



Les Echos



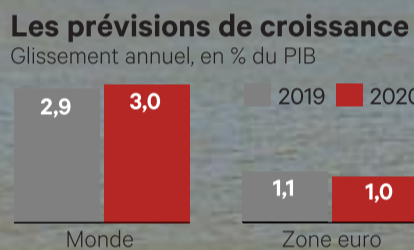
VENDREDI 20 ET SAMEDI 21 SEPTEMBRE 2019

Les Echos WEEK-END : Que reste-t-il de la psychanalyse ?

Les Echos PATRIMOINE : Les atouts du capital-investissement // PAGE 36



Croissance : pourquoi le monde s'inquiète



- L'OCDE a de nouveau revu en baisse, à 2,9 %, ses prévisions de croissance mondiale pour 2019.
- La France et l'Allemagne divisées sur une relance de leurs dépenses publiques.

// PAGE 8

Les coulisses du choix Farandou à la SNCF

FERROVIAIRE La nomination par Emmanuel Macron de Jean-Pierre Farandou comme successeur de Guillaume Pepy à la tête de la SNCF n'a pas surpris les bons connaisseurs de la maison cheminote. Mais celui qui était jusqu'ici à la tête de Keolis, la filiale de transport public du groupe ferroviaire, a dû attendre que soit levé le critère de l'âge (il a soixante-deux ans) pour faire valoir le bien-fondé de sa candidature et relever les défis qui l'attendent // **PAGES 16-17**
ET L'ÉDITORIAL DE JULIE CHAUVEAU PAGE 14

Pénurie de médicaments : l'Etat prêt à des sanctions

SANTÉ Le Premier ministre a convoqué plusieurs laboratoires pharmaceutiques jeudi pour leur annoncer un renforcement des sanctions en cas de négligence des entreprises dans la prévention des pénuries de médicaments. Ces nouvelles règles du jeu seront votées via le budget de la Sécurité sociale. // **PAGE 15**



Le monde au bord de la crise nucléaire

L'analyse par Jacques Hubert-Rodier

L'abandon récent des grands traités de réduction et d'élimination des armes nucléaires conclus entre la Russie et les Etats-Unis fait peser une grave menace sur le monde. // **PAGE 9**

Airbus sous la menace d'une surtaxe américaine



Lydie Lecarpentier/REA

Le différend sur les aides publiques accordées à Airbus et à Boeing pourrait dégénérer en guerre commerciale.

AÉRONAUTIQUE Washington menace d'imposer une surtaxe de 100 % sur les ventes d'Airbus aux Etats-Unis. L'Europe envisage d'en faire autant pour Boeing.

L'interminable conflit entre l'Union européenne et les Etats-Unis sur la question des aides publiques à Airbus et Boeing risque de déboucher sur une crise sans précédent, aux conséquences incalculables pour l'avionneur européen et son concurrent américain. Fort d'une décision de l'Organisation mondiale du commerce condamnant des aides accordées à Airbus, Washington

brandit la menace d'une surtaxe de 100 % sur les ventes d'Airbus aux Etats-Unis, ainsi que sur une longue liste de produits européens. De quoi contraindre les compagnies américaines à annuler toutes leurs commandes d'Airbus. Tout en appelant à un accord, les Européens menacent d'en faire autant pour les ventes de Boeing, qui aurait encore plus à perdre. // **PAGE 18**

Casino en passe de céder Leader Price à Aldi

DISTRIBUTION Casino met en œuvre son nouveau plan de cessions. Le distributeur français est entré en négociations exclusives avec l'allemand Aldi en vue de la vente de Leader Price. L'enseigne discount n'entre plus dans la stratégie de Jean-Charles Naouri, qui veut se concentrer sur les marques premium Monoprix et Franprix. Aldi voit là le moyen de rattraper son retard en France sur son compatriote Lidl. L'opération désendetterait Casino de plus de 400 millions d'euros. // **PAGE 15**

Brexit : les travaillistes en quête de clarté
A Brighton, lors de la conférence annuelle du Labour, son leader, Jeremy Corbyn, va promouvoir un projet économique très à gauche et plaider pour un référendum. // **P. 6**

Au Japon, le rugby veut s'imposer en Asie
La Coupe du monde de rugby commence ce vendredi au Japon. Le choix du pays a pu surprendre. Un pari pour ce sport encore limité géographiquement. // **P. 21**



La nouvelle ruée vers l'or
L'or a pris près de 20 % cette année, sur fond d'instabilité géopolitique. Il a dépassé les 1.500 dollars pour une once, un plus haut depuis 2013. Les compagnies minières cherchent de nouveaux filons. // **P. 29**

Encore un tour de vis en vue chez Société Générale

Le groupe réunit ce vendredi ses syndicats pour « faire un point sur la transformation » du réseau d'agences. // **P. 32**

Gilbert

LesEchos

SUR

Europe 1

NICOLAS BARRÉ
ÉDITO ÉCO DU JOURNAL DE 7H
DANS LE 6H-9H DE MATTHIEU BELLARD

M 00240 - 920 - F: 5,00 €



ISSN0153.4831 112^e ANNÉE
NUMÉRO 23037 38 PAGES

Antilles-Réunion 4 €. Guyane-St Martin 5,20 €. Belgique 6,20 €. Espagne 4,30 €. Grande-Bretagne 6,40 €. Grèce 4 €. Italie 4,30 €. Luxembourg 6,50 €. Maroc 30 DH. Suisse 10,50 FS. Tunisie 4,8 TND. Zone CFA 3000 CFA.

HABITUEZ-VOUS À LA RÉVOLUTION

Osez le management de transition.

MANAGEMENT DE TRANSITION

Leader Européen
www.robertwalters.fr/mdt

ROBERT WALTERS

Compte personnel de formation : l'« appli » qui va révolutionner les pratiques

- Le ministère du Travail a arrêté les conditions générales d'utilisation de la future application mobile du compte personnel de formation qui sera téléchargeable le 1^{er} décembre au plus tard.
- Signe de leur importance politique, elles sont signées par la ministre Muriel Pénicaud elle-même.

FORMATION PROFESSIONNELLE

Alain Ruello
@AlainRuello

Sauf retard, l'application mobile du compte personnel de formation (CPF) sera téléchargeable début décembre. Les 33 millions d'actifs dont le compte est alimenté auront alors accès à des milliers de formations, pourront en sélectionner une, s'inscrire et payer, le tout sans intermédiaire puisque depuis le 1^{er} janvier, le CPF est crédité en euros et non plus en heures.

Le compte à rebours final est enclenché. Les organismes de formation recevront ce vendredi un courrier de la Caisse des Dépôts (qui développe l'application et qui fait office de banque du CPF) les invitant à télécharger leurs catalogues. Pour cela, il leur faudra accepter les conditions générales d'utilisation de l'application auxquelles « Les Echos » ont eu accès. Signe de leur importance politique, elles sont signées par la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, elle-même !

● INSCRIPTION : RÉPONSE SOUS 48 HEURES

Les organismes de formation auront 48 heures – une révolution – pour répondre à une demande d'inscription. Si la formation nécessite des prérequis, un délai supplémentaire de 30 jours maximum est prévu pour vérifier que le candidat coche les cases. Dans les deux cas, le titulaire, s'il est retenu, aura 4 jours ouvrés pour confirmer la commande, puis 14 pour se rétracter. A noter que les organismes devront diffuser à tout moment et en tout état de cause avant inscription une information complète (contenu de la formation, prix TTC indicatif, frais annexes éventuels, horaires, modalités...).

● ANNULATION : LE COUPERET DES 7 JOURS

Si le titulaire annule son inscription plus de 7 jours ouvrés avant le début de la formation, aucun justificatif ne lui sera demandé, son compte sera reconstitué du prix de la formation et l'éventuel reste à charge remboursé sous 30 jours calendaires. Moins de 7 jours avant (hors cas de force majeure), le CPF sera débité du prix de la formation et l'éventuel reste à charge ne sera pas remboursé (il restera mobilisable pour une autre formation). Idem en cas d'absence injus-

tifiée le premier jour. S'il jette l'éponge au-delà, le titulaire perdra tout. Dans tous les cas, un dédommagement sous conditions du prestataire est prévu, allant de 5 % à 100 % du coût de la formation pour compenser les frais engagés.

● LE TITULAIRE PROTÉGÉ

Si l'organisme annule la formation, plus ou moins 7 jours avant son début, le compte du titulaire ne sera pas débité et son éventuel abondement lui sera remboursé. Si l'annulation intervient après le premier jour, le compte sera reconstitué en totalité sauf en cas de proposition de report. Selon le cas, l'organisme se verra infliger des pénalités financières.

● FORMATION EXÉCUTÉE

L'organisme de formation devra déclarer l'entrée en formation (sous 3 jours ouvrés), la sortie (3 jours également), et le taux d'assiduité du stagiaire, le tout valant déclaration de service fait. La grande nouveauté, c'est que le stagiaire devra en parallèle confirmer l'exécution du service pour que le paiement soit déclenché. En cas de litige, il lui appartiendra de se retourner vers le prestataire.

● LES ORGANISMES DE FORMATION SOUS SURVEILLANCE

Le règlement prévoit tout un panoplie de sanctions en cas de manquement des organismes de formation. En cas de non-réponse à une demande d'inscription, de non-déclaration d'entrée ou de sortie du stagiaire ou de taux d'abandon élevés par exemple, la peine ira de l'observation au signalement auprès de l'administration compétente, en passant par le déferement temporaire de l'application. En cas de fraude décelée (surfacturation par exemple), il pourra être amené à rembourser les sommes indues ou à s'expliquer devant le procureur de la République.

● RETRAIT D'ACCÈS JUSQU'À UN AN

Entièrement responsable de l'utilisation de son compte, le titulaire peut, au terme d'une période contradictoire, se voir retirer l'accès à l'application pour une période de 7 jours à un an, sans préjudice de poursuites pénales ou civiles. Ce sera le cas par exemple s'il ne se présente pas à une session sans annulation préalable, s'il ne remplit pas sa déclaration de sortie de formation ou en cas de collusion avec l'organisme de formation. ■



Début décembre, 33 millions d'actifs auront accès à des milliers de formations, pourront en sélectionner une, s'inscrire et payer.

Un outil inspiré des géants de la tech

Avec Moncompteformation, le ministère du Travail a conçu une place de marché, comme Airbnb. Demain, ce sera aussi un moteur de recommandation, comme Netflix, voire un outil de l'appariement, façon Tinder.

Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

Les impôts ont leur application mobile. La CAF, la Sécurité sociale ou Pôle emploi également. Mais avec moncompteformation, la future appli pour gérer son compte personnel de formation (CPF) qui sera téléchargeable début décembre, le ministère du Travail s'est montré plus ambitieux. « Nous avons déjà alimenté 33 millions de comptes. Il n'y a rien d'autre à faire que d'entrer son numéro de Sécurité sociale et toutes les informations

apparaîtront », explique-t-on dans l'entourage de la ministre Muriel Pénicaud. La Caisse des Dépôts, chargée de développer l'application, renchérit : « Dans le champ des services publics, c'est une première. Nous avons construit une place de marché – un peu comme un Airbnb ou un Booking de la formation professionnelle.

Comme pour n'importe quelle « market place », tout le parcours est intégré dans l'appli : l'utilisateur aura accès à son solde en euros, cherchera une formation, s'y inscrira et l'évaluera une fois complétée – ce qui déclenchera le paiement. Mais le caractère public de l'appli a obligés concepteurs à se montrer imaginatifs, notamment pour le moteur de recherche : l'ordre d'apparition des offres ne doit pas refléter les efforts marketing ou financiers des organismes de formation.

En fonction des critères de

recherche, l'application calculera un score de pertinence des offres de formation. Si plusieurs propositions se valent, elles seront ordonnées au hasard. Deux requêtes identiques pourront donc aboutir à un classement différent (à moins qu'elles n'émanent de la même adresse IP).

L'ordre d'apparition des offres ne reflétera pas les efforts marketing ou financiers des organismes de formation.

Avec 1 million de dossiers formation par an à gérer, l'automatisation est capitale. Les soupçons de discrimination ou de dérive sectorielle sont identifiés par des logi-

ciels. Idem pour la lutte contre la fraude. Et demain, la masse de données disponibles doit permettre d'aller plus loin.

Airbnb, Netflix, Tinder...

Moncompteformation s'enrichira bientôt de toute la trajectoire professionnelle des actifs. « Ce sera l'équivalent d'un LinkedIn à valeur probante », assurent les développeurs. Cela permettra également à l'appli de devenir un moteur de recommandation : les formations suivies par des profils similaires, celles proches de ses compétences ou au meilleur rendement dans son bassin d'emploi... un Netflix de la formation en quelque sorte. Et pourquoi pas un Tinder ? Au ministère du Travail, on y songe déjà : « Grâce à la masse de données, on pourra à terme faire de l'appariement avec les offres d'emploi. Ce sera un outil encore plus précieux. » ■

Le Medef veut peser dans le débat sur les inégalités

SOCIAL

Pour l'organisation patronale « les vraies inégalités sont les inégalités des chances ».

Alors que l'ascenseur social est bloqué, le Medef veut convaincre que les entreprises ont un rôle à jouer pour le réparer.

Guillaume de Calignon
@gcalignon

Mouvement des « gilets jaunes » et peur du populisme ont poussé le Medef à réfléchir sur les inégalités en France. Et le constat de l'organisation patronale en la matière ressemble fort à celui de l'actuel président de la République. « La France est un pays dans lequel les vraies inégalités sont les inégalités des chances », estime ainsi Marie-Claire Capobianco, coprésidente de la commission économie et compétitivité du Medef. Emmanuel

Macron parle, lui, régulièrement « d'inégalités de destin ».

Déterminisme social

La dirigeante de BNP Paribas base son analyse sur une étude de l'OCDE, selon laquelle il faut six générations pour que les descendants d'un Français faisant partie des 10 % les plus pauvres arrivent au niveau de vie médian.

