
- Les investisseurs rassurés par le discours de Janet Yellen.

Thomas Fatome



ACTIONS

Jusqu'où ira la Bourse américaine ? A la clôture de vendredi, elle a touché des records historiques : le Dow Jones a frôlé les 16.000 points et le S&P 500 a inscrit son 36^e plus haut annuel à 1.798 points. Depuis mars 2009, il s'est envolé de 165 %. De son côté, le Nasdaq a atteint des niveaux jamais vus depuis septembre 2000 après l'explosion de la bulle Internet. 2013 devrait donc être un excellent millésime pour Wall Street. Depuis le 1^{er} janvier, le S&P a gagné 26 %. Le Dow Jones près de 22 %. Des progressions annuelles inégalées depuis 2003.

Il ne faut pas chercher loin pour trouver les raisons de cet optimisme, tous les regards étaient braqués sur les premières déclarations de la future présidente de la Fed, Janet Yellen. Lors de son audition devant la commission bancaire du Sénat, elle a clairement confirmé la poursuite de la politique monétaire accommodante de Ben Bernanke. « Il serait coûteux de retirer l'assouplissement monétaire trop tôt », a-t-elle indiqué en référence aux 85 milliards que la banque centrale injecte chaque mois pour soutenir l'économie. Insistant sur la nécessité de poursuivre le soutien à une croissance encore fragile, elle a clairement montré son visage de colombe, par opposition aux faucons, partisans d'une politique monétaire plus restrictive. Cet « effet Yellen » a rassuré les investisseurs, inquiets des conséquences d'un resserrement brutal de cette politique de rachat d'actifs.

Si les marchés sont à leur plus haut, l'économie réelle, elle, reste

fragile aux Etats-Unis. Et c'est bien tout le paradoxe de la situation. Si la saison des résultats des entreprises est meilleure que les prévisions, celles-ci avaient été fortement revues à la baisse. Certaines publications trimestrielles ont même déçu, à l'image de Cisco en fin de semaine dernière. Sur le front des indicateurs macroéconomiques, le retour vers des taux de croissance de long terme de l'économie américaine n'est pas encore assuré. A titre d'exemple, la production industrielle a reculé de 0,1 % en octobre.

Sommes-nous, dès lors, en train d'assister à la création d'une nouvelle bulle ? Ce n'est pas l'avis de Janet Yellen qui a indiqué que le niveau de valorisation des actions ne lui paraissait pas excessif. Du côté des analystes, on espère un scénario conjuguant un démantèlement progressif de l'assouplissement quantitatif à une amélioration de l'économie réelle. « Ce scénario gagnant-gagnant » est au cœur de la stratégie de la Fed » résume Christian Parisot, chef économiste chez Aurel BGC.

Les investisseurs vont continuer de scruter le moindre des signaux envoyés par la banque centrale sur le calendrier de retrait progressif des aides qui, Janet Yellen l'a rappelé, « ne pourront pas durer pour toujours ». Calendrier qui tiendra compte des décisions politiques sur le budget fédéral pour éviter un nouveau « shutdown ».



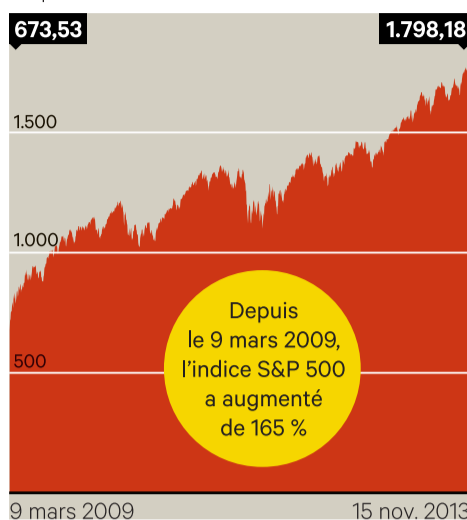
À NOTER
Les prochaines statistiques, à commencer par les ventes au détail d'octobre, permettront de mesurer l'état de forme des consommateurs, après des résultats médiocres publiés par Walmart.

Directeur de la Sécurité sociale.

La performance de l'indice S&P 500 depuis le dernier plus bas

Evolution de l'indice

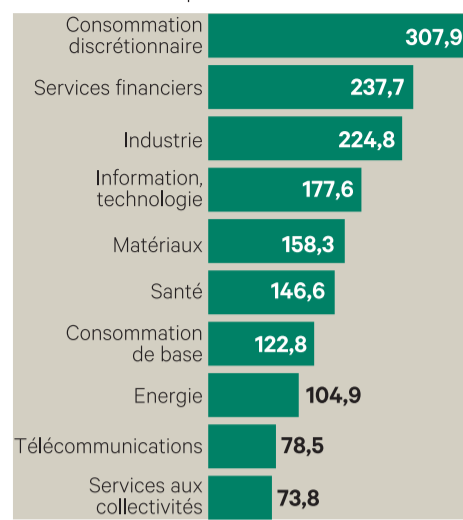
En points



PLUS DE DONNÉES SUR DATA.LESECHOS.FR

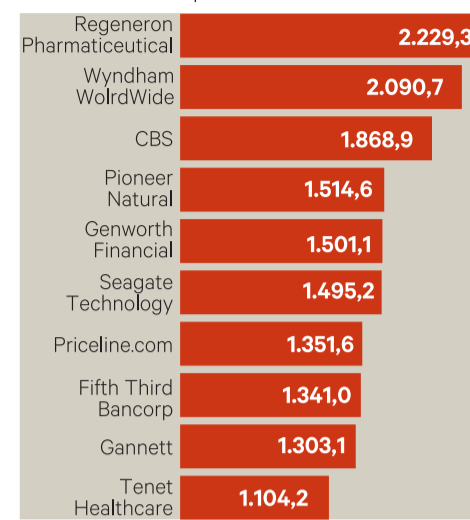
Performance par secteur

Evolution en % depuis mars 2009



Le Top 10 des sociétés

Evolution en % depuis mars 2009



« LES ÉCHOS » / IDÉ / SOURCE : STANDARD & POOR'S

Valeurs technologiques : une nouvelle bulle ?

Thomas Savare



Les sociétés cotées dans le secteur technologique sont plus mûres que celles du début des années 2000.

25 milliards de dollars de valorisation pour Twitter, soit plus de 40 fois son chiffre d'affaires, des progressions moyennes de 35 % le premier jour de cotation pour les nouvelles venues dans la high-tech aux Etats-Unis voire davantage (+ 73 % pour le site de microblogging), un marché primaire américain (introductions, augmentations de capital, placements accélérés, etc.) au plus haut au troisième trimestre depuis 1999 : assiste-t-on à un retour d'une bulle aux Etats-Unis sur les valeurs technologiques ?

Des segments matures

Probablement pas. L'euphorie des années 1990 était liée à la croyance que toutes les entreprises plus ou moins liées à Internet allaient profiter de la croissance spectaculaire de ce nouveau média. Or le secteur high-tech américain est aujourd'hui formé essentiellement de segments matures (software, hardware, moteurs de recherche) avec des leaders clairement identifiés, des modèles de rentabilité robustes et des valorisations « rationnelles ». Les actions qui affichent aujourd'hui les multiples de

valorisation rappelant l'ébullition des marchés de la fin du siècle dernier sont essentiellement actives dans les réseaux sociaux et l'écosystème nécessaire au développement des Facebook, Twitter et autres LinkedIn. Par exemple, Facebook est valorisé 70 fois ses bénéfices futurs.

Un segment beaucoup plus étroit donc, mais aussi des sociétés plus mûres : fini les entreprises sans chiffre d'affaires, sans clients et sans modèle économique. Les sociétés se présentent désormais devant les investisseurs avec des dizaines voire des centaines de millions de dollars de facturation annuelle et promettent des bénéfices à court terme quand elles ne sont pas déjà rentables.

En outre, les particuliers ne représenteraient plus, selon certaines estimations, que 10 % à 15 % des investisseurs initiaux dans ces sociétés. La vaste majorité des

Des sociétés plus mûres : fini les entreprises sans chiffre d'affaires, sans clients et sans modèle économique.

levées de fonds est souscrite par les fonds spécialisés et les « hedge funds », armés pour analyser et questionner les modèles de rentabilité

et les promesses des futures stars du Nasdaq. « Ce marché est arbitré, comme le prouvent les corrections rapides et parfois brutales », rappelle Cédric Chaboud, gérant chez Société Privée de Gestion de Patrimoine. Ainsi Facebook, après avoir déçu une première fois les marchés, a mis quatorze mois pour retrouver son cours d'introduction. Pas de bulle généralisée donc, mais des valorisations exigeantes justifiées – pour les gagnants – par les perspectives d'hypercroissance du secteur. Reste à éviter les perdants...

Directeur général d'Oberthur Fiduciaire et président du Stade Français.

Cacao : traders et grands chocolatiers même combat

Yannick Alléno



MATIÈRES PREMIÈRES

La hausse de la production de fèves de cacao et leur qualité passent par des prix plus élevés.

Les grands chocolatiers comme Pierre Marcolini sont à la recherche des plus grands crus et sont capables de payer jusqu'à 9.000 à 10.000 dollars la tonne de ces crus les plus recherchés. C'est trois fois plus que sur le marché à terme à New York.

Comme d'autres artisans chocolatiers, il se bat pour préserver les races de cacao, le savoir-faire et ainsi sauver les petits producteurs des affres du marché international.

« Nous vivons dans un monde hyperbanalisé. Pour nous, le prix et la course folle au chocolat sont un leurre favorisé par quinze grandes marques. Le chocolat est un produit

de grande consommation. Aujourd'hui, dans le monde du vin, les vignerons ont recommencé à travailler à l'ancienne, comme dans le café. La nouvelle génération des artisans chocolatiers pense qu'elle peut redécouvrir les anciens cacaoyers, aller sur des niches de marché », raconte Pierre Marcolini. « Le prix le plus élevé que j'ai payé ? 12.000 dollars la tonne pour du chuo. »



La classe moyenne en Chine, comme en Inde ou au Brésil, consomme de plus en plus de chocolat. Photo AFP

Pour autant, les traders ont la même volonté : faire augmenter le prix d'achat de la fève pour que le producteur en fournisse davantage pour répondre à la demande des marchés émergents : Chine, Inde et Brésil en tête. « Les spéculateurs ne se sont jamais autant intéressés à ce produit. Ils veulent forcer l'industrie à venir payer le prix fort pour inciter les paysans à continuer à planter, et ainsi vivre mieux de leur activité », explique Eric Sivry, responsable des activités de courtage sur options agricoles chez Marex Spectron.

Chocolatiers comme traders préparent l'avenir gustatif du milliard de personnes supplémentaire attendus sur terre au cours des douze prochaines années. Sans parler de l'assouplissement de la politique de l'enfant unique qui a été décidé il y a quelques jours par la Chine. Déjà, dans les grands pays en développement, en Chine, en Inde ou au Brésil où les revenus augmentent, « la classe moyenne consomme de plus en plus de chocolat "pur et dur", et les palais s'affinent », souligne Eric Sivry.

Chef étoilé.

LA TRANSFORMATION

Abracadabra!

Transformer l'entreprise, c'est un vrai compte de faits. D'un côté, ce qu'elle est aujourd'hui, quel que soit son aspect. De l'autre, ce à quoi elle veut ressembler dans un avenir proche, plus enchanteur, plus charmant. La formule ? 99% de jus de cervelle et 1% de poudre de perlimpinpin, dont Stanwell garde la composition secrète. **Il faut plus qu'un coup de baguette magique pour simplifier les pratiques un peu trop alambiquées, amalgamer de nouveaux modèles ou réussir la difficile alchimie d'une acquisition ou d'une fusion.** Mais soyez sans crainte. Vous verrez qu'avec Stanwell, se transformer, ce n'est pas sorcier.

www.stanwell.fr

La transformation, vraiment. La banque et l'assurance, spécialement.

« Crowdfunding » à la française : dernière ligne droite pour le débat



Geoffroy Roux de Bézieux



Alice Tourbier

FINANCEMENT

La consultation achevée, le débat se porte sur les montants maximums de la finance participative.

Le débat sur le « crowdfunding » est entré dans sa phase finale. Vendredi dernier, la consultation lancée par Bercy auprès des principales associations du secteur, patronales ou spécialisées dans le financement des PME, s'est clôturée. Après un débat quelque peu houleux, à ses débuts, l'ambiance est désormais plus apaisée et le ton plutôt positif dans les réponses adressées au gouvernement. « Nous avons été positivement surpris par l'ampleur prise par le phé-

nomène au-delà du technico-technique », confie-t-on dans l'entourage de Fleur Pellerin, ministre déléguée en charge du Numérique.

L'association PME Finance, par exemple, estime que « la démarche du gouvernement va dans la bonne direction ». Certaines propositions semblent faire consensus, en particulier l'élargissement des mesures jusque-là réservées aux seules sociétés anonymes (SA). Pourraient être aussi concernés les SAS, les holdings. Les associations avaient, en effet, relevé que les SA sont souvent des sociétés déjà matures qui n'ont donc pas besoin du « crowdfunding ». Parmi les autres propositions émanant de la consultation figurent aussi l'éligibilité d'autres instruments financiers – au-delà des seules actions – comme par exemple les obligations convertibles.

La question du seuil

D'autres points font l'objet de positions plus contradictoires, et demanderont un effort de synthèse supplémentaire de Bercy. C'est le cas, en particulier, du seuil en dessous duquel le « crowdfunding » sera dispensé de prospectus. PME Finance juge que le seuil de 300.000 euros est

trop bas, particulièrement pour les levées de capitaux. Mais elle ne propose, toutefois, pas de nouveau seuil dans sa réponse, faute de consensus : les conseillers en investissements financiers (CIF) souhaitent aller jusqu'au seuil maximum européen (5 millions d'euros), alors que les places boursières poussent au contraire à baisser le seuil. Le Medef, quant à lui, propose un seuil de 500.000 euros. A titre d'exemple, la start-up française, LIMA, créée par deux ingénieurs français, a levé 1 million d'euros sur la plate-forme américaine Kickstarter. Ce financement n'aurait a priori pas été possible dans le projet actuellement à l'étude. Autre débat : le montant

maximum que chaque particulier peut placer (aujourd'hui prévu dans le projet à 250 euros maximum). Le Medef recommande de le porter à 1.000 euros. Le statut du conseiller en investissements participatifs (CIP) est aussi sur la table, en particulier, via la question du seuil minimum de fonds propres exigibles pour cette activité. Au total, Bercy doit faire la synthèse des propositions reçues et consulter une dernière fois. Une ordonnance devrait être prise début 2014. Dans l'entourage de Fleur Pellerin on veut faire de la France le « paradis du crowdfunding », en comparaison aux autres réglementations existantes dans le monde. Pour Benoît

Hamon, ministre en charge de l'Économie solidaire, « le financement participatif est un capital plus patient qui permettra à beaucoup de projets entrepreneuriaux de voir le jour. » Il y a, effectivement, fort à faire : le montant levé en France, en 2013, devrait atteindre 70 millions d'euros sur un total mondial de plus de 5 milliards, dont 1,6 milliard en Amérique du Nord. Preuve de cet objectif, bpi-france a récemment créé un portail agrégeant l'ensemble des projets faisant appel aux internautes.

Geoffroy Roux de Bézieux est vice-président délégué au Medef. Alice Tourbier est Cofondatrice de Caudalie.

Aqoba a déjà fait appel à la foule pour lever des fonds

Certains entrepreneurs ont déjà goûté au « crowdfunding ». Aqoba, spécialiste des services de paiement sur mesure, a été créé en 2008 en pleine crise du financement. Thibault Lanxade et son associé ne parvenant pas à lever des fonds sur les marchés en 2009 décident alors de se tourner vers la « foule ». Ils se font remarquer avec des films diffusés sur le Web. Après un passage sur BFM Business, ils reçoivent des chèques d'auditeurs par courrier. Ils

recolent 2 millions d'euros et... une centaine d'actionnaires pour un ticket compris entre 500 et 60.000 euros, sollicités à nouveau l'année suivante. Ces derniers sont réunis à présent par un pacte spécifique et sont rémunérés exactement comme des actionnaires traditionnels. Le succès du financement participatif d'Aqoba a amené Thibault Lanxade à monter l'association 3 minutes pour convaincre, qui a levé 20 millions d'euros en finançant 20 « start-up ».