« Le déterminisme social est très grand en France », résume Jean-Baptiste Danet, président de Croissance Plus. « Nous sommes un pays égalisateur dans le sens où ce qui dis-

tingue la France, c'est l'importance de la redistribution entre les personnes et les territoires », estime Marie-Claire Capobianco, rappelant que la France détient le record mondial des dépenses sociales, qui atteignent 31 % du PIB.

Si l'organisation patronale reconnaît un rôle à l'Etat dans la lutte contre la pauvreté, « il faut rénover le système redistributif pour inciter davantage à l'initiative et à la prise de risque », selon l'étude du Medef présentée jeudi.

Polarisation des emplois, ascenseur social en panne, érosion de la

classe moyenne, rôle déterminant du diplôme, « les entreprises ont aussi un rôle à jouer pour éviter que ces problèmes ne perdurent », juge Jacques Cressey, coprésident de la commission économie et compétitivité du Medef.

La solution passe par l'entreprise

L'organisation patronale souhaiterait que les entreprises soient davantage associées à la conception des politiques publiques qui concernent la mobilité géographique des actifs, qu'elles aient

leur mot à dire dans l'orientation des élèves, dans la conception de la scolarité et des parcours de formation.

Le Medef insiste sur l'exigence d'améliorer l'employabilité des travailleurs français, ce qui exige de les former tout au long de la vie. Bref, « l'entreprise est une partie essentielle de la solution à nos problèmes » comme le dit Marie-Claire Capobianco. Et c'est là une bataille culturelle de longue haleine que le Medef entend mener ces prochaines années pour convaincre les Français. ■

Sécurité sociale : vers un déficit à plus de 5 milliards

COMPTES PUBLICS

Alors que les prévisions initiales tablaient sur un léger excédent, les comptes de la Sécurité sociale devraient repartir dans le rouge cette année et en 2020.

Solveig Godeluck
@Solwii

Dans une dizaine de jours, la Sécurité sociale accusera le choc des mesures d'urgence économique et sociale votées fin décembre pour éteindre la crise des « gilets jaunes ». Lundi 30 septembre, un nouveau budget sera présenté pour 2020, assorti d'une prévision réajustée pour l'exercice 2019. Selon nos informations, le déficit du régime général et du fonds de solidarité vieillesse devrait dépasser 5 milliards d'euros en 2019 – le chiffre exact doit encore être arrêté. Un montant bien loin des prévisions initiales, qui annonçaient un solde redevenu positif à hauteur de 100 millions d'euros. Et le déficit ne se réduirait qu'à peine en 2020, encore proche de 5 milliards d'euros.

En juin, la Commission des comptes de la Sécurité sociale avait

déjà douché l'optimisme, en prévoyant la réapparition d'un déficit de 1,7 milliard d'euros en 2019 (régime général et FSV). Une rechute due aux recettes en berne : 1,4 milliard de cotisations perdues, parce que la masse salariale ne progresserait plus que de 2,9 % au lieu de 3,5 %.

Par ailleurs, la commission mentionnait le risque que le déficit soit porté à 4,4 milliards si l'Etat décidait de ne pas compenser deux mesures d'urgence votées en décembre : l'avancement de septembre à janvier de l'exonération sociale des heures supplémentaires (1,2 milliard), et la baisse de 1,7 point de la CSG des retraités gagnant moins de 2.000 euros par mois (1,5 milliard d'euros).

Pas de compensation

Selon nos informations, le gouvernement ne souhaite effectivement pas que l'Etat compense ces deux mesures à la Sécurité sociale, en application de la nouvelle doctrine sur les relations financières entre les deux pôles de la dépense publique. Il faut dire que l'Etat assume l'essentiel de la facture de 17 milliards d'euros des mesures post-grand débat. Aucune compensation n'a été inscrite dans le programme de stabilité en avril. Un débat qui a apparemment créé des tensions entre les deux ministres de tutelle de la Sécurité sociale, Gérald

Darmanin aux Comptes publics, et Agnès Buzyn aux Solidarités.

Olivier Véran (LREM), le rapporteur général du budget de la Sécurité sociale, se dit « extrêmement remonté » et réclame une compensation pour les heures supplémentaires, ainsi que pour la diminution du forfait social votée dans la loi Pacte (800 millions de recettes en moins). « La Sécurité sociale a joué le jeu l'an dernier en acceptant que certains allègements de charges ne soient pas compensés par l'Etat. Mais c'était dans un contexte de retour à l'équilibre », rappelle-t-il.

Financer la dépendance

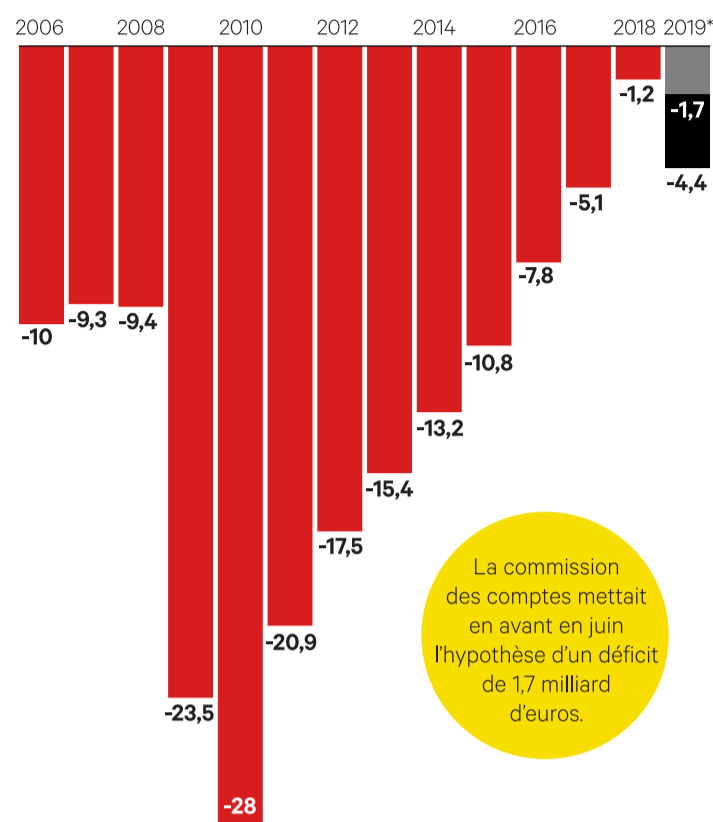
Que ces dépenses soient compensées ou pas ne change rien pour le déficit public. Mais la question est « puissamment politique », souligne le député, puisque « quand la Sécurité sociale va bien, cela permet de faire des choses ». Or il faut trouver des milliards d'euros pour financer

le plan grand âge. A cet égard, le plan d'Olivier Véran consistant à retarder d'un an l'apurement de la dette de la Sécurité sociale, afin de dégager des financements immédiats, tomberait à l'eau : les ressources iraient d'abord au comblement du déficit. Quant aux économies qui se profilent sur les retraites, elles sembleront plus évidentes si les comptes virent au rouge.

« Je n'ai pas dit mon dernier mot », ajoute le parlementaire, qui a pris contact avec son homologue au Sénat, Jean-Marie Vanlerenberghe, pour défendre le budget de la Sécurité sociale. « J'ai dit au cabinet Buzyn que nous ne pourrions nous satisfaire de cette non-compensation qui nous semble être celle du ministre des Comptes publics », assure, pour sa part, le sénateur LR. Mercredi, les parlementaires de la majorité rencontrent le Premier ministre. Ils devraient revenir à la charge et réclamer un débat dans l'hémicycle. ■

Solde du régime général et du fonds de solidarité vieillesse (FSV)

En milliards d'euros



*Prévision

LES ECHOS / SOURCE : LES COMPTES DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

La droite rêve de renouer le fil avec la jeunesse

POLITIQUE

Les Républicains ont lancé jeudi une « mission » d'un an pour plancher sur la manière de reparler aux moins de 25 ans.

Pierre-Alain Furbury
@paFurbury

De tous les défis que la droite doit relever pour se reconstruire, il n'est pas le plus facile. Lors de leurs journées parlementaires, à Belfort, Les Républicains ont lancé jeudi une « mission jeunesse ». Objectif : effectuer des déplacements sur le terrain et plancher sur le sujet, pendant un an, pour tenter de reconquérir un électorat très symbolique dans lequel ils n'occupent plus qu'une place marginale. « Il y a urgence à renouer le fil. Une grande famille politique comme la nôtre ne peut pas être en désamour, dans la durée, avec la jeunesse de son pays », alerte Christian Jacob, président du groupe LR à l'Assemblée et favori dans la course à la présidence du parti.

Les chiffres sont inquiétants. Aux européennes, selon l'Ifop, à peine 5 % des moins de 25 ans qui se sont rendus aux urnes (27 %) ont voté pour la liste conduite par François-Xavier Bellamy – les écologistes arrivant en tête. Deux ans plus tôt, à la présidentielle, 12 % de ceux qui avaient participé au scrutin (68 %) avaient choisi François Fillon. Deux fois moins que Nicolas Sarkozy en 2012. Les jeunes sont si peu nombreux qu'un LR avoue en souriant devoir ruser, sur les photos de ses réunions publiques, pour éviter « l'effet têtes blanches partout ».

Une image « ringarde »

La reconquête s'annonce longue et difficile. « La droite a déserté des lieux où elle était, certes, entrée au forceps mais où elle avait réussi à s'installer, comme les lycées, les universités et les centres de formation », regrette le député Robin Reda, 28 ans. Le mou-

vement des jeunes LR, qui devrait servir de relais, est en crise, fragilisé par des soupçons de fraude lors de l'élection de leur leader. Les Républicains ont du mal à faire émerger de nouveaux visages. Et surtout, ils « ne parlent plus de rien », soupire un élu, en tout cas très peu des thématiques qui intéressent les jeunes. Notamment la santé, l'éducation et l'environnement, jugés « tout à fait prioritaires » par plus de 70 % des moins de 25 ans, selon un sondage Ifop réalisé pour le groupe LR à l'Assemblée.

« Dans l'esprit des jeunes, la droite, c'est ringard. Ils ont le sentiment qu'on s'occupe d'une France qui n'est pas la leur », déplore le député Stéphane Viry, l'un des animateurs de la mission, assurant qu'il n'y aura, dans le travail de cette dernière,

Les jeunes n'occupent plus qu'une place marginale dans l'électorat de droite.

« aucun sujet tabou ». « Le préalable, pour parler aux jeunes, c'est d'arrêter les discours de vieux », lâche un jeune membre du parti. « La droite doit aussi changer le regard qu'elle porte sur la jeunesse. Ce ne sont pas des fumeurs de joints qui traînent dans les rues ! A nous de sortir des caricatures afin de porter un message d'espoir », prévient le député Damien Abad, un des vice-présidents du parti. A cet égard, les attaques d'une partie des LR contre Greta Thunberg lors de son passage à l'Assemblée ont fait grincer des dents : « Taper si fort sur quelqu'un qui est considéré comme une icône par des millions de jeunes dans le monde, c'est contre-productif », tranche une élue, que l'adolescente suédoise irrite pourtant.

Le chantier est à ce point colossal que de nombreux parlementaires ne cachent pas leur scepticisme. « Ce n'est pas par des missions que l'on va reconquérir les jeunes, lâche l'un d'eux, le député Arnaud Viala. Pour y parvenir, il faut tout changer, repartir de zéro, comme après un incendie ou un raz-de-marée ». ■

Comment affronter un mouvement asocial ?

« Gilets jaunes », marches et collectifs imposent une absence de règles sociales plus difficile à gérer pour l'exécutif que les mobilisations syndicales.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE

Cécile Cornudet



Il n'y a rien à faire, la scénographie politico-sociale a changé. L'exécutif en son acte II tente bien de mettre la marche arrière et de réinstaller le dialogue traditionnel avec les partenaires sociaux. CFDT et Unsa sont ménagés. « Négociation », a prononcé Emmanuel Macron sur France 2 fin août en lançant la saison sur les retraites. Les syndicats mesurent leurs forces, classiquement : FO appelle à manifester ce samedi, la CGT et la SNCF mardi, après la RATP la semaine dernière, une partie des syndicats d'enseignants le 9 octobre. Cela a la couleur d'une rentrée sociale, mais c'est une rentrée d'un nouveau type. Les acteurs qui comptent ont changé, et avec eux les codes. Ou plutôt l'absence de codes. Pour la 45^e fois, les « gilets jaunes » promettent de venir à Paris, ce samedi des Journées du patrimoine. S'inquiéter ? Fermer les monuments ? Le gouvernement a choisi une voie médiane : ils seront ouverts pour l'essentiel, mais les visiteurs devront s'inscrire. La réalité est qu'il ne sait plus anticiper, ou a peur de ne pas savoir, tant il a été dépassé. Rien de pire que l'incertitude. Les « gilets jaunes », dont Emmanuel Macron assure dans « Time » qu'« ils ont été très bien pour moi car ça m'a rappelé qui je devais être », ont eu un double effet. Ils ont fait douter le pouvoir sur sa capacité à voir

venir, comprendre et canaliser un mouvement. Ils ont installé, ou révélé, un état d'esprit : pour se faire entendre, un mouvement doit être insaisissable, radical et agile. Les marches pour le climat en font partie, la violence en moins. Elles seront de la partie ce week-end, avec cette difficulté pour l'exécutif : comment répondre à des mots d'ordre tels que « stop aux guerres, aux violences, à la misère » ? Dans des secteurs professionnels, les « collectifs » ont le vent en poupe et refusent le dialogue. Si Agnès Buzyn a su mettre des acteurs autour de la table pour son plan urgences, le collectif Inter Urgences a tout refusé en bloc. La grève continuera. Sur la future retraite des avocats, Nicole Belloubet peut faire du barreau un interlocuteur, sauf que c'est le collectif SOS Retraites qui fait la pluie et le beau temps, et refuse le principe même de la réforme. Chez les agriculteurs, « la FNSEA se radicalise car elle est concurrencée par un collectif », note un député LREM. Et ainsi de suite. L'exécutif n'affronte plus un mouvement social, mais un mouvement asocial, diffus, incontrôlable, refusant les règles qui régissaient le dialogue. Devant ses ministres, ces temps derniers, Emmanuel Macron ne cachait pas le problème. « Les causes profondes des "gilets jaunes" ne sont pas résolues », aurait-il reconnu. La défiance reste prégnante dans le pays, contre les élus, l'école, la police, l'impôt... Avec pour seule certitude, ce constat d'un ministre : « Si une coagulation existe, c'est celle de la défiance. »

Parcoursup : un ressenti plutôt positif sur le « oui si »

- Les dispositifs d'accompagnement « oui si », destinés à aider les étudiants les plus fragiles à réussir en licence, existent depuis un an.
- Il n'y a pas de bilan chiffré. Le taux de réussite dépend du profil des étudiants.

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Marie-Christine Corbier
@mccorbier

Les premiers résultats « sont au rendez-vous », assurait la ministre de l'Enseignement supérieur, Frédérique Vidal, fin août, en évoquant les remises à niveau mises en place dans le cadre de Parcoursup. Depuis un an, des étudiants fragiles ou ayant un profil atypique sont acceptés en licence à condition de suivre une remise à niveau. C'est le dispositif « oui si » (tutorat, première année de licence en deux ans, etc.).

En cette rentrée universitaire, il s'est « intensifié et étendu », indique-t-on au ministère de l'Enseignement supérieur : 1.133 dispositifs ont été proposés en licence pour un financement qui est passé, en un an, de 8 millions à 24 millions d'euros. Mais le nombre d'étudiants les ayant acceptés n'a pas été divulgué.

« Il faut un bilan sérieux »

« Les parcours "oui si" représentent une réussite dont nous pouvons collectivement nous féliciter », poursuivait Frédérique Vidal devant les présidents d'université, en évoquant des « premières évaluations ». Ses propos ont fait bondir Anne Roger, cosécraire générale du syndicat SNESUP-FSU : « On ne sait pas sur quoi s'appuie Frédérique Vidal. Il faut un bilan sérieux, une véritable évaluation, sinon cela relève du mensonge. » Impossible de tirer un vrai bilan sans les chiffres, affirme aussi des présidents d'université, alors que certains étudiants n'ont pas encore fini de passer toutes leurs épreuves. « Il y a eu plus d'assiduité », « moins de décrochages », entend-on régulièrement du côté des universités, qui parlent de « ressenti ». « On a des tendances prises à la volée avec des remontées d'informations, mais le retour quantitatif sera le juge de paix », affirme Christine Gangloff-Ziegler, présidente de l'université de Haute-Alsace. En Staps, la conférence des directeurs et des doyens de ces formations (C3D) a enquêté auprès de 23 unités de formation et de recherche (UFR), pour 11.153 étudiants ins-



Certaines formations améliorent leurs performances de près de 20 % alors que d'autres « régressent ». Photo Stéphane Audras/RÉA

crits en 2018-2019. Le nombre de décrocheurs a baissé (14,54 % en 2018-2019, contre 16,02 % l'année précédente) et « le pourcentage de réussite est passé de 42,69 % en 2017-

2018 à 54,39 % en 2018-2019, soit un gain de 11,7 % », affirme la C3D. « La procédure Parcoursup a mis fin au tirage au sort qui sélectionnait ou éliminait de manière aveugle les candidats quel que soit leur parcours antérieur », se félicite-t-elle.

Mais ces résultats nationaux « masquent des disparités » : certaines formations améliorent leurs performances de près de 20 % alors que d'autres « régressent ». Quant à l'amélioration du résultat moyen au niveau national, il « semble découler de manière mécanique de la procédure de recrutement, qui a nettement accru le pourcentage de bacheliers généraux », selon l'enquête. « Les Staps sont un cas très particulier d'une filière à forte pression, où le classement des dossiers a eu un fort impact sur la réussite, estime aussi Gilles Roussel, à la tête de la Conférence des présidents d'université (CPU). C'est à distinguer d'autres filières qui ont mis en place des "oui

si" et d'autres encore pour lesquelles, s'il n'y a pas de "oui si" et que la tension n'est pas forte, on ne peut pas s'attendre à un changement significatif. Si on regarde le résultat de façon globale, il va être décevant. En revanche, il faudra regarder de près là où il y a eu des transformations, dans les filières en tension. »

Mais comment mesurer la réussite, alors que certains étudiants font désormais leur première année en deux ans ? Comment prendre en compte, dans l'évaluation de la réussite, l'augmentation du nombre de bacheliers généraux avec mention, et la diminution des bacs professionnels et technologiques régulièrement évoquée ?

Le ministère de l'Enseignement supérieur a mis en place un groupe de travail sur les « indicateurs de réussite ». La Cour des comptes et l'Inspection générale s'en sont saisies aussi. Pour un bilan étayé, il faudra attendre encore un peu. ■

« Si on regarde le résultat de façon globale, il va être décevant. En revanche, il faudra regarder de près là où il y a eu des transformations, dans les filières en tension. »

GILLES ROUSSEL
à la tête de la Conférence des présidents d'université (CPU)

en bref



Perquisitions à LFI : première journée agitée au procès de Mélenchon

JUSTICE Poursuivi pour « actes d'intimidation envers l'autorité judiciaire, rébellion et provocation » lors de la perquisition rocambolesque au siège de La France insoumise et à son domicile en octobre 2018, Jean-Luc Mélenchon comparait jeudi et jusqu'à ce vendredi au tribunal correctionnel de Bobigny avec cinq de ses proches. Une audience où il a, à maintes reprises, dénoncé un « procès politique ». Il encourt jusqu'à 10 ans de prison, 150.000 euros d'amende et 5 ans d'inéligibilité.

A Sorbonne Université, un « accompagnement » à 10.000 euros par an pour certains étudiants

Quelques rares étudiants en sciences de Sorbonne Université bénéficient d'une bourse de 10.000 euros par an pendant cinq ans et d'un tuteur de l'entreprise mécène, Safran. Un dispositif « beaucoup plus efficace contre la ségrégation sociale ».

Sur Parcoursup, certains bacheliers qui ont postulé en licence de sciences à Sorbonne Université bénéficient d'un accompagnement très particulier : un « passeport pour le master ». Cette bourse de 10.000 euros par an pendant cinq ans est financée par Safran, l'entreprise mécène.

Les tout premiers étudiants qui ont bénéficié de ce programme, lancé en 2014, viennent de décrocher leur diplôme de master 2. « Nous n'avons aucun échec, se félicite Méline Mercier, directrice générale de la fondation Sorbonne Université. On prend des dossiers assez solides mais cela tient aussi au suivi

par les tuteurs. » L'idée est de permettre aux étudiants concernés de se consacrer totalement à leurs études – ils n'ont pas le droit de faire des petits boulots durant l'année universitaire – et « de se loger à proximité de Paris pour éviter la fatigue et les difficultés de transport », ajoute-t-elle.

L'aspect financier « joue beaucoup », reconnaît Philippe Veysseyre, ambassadeur du programme chez Safran, mais « l'environnement » aussi : « J'ai rencontré des étudiants pour qui aller faire des mathématiques était inconcevable pour leurs parents, ces derniers estimant que ce n'était pas un métier. » Une vingtaine de salariés du groupe d'aéronautique et de défense sont engagés dans le programme, pour « faire des points réguliers avec l'étudiant, l'aider sur son orientation ou à bâtir son réseau ». La pression est forte pour ces étudiants qui, s'ils ne validaient pas leur année universitaire, perdraient le bénéfice de cette bourse. La précieuse aide n'est accordée qu'à quelques étudiants

La précieuse aide n'est accordée qu'à quelques étudiants triés sur le volet.

Le dispositif, centré sur les cursus scientifiques, va s'élargir aux littéraires avec d'autres mécènes.

triés sur le volet, sur la base de critères sociaux et de leur dossier. « On sélectionne des candidats à fort potentiel au vu de leurs résultats au lycée mais qui ne pourraient pas avoir leur master 2 en cinq ans sans cette aide », explique Philippe Veysseyre. L'une des bénéficiaires vient d'être recrutée par Safran, « mais les étudiants sont totalement libres de partir chez le concurrent s'ils le souhaitent », précise Méline Mercier. A la tête de Sorbonne Université – ce

vaste ensemble issu de la fusion des universités Pierre-e- Marie-Curie et Paris Sorbonne –, Jean Chambaz y voit « un dispositif beaucoup plus efficace contre la ségrégation sociale » que les traditionnelles bourses sur critères sociaux. Dans les universités, « la proportion de boursiers baisse nettement à mesure que le niveau d'études s'élève », pointait une étude du ministère de l'Enseignement supérieur, en janvier : de 43 % en licence, le pourcentage de boursiers chute à 31 % en master.

« Si on veut vraiment lutter en faveur de la diversité, c'est ce type d'effort qu'il faudrait mettre en place », plaide Jean Chambaz. Le dispositif, centré sur les cursus scientifiques, va s'élargir aux littéraires avec d'autres mécènes, promet-il. Safran a donné plus de 1 million d'euros depuis le lancement du programme. On est encore loin des pratiques des universités américaines, où l'on voit des dons de 40 millions de dollars pour un programme de bourses, glisse Méline Mercier. — M.-C. C

LesEchos SUR



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

PRÊT À VOUS DÉFENDRE



Alimentée par l'IA, Darktrace Antigena neutralise les cyberattaques les plus avancées. Des ransomwares furtifs aux attaques internes et subtiles, notre technologie de pointe répond en quelques secondes et vous permet de reprendre le contrôle.

[En savoir plus sur darktrace.com](https://darktrace.com)

 **DARKTRACE**

Leader Mondial de l'IA pour la Cyberdéfense

Brexit : Corbyn sous pression pour clarifier sa position

- Le leader de l'opposition travailliste, Jeremy Corbyn, promet un nouveau référendum s'il entre à Downing Street, mais refuse de dire ce qu'il voterait.
- Sa base veut le pousser à prendre parti pour le « remain » à la conférence annuelle du Labour, à Brighton ce week-end.

ROYAUME-UNI

Alexandre Counis
@AlexandreCounis
—Correspondant à Londres

Boris Johnson n'est pas le seul à devoir résoudre, sur le Brexit, la quadrature du cercle. Le chef de l'opposition travailliste, Jeremy Corbyn, est lui aussi sous pression sur ce dossier. Car il lui faut à la fois avoir une position suffisamment claire pour apparaître comme une alternative crédible en cas d'alternance, et suffisamment vague pour éviter de s'aliéner une partie de ses électeurs. Les militants travaillistes veulent profiter de la grande conférence annuelle du parti qui s'ouvre ce week-end à Brighton pour le contraindre à clarifier son discours. Au risque de mettre à bas toute sa stratégie.

Dans une tribune publiée mardi par le « Guardian », le leader répète comme pour la protéger la ligne officielle du Labour : il promet d'organiser un nouveau référendum sur le Brexit s'il parvient à prendre le pouvoir à l'occasion des prochaines élections, qui pourraient avoir lieu dès novembre ou décembre.

Il précise qu'il permettra aux électeurs de choisir entre le « remain » et le nouvel accord de divorce qu'il entend conclure avec Bruxelles, qui laisserait le pays « dans une nouvelle union douanière avec l'UE et une relation étroite avec le marché unique ». Il s'engage à respecter quoi qu'il arrive le résultat de ce « people's vote ».

Corbyn précise qu'il permettra aux électeurs de choisir entre le « remain » et le nouvel accord de divorce qu'il entend conclure avec Bruxelles.

Mais il refuse de dire pour quel camp il voterait. Au grand dam des militants du parti, dont l'immense majorité voudrait le voir prendre fait et cause pour le « remain ».

Plus de 80 motions
Pour le pousser à sortir de sa neutralité, ils ont déposé plus de 80 motions, qui seront débattues à Brighton dans les jours qui viennent. Ces 400 pages de textes,

venant parfois de circonscriptions pro-Corbyn, appellent le parti à faire campagne pour le « remain » à l'occasion d'un nouveau référendum, voire à renoncer purement et simplement au Brexit en révoquant l'article 50, qui régit la sortie d'un pays de l'UE.

Plusieurs ministres du « cabinet fantôme » travailliste ont pris position pour le maintien dans l'UE.

Pour ajouter à la pression, plusieurs caciques du parti ont déjà prévenu qu'ils voteraient pour un maintien dans l'UE en cas de nouveau référendum, à l'image de plusieurs ministres du « cabinet fantôme » travailliste : John McDonnell (Economie), Keir Starmer (Brexit), Emily Thornberry (Affaires étrangères) ou encore Diane Abbott (Intérieur).

37 % d'électeurs travaillistes pour le « leave »
La direction du parti, avec laquelle le bras de fer s'annonce musclé, pourrait bloquer certaines de ces motions avant même qu'elles ne soient discutées. Mais elle ne pourra pas empêcher le débat. Il pourrait aboutir à la mise au vote de motions de synthèse, susceptibles de faire évoluer la ligne du Labour.

Une telle issue serait potentiellement une catastrophe pour l'équipe de Jeremy Corbyn. Si elle veut éviter de s'engager pour le « remain », ce n'est pas seulement parce que ce dernier (même s'il a soutenu ce camp en 2016) reste un eurosceptique patenté. Une telle position risque aussi de déplaire aux 37 % d'électeurs travaillistes, soit 3 millions de personnes, qui ont voté pour le « leave ». Une crainte que partage Len McCluskey, le leader pro-Brexit du puissant syndicat Unite, dont la voix pèse lourd à l'intérieur du parti.

Rester vague lui permet, à l'inverse, de présenter le Labour comme « le seul parti national prêt à faire confiance au peuple britannique » en lui donnant de nouveau voix au chapitre. Une manière de répondre à la pression des libéraux-démocrates, qui pourraient gagner du terrain grâce à un discours clair : ils promettent tout simplement de renoncer au Brexit s'ils arrivaient au pouvoir. ■

La conférence annuelle du Parti travailliste, ce week-end, s'annonce délicate pour son leader, Jeremy Corbyn. Photo Ben Stansall/AFP



Un projet économique radicalement à gauche

Nationalisations, transfert d'actions aux salariés, fin des bonus, droit d'exiger le rachat de son logement en location... Le Labour n'est pas timide avant les élections qui s'annoncent.