Le « smart shopping », tremplin des paiements innovants



Benoît Hamon

MOYENS DE PAIEMENT

En offrant de nouveaux usages, le « smart shopping » transforme les modes de consommation.

Achats en ligne et développement de la téléphonie mobile transforment déjà les comportements des consommateurs. Ces derniers attendent maintenant des solutions de paiement simples et sûres. Telle est l'ambition du « smart shopping », nouveau phénomène au cœur du Salon Carte Secure Connexions Event, qui se déroule du 19

au 21 novembre à Villepinte. Les innovations les plus marquantes y seront présentées : murs d'achat pour un nouveau commerce à distance, « wallet » multiservice, terminal de paiement mobile, biométrie appliquée au paiement...

Usage encore marginal

Le « smart shopping » offre l'opportunité à ces nouveaux moyens de paiement, parvenus à maturité technologique mais à usage encore marginal, d'apporter une vraie valeur ajoutée à l'e-commerce comme au commerce de proximité. Côté client, on rechargera le parcimètre à distance grâce à l'utilisation de son téléphone mobile, on sera alerté en direct dans la rue grâce à la géolocalisation par un commerçant sur l'existence d'une promotion sur un de ses produits favoris. Côté commerçant, on pourra transformer un téléphone en caisse enregistreuse et ainsi élargir ses ventes.

L'enjeu économique n'est pas mince. A solutions technologiques nouvelles, nouveaux acteurs sur le marché du paiement. Opérateurs de téléphonie mobile, émetteurs de cartes, commerçants, géants de l'Internet viennent concurrencer les acteurs bancaires traditionnels. Risque parfaitement ciblé par les établissements financiers, dont 76 % déclarent s'inquiéter de perdre leur relation privilégiée avec leurs clients, selon une étude d'EY. Pour endiguer le risque, 87 % d'entre eux veulent ainsi déployer dans les deux prochaines années une offre de paiement mobile qui intégrerait par exemple des offres promotionnelles ciblées au sein d'un portefeuille électronique. L'essor du « smart shopping » donne le coup d'envoi d'une belle bataille pour le leadership du marché des nouveaux moyens de paiement.

Ministre délégué à l'Économie sociale et solidaire.



Placés dans des zones de grand passage, les murs de vente sont les superettes virtuelles du futur. Elles permettront de faire ses courses et de se faire livrer à domicile, ou dans un point de retrait.

Payer « smart » mais payer « safe » !



Frédéric Mazzella

L'émergence des nouveaux moyens de paiement s'accompagne d'exigences de sécurité croissantes.

Avec l'arrivée de nouvelles technologies et de nouveaux acteurs sur le

marché des paiements, se reposent les questions de sécurité et de préservation des données privées.

Moins de fraude

Alors que l'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement se félicite de constater pour la première fois depuis 2008 un infléchissement du taux de fraude sur les paiements sur Internet en 2012 (0,290 % contre 0,341 % en 2011) grâce notamment au déploiement accru du système d'authentification renforcée

3D Secure, seulement 5 % des internautes se sentent bien protégés sur les sites marchands. C'est ce que révèle l'étude Ifop-Milipol du 24 septembre dernier. Pourtant, toujours selon cette étude, 46 % des internautes sont des utilisateurs réguliers de ces sites. « La valeur d'usage l'emporte sur la sécurité et la prudence », résume Isabelle Alfano, directrice du salon cartes, qui se tiendra les 19, 20 et 21 novembre à Paris Nord Villepinte.

Toutefois, la sécurité des données

privées reste une priorité des professionnels sur les années à venir : « Les nouveautés permettent des usages facilités et sécurisés. Cela ne modifie cependant pas fondamentalement la sécurité et la protection des données personnelles actuelles, qui restent des problématiques au centre des réflexions, et qui évoluent en parallèle. Des garde-fous continueront à être mis en place. »

Ainsi le nouveau standard de sécurité PCI DSS, poussé par les grands réseaux comme Visa, Mas-

tercard et American Express, apporte de nouvelles protections. « Ce standard permet aux commerçants d'effectuer les transactions de leurs clients sans demander ni stocker leurs coordonnées bancaires », explique Christian Jain, président de Monext. Nos données bancaires devraient donc de moins en moins circuler sur la toile. Une bonne nouvelle pour les nouveaux usages en plein développement !

Fondateur et PDG de BlaBlaCar.

Dexia, un soutien public contestable



Arnaud Guirouvet

BANQUE

Ses pertes trimestrielles ont été limitées à 83 millions d'euros.

Les Etats n'auraient-ils pas dû laisser mourir Dexia plus tôt ? Fermer une entreprise malade peut s'avérer positif pour l'économie. L'ancien leader mondial du financement du secteur public, au bord de la faillite et nationalisé en 2011, vient d'annoncer une perte limitée à 83 millions d'euros au troisième trimestre, contre 1,2 milliard un an plus tôt. Et ce, grâce à la cession exceptionnelle du courtier français en assurance Sofaxis.

Surtout, les Etats français et belge sont toujours mis lourdement à contribution pour porter la banque à bout de bras, alors qu'ils n'en ont eux-mêmes plus les moyens. Ils garantissent encore à hauteur de 85 milliards d'euros sa dette sur les marchés. Sans compter les 6,6 milliards d'euros déjà investis à perte par l'Etat français selon un rapport de la Cour des comptes. Ramené au nombre de ménages français, Dexia a déjà coûté 244 euros par foyer.

Cela aurait été peut-être plus judicieux d'anticiper le dépôt de bilan de Dexia. Certes, une telle faillite aurait entraîné des répercussions en chaîne sur le système bancaire, les particuliers et les entreprises. Avec sa disparition progressive, les collectivités estiment aujourd'hui leurs besoins insatisfaites. Mais une faillite a l'avantage d'assainir l'écosystème.

Destruction créatrice

Dans l'industrie, il y a moins d'états d'âme. Le principe de la destruction créatrice de Schumpeter s'applique pleinement. Une faillite ordonnée génère des concurrents, de nouveaux produits, de l'innovation. La disparition du charbon a laissé la place au nucléaire, source d'innovation, et permis de limiter les rejets de CO₂. L'arrêt des fonderies d'Arcelor voit l'émergence de matériaux composites et d'alliages. La mort d'une entreprise génère également de nouvelles organisations. La peur du lendemain dans une entreprise à l'agonie empêche les salariés d'oser. Rebattre les cartes libère les énergies et offre de nouvelles perspectives à toute entreprise. Un dépôt de bilan moins tardif de Dexia, qui captait l'essentiel du crédit aux collectivités locales et appliquait des conditions de marché sous-tarifées, aurait ouvert le jeu et libéré plus vite les salariés de ce travail de fossoyeur.

Fondateur et directeur général d'AGAP2.

**Abonnement 100% mobilité
Web + Mobile + Tablette**

abonnement.lesechos.fr

Les Echos

| place aux décisions |

**Avant vous suiviez l'économie,
maintenant c'est l'économie qui vous suit !**

70.000 milliards de dollars pour le « shadow banking »



Bernard Cazeneuve

FINANCE

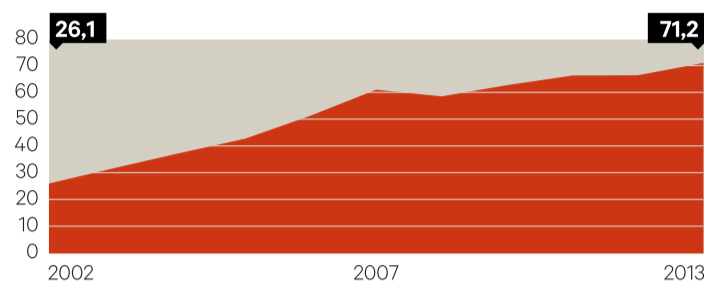
Les actifs brassés par les entités non bancaires ont encore augmenté de 8 % en 2013, selon le Conseil de stabilité financière.

Les sommes brassées par le secteur de l'intermédiation financière non bancaire – communément appelé « shadow banking » – ont gonflé de 8 % l'année dernière, pour atteindre un total légèrement supérieur à 70.000 milliards de dollars. C'est ce que révèle le rapport annuel du Conseil de stabilité financière, rendu public vendredi.

Les avoirs du secteur sont désormais équivalents à la moitié de ceux gérés par le secteur bancaire, alors

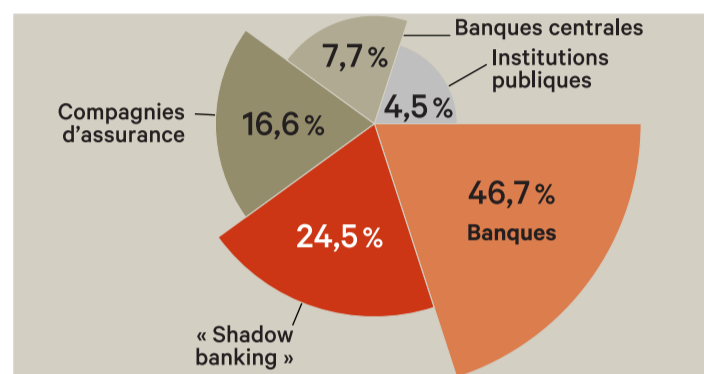
Les actifs du « shadow banking » dans le monde

En milliers de milliards de dollars



En deuxième position dans la finance mondiale

Part des actifs, en 2012, en %



« Le Conseil va poursuivre son travail de surveillance pour identifier les risques associés aux pratiques du "shadow banking". »

MARK CARNEY
Président du Conseil de stabilité financière

même que les règles régissant les deux activités sont incomparables. Cette croissance régulière des intermédiaires financiers non bancaires entretient les doutes, sinon les inquiétudes, autour de la fragilité de la régulation du secteur. « Pour nous, le "shadow banking" doit contribuer à un financement transparent et solide de l'économie, qui permette de diversifier les sources de son financement d'une manière qui soit soutenable à long terme », convient Mark Carney, président du Conseil de stabilité financière. « Le Conseil va poursuivre son travail de surveillance pour identifier les risques associés aux pratiques de ce secteur », poursuit-il. Pour le Conseil, la consolidation du secteur financier mondial ne peut pas-

ser exclusivement par la réglementation du secteur bancaire. Les intermédiaires non bancaires, « un secteur qui ne cesse de se transformer et d'innover », doit également être regardé de près. Son surnom, « banque de l'ombre », ou « banque parallèle », dit bien la méfiance, voire le préjugé qu'il suscite souvent. Sous ce vocable s'entendent pourtant des acteurs économiques aussi différents que les compagnies d'assurances traditionnelles, les sociétés de courtage ou les « hedge funds ».

L'enjeu du financement de l'économie

Les remarques du Conseil de stabilité financière font écho à celles d'autres institutions – les banques, mais aussi les acteurs publics – soucieuses de ne pas voir le secteur du « shadow banking » se développer sans règles du jeu au détriment d'acteurs économiques faisant l'objet d'une régulation plus développée – l'union bancaire à l'œuvre au niveau européen en témoigne. In fine, l'enjeu n'est pas mince : les conditions du financement de l'économie, une des clés de la croissance.

Il s'agit de trouver les voies d'un compromis pour favoriser ce financement et, en même temps, agir en amont afin d'éviter ce que l'on a connu dans le secteur bancaire avant la régulation : un crash du style de celui de Lehman Brothers, dont la faillite en 2008 avait déclenché une crise de grande ampleur, avec les conséquences que l'on sait sur l'économie mondiale.

Ministre du Budget.

« Ma Tante » s'invite dans les municipales



Marc Jacheet

BANQUE

Après des pertes historiques en 2012, la banque du Crédit Municipal de Paris négocie un plan de départs volontaires de 20 personnes.

En pleine campagne pour les élections municipales parisiennes, le dossier « Ma Tante » s'immisce dans le débat politique. Le Crédit Municipal de Paris, dont la mission est de prêter sur gage, depuis Louis XIII, est confronté à des pertes historiques de sa filiale bancaire CMP-Banque. Cet établissement spécialisé dans la restructuration de crédits de particuliers a enregistré un résultat net négatif de 7 millions d'euros en 2012 contre une perte de moins de 1 million en 2011. En cause, des charges de structures trop élevées mais surtout une explosion du coût du risque (+271 %).

Pour se redresser, CMP-Banque met en place un plan de relance de l'activité commerciale et une maîtrise des coûts. A la clef : un plan de départs volontaires concernant 20 personnes, soit 12 % de l'effectif.

Jean-Pierre Lecoq, maire UMP du 6^e arrondissement, a interpellé Bertrand Delanoë lors du conseil de Paris du 13 novembre. Il a demandé à mettre « d'urgence » un terme à cette « expérience désastreuse », évoquant le risque financier encouru pour « la collectivité et donc les contribuables parisiens ». Interrogé par « Les Echos », il renchérit : « La Ville de Paris intervient sur des sujets qui ne la regardent pas. On ne peut pas être cordonnier et joueur de flûte. »

Du côté du Crédit Municipal de Paris, on réaffirme que la microfinance est un enjeu social qui dépasse les clivages partisans. Sophie Mahieux, sa directrice générale, de conclure : « Il n'y a aucune menace sur "Ma Tante" ni sur les contribuables parisiens. Les moyens de redressement de CMP Banque existent au sein du groupe. »

Un dossier politique

Le dossier est devenu politique dans la perspective des élections municipales. Candidate UMP à la mairie de Paris, Nathalie Kosciusko-Morizet prévoit d'inclure une évolution de « Ma Tante » dans son programme : « La Ville de Paris doit donner à chacun la possibilité de réaliser ses projets, quelle que soit sa position sociale ou ses revenus. La réforme du CMP doit y participer. »

Directeur général France et Benelux de Tiffany & Co.

Solvabilité II : avancée pour les assureurs, défi pour l'économie



Isabelle Kocher

ASSURANCE

Les assureurs sont soulagés après l'accord trouvé sur leurs règles de fonds propres.

Après dix ans d'efforts, Solvabilité II prend enfin corps après l'accord européen trouvé la semaine dernière. Harmonisant les règles qui définiront le niveau minimum de fonds propres des assureurs européens en 2016, ce texte évitera les distorsions de concurrence qui découleraient de règles trop différenciées. Au-delà, il révolutionne le cadre d'évaluation des risques, en les simulant de manière plus prospective, et en s'assurant que, même

en cas de scénario extrême, les niveaux de fonds propres seront suffisants pour faire face aux engagements pris vis-à-vis des assurés.

Equilibres préservés

L'enjeu était donc que ces modalités nouvelles, a priori plus protectrices, restent raisonnables et n'exigent pas de besoins supplémentaires insupportables en capitaux. Le compromis trouvé préserve ces équilibres, en intégrant nombre des demandes des assureurs. Il prend ainsi en compte la diversification de leur portefeuille et le foisonnement de risques qui en découle, comme le souligne Christophe Eberlé, président d'Optimind Winter. Autre acquis majeur : l'« ajustement de volatilité ». Celui-ci évitera que les exigences de fonds propres varient trop fortement en fonction de mouvements de marché court terme, alors que les engagements sont

Solvabilité II en quelques dates



PLUS DE DONNÉES SUR DATA.LESECHOS.FR

« LES ÉCHOS » / IDÉ / SOURCE : FFA

en grande partie, via l'assurance-vie par exemple, de long terme. Un accord raisonnable donc, dans la négociation duquel les parties françaises ont joué un rôle important. D'où le soulagement exprimé par les assureurs

lors de la conférence organisée vendredi par la Fédération française des sociétés d'assurances.

La discussion n'est pour autant pastout à fait terminée, les paramètres fins du dispositif devant encore être traduits dans les textes d'appli-

cation de l'accord. Le diable est comme toujours dans les détails...

Point noir

Un seul point noir, mais de taille, n'est toujours pas pris en compte : comment les assureurs pourront-

ils encore, avec ces nouvelles règles, financer efficacement l'économie ? Cette économie a besoin, pour se développer, non seulement de prêts, mais aussi de fonds propres. En l'état actuel, Solvabilité II incitera les assureurs à réduire nettement leurs investissements en actions, car le coût en capital imposé pour ce type de placement est très pénalisant. Une contrainte qui a déjà poussé certains d'entre eux à baisser à quelques pourcents seulement la part des fonds placés en actions.