Nicolas Madelaine
@NLMadelaine
—Envoyé spécial à Londres

« Le changement arrive : c'est aussi simple que ça. » John McDonnell, le « monsieur Economie » du Labour, ne cherche pas d'excuses à l'audace de son programme économique. Dans cette interview au « Financial Times », il se fixe même comme objectif de dépasser en ambition... les réformes fondatrices du filet de sécurité sociale prises, outre-Manche, juste après la Seconde Guerre mondiale.

« Retour aux années 1970 », « expropriation »... Les noms d'oiseaux fusent dans le débat public sur le programme des travaillistes, dirigés depuis 2015 par Jeremy Corbyn. On est très loin du New Labour de Tony Blair, qui acceptait qu'on soit « riche à en être écœurant ». A quelques semaines de possibles élections, l'électeur

centriste risque de ne pas voir dans le Labour un refuge contre la radicalité des tories. Quant aux représentants des milieux d'affaires, nombre d'entre eux pensent tout simplement que le Brexit, si dangereux soit-il, ne peut pas être pire que Jeremy Corbyn.

Marxisme assumé

Désormais plus proche du pouvoir, John McDonnell a adouci son image. Mais il ne renie en rien son inclinaison marxiste. Et son programme – qui sera détaillé ce dimanche lors de la conférence du Labour – le prouve. Il préconise un programme massif de nationalisations, qui concernerait les opérateurs de train – à expiration de leur concession –, l'énergie, la Poste et les services des eaux.

En matière de taxation, la gauche exclut toute hausse de TVA et garantit à 95 % des contribuables qu'elle ne touchera pas à leur impôt sur le revenu. En revanche, l'impôt sur les sociétés sera relevé, même s'il devait « rester parmi les plus bas des économies développées ». Et les hauts salaires devraient être davantage imposés.

John McDonnell a également évoqué un droit pour les locataires

de racheter leur maison aux propriétaires privés et pas forcément au prix de marché – Margaret Thatcher avait un programme similaire, mais pour les logements sociaux. Si la City ne réforme pas ses bonus, ils pourraient être tout simplement interdits. Les hauts cadres d'entreprise sont, eux, menacés de devoir être transparents sur leurs revenus, de renoncer à tout bonus de départ et à leurs stock-options.

Mais la mesure phare serait de rééquilibrer l'économie en faveur du travail, au détriment du capital. Les entreprises de plus de 250 salariés (7.000 dans le pays) devraient en dix ans transférer 10 % de leur capital dans un « fonds inclusif de propriété » géré par des représentants du personnel. Chaque employé affilié (11 millions environ) en retirerait un dividende de 500 livres, mais pas plus, car l'Etat lui ponctionnerait ce qui est distribué au-dessus de ce montant.

Echecs du système actuel

Dans une lettre au « Financial Times », plusieurs économistes de renom comme David Blanchflower (ex-Banque d'Angleterre), Dani Rodrik (Harvard) mais aussi

Thomas Piketty, dont le dernier livre fait controverse, invitent à relativiser la radicalité travailliste en prenant en compte l'étendue des échecs du système actuel et des dégâts économiques qu'il a causés. Sur le transfert de 10 % du capital des grandes entreprises, ces économistes estiment que ce n'est pas une « saisie » puisqu'il adviendrait par émission d'actions nouvelles sur le même principe que la rémunération par stock-options.

N'empêche, un calcul du « Financial Times » et du bureau Clifford Chance évalue ce transfert à 300 milliards de livres au total. « Sans précédent » et « sujet à litiges », dit le cabinet d'avocats. Le très respecté Institute for Fiscal Studies avait, lui, estimé que le manifeste de 2017 allait porter le niveau de taxation à son plus haut niveau en temps de paix.

Le pari travailliste est que la montée des inégalités, la crise lente en 2008 et les dix ans de stagnation qui ont suivi font que les électeurs attendent désormais des mesures drastiques. Mais pour les critiques du Labour, ce programme va au-delà de la social-démocratie classique à l'européenne, et détournera les investisseurs. ■



Dimanche de 10h à 11h
Le Grand rendez-vous

Michaël Darmon, Nicolas Barré et Damien Fleurot reçoivent

Emmanuelle Wargon

Secrétaire d'Etat auprès de la ministre de la Transition écologique et solidaire

Les Echos

C NEWS

Europe 1

La Banque d'Angleterre ne bouge pas avant le Brexit

ROYAUME-UNI

L'institut britannique est à rebours de la BCE et de la Fed. Pour la première fois, elle dit surveiller les effets d'une incertitude prolongée quant au Brexit.

Nicolas Madelaine
@NLMadelaine
— Envoyé spécial
au Royaume-Uni

La Banque d'Angleterre continue de naviguer à contre-courant de la Réserve fédérale américaine (Fed) et de la Banque centrale européenne. Alors que la première vient d'entériner une seconde baisse de ses taux et que la seconde a baissé son taux de dépôt à -0,50 % et va reprendre ses achats d'obligations à un rythme de 20 milliards d'euros par mois, « La vieille dame de Threadneedle Street » n'a rien changé à sa politique, jeudi. Son taux d'intervention est maintenu à 0,75 % et ses programmes de soutien à l'économie n'ont pas été modifiés.

Le PIB a baissé de 0,2 % entre avril et juin.

Comme ses pairs de l'autre côté de la Manche et de l'Atlantique, la Banque d'Angleterre est confrontée à un ralentissement de l'économie mondiale lié notamment aux tensions commerciales. Le PIB a baissé de 0,2 % entre avril et juin, la consommation a baissé de 0,2 % en août, a révélé l'Office national des statistiques jeudi, et le taux d'inflation britannique a ralenti à 1,7 % sur ce même mois, contre un objectif de 2 % pour le Comité de politique monétaire. Mais ce dernier estime que l'économie britannique résiste – il attend un rebond de 0,2 % au troisième trimestre. En outre, pour contre-carrer les effets de l'incertitude du Brexit, le gouvernement a annoncé « une hausse significative des dépenses des ministères pour 2020-2021 qui pourrait accroître le PIB de 0,4 % ».

Dans un sens ou dans l'autre

Le Brexit rend l'équation encore plus difficile pour Mark Carney que pour Jerome Powell aux États-Unis et Mario Draghi en Europe. Dans son communiqué de presse, la Banque d'Angleterre a, pour la première fois, reconnu explicitement qu'un nouveau retard de sortie de l'Union européenne aurait un impact et qu'une « incertitude enracinée » affecterait la demande. En cas de sortie sans accord, la Banque d'Angleterre se laisse la possibilité d'intervenir « dans un sens ou dans l'autre ». Un « no deal » ferait baisser la livre et exercerait une pression à la hausse sur les prix des biens importés. En même temps, il pourrait fortement affecter la demande.

L'incertitude a déjà ouvert la voie à un possible prolongement du mandat de Mark Carney au-delà du 31 janvier, si l'on en croit le « Financial Times ». Une commission parlementaire a demandé au chancelier de l'Échiquier, Sajid Javid, de s'expliquer sur le possible dérapage du calendrier de nomination de son successeur. ■

Polémique autour d'une photo de Trudeau

CANADA

Une photo embarrassante ternit l'image du Premier ministre canadien, quelques semaines avant les élections législatives.

Virginie Robert
@virginierg

Publiée par « Time Magazine », une photo de Justin Trudeau grimé en Aladin est en train de faire le tour du monde. Le Premier ministre canadien, en pleine campagne électorale, a dû s'excuser patement pour ce déguisement porté en 2001 lors

d'un gala de l'école où il enseignait. Son principal concurrent, le conservateur Andrew Scheer, a profité de la parution du cliché pour souligner le caractère raciste du costume. On est pourtant loin du « blackface », une pratique via laquelle certains Américains, surtout dans le sud du pays, se maquillaient pour moquer les

noirs. « Le regard politique est beaucoup plus négatif au Canada anglais que chez les francophones », observe Carole Simard, professeure de sciences politiques à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Or Justin Trudeau, qui a besoin des voix du Québec pour gagner les élections du 21 Octobre, ne peut pas se permettre d'en perdre trop au

Canada anglophone et particulièrement en Ontario, la province la plus peuplée explique-t-elle.

Succession de scandales

« Je n'aurais pas dû le faire », a admis Justin Trudeau, qui n'en est pas à un embarras près. Ses vacances chez l'Aga Khan en 2016, puis sa tournée en Inde en 2018, avec sa femme et ses trois enfants, qui ont porté toute une série de costumes « indiens », ont provoqué l'agacement ou la risée de bon nombre d'observateurs. Mais le plus gros scandale concerne les soupçons d'ingérence dans une procédure judiciaire pour tenter d'éviter un procès au groupe de BTP québécois SNC-Lavalin, soupçonné de corruption en Libye.

La cote d'amour du Premier ministre en a pâti et son Parti libéral (PLC) vient seulement de reprendre la tête dans les sondages face aux conservateurs (avec 38 % des intentions de vote). Il peut afficher à son bilan la difficile négociation de l'accord de libre-échange avec l'administration Trump, la création d'un prix minimum pour les émissions de CO₂ et une action résolue pour sortir les enfants les plus démunis de la pauvreté. Après un net ralentissement de la croissance fin

L'incident intervient alors que le Parti libéral venait de reprendre la tête dans les sondages.

2018, le PIB du Canada a affiché une hausse de 3,7 % au deuxième trimestre, portée par les exportations. Mais le déficit public s'est creusé, et il n'a pas tenu ses promesses sur l'environnement, notamment après la nationalisation de l'oléoduc Trans Mountain, ni sur la réforme du système électoral.

Le match va se jouer avec le Parti conservateur, crédité de 34 % des intentions de vote par l'institut Mainstreet Research. Le Parti vert d'Elizabeth May comptabiliserait 11 % des intentions de votes devant les sociaux-démocrates du NPD (8 %) de Jagmeet Singh. Ces deux partis essaient de rallier à eux le vote des jeunes électeurs, mais n'ont pas de candidats dans toutes les circonscriptions. ■

EXPERTE EN FINANCIERS MAIS PAS EN FINANCEMENT?

Vous êtes 100% dédié à votre activité, nos conseillers sont 100% dédiés aux pros. Ce sont les mieux placés pour accompagner le financement et le développement de votre activité.

C'EST VOUS L'AVENIR SOCIETE GENERALE

Partenaire officiel de la Société nationale des Meilleurs Ouvriers de France.
Société Générale - S.A. au capital de 1 066 714 367,50 € - 552 120 222 RCS PARIS - Siège social : 29, bd Haussmann, 75009 PARIS - Crédit photo : Julien Lienard - Septembre 2019.



La photo de Justin Trudeau grimé en Aladin. Photo AFP/Time Magazine/Time Twitter Feed/Handout

Vers un gouvernement d'union nationale en Israël

PROCHE-ORIENT

Benny Gantz revendique la direction d'un gouvernement d'union nationale entre son bloc centriste et le parti de droite, le Likoud.

Catherine Dupeyron
— A Jérusalem

Le patron de la formation centriste Bleu-Blanc, Benny Gantz, a revendiqué jeudi après-midi la responsabilité de former le gouvernement d'union nationale qui semble désormais incontournable, au vu du résultat des législatives de mardi. Il s'appuie sur le fait qu'il dispose de 33 sièges, contre 32 à son rival du Likoud, le chef du gouvernement, Benyamin Netanyahu.

Ce dernier avait lui-même reconnu jeudi matin que « nous n'avons pas d'autre choix que de for-

mer un gouvernement d'union nationale, aussi large que possible ». Il constatait ainsi qu'il ne pouvait, comme il l'espérait encore la veille, former un gouvernement autour d'un bloc uni de « droite nationale », avec seulement 55 députés, alors que la majorité est à 61.

Il espérait encore, jeudi matin, diriger ce gouvernement après avoir tendu la main à un Benny Gantz devenu son ennemi juré depuis six mois qu'a commencé la première campagne électorale, au

printemps. Mais il a reçu une fin de non-recevoir du parti Bleu-Blanc. « Nous ne participerons pas à une coalition dirigée par Netanyahu », a déclaré sèchement Moshe Yaalon, membre de la direction du parti. Le bras de fer ne fait que commencer.

Benny Gantz exclut de travailler avec Netanyahu, compte tenu du fait que ce dernier pourrait être inculpé pour corruption le 2 octobre prochain. De fait, cela mettrait probablement Netanyahu sur la

touche, ouvrant la voie à un gouvernement Blanc-Bleu-Likoud dirigé par le seul Benny Gantz.

Il existe néanmoins une possibilité que les deux dirigeants se mettent d'accord pour diriger le gouvernement en alternance. Il y a un précédent. En 1984, le Likoud et les Travailleurs, ex æquo dans les urnes, avaient formé un gouvernement d'union nationale, dirigé successivement par le travailliste Shimon Pérès puis par le Likoudnik Itzhak Shamir. ■

La croissance mondiale à son plus bas depuis dix ans

- L'OCDE a revu à la baisse ses prévisions de croissance, à 2,9 % cette année et 3 % l'an prochain.
- Et si les gouvernements n'agissent pas maintenant, la croissance mondiale devrait encore être revue à la baisse.

CONJONCTURE

Richard Hiault
@RICHARDHIAULT

« Si les gouvernements n'agissent pas maintenant, la croissance, en 2020, sera encore plus faible. » En présentant, jeudi à Paris, les prévisions intérimaires de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Laurence Boone, son économiste en chef, a cherché à marquer les esprits.

Pour l'heure, l'Organisation a encore corrigé à la baisse ses pronostics. La croissance mondiale devrait s'établir à 2,9 % cette année, au plus bas depuis dix ans. C'est trois dixièmes de points de moins que ce

qu'elle anticipait encore en mai dernier. L'an prochain, la hausse du produit intérieur brut (PIB) s'établirait tout juste à 3 %. Les tensions commerciales, l'incertitude sur le Brexit et les tensions géopolitiques expliquent largement cette faiblesse de la conjoncture internationale.