L'Europe, une fois de plus, s'en tient à son approche historique, qui consiste à éviter toute distorsion de concurrence, ce qui est évidemment un bon objectif. Une véritable stratégie européenne, de long terme, qui incite les investisseurs à soutenir le développement des entreprises, c'est encore plus indispensable.

Directrice générale adjointe de GDF Suez.

« Il n'y aura pas d'impact négatif sur les tarifs des produits d'épargne longue »



Matthieu Courtecuisse

Que signifie l'accord européen trouvé la semaine dernière sur les règles de Solvabilité II ?

En fond d'écran, la sécurité du système sort consolidée et renforcée de ce long dialogue technique avec les superviseurs. Les assureurs français craignaient en particulier que le système pénalise les investissements de long terme et qu'il ne soit pas en ligne avec nos spécificités en assurance-vie et par exemple le pro-

jet du nouveau contrat Eurocroissance, porté par le gouvernement pour investir dans le financement en fonds propres des entreprises. Nous avons réussi à nous accorder sur des dispositifs contractuels pour atténuer la volatilité des règles et ces craintes sont levées.

Cette sécurité supplémentaire imposée aux compagnies d'assurance aura-t-elle un impact sur la tarification des produits d'assurance ?

Sur le plan de la tarification, nous n'anticipons pas de conséquences négatives sur les tarifs des produits d'épargne longue.

Faut-il s'attendre à une consolidation du secteur ?

Le nouveau cadre renchérit le prix d'accès pour chaque compagnie afin de mettre en place ces modèles sophistiqués et la gouvernance associée. Les acteurs de taille moyenne vont devoir se focaliser sur leurs produits cœur et repenser leur stratégie sur leurs métiers secondaires, par exemple via de la réassurance. Il est vraisemblable aussi qu'il y ait dans un deuxième temps des rapprochements.

Le calendrier d'une pleine application au 1^{er} janvier 2016 est-il tenable ?

Un des grands apports de ces années de discussion réside dans l'instauration d'une intelligence commune du risque entre l'industrie et les superviseurs. Outre leur mission de contrôle, ce niveau de dialogue permettra aussi aux superviseurs de transférer les bonnes pratiques auprès de l'ensemble de la place. Nous avons maintenant jusqu'à fin 2014 pour conduire de nouvelles campagnes de tests et affiner l'ensemble des paramètres. Il est probable qu'une demi-douzaine d'acteurs en France déploient leur propre modèle interne au démarrage. En effet, la formule standard définie au niveau européen offre déjà un cadre sophistiqué et



INTERVIEW ANTOINE LISSOVSKI

Directeur général adjoint et directeur financier de CNP Assurances

probablement, une série d'acteurs utiliseront des modèles internes partiels, centrés leurs produits cœur de métier.

Solvabilité II est un projet européen. Quelles sont les conséquences de l'accord en dehors du continent ?

Le cadre apporte une longueur

d'avance en termes de sécurité et de transparence pour les assureurs européens. Il est donc assez probable que les techniques vont être généralisées en dehors de l'Europe, même si les paramètres devront être affinés en fonction des contextes spécifiques à chaque région.

Président-directeur général de Sia.

Les Suisses votent sur le plafonnement du salaire des patrons

Aurélie Filippetti



GOVERNANCE

L'initiative populaire est en perte de vitesse avec seulement 36 % des suffrages.

Les Jeunes Socialistes parviendront-ils à convaincre les Suisses de voter en faveur de l'encadrement des salaires des patrons ? Après avoir largement plébiscité l'adoption d'un système de contrôle des rémunérations des dirigeants d'entreprise cotée, les Suisses s'apprentent à décider du plafonnement des salaires des patrons.

C'est pour que plus aucun salarié ne puisse gagner moins en un an que ce que le dirigeant le mieux rémunéré gagne en un mois, que les Jeunes socialistes ont souhaité porter une initiative populaire « pour des salaires équitables ».

David contre Goliath

Le clivage gauche-droite est très marqué sur ce sujet. Soutenue par le Parti socialiste et les Verts, cette proposition a entraîné une levée de boucliers de la droite. Si elle enregistrerait plus de 44 % de votes favorables en octobre, elle est aujourd'hui en perte de vitesse avec 36 % seulement des suffrages. Le conseiller national Mathias Reynard (PS/VD), défenseur de la réforme, explique cette baisse par la campagne menée par les partisans du « non » : « Cette campagne,



Les Jeunes Socialistes ont souhaité porter une initiative populaire « pour des salaires équitables ». Photo François Henry/RÉA

c'est David contre Goliath. Les opposants ont dépensé en une semaine le budget que nous avons pour l'ensemble de la campagne. » Nous saurons dimanche prochain qui de David ou de Goliath remportera la bataille des urnes.

En France, la première mesure du président François Hollande a été d'encadrer les rémunérations des patrons des entreprises publiques. Concernant les salaires du privé, le ministre de l'Économie, Pierre Moscovici, a préféré miser sur une autorégulation exigeante. Au lendemain de la très large adoption

(67,9 %) de l'initiative de Thomas Minder, « contre les rémunérations excessives », Jean-Marc Ayrault avait témoigné de son intérêt pour ce qu'il qualifiait d'« excellente expérience démocratique ».

Le 24 novembre, nous aurons les yeux rivés sur les urnes de nos voisins. La Suisse, souvent épinglée pour son libéralisme décomplexé, prendra-t-elle une décision qui risque de faire trembler les bords du lac Léman ?

Ministre de la Culture et de la Communication.

La Suisse va-t-elle choisir Constant ou Mélenchon ?

ANALYSE

Gaspard Koenig



« La liberté politique soumettant à tous les citoyens, sans exception, l'examen et l'étude de leurs intérêts les plus sacrés, agrandit leur esprit et anoblit leurs pensées », écrivait Benjamin Constant, un grand philosophe suisse, s'il en fut.

Il faut se réjouir qu'aujourd'hui les Suisses examinent « leurs intérêts les plus sacrés » en débattant du plafonnement des salaires dans les entreprises, preuve d'une démocratie directe vivace, dont nous pourrions nous inspirer avec profit.

Ce débat a permis à tous les citoyens de peser le pour et le contre.

D'un côté, de sympathiques activistes au service de « l'Etat-Léviathan », dans la droite ligne du « Part-maximum » (salaire maximal) mis en place en URSS dans les années 1920, ou de la proposition de Jean-Luc Mélenchon, pendant la campagne présidentielle, de plafonner les salaires à 20 fois le revenu médian.

De l'autre, l'ensemble du gouvernement et du parlement, rappelant les dangers évidents : création d'une usine à gaz administrative, pertes fiscales pour l'Etat central (notamment pour les régimes d'assurance-santé et retraite), effet d'éviction de l'investissement étranger, hausse du chômage... Le ministre de l'Économie, Johann

Schneider-Amman, a mis en garde les Suisses de ne pas tirer un « but contre leur camp ».

Preuve encourageante que la discussion démocratique peut porter ses fruits et transcender les intérêts particuliers, le soutien pour cette initiative, massif dans les premières semaines, s'est peu à peu effrité.

Liberté des Modernes

Selon le sondage publié la semaine dernière par l'Institut de recherche gfs.bern, les opposants l'emporteraient à 54 %. « C'est un schéma classique dans les votations de ce genre », témoigne Lukas Golder, porte-parole de l'Institut. « Au début, les gens sont séduits par l'idée, puis ils prennent conscience des problèmes et, dans la plupart

des cas, l'initiative est rejetée. » Ce ne fut, certes, pas le cas de l'initiative Minder « contre les salaires abusifs », votée en mars, et permettant aux actionnaires de contrôler le salaire des dirigeants (« say on pay »). Mais la logique en était totalement différente, et bien légitime, puisqu'il s'agissait pour les propriétaires d'une entreprise – et non à l'Etat ! – de reprendre la main sur sa gestion.

Dimanche prochain, espérons que les Suisses choisissent de nouveau, pour reprendre les termes de Constant, la liberté des Modernes, faite de commerce et d'épanouissement individuel, et non celle des Anciens : la tyrannie de la collectivité.

Ecrivain.

Du bon et du mauvais activisme

Gabriel Naouri



GOVERNANCE

L'activisme a un impact positif sur les performances opérationnelles et boursières des entreprises.

Judi dernier, le fonds Elliott a doublé sa position dans Celsio avec désormais 21 % des droits de vote. Le gérant new-yorkais Paul Singer, en augmentant sa participation dans cette société, cible d'une OPA (menée par l'américain McKesson), cherche à faire augmenter le prix offert (23 euros). Il s'appuie sur la loi allemande, qui indique que, pour

qu'une OPA soit validée, elle doit être approuvée par au moins 75 % des droits de vote. Ainsi, avec 21 %, Elliott n'est pas loin de la minorité de blocage. L'action Celsio a clôturé à 23,23 euros, vendredi. Le marché semble partager son avis.

Cette démarche, qui va apparemment dans le sens de tous les actionnaires, pose néanmoins une question. Y a-t-il un bon et un mauvais activisme ? En effet, avec un quasi-doublement du nombre d'interventions activistes ces trois dernières années, les actionnaires sont attentifs aux effets de cette pratique. Quant au profil des sociétés visées, il a aussi évolué ces dernières années. Les Bill Ackman et consorts s'attaquent à des cibles de plus en plus grosses. Même Apple avec ses 470 milliards de dollars de capitalisation boursière a vu la gestion de sa trésorerie critiquée par Carl Icahn cet été. Les secteurs investis ont eux aussi changé. Auparavant

très présent dans le secteur bancaire, l'activisme est désormais partout. D'Herbalife à JCPenney en passant par Atos et Lagardère.

Pour distinguer un bon d'un mauvais activisme, il convient de mettre en perspective divers points de vue. Du point de vue de la gouvernance d'entreprise, l'activisme a contribué à améliorer les pratiques du capitalisme. En effet, les dernières actions de communication publique telles celles entreprises par Guy Wÿser-Pratte sur Lagardère ou Dan Loeb sur Sony ont changé la communication financière et la manière de conduire ces entreprises cotées. Sony tiendra ainsi la semaine prochaine sa première « journée investisseurs ».

Du point de vue des actionnaires, tous les cas de figure existent. Des bons et des moins bons. En effet, certains fonds ont recours au « pump and dump ». Ils achètent très rapidement des titres sur le marché, provo-

quant une envolée du cours et, dès que le titre a dépassé un certain prix, ils le revendent. En le faisant parfois chuter sous leur prix d'achat moyen. Ils laissent ainsi la société et ses actionnaires dans une situation boursière pire qu'auparavant.

Malgré cette pratique, force est de constater, au travers de l'étude menée par Lucian Bebchuk (« The Long-Term Effects of Hedge Fund Activism ») que, sur 2.000 interventions activistes, la majorité d'entre elles ont eu des conséquences positives sur les sociétés. En effet, après analyse des cinq années suivant l'intervention, les performances tant opérationnelles que boursières se sont fortement améliorées. En conclusion, l'activisme n'est pas mauvais. Mais, comme la démocratie, cela nous rappelle que le capitalisme n'est pas parfait.

Directeur de la marque et de l'innovation du groupe Casino.

L'ambition de Jean-Pierre Jouyet pour la Caisse des Dépôts

Laurent Bigorgne



BANQUE

Le directeur général du groupe veut une Caisse des Dépôts « plus intégrée et plus fédérée ».

En réunissant ses troupes vendredi, à la porte de Versailles, Jean-Pierre Jouyet, directeur général de la Caisse des Dépôts, a voulu partager le plan stratégique qu'il entend mettre en œuvre pour les années qui viennent, afin de construire « un groupe plus intégré et plus fédéré ». Celui qui souhaite rationaliser le fonctionnement d'une maison, quelque peu éclatée, a décrit les cinq grandes missions qui seront les priorités stratégiques de la Caisse : l'accompagnement des entreprises, la transition énergéti-

que, le logement, le numérique, le développement des infrastructures de transport, d'énergie et de tourisme. Les conséquences de la crise financière qui sévit depuis 2008, sans ébranler cette « vieille dame », née sous Louis XVIII – qui reste la septième institution financière mondiale du point de vue de sa solidité –, lui imposent des contraintes nouvelles comme à son actionnaire, l'Etat. Pour le dirigeant de la Caisse, « il ne faut pas penser que la Caisse peut faire tout et n'importe quoi... »

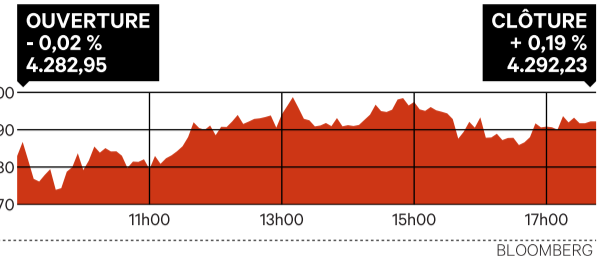
Henri Emmanuelli, président de la Commission de surveillance de la Caisse, est au diapason : ambitieux lui aussi pour l'établissement, il juge impératif de faire reculer son « fonctionnement en silos » et de « faire jouer davantage de synergies entre les différentes activités du groupe ».

Vers une offre intégrée

C'est une équipe resserrée autour de Jean-Pierre Jouyet, avec notamment Odile Renaud-Basso, ancienne de Matignon et nouvelle

LA SÉANCE DU 15 NOVEMBRE 2013

DEPUIS LE 31-12-2012 : + 17,88 % PLUS HAUT : 4.299,67
DEPUIS LE DÉBUT DU MOIS : - 0,18 % PLUS BAS : 4.271,55



Un CAC 40 sous influence

Thierry Cotillard



Quel exercice de commenter les fluctuations de la Bourse quand, par conviction, on adhère au plus grand groupe de commerçants indépendants d'Europe affranchis de toute ces logiques spéculatives et dont le dividende annuel n'est que le fruit du résultat collectif !

Alors allons-y : la Bourse de Paris a terminé la semaine vendredi à 4.292,23 points dans une progression hebdomadaire de 0,75 % dans la même tendance que l'Euro Stoxx 50.

Vendredi a été marqué par la performance de Vivendi en hausse de 2,77 %, qui a confirmé

ses objectifs annuels tandis qu'Iliad reculait de 4,90 % en raison d'un ralentissement de sa croissance au troisième trimestre.

Les marchés ont été rassurés en fin de semaine par la magicienne Yellen, probable future présidente de la Fed qui a confirmé lors de son audition au Sénat qu'elle maintiendrait une politique monétaire stimulante en pratiquant des taux d'intérêt quasi nuls et des rachats d'actifs de 85 milliards par mois. Cette annonce a éclipsé des indicateurs peu encourageants sur l'économie américaine.

La question est de savoir si cette seule position suffira encore à porter les marchés si les indicateurs importants publiés cette semaine venaient à être décevants : indices PMI d'activité pour le mois d'octobre dans la zone euro, et outre-Atlantique, l'inflation mensuelle et les ventes au détail.

Directeur de l'offre alimentaire chez Intermarché.

L'AVIS

On ne spéculé pas avec la Terre

La spéculation sur les terres agricoles : un scandale à dénoncer de toute urgence.

Par Stéphanie Rivoal



En matière d'agriculture, le G20 de Poutine, en septembre dernier, n'aura pas déçu. Réduite à sa plus simple expression, la question agricole a été effleurée dans un communiqué rédigé à la va-vite remisant les avancées du G20 de Sarkozy de 2011 avec une maigre ligne sur le système d'information des marchés agricoles, l'AMIS. Cet outil est pourtant essentiel pour freiner la spéculation sur les prix des matières premières agricoles, spéculation qui amplifie les flambées des prix des aliments et qui, par effet de domino, affame les populations les plus vulnérables dans le monde. Pourtant, au-delà de la spéculation sur fonds propres des banques sur le prix du blé ou du soja, interdite par la dernière loi bancaire en France, c'est la spéculation sur les terres agricoles qui fait frémir les ONG, comme Action contre la faim qui se sont données comme mandat de lutter contre la sous-nutrition dans le monde. Les chiffres sont bizarrement difficiles à collecter mais on estime à 203 millions le nombre d'hectares acquis par des investisseurs internationaux dans le monde depuis janvier 2012, soit 4 fois la superficie de la France. Les deux tiers se situent en Afrique subsaharienne. Dans leur grande majorité, ces terres achetées par des Etats, des entreprises, des banques ou des fonds d'investissement, ne vont pas servir à nourrir les populations locales et certaines sont achetées uniquement à des fins spéculatives. Car on se doute bien que la motivation première pour un fonds d'investissement dans une telle transaction n'est pas la culture d'aliments équilibrés vendus à bas prix aux 842 millions de victimes de la faim dans le monde, mais plutôt, entre autres, la production d'agrocarburants, subventionnés par les Etats du nord. Pourtant, il y a une solution possible à ce hold-up caractérisé des terres africaines : rendre obligatoire les directives volontaires sur le foncier signées par tous les membres de la FAO en 2012 et refaire de la Terre la mère nourricière de la planète.

Stéphanie Rivoal Présidente d'Action contre la faim.

cours a fait mouche : « On est attendu » et « il faut désormais éviter les dysfonctionnements entre nous et la concurrence à l'intérieur du groupe ». Un directeur régional évoque le signe d'« un véritable changement de braquet ». Pour lui, l'équipe mise en place par Jean-Pierre Jouyet a travaillé à « donner de la cohérence à un système qui n'en montrait pas beaucoup jusqu'à maintenant. »

Directeur de l'Institut Montaigne.

euronext

SÉANCE DU 15 - 11 - 2013
 CAC 40 : 4292,23 (0,19 %)
 CAC LARGE 60 : 4721,96 (0,16 %)
 CAC ALL-TRADABLE : 3248,73 (0,15 %)
 DATE DE PRODUCTION : 25 NOVEMBRE

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT VOL NB TITRES	% VEIL + HAUT - BAS	% MOIS + HAUT - BAS	% AN + HAUT - BAS	BPA PER RDT
ACCOR (AC) ◆		33,31	33,42	+ 0,47	+ 25,19	1,33	
A O U E ◆		912039	912,35	+ 2,69	34,095	25,15	
AIR LIQUIDE (AL) ◆		27480960	33,21	+ 40,39	34,74	2,27	
ALSTOM (ALO) ◆		100,5	101,25	+ 0,65	+ 6,52	5,21	
ALSTOM (ALO) ◆		167895	101,5	+ 0,2	105,65	19,42	
ALSTOM (ALO) ◆		319233690	100,25	+ 12,05	24,05	3,09	
ALSTOM (ALO) ◆		26,95	27,15	+ 0,71	- 9,89	2,94	
ALSTOM (ALO) ◆		1207945	26,81	+ 1,55	24,05	3,09	
ARCELORMITTAL (MTP) ◆		12,48	12,47	+ 0,12	- 3,59	1,98	
AXA (CS) ◆		126,63	126,65	+ 0,57	+ 38,54	7	
AXA (CS) ◆		206174	18,45	+ 57,94	12,72	3,89	
AXA (CS) ◆		319233690	100,25	+ 12,05	24,05	3,09	
BNP PARIBAS (BNP) ◆		54,85	54,48	+ 0,09	+ 27,93	4,7	
BNP PARIBAS (BNP) ◆		3185874	54,89	+ 0,57	55,51	11,59	
BNP PARIBAS (BNP) ◆		1294922789	54,89	+ 0,57	55,51	11,59	
BOUYGUES (EN) ◆		29,465	29,08	- 1,47	+ 29,82	2,33	
BOUYGUES (EN) ◆		1263635	29,48	- 0,17	30,025	12,48	
BOUYGUES (EN) ◆		319233690	100,25	+ 12,05	24,05	3,09	
CAP-GENEM (CAP) ◆		47,26	47,69	+ 1,19	+ 45,15	3,06	
CAP-GENEM (CAP) ◆		962628	48,05	+ 6,07	49,32	15,61	
CAP-GENEM (CAP) ◆		159129551	47,26	+ 55,48	32,7	2,1	
CARREFOUR (CA) ◆		27,56	27,38	- 0,67	+ 41,54	1,36	
CARREFOUR (CA) ◆		1790818	27,66	+ 1,88	27,89	20,13	
CARREFOUR (CA) ◆		273984192	27,95	+ 5,317	18,76	2,12	
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆		8,916	8,791	- 0,82	+ 44,49	0,98	
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆		4389007	8,924	- 0,17	9,5	8,91	
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆		205158997	8,791	+ 56,37	5,92	3,03	
DANONE (DN) ◆		54,42	55,03	+ 0,88	+ 10,27	2,85	
DANONE (DN) ◆		2556405	55,16	+ 3,75	60,45	19,31	
DANONE (DN) ◆		631028000	53,96	+ 13,93	21,1	2,64	
EADS (EAD) ◆		52,1	51,95	- 1,15	+ 7,63	2,69	
EADS (EAD) ◆		2479068	52,72	+ 7,03	54,5	19,29	
EADS (EAD) ◆		782589408	51,74	+ 10,705	29,88	1,16	
EDF (EDF) ◆		26,24	26,47	+ 0,97	+ 89,34	1,85	
EDF (EDF) ◆		122183	26,48	+ 4,85	26,75	14,31	
EDF (EDF) ◆		1807518468	26,09	+ 8,641	27,3	2,75	
ESSILOR INTERNATIONAL (EI) ◆		71,34	70,88	- 0,66	+ 1,13	2,97	
ESSILOR INTERNATIONAL (EI) ◆		622935	77,4	+ 2,68	89,99	25,84	
ESSILOR INTERNATIONAL (EI) ◆		151476495	76,21	+ 9,38	71,9	11,5	
GDF SUEZ (GSZ) ◆		17,765	17,63	- 0,42	+ 13,19	3,26	
GDF SUEZ (GSZ) ◆		8554206	17,85	+ 9,12	15,72	15,61	
GDF SUEZ (GSZ) ◆		2412824089	17,605	+ 7,17	14,05	4,71	
GEMALTO (GTO) ◆		83,21	83,41	+ 0,52	+ 23,13	3,26	
GEMALTO (GTO) ◆		236669	83,71	+ 1,38	89,16	25,63	
GEMALTO (GTO) ◆		88015844	83,01	+ 23,13	51,93	3,26	
KERIN (KER) ◆		162,45	161,9	- 0,12	+ 16,92	10,07	
KERIN (KER) ◆		235037	162,45	+ 3,12	16,15	16,08	
KERIN (KER) ◆		126183079	161,9	+ 23,36	139,59	1,39	
LVMH (LVM) ◆		139,7	140,35	+ 0,5	+ 1,12	7,17	
LVMH (LVM) ◆		770775	140,45	- 3,11	160,05	19,58	
LVMH (LVM) ◆		507891773	139,05	+ 11,52	117,8	1,28	
LAFARGE (LAF) ◆		52,59	52,96	+ 0,74	+ 9,7	2,25	
LAFARGE (LAF) ◆		600117	53,05	+ 6,29	56,48	23,50	
LAFARGE (LAF) ◆		287255502	52,17	+ 16,1	43,81	1,89	
LEGRAND SA (LR) ◆		41,03	41,045	+ 0,1	+ 28,77	4,22	
LEGRAND SA (LR) ◆		5683820	41,75	+ 0,26	44,2	16,51	
LEGRAND SA (LR) ◆		96474	40,9	+ 43,51	31,95	2,44	

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT VOL NB TITRES	% VEIL + HAUT - BAS	% MOIS + HAUT - BAS	% AN + HAUT - BAS	BPA PER RDT
AB SCIENCES (AB) ◆		20	20	+ 10,31			
JCE (JCE) ◆		93157	20,08	+ 14,94	22,91		
JCE (JCE) ◆		23281047	19,65	+ 1,57	19,5		
ACC ARRIBRAGE (ABCA) ◆		5,02	5,02	+ 0,4	- 13,15		
ACC ARRIBRAGE (ABCA) ◆		33377	5,03	- 0,79	6,01		
ACC ARRIBRAGE (ABCA) ◆		5265990	4,97	- 19,68	4,28	5,38	
ACANTHE DEV. (ACAND) ◆		0,46	0,46	+ 4,55	0,5		
ACANTHE DEV. (ACAND) ◆		1421	0,45	+ 6,98	0,4		
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆		81	80	+ 0,13	+ 37,06		
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆		106402	81,47	+ 2,13	81,47		
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆		98960602	79,81	+ 35,85	5,7	2,59	
AFFINE RE (ML) ◆		14,04	14	+ 11,02			
AFFINE RE (ML) ◆		44428	13,98	- 3,51	12,4		
AFFINE RE (ML) ◆		90333959	13,96	+ 9,38	12,34		
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆		7,222	7,114	- 1,06	+ 1,64	- 0,84	
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆		1781992	7,22	- 5,06	8,95	6,08	
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆		300219278	7,097	+ 8,54	54,64		
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) ◆		21,99	22,09	+ 0,05	+ 1,25		
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) ◆		16368	22,2	+ 1,19	28,35		
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) ◆		15251931	21,81	+ 23,47	18,745	2,9	
ALBIOMA (ABIO) ◆		17,21	17,36	+ 0,87	+ 20,72		
ALBIOMA (ABIO) ◆		13023	17,39	- 0,69	18,39		
ALBIOMA (ABIO) ◆		9821399	17,21	+ 0,57	17,2	3,4	
ALCATEL-LUCENT (ALL) ◆		3126	31,38	+ 1,96	+ 217,05	- 0,38	
ALCATEL-LUCENT (ALL) ◆		27454790	31,89	+ 15,64	31,89		
ALCATEL-LUCENT (ALL) ◆		2329431233	31,26	+ 28,313	0,995		
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆		14,55	14,53	+ 0,35	+ 0,9		
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆		18303324	14,52	+ 10,08	11,12	4,82	
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆		24212022	14,53	+ 10,08	11,12	4,82	
ALTMIR (LTA) ◆		10,16	10,16	+ 37,3			
ALTMIR (LTA) ◆		6761	10,2	+ 4,85	10,2		
ALTMIR (LTA) ◆		130513104	10,12	+ 49,41	7,25	4,04	
ALTAREA (ALT) ◆		12,9	12,75	- 0,62	- 9,1		
ALTAREA (ALT) ◆		781	12,9	+ 3,17	12,7		
ALTAREA (ALT) ◆		11592805	12,7	+ 10,14	10,54		
ALTEN (ATE) ◆		33,42	32,99	- 1,32	+ 26,16	2,31	
ALTEN (ATE) ◆		16244	33,48	- 0,18	34,25	14,28	
ALTEN (ATE) ◆		753649	32,34	+ 3,31	32,29	3,03	
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ◆		6,52	6,52	+ 0,13	+ 3,25	0,47	
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ◆		114500	6,54	+ 3,82	6,75	13,87	
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ◆		174685492	6,49	+ 36,06	5,01	1,38	
ANF-IMMOBILIER (ANF) ◆		22,45	22,64	+ 0,62	+ 6,45		
ANF-IMMOBILIER (ANF) ◆		15001	22,88	+ 5,16	24,35		
ANF-IMMOBILIER (ANF) ◆		53670	22,27	+ 31,89	20,19		
APRIL GROUP (APR) ◆		15,58	15,64	+ 0,13	+ 3,92		
APRIL GROUP (APR) ◆		10306	15,7	+ 3,3	16,24		
APRIL GROUP (APR) ◆		34094375	15,58	+ 20,45	11,51	2,11	
ARCOX (JXR) ◆		3,35	3,38	+ 0,9	- 6,37		
ARCOX (JXR) ◆		3944	3,42	+ 1,75	3,47		
ARCOX (JXR) ◆		28303174	3,28	+ 35,74	2,24		
AREVA (AREVA) ◆		178	17,95	+ 0,98	+ 40,21		
AREVA (AREVA) ◆		55839	18,015	+ 22,28	18,85		
AREVA (AREVA) ◆		383204852	17,8	+ 43,34	10,8		
ARKEMA (AKE) ◆		80,79	81,11	+ 0,14	+ 2,4		
ARKEMA (AKE) ◆		18001	81,07	+ 3,17	81,77		
ARKEMA (AKE) ◆		62784013	80,28	+ 10,58	63,55	2,22	
ARTPRICE.COM (PRC) ◆		16,86	16,63	- 1,6	- 46,01		
ARTPRICE.COM (PRC) ◆		142998	17,17	+ 4,97	33,1		
ARTPRICE.COM (PRC) ◆		6475562	16,52	+ 31,29	15,38		
ASSYSTEM (ASY) ◆		20,68	20,5	- 1,11	+ 37,68		
ASSYSTEM (ASY) ◆		19036	20,8	+ 11,72	21,09		
ASSYSTEM (ASY) ◆		1917010	20,37	+ 5,28	14,95	2,2	
ATARI (ATA) ◆				- 1,15			
ATARI (ATA) ◆				0,95			
ATARI (ATA) ◆				- 5,49			
ATOS ORIGIN (ATO) ◆		65,46	64,69	- 0,37	+ 22,38	4,38	
ATOS ORIGIN (ATO) ◆		739547	67,78	+ 10,49	67,78	14,77	
ATOS ORIGIN (ATO) ◆		93219174	64,48	+ 22,4	49,525	0,93	
AUREA (AURE) ◆		4,28	4,28	+ 0,71	- 7,16		
AUREA (AURE) ◆		2577	4,29	+ 5,93	4,29		
AUREA (AURE) ◆		10299304	4,25	+ 115	3,62	2,34	
AVANTEST SOFTWARE (AVO) ◆		1,37	1,34	- 2,19	- 14,65		
AVANTEST SOFTWARE (AVO) ◆		342722	1,42	- 2,19	2,31		
AVANTEST SOFTWARE (AVO) ◆		21094574	1,32	- 3,6	1,2		
AVENIR TELECOM (AVT) ◆		0,39	0,39	- 1,33			
AVENIR TELECOM (AVT) ◆		10374	0,39	- 0,51			
AVENIR TELECOM (AVT) ◆		93440895	0,38	- 11,36	0,32		

euronext/international

SÉANCE DU 15 - 11 - 2013
FTSE EUROFIRST 300 : 1297,850 (0,28 %)
STOXX 50 : 2892,460 (0,27 %)
EUROSTOXX 50 : 3054,530 (0,03 %)
S&P 500 : 1792,890 (0,13 %)

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

Table listing French stocks with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +HT, +BS, CLOT, ÉCART, VOL. Includes entries like A.S.T. GROUPE, ACTEON, ADIA, etc.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Continuation of French stocks table from previous section, including entries like ALFA ROMEO, ALKERM, ALPINE, etc.

PLACES EUROPÉENNES

Table listing European stocks with columns: VALEUR, COURS, ÉCART PER 13. Includes entries like AMSTERDAM, ANHEIM, AEGON, etc.

PLACES INTERNATIONALES

Table listing international stocks with columns: VALEUR, COURS, ÉCART PER 13. Includes entries like NYSE, DJ INDUSTRIAL, ABB, etc.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing other European values with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +HT, +BS, CLOT, ÉCART, VOL.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international zone values with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +HT, +BS, CLOT, ÉCART, VOL.

ALTERNET (Sélection)

Table listing selected international stocks with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +HT, +BS, CLOT, ÉCART, VOL.