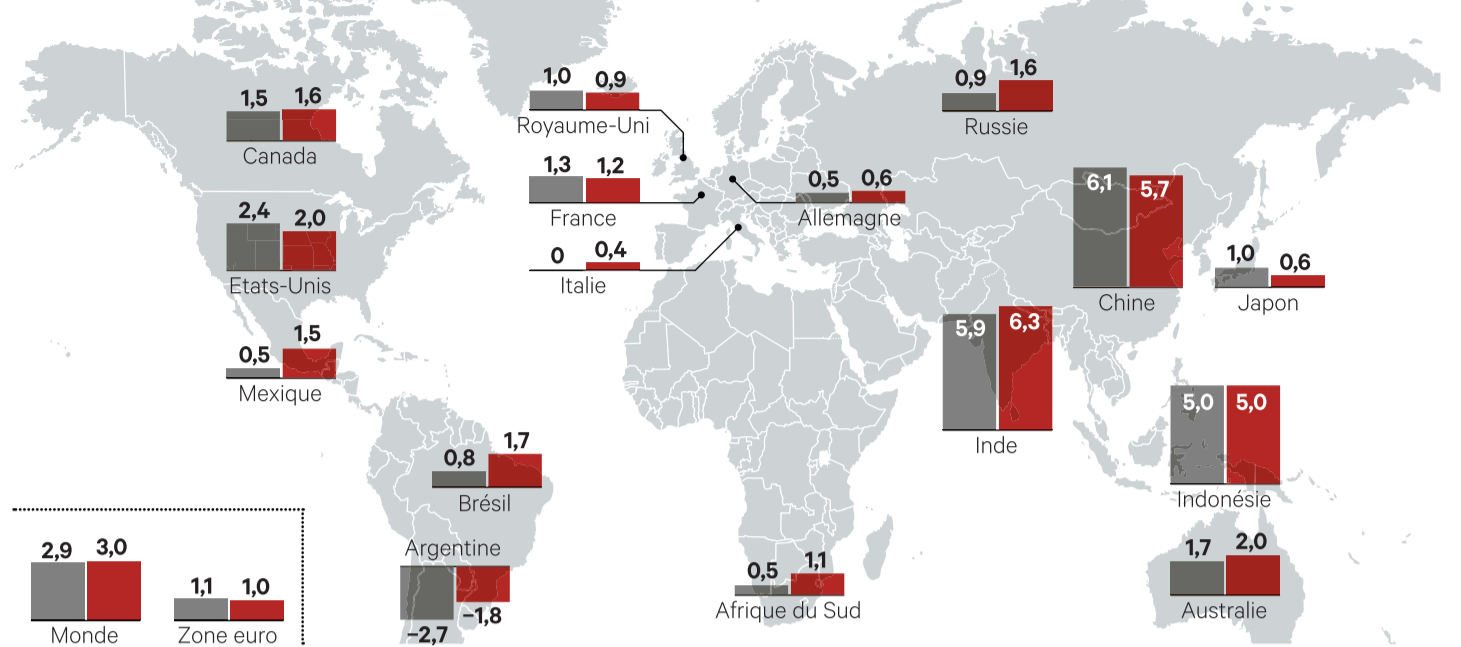
L'investissement en berne

Au deuxième trimestre 2019, les échanges commerciaux ont reculé ; le taux de croissance annualisé de l'investissement pourrait passer sous 1 % contre une croissance de plus de 5 % au début de l'année passée ; la croissance de l'emploi ralentit aux Etats-Unis, en zone euro et au Japon... « Tous les indicateurs dont nous disposons pointent vers une croissance à venir encore moins forte », martèle Laurence Boone, qui

Les prévisions de croissance de l'OCDE

Glissement annuel, en % du PIB

■ 2019 ■ 2020



« LES ÉCHOS » / SOURCE : OCDE

Relance : l'Allemagne fait la sourde oreille

La France et l'Allemagne s'accordent sur l'importance d'une politique de relance, les deux pays s'opposent sur le calendrier d'une telle stratégie.

Ninon Renaud
@NinonRenaud
—Correspondante à Berlin

Trente et un an après sa création, le Conseil économique et financier franco-allemand a tenu sa 50^e session jeudi, à Paris. Malgré leurs divergences sur l'approche à adopter pour limiter les effets des tensions commerciales internationales sur la croissance en Europe, Bruno Le Maire et ses homologues allemands, Olaf Scholz pour les Finances et Peter Altmaier pour l'Economie, ont voulu afficher leur unité. « Il est important de faire face ensemble avec une stratégie économique commune, et nous avons avancé dans la définition de cette stratégie », a assuré le ministre français.

Les deux pays s'accordent ainsi sur le fait que la politique budgétaire doit prendre le relais du levier monétaire qui atteint ses limites pour protéger l'Europe. Mais ils sont en complet désaccord sur le calendrier. La France reconnaît l'importance de poursuivre les réformes structurelles et la réduction des dettes publiques, deux exigences allemandes auxquelles Bruno Le Maire a souligné se

plier. Il a en échange appelé les pays « où cela est possible », l'Allemagne en particulier, à profiter de leurs marges budgétaires pour investir massivement.

Mobilisation sur le climat

Son appel a reçu une nouvelle fin de non-recevoir du ministre des Finances allemand. « Nous avons une politique fiscale extensive, a martelé Olaf Scholz. En termes d'investissements, nous affichons les niveaux les plus élevés qu'on ait jamais vus en Allemagne. Ces investissements vont perdurer et contribuer à stabiliser la conjoncture », a-t-il assuré. Autrement dit, tant que la crise n'est pas avérée, il ne sert à rien d'actionner l'arme nucléaire.

Le communiqué final préconise « le maintien d'un fort investissement public et, dans la mesure du possible, l'augmentation de celui-ci. Nous sommes prêts à réagir à une nouvelle détérioration éventuelle en activant les mesures budgétaires pertinentes, si nécessaire. » Des termes pesés au trébuchet.

L'Allemagne se dit par ailleurs à la limite de ses capacités et manque de main-d'œuvre pour absorber plus d'activité. Le pays doit annoncer ce vendredi un paquet de nouvelles mesures pour lutter contre le changement climatique. Selon un document gouvernemental cité par l'AFP, cette nouvelle facture pourrait dépasser les 100 milliards d'ici à 2030. ■

pays dont la marge de manœuvre est moindre, « une réorientation des dépenses publiques vers de tels investissements serait bienvenue ». A l'horizon moyen-long terme, il manque 6.000 milliards de dollars annuels d'investissements en infrastructures dans le monde (transports, éducation, santé, télécommunications, électricité...). Les gouvernements auraient donc tort de ne pas profiter de l'environnement actuel de faibles taux d'intérêt.

Si l'investissement est en berne, les entreprises privées, en revanche, n'ont jamais été aussi endettées. Une énigme que l'équipe d'économistes de Laurence Boone étudie.

Entaché d'incertitude

Le scénario de l'OCDE est, lui aussi, entaché d'incertitudes. Premièrement, il n'a pas pris en compte l'impact sur les cours de l'or noir des attaques sur les installations pétrolières saoudiennes, la semaine passée. Il faudrait que les tensions sur les prix du pétrole s'installent dans le temps pour que l'on voie un effet sur la croissance mondiale.

Deuxièmement, le scénario du Brexit reste à écrire. Dans ses prévisions, l'OCDE a tablé sur un report à la fin de l'année de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (UE) et la conclusion, par la suite, d'un nouvel accord avec l'UE. Un « no deal » serait coûteux. Le PIB britannique serait amputé de près de 2 % l'an prochain. L'effet serait moindre pour la zone euro (légèrement supérieur à 0,4 % de croissance en moins en 2020). L'OCDE n'anticipe pas, pour le moment, une récession mondiale. Sauf si les gouvernements ne se décident pas à agir... ■

ROLANDO SOLO

Rolando Villazón
17h00-18h00

RADIO CLASSIQUE

et votre journée devient plus belle.

Tractations en haut lieu pour la future Commission européenne

EUROPE

La nouvelle équipe de commissaires va devoir obtenir l'aval des eurodéputés.

Ursula von der Leyen s'emploie à déminer le terrain au Parlement.

Gabriel Grésillon
@Ggresillon
—Bureau de Bruxelles

La Commission européenne que propose Ursula von der Leyen va-t-elle obtenir l'aval du Parlement européen ? Une partie de l'immense négociation sur ce sujet s'est jouée jeudi matin, avec la rencontre à huis clos entre la future présidente de la Commission européenne et les présidents des groupes politiques du Parlement européen.

Comme tous les 5 ans, les membres de l'équipe proposée par l'Alle-

mande vont être auditionnés, un par un, par les commissions du Parlement européen compétentes sur leurs domaines. Un grand oral au cours duquel les candidats seront testés, au-delà de leurs compétences, sur leur probité et leur engagement pro-européen.

Maillons faibles

Or, plusieurs profils pourraient susciter des interrogations chez les parlementaires – du Hongrois à la Roumaine, en passant par le Belge, la Française ou le Polonais. Chacun doit obtenir l'aval de coordinateurs politiques représentant deux tiers des eurodéputés.

Sans être assuré, le scénario d'un pacte de non-agression est plausible. Entre les conservateurs, les socialistes et les centristes, chacun a, dans son écurie, un ou deux maillons faibles. Sachant que la chute d'un candidat peut entraîner des représailles des autres familles politiques, la retenue peut donc bénéficier à tous. Mais rien n'est garanti : durant la rencontre avec von der Leyen, le pré-

sident du groupe centriste, Dacia Cioloș, a prévenu qu'il serait intractable quant à l'intégrité et à l'indépendance des candidats.

« D'où l'intérêt, décrypte une source au Parlement européen, de la focalisation actuelle sur les appellations de certains portefeuilles, qui permet de faire diversion. » Depuis la présentation de la nouvelle équipe, certains titres de commissaires font réagir. Tout particulièrement celui donné au vice-président chargé du « mode de vie européen » (« European Way of Life »), le Grec Margaritis Schinas, censé superviser les questions migratoires. Même si Ursula von der Leyen affirme vouloir appréhender ce sujet en défendant les valeurs européennes de respect de la personne, la manœuvre a vite été interprétée comme une « ficelle » pour séduire la droite de l'hémicycle. A ce stade, Ursula von der Leyen s'accroche à cette appellation. « Elle se garde des marges de manœuvre pour la période qui suivra les auditions », analyse un membre de la famille sociale-démocrate. ■

idées & débats

Le monde au bord de la crise nucléaire

Jacques Hubert-Rodier
— Editorialiste de politique internationale aux « Echos »

Sommes-nous en train de sombrer dans ce qu'Emmanuel Macron a appelé « l'ensauvagement du monde » ? Jamais, depuis la chute du mur de Berlin, le monde n'a été aussi proche d'une grave crise nucléaire. A plusieurs reprises pendant la confrontation Est-Ouest, des catastrophes ont été évitées de justesse, comme ce fut le cas pendant la crise des missiles de Cuba en 1962. Dans les années 1980, il y avait près de 65.000 têtes nucléaires dans le monde capables de faire sauter plusieurs fois la Terre. Un nombre qui a été réduit à moins de 9.500 grâce aux séries de traités conclus entre les Etats-Unis et l'Union soviétique, puis son héritière, la Russie. Deux pays qui détiennent aujourd'hui encore à eux seuls quelque 90 % du stock mondial d'armes nucléaires, la France, la Chine, le Royaume-Uni, Israël, l'Inde, le Pakistan, la Corée du Nord ne comptant que pour le reste. Or c'est toute cette architecture, complexe et fragile, qui est remise en question par Vladimir Poutine et Donald Trump.

« Ce n'est pas une nouvelle course aux armements qui suppose un empilement d'armes, c'est une situation plus grave, car ce sont les règles du jeu qui disparaissent », affirme François Heisbourg, conseiller spécial à la FRS (Fondation pour la recherche stratégique). Les traités, en effet, « prévoyaient des inspections extrêmement intrusives sur place et dans les lieux de production. Le risque aujourd'hui est de ne plus connaître son ennemi ».

Ainsi, en août 2019, le président Trump a confirmé sa décision de retirer les Etats-Unis du traité sur les forces nucléaires intermédiaires (FNI), une « relique de la guerre froide » qui interdisait aux Etats-Unis et à la Russie de déployer des missiles de croisière d'une portée de 500 à 5.500 kilomètres. Ce traité avait été conclu en 1987 par Ronald

“

L'ANALYSE DE LA RÉDACTION
L'abandon des grands traités de réduction et d'élimination des armes nucléaires conclus entre la Russie et les Etats-Unis fait peser une grave menace sur le monde.

●

Les points à retenir

- Dans les années 1980, il y avait près de 65.000 têtes nucléaires dans le monde, un nombre qui a été réduit à moins de 9.500 grâce aux séries de traités conclus entre les Etats-Unis et l'URSS.
- En août dernier, le président Trump a confirmé sa décision de retirer les Etats-Unis du traité sur les forces nucléaires intermédiaires.
- L'autre grand traité, le New Start Strategic Arms Reduction Treaty, signé en 2010, et qui arrive à terme en 2021, est menacé de ne pas être renouvelé.
- C'est désormais le traité de non-prolifération qui est menacé par les tensions entre les Etats-Unis et l'Iran.

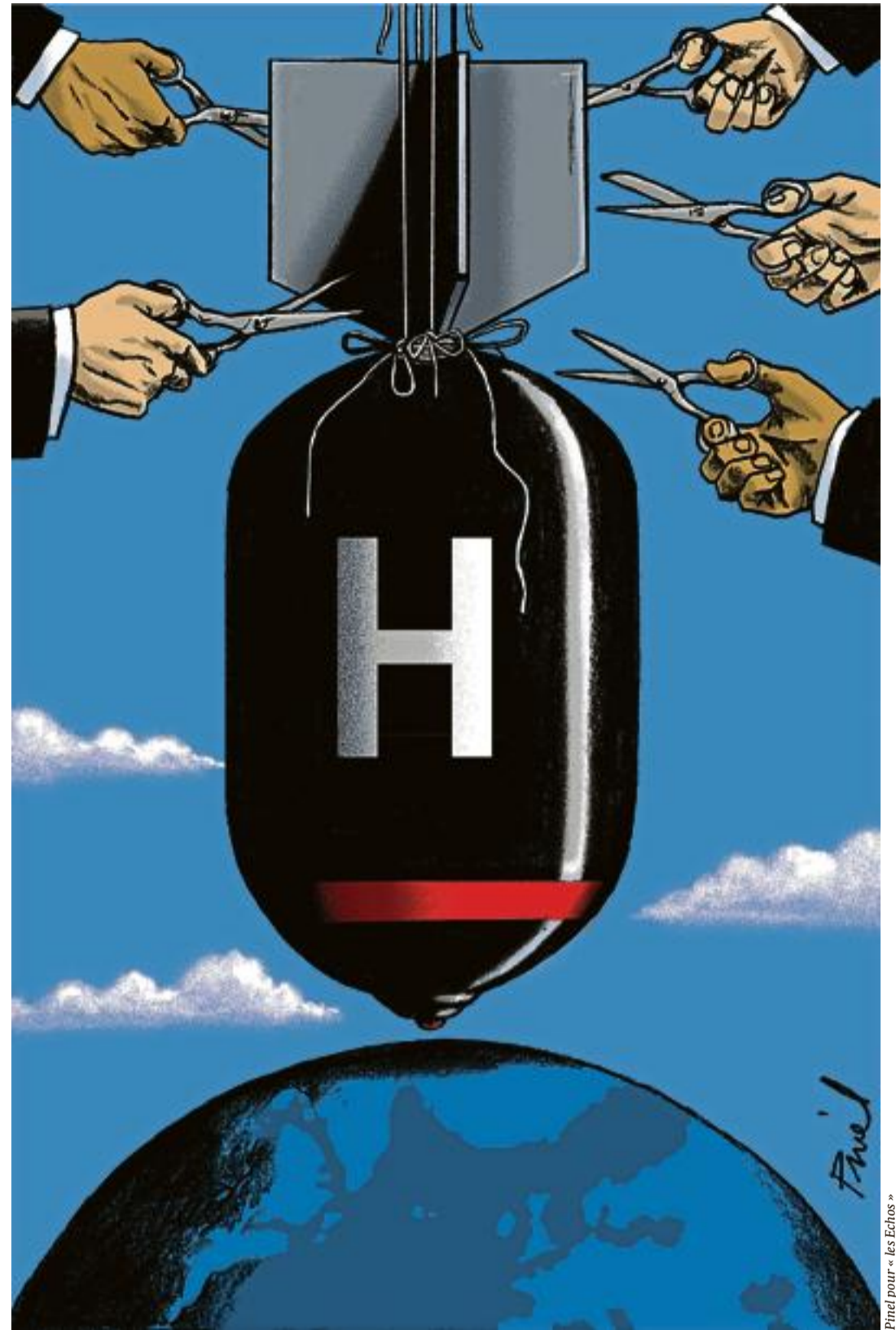
Reagan et Mikhaïl Gorbatchev pour mettre un terme à la crise dite des « euromissiles ».

Il est vrai que les Etats-Unis, soutenus unanimement par ses 28 alliés de l'Otan, accusent Moscou d'avoir violé le traité FNI en testant, en produisant et en déployant un missile de croisière sol-sol mobile (SSC-8). Et pour la première fois depuis la fin de la guerre froide, Washington a, à son tour, effectué un essai d'un missile à portée intermédiaire.

L'autre grand traité, le New Start Strategic Arms Reduction Treaty, signé en 2010 par Barack Obama et son homologue russe d'alors, Dimitri Medvedev, et qui arrive à terme en 2021, est menacé de ne pas être renouvelé. Son objectif est de limiter à 1.550 le nombre de bombes et de têtes de missiles nucléaires dans chaque camp. Ni Donald Trump ni Vladimir Poutine n'ont exprimé jusqu'à présent leur intention d'ouvrir des négociations.

La remise en cause de ces traités ne date pas de l'arrivée de Donald Trump en janvier 2017 à la Maison-Blanche, ni d'ailleurs de l'annexion de la Crimée en 2014 par la Russie, comme le souligne Corentin Brustlein, directeur du Centre des études de sécurité de l'Ifr. « Certains symptômes étaient perceptibles bien avant », écrit-il dans l'ouvrage collectif « Ramses 2020 ». Washington s'était déjà retiré à la fin 2001 de l'accord limitant le nombre de sites où peuvent être déployés des missiles antibalistiques (ABM).

Mais il y a une autre inquiétude qui pointe à l'horizon : le traité de non-prolifération (TNP) qui a permis de limiter le nombre de puissances nucléaires célèbre l'année prochaine ses cinquante ans d'existence. Un traité qui est devenu quasi universel, seules trois puissances (Israël, Inde et Pakistan) ne l'ont pas ratifié, et la Corée du Nord s'en est retirée. Or la décision, unilatérale, de Donald Trump de dénoncer l'accord international de juillet 2015 (JCPOA) conclu avec l'Iran sur son



Pinel pour « Les Echos »

programme nucléaire par les cinq membres permanents du Conseil de sécurité de l'ONU, plus l'Allemagne et l'Union européenne, est un sérieux revers pour la non-prolifération dans le monde. Depuis ce retrait, l'Iran, signataire du TNP, a recommencé à enrichir l'uranium, nécessaire au combustible d'une bombe nucléaire. Et le risque d'une prolifération au Moyen-Orient est élevé si l'Iran se dote de l'arme

nucléaire. Aujourd'hui, le monde n'est plus simplement confronté militairement au face-à-face bipolaire entre l'Amérique et feu l'Union soviétique s'équilibrant, plus ou moins, par une terreur réciproque basée sur leurs arsenaux nucléaires. La menace recouvre désormais un champ très large, avec l'entrée en force sur l'échiquier géopolitique de la Chine, qui a développé des armes nucléaires tactiques. Un bouleverse-

ment où l'Europe continue d'être absente faute de parvenir à s'exprimer comme puissance. « Il est minuit moins deux minutes » avant le Jugement dernier, titre un article publié en janvier 2019 par le « Bulletin of the Atomic Scientists ». Si l'ensemble des traités, affirme François Heisbourg, a évité une guerre nucléaire, il reste peu de temps pour reprendre la voie de véritables négociations. ■

LE COMMENTAIRE

de Pierre Cahuc

Egalité hommes-femmes : la stratégie risquée de la France

Les inégalités de salaire entre femmes et hommes persistent dans tous les pays. Elles proviennent pour partie de différences de temps de travail et de types d'emploi occupés. Mais pas seulement : à emploi, expérience et diplôme identiques, le salaire horaire des femmes est plus faible que celui des hommes. En France, cet écart est de l'ordre de 9 %.

Pour lutter contre ces inégalités, le gouvernement a créé, grâce à la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, l'index de l'égalité femmes-hommes. Il est calculé à partir de quatre ou cinq indicateurs selon la taille de l'entreprise : rémunération, augmentation, promotion, évolution salariale pendant les congés maternité, parité du top management. Les entreprises doivent le rendre public et le transmettre

à l'inspection du travail. En cas de résultat inférieur à 75 points sur 100, les entreprises doivent prendre des mesures pour corriger leur situation dans un délai de trois ans sous peine de pénalité financière pouvant représenter jusqu'à 1 % de leur masse salariale.

L'obligation de publier cet index a été échelonnée. Elle concerne les entreprises de plus de 1.000 salariés depuis le 1^{er} mars 2019 et celles de plus de 250 salariés depuis le 1^{er} septembre dernier. Elle sera élargie à toutes les entreprises d'au moins 50 salariés le 1^{er} mars 2020.

Au moins 25 pays de l'OCDE ont institué des mesures qui obligent les entreprises à analyser les écarts de rémunération entre hommes et femmes, à communiquer ces informations à leurs salariés, aux inspecteurs des administrations publi-

ques ou à la population. Tel est notamment le cas de l'Allemagne, de l'Australie, du Japon, de la Lituanie, du Royaume-Uni, de la Suède et de la Suisse. Mais la France se caracté-

Pour prendre le mal à la racine, les pays du nord de l'Europe ont imposé le congé parental obligatoire pour les pères.

térise par une politique particulièrement volontariste, puisqu'elle est la seule, avec l'Islande, à imposer des objectifs d'égalisation des rémunérations assortis de sanctions financières. Or, à l'exception du top management, ces objectifs ne concernent que les rémunérations, et

non la proportion de femmes dans l'emploi. Il est clair qu'imposer à l'ensemble des entreprises des quotas aurait des conséquences économiques désastreuses. Ce n'est donc ni envisageable ni souhaitable, et aucun pays ne l'a envisagé. Cependant, en l'absence de quota, l'obligation d'égaliser les salaires peut inciter les entreprises à éviter d'embaucher des femmes afin de ne pas dégrader leur index d'égalité.

Ce risque n'est pas théorique. Tous les travaux sur les inégalités de salaire entre sexes montrent que la maternité est la cause principale des inégalités professionnelles entre les sexes. L'ampleur du handicap maternel varie selon les pays et est fortement liée aux normes de genre. Pour l'essentiel, ce sont donc ces normes qui empêchent beaucoup de femmes de s'investir dans leur

carrière professionnelle au même titre que les hommes. Dans ce contexte, il est vraisemblable que les entreprises préféreront embaucher plus souvent des hommes si l'égalité salariale entre sexes est imposée.

Pour prendre le mal à la racine, les pays du nord de l'Europe ont imposé le congé parental obligatoire pour les pères et financé très généreusement la garde des enfants. Ce n'est pas la voie choisie par le gouvernement, qui a préféré contraindre les entreprises. Il n'est pas du tout évident que cette stratégie soit favorable aux femmes, qui risquent d'être plus souvent évacuées de l'emploi. Espérons qu'elle sera évaluée rapidement et sérieusement.

Pierre Cahuc est professeur à Sciences Po.

opinions

LE MEILLEUR DU CERCLE DES ÉCHOS

Retraite : quelle société voulons-nous ?

Vassili Joannidès de Lautour, professeur à Grenoble Ecole de Management, imagine deux pistes pour sauver notre système de retraite par répartition.

COTISANTS « Lorsque notre système de retraite par répartition a été mis en place en 1945, il y avait quatre actifs pour un retraité. [...] En 2019, même si la France conserve l'un des taux de natalité les plus élevés de l'OCDE, celui-ci révèle un malaise : le taux de renouvellement des générations n'est pas atteint (2,1 enfants par femme). Aussi y a-t-il un risque structurel qu'à terme le taux de cotisants soit insuffisant. »

NATALITÉ « Si l'enjeu du système de répartition est de maintenir un taux de cotisants suffisant, c'est probablement de la politique familiale que viendra la solution. On peut envisager une politique nataliste très active et incitative. Mais cela pose deux séries de difficultés. [...] La première est qu'une telle politique sera nécessairement coûteuse. [...] La seconde est qu'une politique familiale s'inscrit dans un temps long. »

IMMIGRATION « Une autre solution est d'utiliser le levier de l'immigration. [...] A l'heure de la crise des réfugiés, du repli identitaire de l'Europe et de la précarité croissante, cela serait perçu comme une provocation. D'aucuns argueraient qu'il n'y a pas de travail pour les personnes résidant déjà sur le territoire et que l'immigration viendrait aggraver le problème. »

SOCIÉTÉ « Face à l'urgence de la situation, il ne sera plus possible de faire la fine bouche. La question qui se pose n'est pas tant celle de comment réformer les retraites, mais plutôt celle de quelle société nous voulons. Sur quoi sommes-nous prêts à faire des concessions ? Sur la solidarité ? Sur l'identité nationale (même si celle-ci est discutable) ? Sur la valeur travail ? »



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

DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

La grande vulnérabilité de l'Arabie saoudite

THE WALL STREET JOURNAL

● Les infrastructures pétrolières en Arabie saoudite et dans les autres pays moyen-orientaux « sont vulnérables à de nouvelles attaques de l'Iran, de ses alliés ou d'autres entités », estime le « Wall Street Journal », qui, après les raids du 14 septembre contre Abqaiq et Khurais apparemment par des missiles tirés depuis des drones, a interrogé nombre d'experts militaires. Ces sites sont menacés en raison de leur taille et de leur grande concentration. En outre, aucun Etat de la région ni, non plus, les Etats-Unis, n'a la capacité défensive pour les protéger. Une situation d'autant plus grave que, selon les experts, l'Iran devrait probablement poursuivre ses raids.

Les systèmes antimissiles Patriot vendus à l'Arabie saoudite et à une douzaine d'autres pays de la région ne peuvent répondre à l'ensemble des menaces, car leur rayon d'action est limité à 120 degrés alors que les installations les plus vulnérables devraient être couvertes à 360 degrés. De plus, l'Arabie saoudite n'a pas la capacité de défendre à la fois ses ports, ses raffineries, ses pipelines, ses usines de dessalinisation et autres sites. Les attaques du 14 septembre dernier ont été lancées simultanément, en outre, par plus de 20 drones sur chaque site. Et Riyad s'est vraisemblablement trompé de menace en investissant lourdement dans des défenses contre des attaques au sol.

Washington avait pourtant déployé cette année plus de militaires et plus de puissance de feu dans ses quatre grandes bases régionales face à l'Iran.

Reste la solution proposée par Vladimir Poutine : l'Arabie saoudite devrait s'équiper de systèmes antiaériens russes S-300 et S-400, comme la Turquie et... l'Iran l'ont fait. Ce n'est pas certain qu'ils puissent cependant assurer la défense contre des avions sans pilote.

— J. H.-R.



Emmanuel Macron [...] ne convainc toujours pas trois Français sur quatre de la bonne direction de sa politique.

Photo Ian Hanning/RÉA

Macron face à la défiance persistante des Français

Les résultats économiques de la France sont meilleurs que ceux de ses voisins européens, y compris l'Allemagne, et les premiers effets des réformes se font sentir. Pourtant, les Français restent très pessimistes et peu confiants dans l'avenir du pays.