Advertisement for 'A TOUT INSTANT VOTRE PORTEFEUILLE EN LA BOURSE EN DIRECT' with app icons and Les Echos logo.

euronext / taux & changes / matières premières

VAL UNIT DATE DERNIER DIVIDENDE NET
HORS FRAIS DE LA EN EURO2* VALOR EN EURO2*
EN EURO2* VALOR EN EURO2*
MONT | DATE

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL UNIT DATE DERNIER DIVIDENDE NET	HORS FRAIS DE LA EN EURO2* VALOR EN EURO2*	EN EURO2* VALOR EN EURO2*	MONT DATE
LU0030834669	ALKEN FDI SMCAP EUR	123,99	15/11		
LU0235308482	ALKEN FUND-EUROPOPP	18,17	15/11		



RETROUVEZ LES VALEURS LIQUIDATIVES DE NOS SICAV ET FCP sur www.bnpparibas-ip.fr

LU019210360	PARVEST BD EURO CORP	163,69	14/11
LU011548326	PARVEST BD EURO GOV	34,094	14/11
LU023062891	PARVEST EO BRIC	128,53	14/11
LU011946499	PARVEST EQ HL DIV EUR	82,29	14/11
LU002128138	PARVEST EQ USA	108,65	14/11
LU0083138064	PARVEST MONEY MKT EURO	209,55	14/11
LU054364005	PARVEST STEP 90 EURO	112,65	13/11
FR0010076562	PROFIEA MONDE EQUILIBRE	22,25	13/11
FR0010076547	PROFIEA MONDE MULT.DYN	22,66	13/11
FR0010076471	PROFIEA MONDE PRUDENT	22,21	13/11

COVEA Finance

Société de Gestion de Portefeuille du groupe Covea (MAAF, MMA et GMF)

Tél : 01 40 06 51 50
Fax : 01 40 06 52 40
www.covea-finance.fr

FR0000441628	COVEA ACT. EUR. HORS EURO	AI	46,11	14/11	0,50	15/09/11
FR0000441685	COVEA ACT. EUR. OPPORT.	AI	57,82	14/11	0,73	15/09/11
FR0000394937	COVEA ACTIONS AMERIQUE		28,63	14/11		

VAL UNIT DATE DERNIER DIVIDENDE NET
HORS FRAIS DE LA EN EURO2* VALOR EN EURO2*
EN EURO2* VALOR EN EURO2*
MONT | DATE

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL UNIT DATE DERNIER DIVIDENDE NET	HORS FRAIS DE LA EN EURO2* VALOR EN EURO2*	EN EURO2* VALOR EN EURO2*	MONT DATE	
FR0000441677	COVEA ACTIONS ASIE	AI	196,17	14/11	1,47	15/09/11
FR0007022157	COVEA ACTIONS CROISSANCE		42,58	14/11		
FR0007024021	COVEA ACTIONS CROISSANCE		35,41	14/11	0,32	18/04/12
FR0000441638	COVEA ACTIONS EURO	AE	17,47	14/11	0,12	18/04/12
FR0000983638	COVEA ACTIONS EUROPE C		194,44	14/11	2,63	14/11/01
FR0000425027	COVEA ACTIONS EUROPE D		165,49	14/11	2,70	29/02/12
FR0000289381	COVEA ACTIONS FRANCE C	DI	40,16	14/11		
FR0000228168	COVEA ACTIONS FRANCE D	DI	33,07	14/11	0,90	18/04/12
FR000749789	COVEA ACTIONS INVEST.		464,28	14/11	60,92	06/05/08
FR0000289431	COVEA ACTIONS JAPON	AI	23,6	14/11		
FR0000939845	COVEA ACTIONS MONDE		119,47	14/11	0,93	18/04/12
FR0007483474	COVEA ACTIONS RENDEMENT		10,82	14/11		
FR0010535625	COVEA ACTIONS SOLIDAIRES C		108,24	14/11		
FR0010689794	COVEA ESPACE ISR		165,4	14/11		
FR0000939969	COVEA EURO SOUVERAIN C		46,56	14/11		
FR0000939951	COVEA EURO SOUVERAIN D		28,45	14/11	0,86	18/04/12
FR0000441651	COVEA EUROSPREAD	OE	15,34	14/11	0,61	18/04/12
FR000002164	COVEA HORIZON DURABLE		38,97	14/11		
FR0000939446	COVEA MOYEN TERME C		24,23	14/11		
FR0010640904	COVEA MULTI ASB RETURN		104,87	13/11		
FR0000939852	COVEA MULTI EUROPE		39	13/11	0,25	18/04/12
FR0010399790	COVEA MULTI HT RENDT		121,99	13/11	1,07	18/04/12
FR0000939860	COVEA MULTI IMMOBILIER	AE	69,89	13/11	0,52	10/04/12
FR0000939550	COVEA MULTI MONDE		48,69	13/11		
FR0000445074	COVEA MULTI SMALL CAP EUR	AE	38,3	13/11	0,02	11/05/04
FR0000939736	COVEA OBLIG CONV.		985,77	14/11	385,54	06/05/08
FR0000939938	COVEA OBLIG INTER.	CI	318	14/11	0,30	18/04/12
FR0000289472	COVEA OBLIGATIONS C	OE	110,78	14/11		
FR0000289480	COVEA OBLIGATIONS D	OE	59,16	14/11	1,79	18/04/12
FR0007019039	COVEA PROFIL DYNAMIQUE		110,7	13/11		
FR0010395608	COVEA PROFIL EQUILIBRE C		112	13/11		
FR0000445058	COVEA PROFIL EQUILIBRE D		22,38	13/11		
FR0010395624	COVEA PROFIL OFFENSIF C		10,5	13/11		
FR0000445033	COVEA PROFIL OFFENSIF D		22,62	13/11		

VAL UNIT DATE DERNIER DIVIDENDE NET
HORS FRAIS DE LA EN EURO2* VALOR EN EURO2*
EN EURO2* VALOR EN EURO2*
MONT | DATE

FR0000931420	COVEA SECURITE D		15,51	14/11	1,59	18/04/12
FR0007019021	PROFIL PRUDENT		9,67	13/11		



LU0122612764	FRANK EUR GRWTH	13,08	14/11
LU0232055856	FRANK INDIA	1,79	14/11
LU0140363267	FRANK MUT EUROPEAN	18,92	14/11
LU0282761252	FRANK NAT GLB DISCOV	11,68	14/11
LU0300742037	FRANK NATURAL RES	6,94	14/11
LU0140363697	FRANK TECHNOLOGY	5,77	14/11
LU039292173	FRANK US EQUITY	13,86	14/11
LU0260869903	FRANK US OPP	15,9	14/11
LU0744129122	TEMP AFRICA	12,02	14/11
LU0316493666	TEMP ASIAN GRWTH	31,08	14/11
LU0926052405	TEMP ASIAN SM CIES	13,35	14/11
LU018815178	TEMP CHINA USD	22,44	14/11
LU0122619033	TEMP EAST EUROPE	20,55	14/11
LU0188151921	TEMP EMERGING MKTS	14,6	14/11
LU0390138195	TEMP FRONTIER MKTS	17,22	14/11
LU0294220107	TEMP GLB BOND	20,33	14/11
LU0294221253	TEMP GLB TOT RET	19,25	14/11
LU0094040077	TEMP LATIN AM USD	37,41	14/11

Mirabaud & Cie
Tel. +41 58 816 22 22
www.mirabaud.com
marketing@mirabaud.com

LU006289944	MIR - AC. ALL. BAL A EUR	10,398	14/11
LU0062856333	MIR - AC. ALL. CONS A EUR	10,442	14/11
LU0068930778	MIR - CONV. BONDS A EUR	12,448	15/11

VAL UNIT DATE DERNIER DIVIDENDE NET
HORS FRAIS DE LA EN EURO2* VALOR EN EURO2*
EN EURO2* VALOR EN EURO2*
MONT | DATE

LU0082031894	MIR - DYN ALLOC A EUR	98,69	15/11
LU0187024954	MIR - EO ASIA EX JAP A	173,96	15/11
LU0187973808	MIR - EO EUROZONE A CAP	152,16	15/11
LU0187973121	MIR - EO FRANCE A CAP	171,73	15/11
LU0080939780	MIR - EO GLB EMRG MKT A USD	106,38	14/11
LU0087482903	MIR - EO GLB EMRG MKT A GBP	95,2	14/11
LU0519576060	MIR - EO GLOBAL A USD	124,17	15/11
LU0334030224	MIR - EO PAN EUR A CAP	99,41	15/11
LU0187970960	MIR - EO SPAIN A EUR	23,16	15/11
LU0036969866	MIR - EO SWISS SM/MID A	262,99	15/11
LU0187971695	MIR - EO UK A GBP	2	15/11
LU0187025845	MIR - EO US A USD	156,03	15/11
LU0082027272	MIR - GLB HIGH YLD BDS A USD	105,58	15/11
LU0082029800	MIR - GLB HIGH YLD BDS AH CHF	105,21	15/11
LU0082027439	MIR - GLB HIGH YLD BDS AH EUR	105,33	15/11
LU0082027868	MIR - GLB HIGH YLD BDS AH GBP	105,73	15/11
FR0010549451	MIRABAUD HORIZON C	110,08	08/11
LU0080194325	MIR - SERENITE A CAP	114,25	11/11

ÖKOWORLD
Tel.: +49 21 03 28 41 0

39, avenue Pierre 1^{er} de Serbie
75008 PARIS
Standard : +33 1 73 11 00 00
Internet : www.optigestion.com

FR0010166450	OPTILIA DIVERSIFIEE	DI	149,56	14/11
FR0010236760	OPTILIA PYTHAGORE C	DI	106,93	14/11

Valeur unitaire hors frais. "VAL" de la part de la fonction hors droits de déduction de sorte éventuelle. Les SICAV/Aléas au FEA 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 (EO), obligations et autres titres de créances internationales (EI), diversifiés (D), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne « DÉSIGNATION DES VALEURS ».

VAL UNIT DATE DERNIER DIVIDENDE NET
HORS FRAIS DE LA EN EURO2* VALOR EN EURO2*
EN EURO2* VALOR EN EURO2*
MONT | DATE

LU0155303323	PICET-ASIAN EQ. JAPAN		180,66	15/11
LU0090689299	PICET-BIOTECH		505,09	15/11
LU0280430660	PICET-CLEAN ENERGY		8,08	15/11
LU0130728842	PICET-EASTERN EUROPE		356,28	15/11
LU0255738109	PICET-EMERG LC DEBT		180,83	15/11
LU0130729220	PICET-EMERGING MKTS		518,29	15/11
LU0128490280	PICET-EUR BONDS		4674,1	15/11
LU0128470845	PICET-EUR CORP. BONDS		176,17	15/11
LU0176758327	PICET-EUR SMT BONDS		13,1	15/11
LU0130731986	PICET-EUROPEAN EQ. SEL		539,77	15/11
LU0144509717	PICET-EUROPEAN SUST. EQ.		181,88	15/11
LU0188501257	PICET-GENERICIS		183,83	15/11
LU0128467544	PICET-GLOBAL EMERG.DEBT		304,29	15/11
LU0168446530	PICET-INTEGRAL CHINA		282,78	15/11
LU0170905511	PICET-INDIAN EQ.		293,19	15/11
LU0170905511	PICET-JAPANESE EQ. SEL		109,23	15/11
LU0256846139	PICET-SECURITY		158,03	15/11
LU0130732364	PICET-SMALL CAP EUR		790,08	15/11
LU0256840108	PICET-US EQ. GROWTH SEL		161,11	15/11
LU0148848680	PICET-WATER		193,89	15/11

PICETET
34, avenue de Messine 75008 Paris
Tel. : +33 1 56 88 71 29
www.picetfunds.com

LU0158903558	AKTIEN DEUTSCHLAND ESM		212,04	15/11
LU0140872143	WALLBERG A. VALIEE INLD		614,9	15/11

WALLBERG INVEST S.A.

TAUX ET CHANGES

CHANGES : COURS AU COMPTANT

15-11-2013	COURS	VAR. VIEILLE EN %	VAR. ANNÉE EN %
15-11-2013	1,346	-2,12	2,02
LIBRE STERLING	0,8377	-1,63	2,65
FRANCO SUISSE	1,2346	0,32	2,27
COURONNE DANOISE	74,588	-0,01	-0,03
COURONNE NORV.	8,2535	1,44	12,32
KUNA CROATE	76,315	0,23	0,98
COURONNE SUEDOISE	8,9438	1,92	4,22
DOLLAR CANADIEN	1,4085	-0,73	7,22
YEN JAPONAIS	134,99	0,78	18,82
DOLLAR AUSTRALIEN	14,422	0,87	13,45
ROUBLE RUSSE	43,9833	0,63	9,06
ROUPIE INDIENNE	84,96	0,21	17,09
DOLLAR NEO ZELANDAIS	1,6216	-1,34	10,71
COURONNE TCHÈQUE	27,155	5,18	7,97
FORINT HONGROIS	298,41	2,11	20,91
ZLOTY POLONAIS	4,1829	0,11	2,67
LEV BULGARE	1,9558	0,00	0,00
DOLLAR HONG-KONG	10,4363	-2,12	2,06
WON SUD-CORÉEN	1431,79	-1,65	18,21
LITAS LITUANIEN	34,528	0,00	0,00
LATS LETTON	0,7025	-0,06	0,69
PESO MEXICAIN	17,4647	-1,82	16,31
REAL	3,1146	0,83	15,20
DOLLAR SINGAPOUR	1,6791	-1,52	4,22
RAND SUD-AFRICAIN	13,7085	1,81	22,70
LIRE TURQUE	2,7443	1,04	16,53
REMBIYUANO	8,2005	-2,02	10,23
RUPIAH	15640,52	-1,07	23,02
PESOPHILIPPIN	58,623	-3,7	8,36
RINGGIT MALTAIS	4,3103	-1,05	6,83
BATH THALANDAIS	42,527	-0,79	5,40

COURS DE CHANGES CROISÉS

15-11-2013	EUR	USD	GBP	CHF	SEK	DKK	JPY (100)	CAD
EUR	1	0,7418	1,1944	0,8102	0,1115	0,134	0,7403	0,7091
USD	1,3461	1	1,6106	1,093	0,1504	0,1808	0,9393	0,9565
GBP	0,8377	0,6709	1	0,8781	0,0294	0,0322	0,0897	0,0888
CHF	1,2333	0,9149	1,4735	1	0,1736	0,165309		

LES ECHOS BUSINESS

carrière



SUR LE WEB
LESECHOS.FR

M6 sensibilise ses équipes au handicap.
business.lesechos.fr

Transmettre une entreprise individuelle.
business.lesechos.fr/entrepreneurs

19

NOVEMBRE 2013. C'est la date de remise du Prix Irène Joliot-Curie destiné à promouvoir la place des femmes dans la recherche et la technologie.

14

E JOURNÉE Tremplin Entreprises, co-organisée par l'Essec. Les investisseurs pourront rencontrer les 30 lauréats sélectionnés, le 25 novembre, au Sénat.

Mes principes clefs pour changer de cap professionnel

- De la fiscalité à la comédie, la volte-face a été radicale.
- Revue de préalables à observer avant tout changement.

François-Xavier Demaison



DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Evidemment, chacun est différent. Chacun de nos parcours est le fruit d'une alchimie subtile, qui combine notre éducation, nos goûts, notre caractère, etc. Je ne suis pas un expert en ré-orientation professionnelle comme le personnage de mon spectacle qui invite à « échanger » autour d'un café fédérateur... Cependant, vous avez demandé à votre modeste journaliste d'un jour, et je me prête volontiers à l'exercice, de dégager quelques principes simples qui, s'ils ne garantissent pas le succès, pourraient permettre d'éviter des erreurs à ceux qui envisagent de changer de cap professionnel...

D'abord, bien se connaître soi-même

Rien de nouveau depuis Socrate, mais je crois que c'est fondamental. Avant de se lancer dans une reconversion, il faut connaître avec précision et honnêteté ses points forts – et, bien entendu, ses points faibles. Le plus grand danger est de se lancer, tête baissée, dans une carrière pour laquelle on n'est pas fait, par caprice, par lassitude, par précipitation.

Ensuite, obéir à sa nécessité intérieure

La reconversion a les meilleures

chances de réussir si vous êtes réellement convaincu que le prix du renoncement est beaucoup plus élevé que celui de l'audace. Alors, les efforts, les obstacles, les résistances vous paraîtront plus légers.

Faire une vraie proposition

Cela veut dire que celui ou celle qui change de carrière fait au fond une proposition au monde qui l'entoure : personne ne l'attend, à lui de susciter l'adhésion autour de sa démarche. C'est particulièrement vrai, je crois, dans les métiers artistiques.

Interpréter les signes et saisir les occasions

Quand vous voulez vraiment changer de vie, certains événements prennent un sens particulier. Quand j'étais fiscaliste à New York, je sentais monter une insatisfaction. Je voulais monter sur scène mais cette démarche me paraissait folle. L'attaque sur les Tours jumelles a cristallisé tout cela. Je me suis dit que le monde était encore plus fou. Et, donc, que je pouvais suivre ma passion.

Prendre soin de son entourage

Changer de métier entraîne le plus souvent des conséquences radicales sur vos proches, quelle que soit votre situation. Evidemment la marge de manœuvre est plus ou moins réduite selon la situation familiale. L'entourage peut être désarçonné, sceptique, voire réticent. La difficulté consiste à mener à bien votre reconversion sans cho-

quer ni blesser outre mesure. D'autant plus que vous devrez compter sur la présence de ceux qui croient en vous.

Anticiper tout ce qui peut l'être

Bien sûr, il y a toujours des raisons pour ne pas changer de voie : la pression économique est devenue telle... Aujourd'hui, on ne veut pas changer de vie mais garder la sienne si possible... Pour maîtriser le stress et le risque associé à une reconversion, je conseillerais d'anticiper tous les points matériels qui peuvent l'être. Et de se doter d'une solution de repli en cas d'insuccès. Facile à dire !

Accepter, à un moment, l'épreuve de vérité

Il reste qu'une reconversion est toujours un coup de poker. Il y a des moments décisifs qui font que votre vie avance ou recule. Quand j'ai joué en 2002, pour une seule soirée, au théâtre du Gymnase le spectacle que j'avais écrit, et battu le rappel de mes fidèles, j'ai joué l'un de ces coups. Je me suis jeté à l'eau et j'ai pris le risque d'être ridicule devant tous les gens que je connaissais... Avec un peu de recul, j'en frémis.

Cultiver une forme d'excitation permanente

Quitter une routine pour une autre n'a aucun intérêt. La reconversion ne peut être durable que si elle vous conduit vers une vraie passion, quelque chose qui vous nourrit affectivement et intellectuellement, tous les jours.



Faustine Sayagh pour « Les Echos »

Il est encore temps d'être foot de bonheur !



Nicolas Bordas

MÉCÉNAT

Et si nous encourageons l'émergence d'une génération de sportifs citoyens ?

Bonne nouvelle après la défaite ukrainienne de vendredi soir : le foot a peut-être encore les moyens de vous rendre heureux. A condition d'ajouter à la responsabilité sportive une responsabilité citoyenne et un sens de l'intérêt collectif, qui manquent cruellement à beaucoup de nos joueurs de haut niveau. Si le rôle du sport dans l'éducation n'est plus à démontrer, il n'est sans doute pas inutile de mieux éduquer les sportifs. En commençant par la nouvelle génération.

« Foot de bonheur », c'est le nom d'une des quatre associations en course pour le prix Génération responsable qui sera remis le 3 décembre dans le cadre de l'opération de mécénat Atout Soleil, développée par GPMA, avec le soutien de Generali. Les quatre associations finalistes – Foot de bonheur, Educ'hand, Comité d'Ile-de-France de lutte, Académie Christophe Tiozzo et Autistes sans frontières 85 – font l'objet d'un vote sur Facebook, ouvert à tous les internautes. Chaque année, depuis 2007, 15 associations sont récompensées pour leur action vis-à-vis des populations fragilisées, privilégiant un sport responsable, respectueux du corps, moral et intégrateur social.

Pour Marie-Hélène Fauré-Farman, responsable missions de GPMA (association permettant la souscription de contrats collectifs d'assurances liée au groupe Generali), la priorité du jury Atout Soleil 2013 a été donnée aux initiatives dans les-

quelles « les enfants étaient absolument acteurs dans le projet présenté ».

Le thème de l'année 2013 – « L'enfant et le sport, se construire physiquement et socialement » – a permis de récompenser trois associations centrées sur le sport et l'obésité, deux associations combinant sport et développement durable, deux associations autogérées par des enfants, une association pour la réhabilitation d'un stade, une association développant la pratique sportive des enfants autistes et six associations utilisant le sport comme levier d'intégration sociale. Parmi elles, l'association Foot de bonheur, parrainée par l'ancien joueur pro de Metz David Terrier, qui développe la pratique du football pour des enfants placés en structure d'accueil d'urgence, mais aussi Foot Valeurs, une structure qui a mis en ligne des outils d'éducatifs à la citoyenneté par le football à destination des professeurs et des parents. Les supports visent à limiter les dérives liées à la tricherie, la violence, le racisme et à s'ouvrir davantage à la mixité et au handicap. « Sport et handicap » était d'ailleurs le thème de l'édition Atout Soleil 2012, qui avait vu Zinedine Zidane en personne remettre le prix Génération responsable à l'association Premiers de cordée, qui initie la pratique du sport dans l'hôpital et du Handisport à l'école.

Zidane, dont le coup de tête contre Materazzi a été immortalisé dans la sculpture de bronze de l'artiste algérien Adel Abdessemed, est devenu, qu'il le veuille ou non, le symbole d'un sport qui doit s'interroger sur son éthique, et d'une génération qui semble avoir perdu beaucoup de ses repères. Nul ne saurait être mieux placé que lui pour remettre le prix Génération responsable, le 3 décembre !

Vice-président de TBWA Europe.

Diriger sous différents cieux

Farid Mokart



Frédéric Raillard

LEADERSHIP

Dirigeants, managers, si vous aimez la Chine, elle vous adorera.

Si vous ne l'aimez pas, elle vous tuera.

Nous faisons partie des très rares publicitaires français à avoir effectué notre carrière hors de l'Hexagone et les seuls à avoir travaillé sur trois continents. Aussi pensons-nous qu'il pourrait être utile de vous faire part honnêtement de nos impressions, conclusions, basées sur du vécu et non de la théorie. La réalité d'un dirigeant ou manager diffère de tout au tout selon qu'il exerce ses fonctions en France, aux Etats-Unis ou en Chine.

1 UN CHEF DE MEUTE

En France, le chef reste un Gaulois. Il fait preuve de bravoure et de franchise. Il s'adresse à ses troupes, les galvanise, les inspire, les transporte vers un idéal. Le chef est un orateur. Les rapports sont latins, directs, passionnés. Le chef est un chef de meute, un chien de combat, le meilleur. Il court en première ligne sur le champ de bataille tel un chevalier fou. C'est « Braveheart ». On ne le respecte jamais pour son statut ou son titre, on le respecte pour sa force... Pour ce qu'il dégage réellement, physiquement. On le respecte pour son aura, son charisme, son animalité. L'individu sur prime le système. Le collectif n'existe pas. L'équipe n'existe pas. L'entreprise n'existe pas. Le chef est un super-héros qui porte l'entreprise. Son énergie irrigue l'entreprise... ou la tue.

2 UN MAILLON DU SYSTÈME

Aux Etats-Unis, le système prime sur l'individu. Le système est respecté. Le titre est respecté. Les rapports sont policés. L'entreprise est un système, une machine avec des rôles et des fonctions bien définis, dans le respect des fondamentaux

du taylorisme et du fordisme. A l'instar du football américain, le chef n'est qu'un maillon dans le système, une fonction. Lui aussi peut sauter. Lui aussi peut être attaqué, destitué. Il doit répondre et obéir comme tout le monde à un bouquet de règles collectives. Il obéit à un bon sens collectif de l'entreprise.

Aussi, aux Etats-Unis, le chef doit-il être « cool ». La « cool attitude » est synonyme de maîtrise du sujet et du poste. Le patron domine... C'est un « winner ». Il a la culture de la « win ». Il y est condamné. C'est sa dose, son carburant et son poison.

3 LE SILENCE EST D'OR

En Chine, le chef est fort et respecté. Il n'a pas besoin de « sursignifier » son statut, il est incontestable. Le chef montre l'exemple à suivre dans son comportement et non dans ses mots. Trop parler reviendrait à diluer la force de sa parole, c'est pourquoi il parle peu. « Peu et bien » pourrait être la devise des boss chinois tant la compréhension des signes et des symboles apparaît essentielle au management en Chine.

Un Chinois vous en voudra à vie et vous le fera payer s'il estime que vous lui avez fait perdre la face. Cela

signifie qu'il faut veiller à ne jamais faire de reproches en public. N'oubliez jamais la dimension humaine, qui est primordiale. Les Chinois ne sont attachés ni à l'entreprise ni à ses valeurs. Ils tissent des liens très puissants entre eux au-delà des réalités compétitives de l'entreprise. Si le système mis en place n'autorise pas la primeur de l'humain sur le système, alors tout le système explose.

La Chine est un pays extraordinaire, à un moment extraordinaire. Elle représente, pour beaucoup, ce que New York sans doute représentait dans les années 1960. Lorsque l'on vit à Shanghai, on sent chaque matin que c'est « ici et maintenant », et nulle part ailleurs. Pour y réussir, les entreprises françaises doivent envoyer des amoureux de la Chine. Des dirigeants et managers qui sauront être humbles, perdre leurs repères, oublier leurs certitudes, écouter les Chinois, comprendre la valeur des rapports humains, être justes et équitables, courber sans se briser et aller très vite. Mais tout cela n'est possible que si vous aimez la Chine.

Frédéric Raillard et Farid Mokart sont les cofondateurs de Fred&Farid.



Retrouvez la version longue sur business.lesechos.fr

● IFRS : l'Europe veut s'impliquer davantage en matière comptable. business.lesechos.fr/directions-financieres



● Neoshop propose une boutique commune et un espace de « coworking » aux start-up de Mayenne. business.lesechos.fr



LES ECHOS FORMATION

Contrôle interne dans l'assurance : décryptez l'impact de la réforme Solvabilité II pour en faire un levier du contrôle interne - Les 27 et 28 novembre lesechos-formation.fr/contrôle-interne-assurance.htm

U **DIVERSAL**, premier réseau social professionnel de la diversité, a été lancé par CED-Hanploi. Il propose notamment une cartographie exhaustive des acteurs du handicap.

52% **DES ACTIFS** travaillant dans un bureau sont de très souvent à assez souvent dérangés par les bruits des personnes environnantes (Actineo).

« Allez là où on ne vous attend pas ! »



LA **CHRONIQUE** de **Mouna Sepehri**

Vos grands-parents ont exercé un seul métier dans une seule entreprise, vos parents, plusieurs métiers dans une même entreprise. Et vous, vous exercerez plusieurs métiers dans plusieurs entreprises.

Cette évidence contemporaine vous inquiète et freine parfois vos aspirations.

Changer, c'est en effet toujours « risquer ». Mais l'absence de risque, donc de prise de décision, peut aussi parfois ouvrir la voie à des changements... subis. Comment alors se préparer à ces mutations profes-

sionnelles en série pour en tirer le meilleur ?

Contrairement aux idées répandues, votre diplôme ne prédétermine pas votre carrière, pas plus que le hasard. Votre parcours résulte plutôt d'une succession de risques calculés et d'opportunités saisies. Ceux qui ont « bien réussi » sont ceux qui ont osé se mettre en danger à un moment de leur vie.

Le risque est omniprésent : dans l'évaluation d'un projet, l'évolution vers un nouveau métier éloigné de votre formation, la reprise de l'entreprise familiale, l'arrivée d'un nouveau manager, le départ d'un collaborateur. N'attendez pas que ces situations nouvelles s'imposent à vous. Au contraire, prenez les devants en allant là où on ne vous attend pas ! Et laissez-vous entraîner hors de votre zone de confort, à l'extérieur de l'univers où vous ont menés vos diplômes, votre éducation, vos choix naturels.

C'est le prix à payer pour vous ouvrir de nouveaux horizons. Mieux, c'est ce qui va vous différencier de vos pairs.

D'abord, parce qu'en vous engageant dans un secteur, un métier, une fonction inattendus, vous échappez à l'effet d'« angle mort », cette situation de routine, d'habitude, d'automatisme qui assèche votre créativité et vos idées. L'originalité de votre profil vous permet d'exercer un regard neuf sur les situations, et de trouver des solutions innovantes. Loin d'être une faiblesse, votre absence de familiarité avec votre nouvel environnement se transforme en atout pour vous et votre entreprise, si vous savez l'exploiter à bon escient.

Votre capacité à générer des idées et actions nouvelles crée ensuite l'étonnement parmi ceux qui doutaient de votre légitimité ou vous sous-estimaient. A la manière d'un stratège, vous bénéficiez alors d'un effet de surprise, qui accroît votre crédibilité et vous donne un temps d'avance.

En affirmant votre personnalité à travers des choix audacieux, des risques et des idées, vous révélez votre potentiel de conquête. « La chance sourit aux audacieux ! »

Directeur délégué à la présidence du groupe Renault, membre du comité exécutif.

PORTRAIT

par **Chiheb Mahjoub**



Martin Hirsch, un Français libre et humaniste pour diriger l'AP-HP



Patrick Kovarik/AFP

C'est une coïncidence, mais elle est bien belle. Pour son cinquantième anniversaire, le 6 décembre prochain, Martin Hirsch devient le patron de l'AP-HP, premier hôpital d'Europe.

Lors de notre entretien dans son vaste bureau, pas encore inondé de dossiers, nous avons échangé sur nos valeurs communes et passé au scanner l'alchimie de son engagement.

L'homme a une personnalité hors du commun, vive, communicante, entraînante et attachante. Il est arrière-petit-fils de banquier, petit-fils d'un neurobiologiste grand résistant des Forces françaises libres, proche de De Gaulle et commissaire au Plan, et fils de Bernard, jeune résistant, grand urbaniste de l'Etat, ingénieur des Ponts. Son père rigoureux l'a marqué. Et la lignée Hirsch partage au moins trois idéaux : l'amour de sa patrie, le sens du service public et la passion de la science.

« Faire » plutôt que « plaire »

De son parcours, qu'il a mis au service des exclus, il est fier : « *Ma construction s'est faite en capitalisant méthodiquement sur chacune de mes expériences pour réussir au mieux la prochaine.* » Ainsi, il a servi, entre autres, GE, la pharmacie des Hôpitaux de Paris, Emmaüs, le RSA, l'Agence du service civique en s'engageant systématiquement. Son bilan même si critiqué, n'est pas celui de la « gauche caviar » à laquelle il aurait pu appartenir. Et c'est pourquoi il déchaîne toujours les foudres ou les louanges des médias.

A nouveau dans un rôle de chef d'entreprise, il fait la synthèse de trente et une années au service de la France. Enarque passé par Normale sup après six ans de médecine, Martin Hirsch aurait pu être un technocrate. Il s'est révélé un

homme d'action, préférant, quoi qu'il en coûte, « faire » plutôt que « plaire ».

Martin Hirsch est un homme libre, libre d'avoir œuvré toute sa vie pour l'égalité des chances, malgré son appartenance à l'élite ; libre de s'être engagé auprès d'un président de droite, Nicolas Sarkozy, pour aider les plus démunis, après avoir succédé à l'Abbé Pierre à la tête d'Emmaüs ; libre, enfin, d'avoir fait la synthèse entre les couches sociales et les grandes religions.

Les enjeux des hôpitaux et des systèmes de santé sont essentiels. Son profil est médiatique et politique, mais l'homme est concret. « *La vie est le terrain* », me dit-il. C'est un atout pour l'AP-HP d'autant qu'il connaît le métier des médecins, des personnels hospitaliers et la psychologie des patients.

Martin Hirsch en est convaincu : il doit continuer de transformer l'AP-HP et y insuffler l'innovation pour que l'institution demeure leader tout en restant humaine et au service d'une ambition de solidarité, qui l'a guidée depuis des siècles. Pour gérer 7 millions de patients annuels et plus de 90.000 salariés, la constitution de son équipe rapprochée qui devrait l'appuyer dans la gestion opérationnelle, sera, sans aucun doute, un facteur clef de succès. Martin Hirsch ne devrait pas avoir trop de temps libre dans les prochains mois, pour pratiquer l'alpinisme et le violoncelle, ses passions, écrire son quinzième ouvrage tout en continuant bien sûr à accompagner l'éducation de ses trois filles. A lui maintenant de livrer l'une de ses plus belles missions, intrinsèquement difficile, dans une actualité et un environnement politique et social complexes.

PDG de Kurt Salmon.