LA CHRONIQUE d'Eric Le Boucher



quelques semaines du milieu de son mandat, tandis que pratiquement tous les autres grands pays sont pris dans des tourbillons funestes, la situation du président français est très enviable. Sur le front intérieur, il obtient des premiers résultats avec une croissance repassée au-dessus de la moyenne européenne, de fortes créations d'emplois et un pouvoir d'achat en hausse inédite. On voit poindre aussi les premiers fruits des réformes de l'éducation, de la santé (derrière la fumée des urgences) ou du financement des start-up. L'an passé, à la rentrée, Emmanuel Macron s'était fait ligoter dans une anecdotique affaire Benalla et il entrait dans la crise – elle d'ampleur – des « gilets jaunes ». Cette année, sa cote de popularité s'est affirmée, et les partis traditionnels cherchent toujours en vain les débuts d'une politique alternative et des leaders.

Dans les mois qui viennent, la croissance sera ralentie mais assurément solide. La situation d'Emmanuel Macron ne semble plus pouvoir être dégradée que par un imprévisible mais fort possible accident international. Il se déploie sur la scène extérieure pour y parer, comme au G7, en essayant de relancer le multilatéralisme et en Europe pour sortir de l'impasse en inventant une Commission européenne qui redonne espoir aux europhiles. A l'étranger, le président français a acquis une stature enviée dans les chancelleries et les médias.

A plus long horizon, la situation est moins brillante. Pour 73 % des Français, « la France est en déclin », selon le son-

dage Ipsos-Sopra Steria (1), ils n'étaient que 69 % en juin 2017. Emmanuel Macron avance des premiers résultats, mais il ne convainc toujours pas trois Français sur quatre de la bonne direction de sa politique. Il ne parvient toujours pas à briser les murailles de la défiance. L'état de la France s'améliore, pas l'état de l'opinion. Pourquoi ?

La première explication peut venir de la fraîcheur des chiffres. Après trente ans de chômage de masse, la baisse du taux des demandeurs d'emploi de 1 point apparaît comme l'épaisseur du trait. Idem pour les revenus. Ils vont croître au rythme exceptionnel de 3,4 % en 2019, mais cela ne durera pas, et Bercy va trouver le moyen de les grever par des taxes

Il reste du chemin à parcourir à Emmanuel Macron pour rétablir la France dans la culture du travail.

cachées. Il faut avoir à l'esprit que le pouvoir d'achat des ménages, à cause de la faiblesse de la croissance, de la démographie et de l'augmentation des familles monoparentales, a eu tendance à baisser depuis dix ans. On ne retrouve pas l'optimisme si vite. L'épargne est une sage précaution, même si l'Insee l'escompte en baisse au profit d'une reprise de la consommation pour la fin d'année.

On peut faire le même constat d'hésitation pour les entreprises. Elles créent beaucoup d'emplois et de bons emplois (des CDI), de façon même un peu surprenante d'ailleurs au vu de la croissance modérée de 1,3 %. Les groupes étrangers viennent en France à la recherche des talents, et les investissements se tiennent bien. Mais la France continue de trop taxer la production c'est-à-dire le travail, comme le Conseil

d'analyse économique vient de le rappeler (2). Dans ce cadre, l'infléchissement de la ligne macroéconomique de l'offre vers la demande jette un léger trouble. Même s'il faut tenir compte du ralentissement mondial, voire, ce qui serait grave, d'une récession en Allemagne, et même si les taux d'intérêt nuls, ou négatifs, autorisent des dépenses, le fait est que la compétitivité du site France n'est pas rétablie fermement. La persistance du déficit commercial extérieur le prouve : produire en France présente encore trop de contraintes. Ces doutes et interrogations montrent le chemin qui reste à parcourir pour atteindre le but que s'était donné Emmanuel Macron : rétablir la France dans la culture du travail.

Mais la cause de la défiance persistante est beaucoup plus profonde. Avant son élection, Emmanuel Macron avait une idée des maux du pays et une intuition des malheurs du monde. Il savait l'entrée tumultueuse dans une ère nouvelle économique, technologique, climatique. Deux ans et demi plus tard, la réalité le frappe beaucoup plus fortement qu'anticipé. Ce à quoi il est confronté est un minage du principe même de solidarité à l'intérieur des nations et entre elles. Le populisme pousse au chacun pour soi. La Sécurité sociale n'est pas seulement dégradée, elle vole en éclats avec les nouvelles formes de travail, d'habitat, de vie (3). La solitude est-elle la condamnation des temps modernes ? Pour un président qui voulait adapter la France à l'ère de l'individualisme, c'est un contre-pied fondamental.

Eric Le Boucher est éditorialiste aux « Echos ».

(1) « Le Monde », 19 septembre 2019.

(2) Philippe Martin et Alain Tranoy, juin 2019.

(3) « Les Origines du populisme », Seuil.

LA REVUE DU JOUR

Un nouveau bémol au mythe de la France périphérique

LE PROPOS Consacrant sa couverture aux dynamiques urbaines françaises et américaines, « Population & Avenir », revue de l'association du même nom, fait œuvre utile. Le sociologue François Cusin, professeur à Dauphine et fin connaisseur de ces questions, relativise la thèse courante de l'américanisation des territoires français. Accès à la propriété individuelle, vie organisée par la voiture, zonage spécialisé ont nourri, aux Etats-Unis, l'étalement urbain et le départ des classes moyennes blanches (« white flight ») vers les périphéries. Quelques tendances françaises sont similaires, mais la périurbanisation n'est pas la suburbanisation. Moins d'une personne sur cinq vit en France dans le périurbain, quand plus d'un Américain sur deux vit encore dans les « suburbs ». Dans les deux cas, ghettoïsation et gentrification concernent les centres, mais absolument pas



« Population & Avenir » N° 743, 2019, 10 euros.

avec la même intensité. Et avec une différence majeure dans l'ampleur des politiques publiques menées.

LA CITATION « A la différence de la suburbanisation américaine qui a conduit à la construction d'immenses lotissements dans des zones très peu peuplées, la périurbanisation française se produit dans des espaces périphériques comprenant initialement de petites unités urbaines. »

— Julien Damon

LE POINT DE VUE

de Chloé Morin

Les « affaires », poison d'une démocratie qui œuvre contre elle-même

Scandales politiques », « affaires », « polémiques »... quelle que soit la manière dont on les nomme, et quelle que soit la majorité au pouvoir, ces épisodes semblent se succéder à un rythme inarrêtable. « L'affaire » Rugby, une fois l'été passé, semblait très loin quand a ressurgi « l'affaire » Ferrand. Une fois de plus, dans les deux cas, les cycles médiatiques se succédant à un rythme toujours plus rapide, l'inflammation et l'émotion publique céderont vite la place à l'oubli ou à l'indifférence.

Il faut pourtant espérer que, chacune de ces tempêtes médiatiques passées, nous allons un jour pouvoir ouvrir sereinement un débat trop souvent escamoté, ou mal abordé : comment sortir d'une spirale infernale qui, de polémique en polémique, affaiblit de plus en plus nos démocraties ?

De fait, « l'affaire » Rugby a illustré, comme bien d'autres avant elle, comment le travail des anticorps démocratiques que sont les médias peut aboutir – et c'est tout le paradoxe d'une démocratie qui fonctionne CONTRE elle-même – à affaiblir la confiance dans les institutions. Par une forme de mécanisme aussi pervers qu'implacable, il semblerait en effet que plus nos institutions sont transparentes, plus nos élus rendent des comptes, plus les budgets publics sont contrôlés, plus les « affaires » autrefois cachées sortent au grand jour, et plus la défiance s'accroît vis-à-vis des élus et des médias.

La mémoire collective ne retient que les infractions et les abus, que l'on voit

comme autant de preuves que le système est pourri, alors qu'elles sont au contraire la démonstration que nos garde-fous fonctionnent et que l'impunité au sommet de l'échelle est en train de devenir une exception.

Par la loi du « il n'y a pas de fumée sans feu », nous savons que, une fois une information – vraie ou fausse, peu importe – publiée, aucun démenti ne saura venir renverser le jugement du tribunal de l'opinion publique. La rigueur de la justice, fût-elle amenée

Le mécanisme est infernal : plus la transparence s'installe, plus la défiance envers les institutions et les médias devient forte.

à intervenir, n'aura jamais un impact à la hauteur de l'intensité de l'indignation populaire suscitée par quelques symboles, qu'il s'agisse d'impôts impayés, de homards consommés ou de chaussures cirées dans les palais de la République.

Emotion contre raison, temps court du cycle médiatique contre temps long de l'investigation et de l'explication, la bataille de l'opinion est par nature asymétrique. On pourrait s'y résigner, en le déplorant. Mais c'est compter sans cette spirale qui ronge nos démocraties, et participe du désengagement citoyen, de la montée de la résignation et des tentations populistes ou autoritaires. Nous

savons depuis plusieurs années l'adhésion à l'idée que « la plupart des hommes politiques sont corrompus » : alors même que, sous Hollande puis sous Macron, d'immenses progrès ont été faits pour contrôler les moyens des élus et « moraliser » la vie publique, la proportion de Français qui pense que les élus sont corrompus n'a pas reculé. A 62 % en 2013, elle a crû jusqu'à 77 % en mars 2016, et est aujourd'hui de 69 %. Un niveau qui reste donc très préoccupant.

De fait, les progrès apportés par la loi en matière de transparence et d'exemplarité des élus ne suffisent pas – encore ? – à rétablir la confiance. Le devoir d'exemplarité est désormais intégré par la plupart des dirigeants, mais il restera toujours des exceptions, forcément trop nombreuses. Soumettre la vie publique au tribunal de l'émotion populaire ne serait certainement pas satisfaisant, au regard de nos valeurs et des risques induits par l'idée de faire de l'opinion publique la seule gardienne de la vertu, du bon et du vrai.

Avec des médias en ligne, et des réseaux sociaux largement utilisés, la dynamique et la nature des réponses en cas de crise imposent rapidité et simplicité. L'intermède et le flou viennent aggraver la crise de façon destructrice, rendant impérative une stratégie de communication claire et forte avec une exigence d'exemplarité plus que jamais essentielle.

Chloé Morin est chargée de projets internationaux chez Ipsos.

LE POINT DE VUE

de Philippe Simonnot

En finir une fois pour toutes avec la planche à billets

On ne peut que féliciter Jacques de Larosière d'avoir mis en cause dans les colonnes des « Echos » (12 septembre 2019) l'objectif d'inflation à 2 % des banques centrales. Ancien directeur général du Fonds monétaire international et ancien gouverneur de la Banque de France, il décrit avec beaucoup de sagacité et d'éloquence ses conséquences délétères.

Qu'une autorité aussi prestigieuse reconnaisse que cette règle de 2 % n'a aucun fondement, ni théorique ni pratique, est une excellente nouvelle dans le climat obscur, pour ne pas dire obscurantiste, qui règne depuis longtemps en matière monétaire. On eût certes préféré que cet aveu vienne plus tôt, tant les dégâts du 2 % inflation standard sont déjà considérables.

Mais par quoi le remplacer ? Jacques de Larosière nous propose le concept d'« inflation d'équilibre » ! Foi d'économiste, je n'ai jamais rencontré cet animal. « L'inflation d'équilibre, explique l'ancien gouverneur, est celle qui donne une marge suffisante pour éviter le risque de la déflation et qui soit suffisamment faible pour ne pas engendrer une dynamique d'hyperinflation. » Et de préciser : « L'inflation d'équilibre n'est plus de 2 % [ce qui était peut-être encore le cas il y a une quinzaine d'années], mais plutôt de 1 % ». Autrement dit, au 2 % inflation standard substituons le 1 % inflation standard. Au doigt mouillé...

Disons-le tout crûment : ce standard à 1 % n'a pas plus de fondement que le standard à 2 % et ne risque pas s'il était adopté de nous sortir de l'« impasse »

que dénonce Jacques de Larosière. En fait, le danger inflationniste étant apparemment écarté, il s'agit encore et toujours de nous protéger d'une éventuelle déflation, de l'aveu même de M. de Larosière. En cas de déflation, affirme-t-il, « les agents économiques s'attendraient à de futures baisses des prix, ce qui serait dangereux pour la croissance, puisqu'il deviendrait désormais rationnel de surseoir à la consommation pour tirer parti, plus tard, de la baisse des prix ». Cette fable, pour l'appeler par son nom, est ruinée par un minimum de réflexion économique.

Il règne depuis plusieurs années un climat obscurantiste en matière monétaire.

La possibilité pour une entreprise d'investir avec l'espoir de faire des bénéfices tient, en effet, non pas à la hausse ou à la baisse du niveau général des prix, mais à un différentiel entre un prix d'achat et un prix de vente, différentiel qui peut exister en inflation comme en déflation. Quant aux consommateurs, pourquoi s'abstiendraient-ils longtemps de profiter de la baisse des prix qu'ils ont sous les yeux ? De toute façon, ils ne peuvent retarder indéfiniment leurs achats. Que l'on sache, les émeutes de la faim n'ont jamais été provoquées par une baisse des prix alimentaires, mais bien par leur flambée.

Il est vrai que l'inflation empêche les faillites que la déflation provoquerait.

Mais faillites et banqueroutes ne suppriment pas de richesses : terres, récoltes, marchandises, machines, inventions, marques, pratiques, infrastructures ne s'évanouissent pas en fumée parce que leurs prix diminuent ; elles sont toujours là, elles changent seulement de mains. Les nouveaux propriétaires, avec des prix de départ plus bas, ont de meilleures possibilités de développement que les anciens, qui ont failli à leur tâche. Maintenir ces derniers en place, aux frais du contribuable ou au prix d'un endettement public accru, ne fait que ralentir, voire empêcher les nécessaires innovations sans lesquelles nulle croissance économique n'est possible. C'est donc un tout autre système qu'il faudrait mettre en place pour affronter la prochaine crise.

La popularité actuelle de l'euro nous ouvre la voie. Ce succès, si mystérieux qu'il puisse paraître, après tant de « crises » pourrait s'expliquer par le début d'éloignement du pot de miel de la patte de l'ours – c'est-à-dire de la planche à billets des mains des gouvernements. Pour notre salut à tous, il faut faire prospérer cet éloignement jusqu'à le rendre définitif, c'est-à-dire que la Banque centrale européenne abandonne tout standard inflationniste, qu'il soit à 2 % ou à 1 %.

Philippe Simonnot est ancien professeur d'économie du droit à l'université de Paris-X et auteur de « Nouvelles Leçons d'économie contemporaine », aux éditions Gallimard.