L'ACTUALITÉ

Développons l'esprit d'entreprise

Pauline Laigneau



L'atterrissage est souvent brutal. Les étudiants qui arrivent au terme de leurs années de formation se retrouvent perdus quand il faut rejoindre le monde de l'entreprise. Après une première vie passée à assimiler des savoirs, les jeunes découvrent brusquement et tardivement un monde qui, de loin, paraît peuplé d'employés fatigués, parfois aigris, souvent résignés, errant dans de longs couloirs gris. Un monde étranger, en fait. Et comme toujours, on a peur de ce que l'on ne connaît pas.

Les récentes annonces du ministre de l'Education, Vincent Peillon, semblent prendre le problème à bras-le-corps. Le Premier ministre et le ministre de l'Education viennent de créer un Conseil national édu-

cation-économie et veulent marquer un tournant dans les relations entre l'école et les entreprises. Si cette démarche va dans le bon sens, elle dégage un parfum de mesures technocratiques. Les divers groupes de travail, assises et plans d'action risquent de faire beaucoup de bruit pour rien. Si les liens entre universités, grandes écoles et entreprises sont de plus en plus étroits, ils n'en restent pas moins limités. Combien de jeunes se disent « paumés » lorsqu'il s'agit d'entrer sur le marché du travail ?

Un moteur de prospérité

Or, l'entreprise se doit d'être au cœur du système éducatif. Comme un bon chef d'entreprise sait entraîner ses équipes, les classes dirigeantes doivent montrer la voie en clamant haut et fort que l'entreprise est le moteur de la prospérité de notre société.

Avant de créer ma société, je me destinais à l'enseignement. En six ans d'études, aucun stage, aucune relation avec le monde du tra-

vail. J'étais censée former des jeunes à entrer dans la vie active et moi-même je ne l'avais jamais approchée. Quel paradoxe ! C'est cela qui m'a fait quitter le monde de l'enseignement pour me tourner vers l'entrepreneuriat.

Comme moi à l'époque, les jeunes se défient du monde de l'entreprise alors même que c'est le fruit de l'entreprise, de l'entreprise prospère et profitable, qui peut se traduire par la suite en protection sociale, en libertés individuelles, bref en progrès social. Finissons-en avec le mythe du patron voyou. C'est ce principe fondamental de société qui doit être martelé. Il doit devenir un leitmotiv, il doit redevenir un réflexe de pensée du gouvernement, des élites, et, un jour, de tous les Français pour les porter naturellement vers l'entreprise dès le plus jeune âge. Car, au fond, le meilleur moyen de rapprocher les étudiants des entreprises, c'est de les habituer très tôt à l'idée que l'entreprise est un bienfait pour la société et qu'elle change le cours des vies. Comme elle a changé la mienne.

Cofondatrice de Gemmyo, site de joaillerie sur mesure.

OFFRES D'EMPLOI



TOP 10 des Business Schools françaises | Création en 1903 par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse | Budget 43,4 millions d'euros | 3 campus : Toulouse, Barcelone, Casablanca | 1 antenne à Paris | 4 200 étudiants | 270 permanents | 1 000 intervenants professionnels | 118 000 m² à Toulouse

Directeur(trice) Administratif et Financier

H/F Toulouse (31)

Toulouse Business School recrute son DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER. Véritable conseil auprès de la Direction Générale, vous apportez votre expertise sur les missions favorisant l'évolution de TBS.

Rattaché à la Direction Générale de TBS, membre du comité de direction, vous coordonnez l'activité et la transversalité des services : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, Achats, Patrimoine Sécurité et Moyens Généraux (26 personnes dont 5 cadres) et êtes le garant de la gestion administrative et financière.

Vos missions

Mettre en place une politique de gestion des risques et d'indicateurs de gestion • Elaborer et suivre le budget en conformité avec les choix stratégiques • Garantir la fiabilité des comptes, l'établissement des documents financiers et comptables • Proposer les plans de financement, et valider les budgets de trésorerie • Animer la fonction Achat / Marchés public • Assurer la gestion du patrimoine mobilier et immobilier, travaux de rénovation et aménagement de nouveaux locaux • Contrôler les engagements juridiques • veiller au respect de la législation et assurer une veille juridique (droit des affaires) • Valider les choix fiscaux avec les experts (commissaires au compte, auditeur) et assurer la relation avec les services fiscaux.

De formation supérieure (grande école de commerce), parlant couramment anglais, votre expérience en cabinet d'audit, ou contrôle financier a démontré vos réelles aptitudes techniques, votre capacité à être un acteur de l'entreprise, votre fiabilité, votre intégrité et votre réel investissement. Excellent manager, dynamique, vous avez le sens des responsabilités, ainsi qu'une forte capacité d'analyse et de synthèse. Vous êtes remarqué pour votre respect de l'humain et une forte éthique personnelle. **Merci d'adresser votre candidature (LM + CV) à contact.po@es-tete.com, sous la référence 27413ECH.**

Think & Create

www.tbs-education.fr

Le CNED recrute le



Responsable de projet Accessibilité (h/f)

Le programme Accessibilité du Centre national d'enseignement à distance (CNED) s'inscrit dans le projet stratégique de l'établissement CNED 24/24 dont l'ambition est de mettre en œuvre les technologies les plus adaptées et les plus enrichissantes pour enseigner et apprendre.

Le programme vise à :

- démocratiser des solutions numériques pour adapter les postes de travail,
- faciliter l'accès des personnes en situation de handicap à la formation et à l'enseignement,
- développer des compétences pour l'accessibilité numérique, l'inclusion et l'insertion professionnelle.

Rattaché(e) au directeur de l'innovation, vous serez responsable de la valeur produite par le programme Accessibilité.

Vos compétences en matière de direction de projet, votre expérience de la méthode Agile et votre connaissance dans le domaine de l'accessibilité numérique sont reconnues grâce à une première expérience significative. Votre sens du service et de l'organisation vous permettront de vous réaliser dans une mission à forte valeur ajoutée.

Merci d'adresser votre candidature à :
cned-814777@cvmail.com
avant le 15 décembre 2013

LA JOURNÉE EN IMAGES

Les coulisses de l'opération

LA RELÈVE

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DU MAKING OF SUR LESECHOS.FR



9H30



10H30



10H35

Habituellement, leur actualité alimente les pages des « Echos ». Hier, ce sont eux qui ont tenu la plume. Stressés, excités, concentrés, nos journalistes d'un jour ont adoré l'expérience... Le récit d'une journée particulière.



Photos : Bruno Levy pour « Les Echos »

9H30 Conférence de rédaction. De dos, Najat Vallaud-Belkacem, en charge des pages France, donne le sommaire. Les rires fusent quand elle annonce : « Au programme, François Hollande peut-il rebondir ? »... **10H30** Ambiance studieuse. Maryam Salehi (NRJ), Mouna Sepehri (Renault) et Cédric Siré (Allociné) planchent sur les conséquences d'une éventuelle élimination de l'équipe de France de football. Un peu plus loin, au service Industrie, Christopher Baldelli (RTL) et Xavier Bertrand (ancien ministre du Travail) se mettent au travail sur les enjeux du Salon de l'aéronautique de Dubaï.

LE TROMBINOSCOPE DE LA RELÈVE (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

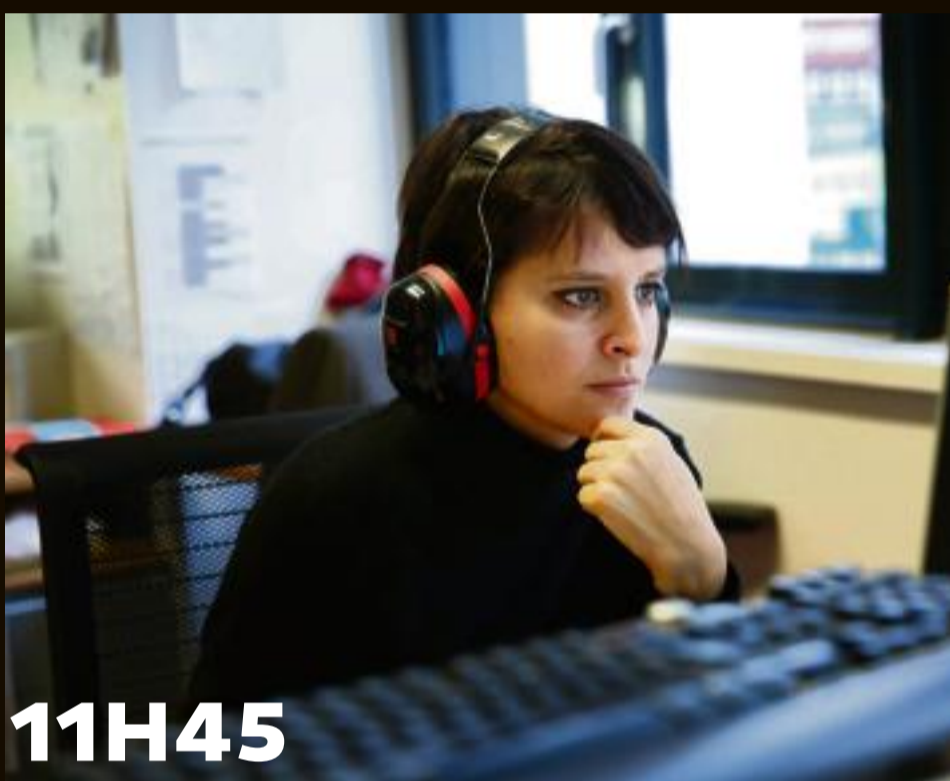
● Plus de 150 personnalités ont accepté de relever le défi de la page blanche et de rédiger l'intégralité des articles de ce numéro.

 Olivier Alzac Ileboncoin.fr	 Benoist Apparu Assemblée nationale	 Matthieu Aron France Inter	 Gilles Babinet Digital champion France	 Christopher Baldelli RTL	 Rodolphe Belmer Groupe Canal +
 Martin Ajdari France Télévision	 Yannick Alleno Chef étoilé ***	 Julien Arnaud TF1	 Guillaume Bachelay Assemblée nationale	 Sébastien Bardou Capsum	 Karol Beffa Ecole Polytechnique et ENS
 Cyril Benoit Institut Aspen France	 Marguerite Bérard-Andrieu BPCE	 Laurent Berger CFDT	 Olivier Biancarelli GDF Suez	 Pascal Blanchard Chercheur au CNRS	 Alexandre Bompard FNAC
 Lorenzo Benedetti Studio Bagel	 Bruno Bensasson GDF Suez	 Xavier Bertrand Assemblée nationale	 Laurent Bigorgne Institut Montaigne	 Sophie Boissard SNCF	 Nicolas Bordas TBWA Europe
 Jeannette Bougrab Canal +	 Julian Bugier France 2	 Virginie Calmels Euro Disney	 Manuel Carcassonne Editions Stock	 Guillaume Cerruti Sotheby's	 Grégoire Chertok Rothschild
 Agathe Bousquet Havus Paris	 Patrice Caine Thales Group	 Pascal Canfin Ministère délégué auprès du ministre des AE, chargé du Développement	 Renaud Capuçon Artiste violoniste	 Bernard Cazeneuve Ministère de l'économie et des finances	 Jean-Baptiste Chatillon (de) Groupe PSA
 Yazid Chir Be-Brand	 Stéphane Courbit Lov Group	 Ludovic Deblois Sunpartner	 Anne-Laure Delatte CNRS	 Stéphane Derenoncourt Derenoncourt Consultant	 Delphine Ernotte-Cunci Orange
 Marie Cheval Boursorama	 Béatrice Cossa-Dumurgier BNP	 Matthieu Courtcuisee Sia	 François-Xavier Demaison Acteur et humoriste	 Emmanuel Durand Warner Bros France et Benelux	 Delphine Ernotte-Cunci Orange

Portraits dessinés par Fabien Clairefond

LA JOURNÉE EN IMAGES

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DU MAKING OF SUR LESECHOS.FR



11H00 La photo de famille. Les 150 personnalités qui incarnent la « Relève », et qui ont répondu à l'invitation des « Echos », sont réunies dans le hall d'accueil. Il y a là des hommes et des femmes politiques, des dirigeants d'entreprise, des banquiers, des consultants, mais également des artistes et de grands chefs étoilés. Tous rejoignent leurs services respectifs, accompagnés de leurs « binômes », les journalistes chargés de les conseiller tout au long de la journée... Au milieu, Guillaume Gallienne (comédien), Virginie Calmels (Euro Disney) et Alexandre Bompard (PDG de la FNAC). **11H45** Casque anti-bruit sur les oreilles, Najat Vallaud-Belkacem découvre les joies du travail en open space... Mais réalise un rêve d'enfance : « Plus jeune, je voulais être journaliste ! »

LE TROMBINOSCOPE DE LA RELÈVE (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

 Emmanuel Farhi Economiste	 Thomas Fatome Sécurité sociale	 Guillaume Faury Eurocopère	 Aurélie Filippetti Ministère de la Culture et de la Communication	 Cynthia Fleury American University of Paris	 Benjamin Fremaux Enrichment Technology	 Michael Fribourg Banque Arjil	 Guillaume Gallienne Acteur cinéaste	 Jacques Galvani Altarea Cogedim	 Jean-Louis Girodolle Banque Lazard	 Sylvie Goulard Parlement européen
 Jean-Louis Escary Genodyssée	 Benoît Hamon Ministère de l'Économie et des Finances	 Stéphane Israël Arianespace	 Luc Jacquet Réalisateur	 Julie Jolie CFJ	 Djamel Klouche FAUC Architecte Grand Paris	 Philippe Knoche Areva	 Isabelle Kocher DGDF Suez	 Gaspard Koenig Écrivain	 Nathalie Kosciusko-Morizet Assemblée nationale	
 Vincent Labrune Club foot OM	 Sandra Lagumina GRDF	 Pauline Laigneau Gemmyo	 Augustin Landier IEDI	 Thibault Lanxade Medef	 Laurent-Eric Le Lay TFI Publicité	 Anatole Lecuyer Hybrid	 Mathilde Lemoine HSBC	 Stanislas Lemor Groupe Stef	 Olivier Lendrevie BPCE	
 Philippe Logak Thalès Group	 Maxime Lombardini Free	 Alain Lunati SP3H	 Stéphane Maquaire Groupe Monoprix	 Florent Marchet Chanteur	 Alexandre Masch Mely	 Frédéric Mazzella Blablacar	 Emmanuel Maurel Région Ile-de-France	 Juliette Méadel PS		
 Marwan Lahoud EADS France	 Mathieu Laine Alternind	 Chloé Jay Van Cleef & Arpels	 Julie Jolie CFJ	 Isabelle Kocher DGDF Suez	 Gaspard Koenig Écrivain	 Nathalie Kosciusko-Morizet Assemblée nationale				

LA JOURNÉE EN IMAGES

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DU MAKING OF SUR **LESECHOS.FR**



12H15



12H30



15H30

























































13H00



18H15

12H15 Au service International, Nathalie Kosciusko-Morizet fait connaissance avec son binôme, Massimo Prandi. Dans quelques minutes, elle devra attaquer son article sur la Conférence climat de Varsovie... **12H30** L'écrivain Amanda Sthers et le banquier Grégoire Chertok (Rothschild). La première s'est vu confier la tâche délicate d'écrire l'« En Vue », mini-portrait consacré à François Hollande, rédigé en moins d'une heure. Le second a mis sa connaissance du business au service du « Crible », mini-analyse financière portant sur une entreprise, en dernière page du journal. **13H00** Ils ne sont pas toujours d'accord, mais le ministre de l'Economie sociale et solidaire, Benoît Hamon, et le numéro deux du Medef, Geoffroy Roux de Bézieux, ont visiblement trouvé un terrain d'entente au sein du service Finance. **15H30** Le moment est venu de choisir les titres qui feront la Une du journal. Autour de la table, chacun défend ses sujets... **18H15** Dernières minutes avant le bouclage. Au secrétariat de rédaction, la Une prend sa forme définitive. Derniers regards et derniers réglages des auteurs avant le départ pour l'imprimerie.

LE TROMBINOSCOPE DE LA RELÈVE (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

<p>Laurence Méhaignerie Citizen Capital Partenaires</p> 	<p>Farid Mokart Fred et Farid</p> 	<p>Nicolas Moreau Axa</p> 	<p>Gabriel Naouri Groupe Casino</p> 	<p>Alexandre de Palmas Madrigall</p> 	<p>Bruno Patino France Télévision</p> 
<p>Raphaël Mezrahi Humoriste</p> 	<p>Arnaud Montebourg Ministère du redressement productif</p> 	<p>Virginie Morgon Eurazeo</p> 	<p>Fabien Namias Europe 1</p> 	<p>Pierre-Yves Oudeyer INRIA</p> 	<p>Agnès Pannier Runacher Cie des Alpes</p> 
<p>Fleur Pellerin Ministère du redressement productif</p> 	<p>Edouard Philippe Mairie du Havre</p> 	<p>Anne-Sophie Pic Chef cuisinier</p> 	<p>Leah Pizar Maison Blanche Ecrivain</p> 	<p>Valérie Rabault Assemblée nationale</p> 	<p>Frédéric Raillard Fred et Farid</p> 
<p>Valérie Pécresse Assemblée nationale</p> 	<p>Thomas Pesquet European Space Agency</p> 	<p>Thomas Piquemal Directeur Financier</p> 	<p>Guillaume Poitral Woodeum & Cie</p> 	<p>Sébastien Proto Banque Rothschild</p> 	<p>Cécilia Ragueneau i-Télé</p> 
<p>Stéphanie Rivoal Action contre la Faim</p> 	<p>Michel de Rovira Michel et Augustin</p> 	<p>Maxime Saada Canal+</p> 	<p>Pascal Saint Amans OCDE</p> 	<p>Thomas Savare Oberthur</p> 	<p>Mouna Sepehri Renault</p> 
<p>Martin Reynaud Temime & Associés</p> 	<p>Geoffroy Roux de Bézieux Medef</p> 	<p>Augustin Paluel-Marmont Michel et Augustin</p> 	<p>Arthur Sadoun Publicis France</p> 	<p>Maryam Salehi NRJ Group</p> 	<p>Régis Schultz Darty</p> 
<p>Laurent Solly Facebook France</p> 	<p>Aline Sylla-Walbaum Christie's France</p> 	<p>Marco Tinelli Pulsix</p> 	<p>Alice Tourbier Caudalie</p> 	<p>Boris Vallaud Ministère du redressement productif</p> 	<p>Amélie Verdier Ministère délégué auprès du ministre de l'Economie, chargé du budget</p> 
<p>Cédric Siré Allociné - Webedia</p> 	<p>Amanda Sthers Echuirin</p> 	<p>Denis Terrien Groupe 3 Suisses International</p> 	<p>Alain Trevelo TVK Architectes urbanistes</p> 	<p>Najat Vallaud-Belkacem Ministère des Droits des Femmes</p> 	<p>Agnès Verdier-Molinie l'frap</p> 
<p>Antoine Viger Kohler TVK Architectes urbanistes</p> 	<p>Laurent Wauquiez Assemblée nationale</p> 	<p>Rama Yade Parti radical</p> 			
<p>Cédric Villani Mathématicien</p> 	<p>Claire Waysand Cabinet du Premier Ministre</p> 	<p>Fabien Clairefond Notre illustrateur pour La Relève</p> 			

Réouverture de la chasse

Les actionnaires activistes reviennent sur le devant de la scène. La faute aux entreprises ?

Le silence et la furtivité sont les techniques de chasse les plus recommandées. Ce n'est pourtant pas la méthode des actionnaires activistes. Forts de quelques pour cent au capital et d'un investissement minimum, mais précédés de leur réputation de prédateurs aboyant dans le porte-voix des médias – même Twitter leur sert de caisse de résonance –, ces trappeurs nous viennent surtout du Nouveau Monde. De Carl Icahn chez Apple, Nelson Peltz chez PepsiCo et Danone, Guy Wyser-Pratte, ou Chris Hohn de TCI chez EADS, leur approche est simple : viser la partie tendre de l'animal, choisir un seul point de tir – dividende exceptionnel, rachats d'actions, plan

Virginie Morgon



social – et capter de la valeur sans la créer économiquement. L'attaque est souvent très efficace. Moins en France, où, malgré quelques progrès, l'absence de respect de l'actionnaire constitue une exception culturelle de plus. Souvent au risque d'un réveil douloureux pour les entreprises, qui ne voient pas non plus d'un bon œil les investisseurs professionnels prenant des participations plus significatives et prêts à s'impliquer dans leur évolution stratégique. Si ceux-là ont le malheur de réclamer leur voix au chapitre au sein du conseil, on les accuse immédiatement de vouloir braconner sur des terres qui ne sont pas les leurs. Cet amalgame des « activistes » avec les actionnaires « actifs » est-il vraiment dans l'intérêt de sociétés qui n'ont parfois même pas réalisé qu'elles étaient passées du camp des traqueurs à celui des traqués ? Rien de pire qu'une vision qui se trouble pendant la chasse.

CIO, membre du directoire d'Eurazeo.

Quand les marchés « fibrent »

La mise en Bourse de Numericable illustre la reprise en fanfare des IPO en Europe.

« La patience est l'art d'espérer », selon Vauvenargues. Voilà une vertu qui n'a pas manqué à Patrick Drahi. Entre le plan Câble de 1982 et la mise en Bourse de Numericable, le secteur n'a pas été un long fleuve tranquille. L'an-

Grégoire Chertok



ancien président d'UPC France n'a cessé d'y croire et, depuis dix ans, conduit avec brio la consolidation. Le marché lui donne enfin raison. Treize fois souscrite en haut de fourchette, l'IPO de Numericable, qui le valorise 8,4 fois l'excédent brut d'exploitation de 2014 quand les valeurs télécoms moyennent autour de 5 fois, est un succès qui valide le retournement commercial et les

choix technologiques, sans oublier plus qu'un soupçon de spéculation sur la concentration à venir. Kabel Deutschland et Ziggo avaient déjà démontré la préférence des investisseurs pour le câble, considéré plus solide et à plus fort potentiel de croissance que les autres valeurs télécoms pourtant dopées par leur rendement. Elle illustre aussi le redémarrage en fanfare des IPO. Trois ans de silence depuis Medica, des opérations majeures ayant été repoussées (Canal+ ou Verallia), se terminent dans l'allégresse des introductions de Blue Solutions ou Royal Mail. Les investisseurs repoussés les actions et la zone euro devant la baisse des rendements obligataires et la volatilité accrue des émergents. La BCE orchestre la hausse des marchés au son d'un « quantitative easing » durable. Espérons que cela se poursuive en musique de chambre plutôt qu'en concert de hard-rock !

Associé-gérant de Rothschild.

Back to the future

GE, le plus emblématique des conglomérats, aurait-il succombé à la mode du « spin-off » ?

Non, ce n'est manifestement pas pour faire plaisir aux « hedge funds » que le groupe présidé par Jeff Immelt se sépare de sa branche crédit à la consommation, qui génère 13 % de son résultat net. Le cours de Bourse est resté pratiquement inchangé à cette annonce vendredi dernier à Wall Street. La décision de General Electric rappelle certes la fin d'un modèle de développement d'un autre siècle, celui des conglomérats, qui permettait à certains de se protéger contre des OPA hostiles et à d'autres d'éviter de faire des choix.

Désormais, les investisseurs préfèrent choisir eux-mêmes les secteurs dans lesquels ils investissent et les équipes auxquelles ils font confiance. Les conglomérats réalisent aussi qu'ils n'ont pas assez de capital pour

développer l'ensemble de leurs métiers. Mais cette décision illustre surtout la volonté de GE de se recentrer sur son métier d'origine au moment où les Etats-Unis connaissent une nouvelle révolution industrielle grâce à un prix de l'énergie bas et à un esprit d'entreprise légendaire. Elle permettra sans doute de retrouver les faveurs des investisseurs de long terme, ceux qui avaient réalisé avec horreur en 2008 que leur société était aussi financière qu'industrielle, ceux qui ont vu le titre décrocher du S&P 500 après Lehman Brothers, perdant sur dix ans 2,4 % contre une progression de 71 % pour l'indice, ceux qui réclament aujourd'hui un retour au bon sens et à l'économie réelle. Moins de finance et plus d'industrie, voilà le message, comme pour rappeler aussi que le premier est au service du second et pas l'inverse.

Directeur financier d'EDF.

L'INVITÉ DES ECHOS AVEC Solocal GROUP



Nicolas Barré Directeur de la rédaction des « Echos »

LA RELÈVE. « Le climat est morose, on a l'impression que le monde s'effondre et que le pays est en déclin. Nous avons voulu montrer, au contraire, qu'il y a des tas de gens en France qui incarnent l'avenir, qui pensent positivement au progrès... des gens de grand talent ! Certes, confier le journal à des non-journalistes, c'est risqué mais je savais qu'ils en seraient capables. Certains étaient stressés : ils nous ont appelé, voulaient connaître leur sujet à l'avance, or c'est impossible car cette édition spéciale est un vrai journal d'actualité ! »

L'EFFET SUR LES VENTES. « On l'espère positif. Par le passé, nous avons fait des éditions avec des femmes, des députés, des X, des énarques... qui ont eu un impact positif sur les ventes : elles ont doublé, voire plus. Mais l'opération vise aussi à recueillir des lecteurs nouveaux, à séduire au-delà de notre base habituelle. »

LE NUMÉRIQUE. « Notre but, c'est d'investir les réseaux sociaux, qui peuvent démultiplier notre valeur ajoutée. Le modèle économique de toute la presse a été bouleversé par le numérique et on assiste à une déflation très forte du côté de la publicité, qui coûte moins cher sur tablette ou mobile que sur papier. Pour l'instant, l'équation se tient et la croissance de nos abonnés numériques compense l'érosion des ventes papier, mais le modèle économique reste fragile. »

INFORMER, C'EST QUOI ? « C'est d'abord avoir de bonnes sources, trouver les bons interlocuteurs, bien analyser l'information. C'est aussi diffuser cette information le plus largement possible sur tous les supports qui existent. »

Interview réalisée par Marwan Lahoud

L'intégralité de l'émission sur lesechos.fr/invitedesechos

LES ENTREPRISES CITÉES

Air France 28	EuropaCorp 21	Pmu 16
Apple 40	France Galop 25	Ryan Corporation Limited 25
Atos 33, 40	Free 31	Renault 16, 24
AXA 16	Hédiard 34	SFR 31
Belgacom 33	Herbalife 40	Sony 32, 40
Blacksheep 32	Iliad 40	Veoliaforce 28
BNP-Paribas 16	Jaguar Land Rover 30	Virgin 16
Bouygues Telecom 31	JCPenney 40	Vivendi 40
Carrefour 16	Kimberly-Clark 30	Yan Corporation Limited 25
Celesio 40	La Redoute 16	
Cookal 35	Lagardère 40	
Crédit Municipal de Paris 39	LeCab 34	
Criteo 33	Limagrain 30	
Dacia 24	Maersk Tanker France 28	
Dyson 24	Mercedes-Benz 24	
EDF 28	Microsoft 32	AVIS FINANCIER
Emirates 26	Orange 16, 31	Innelec Multimedia 33

Les Echos

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Francis Morel**

Édité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
16, rue du 4-Septembre, 75112 Paris Cedex 02 Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 00
Site Web : lesechos.fr

ÉDITRICE **Bérénice Lajouanie**
PUBLICITÉ **Les Echos Médias** Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 22

PRÉSIDENTE **Patricia Levy**
DIRECTRICE GÉNÉRALE **Cécile Colomb**
DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE **Florence Bordiau-Hardouin**
DIRECTRICE PUBLICITÉ COMMERCIALE **Frédérique Testemale**
DIRECTRICE PUBLICITÉ LES ECHOS WEEK-END **Anne-Valérie Oesterlé**
DIRECTRICE DIFFUSION, MARKETING ET COMMUNICATION **Sophie Gourmelen**
DIRECTEUR DES DÉVELOPPEMENTS ÉDITORIAUX DU PÔLE LES ECHOS **Henri Gilbier**

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION **Nicolas Barré**

DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION

Dominique Seux et **François Vidal**

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DE L'INFORMATION

NUMÉRIQUE **Donat Vidal Revel**

RÉDACTEURS EN CHEF

David Barroux (Entreprises)

Laura Berny (Numérique)

Ludovic Desautez (Numérique)

Daniel Fortin (Magazine, Opinions, Innovation)

Arnaud Le Gal (Opérations spéciales)

Étienne Lefebvre (France et International)

Guillaume Maujean (Finance-Marchés)

Pascal Pogam (Enquêtes)

RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE

Didier Boileau

DIRECTEUR ARTISTIQUE **Fabien Laborde**

DIRECTRICE ARTISTIQUE ADJOINTE

Isabelle Labussière

EDITORIALISTES **Cécile Cornudet,**

Jacques Hubert-Rodier, Eric Le Boucher,

Jean-François Péresse, Jean-Marc Vittori,

Sabine Delanglade, Laurent Flallo,

Sylvie Ramadier (Le Crible)

ENJEUX LES ECHOS

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DE LA RÉDACTION

Laurent Guez

RÉDACTRICE EN CHEF **Pascal-Marie Deschamps**

LES ECHOS WEEK-END ET SÉRIE LIMITÉE

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE DES RÉDACTIONS

Bénédicté Epinay

RÉDACTEUR EN CHEF **Gilles Denis**

SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS 17, route des Boulangers, 78926 Yvelines Cedex 9
Tél. : 01 70 37 61 36. Fax : 01 55 56 70 38 du lundi au vendredi de 9 h à 18 h

IMPRESSION L'Imprimerie (Tremblay-en-France),
Montpellier (Midi Libre), Ste-Marie de La Réunion (Rotocéan).

TIRAGE DU 15 NOVEMBRE 2013 : 174.152 exemplaires
Membre de OJD-Diffusion contrôlée CPPAP : 0416 c 83015. Toute reproduction, même partielle,
est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

Les Echos est une publication du **Groupement Les Echos**

PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (LVMH)

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Francis Morel**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ **Christophe Victor**

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ **Bernard Villeneuve**

EN VUE

François Hollande

Si les Beatles avaient choisi Ringo Starr comme chanteur, leur destin aurait sans doute été bien différent. François Hollande, pourtant remarquable au second plan, premier secrétaire qui battait la mesure, s'est retrouvé premier dans un concours de circonstances. L'homme simple, « Toi France, moi président », le François

Amanda Sthers



moyen est devenu notre leader. Au pays de Poulidor, on aime croire que la force du statut transcende les êtres. Raté. 20 % d'opinions favorables, le chiffre tombe comme un couperet. Les institutions ne sont même plus respectées et le président se voit siffler honteusement lors de la commémoration du 11 Novembre.

Contradiction d'un peuple qui l'a choisi parce qu'il revendiquait sa normalité et qui procède maintenant à son exécution publique parce qu'il a tenu sa promesse. Oui, François est un vrai Français qui aime raconter ce qu'il fera le jour où il en aura le temps mais ne fait rien à l'arrivée. Qui fait des régimes, choisit mal ses cravates, râle contre les impôts, s'engage avec sa femme, se fait pourrir par son ex, n'a aucune autorité sur ses collègues de bureau, frime en déplacement à l'étranger en faisant croire qu'il est quelqu'un dans son pays. Le président, comme tous les autres Français d'ailleurs, va se plaindre lui aussi aujourd'hui, au plus près des instances dirigeantes : devant le Mur des lamentations. Il fait froid en Israël au mois de novembre, j'espère que madame lui a tricoté un joli bonnet rouge.

Ecrivain



Christophe Blain pour « Les Echos », illustrateur de la bande dessinée « Quai d'Orsay ».

150 PERSONNALITÉS
1 JOURNAL À ÉCRIRE

ILS ONT RELEVÉ LE DÉFI
DE LA PAGE BLANCHE.

MERCI

Les Echos
Édition spéciale

LA RELÈVE



Porsche a choisi **Mobill** et **MICHELIN**

www.porsche.fr ou Porsche Contact

N° Indigo 0 820 800 911
0,118 € TTC / MN

Certains courants sont plus porteurs que d'autres.

Nouvelle Panamera S E-Hybrid.

416 ch. 3,1 l/100 km.

36 km d'autonomie en tout électrique.



PORSCHE

Panamera S E-Hybrid - Conso. mixte * : 3,1 l/100 km - Emissions de CO₂ * : 71 g/km.

* selon le NCCE (Nouveau Cycle de Conduite Européen)