Une histoire des illusions

LA CHRONIQUE

Par Jacques Attali



Un jour, j'écrirai une « Histoire des illusions ». De tout ce à quoi des hommes ont cru, et qui leur a donné la force de vivre ou de mourir ; de combattre, de progresser, d'espérer. Tout ce qui, peu à peu, s'est révélé faux. Et qui les a, si souvent, entraînés dans d'horribles barbaries.

Les hommes ont d'abord cru qu'ils seraient plus forts en mangeant leurs semblables, en sacrifiant des enfants, des femmes, des animaux. Ils ont ensuite cru que l'avenir leur serait dévoilé par le contenu des entrailles des hommes ou des animaux sacrifiés, par la forme des nuages, ou par la façon dont retombent les feuilles des arbres. Ils ont cru qu'ils pouvaient, en adressant des prières à des dieux, réaliser leurs vœux. Ils ont cru qu'ils seraient récompensés, ici-bas, par de l'or et du pouvoir, s'ils imposaient la croyance à ces illusions aux incrédules autour d'eux. Ils ont aussi cru qu'ils seraient immortels, dans un autre espace-temps, s'ils obéissaient aux consignes de ces dieux, ou de ce Dieu. Ils ont cru qu'ils ressusciteraient d'entre les morts s'ils priaient assez fort leurs idoles, leurs dieux, Dieu. Ils ont cru qu'il était bon pour eux de maintenir les femmes dans des rôles seconds, et que certains hommes étaient inférieurs à d'autres, par leurs castes, ou par je ne sais quelles dispositions génétiques.

Ils ont cru ? Ils y croient encore, par millions. Par milliards.

D'autres ont cru, et croient encore que l'économie de marché garantirait une société idéale. D'autres encore ont cru, et croient de nouveau, qu'une propriété collective des biens de production serait la clef de la société idéale. D'autres croient aujourd'hui que la démocratie garantit la paix entre les nations, qu'elle assure la justice sociale, et l'égal accès aux biens de ce monde. D'autres encore croient que, face aux menaces nouvelles, le progrès technique apportera nécessairement des réponses. D'autres encore, ou les mêmes, croient que, nécessairement demain sera mieux qu'hier. Ou l'inverse. D'autres, plus modestement, s'illusionnent sur la loyauté de leurs proches ou sur leurs propres talents.

D'autres encore, ou les mêmes, croient qu'il existe nécessairement un moyen d'écartier les dangers que nos erreurs passées ont semés sur le chemin de notre avenir. Ou qu'une société idéale est possible, en se repliant sur une identité plus ou

moins imaginaire, en particulier en fermant nos frontières aux migrants. Ou que, au contraire, il suffirait que les hommes comprennent qu'ils font tous partie d'une même espèce menacée pour qu'ils s'unissent, en une nation unique, avec un seul gouvernement mondial, pour résoudre enfin les problèmes, écologiques et sociaux, qui les assaillent. D'autres encore croient qu'on arrivera un jour à rendre l'homme immortel, et ainsi à lui permettre de voyager sans encombre pendant des siècles jusqu'à d'autres lieux de l'Univers, qu'il pourra rendre habitables.

Les pires sont ceux qui croient dur comme fer qu'ils n'ont pas d'illusions : ils sont en général plus cyniques, manipulateurs, égoïstes que tous les autres. Car, leur illusion, c'est eux-mêmes.

Un jour, nos croyances d'aujourd'hui seront ressenties comme aussi absurdes, scandaleuses, que celles d'hier.

Ces illusions sont pourtant des moteurs de l'action. On peut même penser que s'illusionner est le propre de l'homme.

Les pires sont ceux qui croient dur comme fer qu'ils n'ont pas d'illusions : ils sont en général plus cyniques, manipulateurs, égoïstes que tous les autres.

Car, leur illusion, c'est eux-mêmes.

Sans elles, nous n'aurions rien fait. Nous leur devons l'essentiel de nos œuvres d'art, et de nos connaissances. Mais aussi l'essentiel de nos barbaries, quand nous n'avons pas été capables de les abandonner.

Si l'on veut vivre sainement, sans risque de transformer nos désillusions en rage ou en désespoir, il faut sans cesse se demander si ce à quoi on croit ne sera pas, un jour, considéré comme une dangereuse ou naïve, ou ridicule, illusion. Il faut relativiser nos certitudes ; n'avoir que des croyances modestes, fragiles, incertaines. Et être sans cesse tolérant pour les croyances des autres, si elles ne nuisent à personne.

En ne considérant justement comme immuable qu'une seule croyance : ne rien faire qui puisse faire du tort aux générations futures ; afin de leur laisser, à elles aussi, le temps d'avoir des illusions, et de les dépasser.

Oui, c'est bien la seule illusion qu'on puisse se permettre sans risque : espérer que les générations futures sauront aller plus loin que nous, pour découvrir enfin, si elle existe, la raison d'être de l'espèce humaine. ■

L'ACTUALITÉ DES THINK TANKS

Pour un Etat providence numérique

IDÉE

Les constats sont sans cesse rabâchés. Le numérique transforme nos vies, nos économies, nos organisations collectives. Il en va ainsi en matière de protection sociale. Les garanties inventées à l'ère industrielle ne sont plus adaptées à l'ère digitale. Les travailleurs des plates-formes sont mal couverts et les entreprises de plate-forme échappent en partie aux contributions qu'elles devraient financer. Sur ces questions, Bruegel, comme à son habitude, produit un travail rigoureux et panoramique. L'idée-force consiste à ce que le modèle de protection sociale se réforme à l'échelle européenne.

INTÉRÊT

Le docteur Bruegel ne prescrit pas de potion magique. Les auteurs du rapport passent nombre de propositions au tamis des données et de l'évaluation. Il en va ainsi du revenu universel, qui pourrait se légitimer, mais qui ne correspond pas vraiment à l'état actuel du marché du travail. Plus généralement, le think tank résolument européen a raison de conférer à la Commission une mission générale d'incitation pour, sans harmonisation rigide, renforcer les bases beveridgiennes – c'est-à-dire universelles – des systèmes nationaux.

— Julien Damon

www.bruegel.org

focus



Certains emplois font toujours les frais du progrès. Les solutions proposées par Baldwin et par Frey pour les salariés remplacés restent classiques : formation, crédit d'impôt... Photo Issei Kato/REUTERS

Les éternelles prophéties sur la disparition du travail renaissent avec l'intelligence artificielle. Entre optimisme et pessimisme, où se situe la vérité ? Réponse mitigée de deux universitaires anglo-saxons.

L'IA et l'emploi, bonjour les dégâts

ESSAI

Par Julien Damon

Dans un article publié en 2013, avec son collègue Michael Osborne, Carl Frey défrayait la chronique en estimant que 47 % des emplois aux Etats-Unis étaient à « forte probabilité » d'automatisation à l'horizon 2030. Cette étude ouvrait sur une série de prédictions renouvelant la thèse classique de la fin du travail. Le propos semblait annoncer une tempête technologique encore à venir, multipliant les chômeurs et nourrissant les dérives politiques. Deux livres récents reviennent sur le sujet et nuancent le propos.

Un risque de révolte

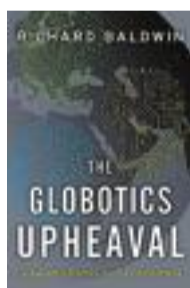
Déplorant les conclusions empressées tirées de son expertise, Frey revient en historien sur ces sujets. Il part de l'avènement de l'agriculture (il y a dix mille ans) puis analyse la révolution industrielle, dont le foyer se trouvait au Royaume-Uni, et la révolution informatique née aux Etats-Unis. Chaque nouvelle technologie d'envergure a provoqué stagnation des revenus, délitement de certains territoires et inquiétudes légitimes des moins qualifiés.

L'auteur détaille les conséquences des dernières avancées numériques, notamment les algorithmes apprenants, sur des classes moyennes qui s'étiolent. Admettant volontiers un biais occidental-centré, il ne remarque pas les effets positifs pour les classes moyennes émergentes. Ses détours historiques sur les promesses et périls de toute nouvelle technologie revisitent quelques exemples habituels : les impacts de l'invention de Gutenberg sur les scribes, les ravages d'Edison et de son ampoule électrique sur les métiers de l'éclairage urbain.

Certains emplois font toujours les frais du progrès. D'autres apparaissent



« **The Technology Trap. Capital, Labor, and Power in the Age of Automation** »
Carl Benedikt Frey, Princeton University Press, 2019, 480 pages.



« **The Globotics Upheaval. Globalization, Robotics, and the Future of Work** », Richard Baldwin, Oxford University Press, 2019, 304 pages.

et rendent le monde meilleur. Frey distingue technologies « renforçantes » (qui aident le travailleur) et technologies « remplaçantes » (qui l'éliminent). Les travailleurs n'ont jamais voulu être remplacés. Et l'histoire de la rage contre les machines ne se limite pas aux célèbres luddites, qui se révoltèrent violemment contre les métiers à tisser au début du XIX^e siècle. Elle traverse l'Europe et même la Chine, ce qui, nous dit Frey, expliquerait d'ailleurs son retard au démarrage industriel.

L'historien retrouve la réaction jusque dans les propos d'un leader nazi qui, en 1933, promettait que « jamais plus une machine ne remplacera un travailleur ». Aujourd'hui, si rien ne limite la stagnation des revenus et la polarisation des emplois, une forte rébellion contre l'automatisation est probable. Percevant un fossé grandissant entre gagnants et perdants, le docteur Frey ne préconise pas de médicaments très originaux : formation, crédit d'impôt, aide à la mobilité géographique sont sur son

ordonnance. Il appelle à bien « manager » la transition vers l'IA. Leçon générale : les responsables politiques doivent se pencher avec rigueur sur les coûts des mutations en cours et pas seulement célébrer la « start-up nation ».

Une économie plus humaine

Spécialiste de la mondialisation, Richard Baldwin se fait plus catastrophiste. C'est, selon lui, un tsunami qui se prépare. Auparavant, globalisation et robotisation concernaient les biens (dans des conteneurs). Aujourd'hui, ce sont les services (matérialisés à travers les données passant dans les systèmes d'information). IA, traduction instantanée, puissance des connexions font des robots et des classes moyennes des pays émergents une concurrence déloyale et létale pour les classes moyennes occidentales. Un dumping social généralisé se renforce, avec des automates en ligne 24 heures sur 24, mais aussi de vrais travailleurs exerçant à distance. Télétravailleurs à l'échelle planétaire et « télé migrants », comme Baldwin les appelle, n'ont ni les mêmes salaires ni les mêmes protections sociales. Tout ceci est explosif, ouvrant sur de potentielles réactions de type années 1930.

Les potions du docteur Baldwin sont aussi classiques que celles de Frey (formation, crédit d'impôt, flexisécurité à la danoise). Il recommande de protéger les salariés pas les emplois, afin qu'ils ne subissent pas ce remplacement. Plus alarmiste que Frey, il bâtit aussi un scénario positif. Quand les métiers du muscle ne sont plus vraiment nécessaires, et les métiers du cerveau dépassés par l'IA, restent ceux du cœur, de l'interaction en face-à-face. Baldwin envisage même, à terme, une économie plus encastrée localement et davantage humaine. L'atteinte d'une « future félicité » n'est toutefois pas évidente. Et c'est plutôt la révolte populiste qui se profile.

Julien Damon est professeur associé à Sciences Po.

BONNES FEUILLES

Par Guillaume de Calignon

Malheureux électeurs populistes

Et si l'économie et l'identité n'étaient pas les facteurs expliquant le mieux l'essor du national-populisme depuis dix ans ? La thèse – convaincante – de ce livre est que le rapport à autrui, notamment la confiance envers les autres, est déterminant dans l'explication du vote antisystème de droite. Les auteurs de l'ouvrage, tous scientifiques reconnus, montrent que la dégradation du rapport avec les autres participe fortement au vote Le Pen, Salvini ou Trump. La poussée populiste « prend ses sources dans la montée en puissance d'une société d'individus où chacun est conduit à penser sa position sociale en termes subjectifs », écrivent les auteurs, faisant un parallèle avec Hannah Arendt, qui expliquait la montée des totalitarismes des années 1930 par « l'effet du passage tumultueux d'une société de classes à une société de masse ». Finalement, les électeurs de Marine Le Pen seraient les fruits d'une nouvelle anomie, la société postindustrielle ayant fait éclater les espaces et les repères communs, qu'il s'agisse du travail, de la famille ou des territoires. C'est une rupture « anthropologique ». Il y a ceux qui y ont gagné. Pour faire simple, ceux-là votent Macron. Et il y a les perdants, les pessimistes, insatisfaits de leur vie. Ceux-là votent aux extrêmes, la différence entre les votes Le Pen et Mélenchon étant que les premiers ont beaucoup moins confiance en l'autre que les seconds. Comme le titre du dernier ouvrage du sociologue François Dubet, on pourrait dire que notre époque est celle « des passions tristes ».

LA MÉFIANCE

« La méfiance des électeurs de Marine Le Pen [...] reflète leur difficulté à trouver une place dans la réalité sociale, à faire société dans un



ESSAI

« **Les Origines du populisme. Enquête sur un schisme politique et social** »

par Yann Algan, Elizabeth Beasley, Daniel Cohen, Martial Foucault, Le Seuil, 208 pages, 14 euros.

monde qui fragmente toujours davantage les destins individuels. Le vote de ces électeurs n'est plus l'expression d'une aspiration collective, mais plutôt celle d'une frustration individuelle. »

LA CONFIANCE

« Les individus les plus confiants sont toujours les plus favorables à la redistribution, au-delà des effets du revenu et de l'éducation. Partout les attitudes vis-à-vis de la redistribution sont principalement corrélées au niveau de confiance des électeurs en Europe et aux Etats-Unis. »

LA SOCIÉTÉ DES INDIVIDUS

« Dans la société des individus [...], la confiance interpersonnelle est devenue le filtre qui permet de se donner aux individus un projet de société désirable. [...] Lorsque les individus ont un faible niveau de confiance envers autrui, le repli identitaire est ce qui reste pour maintenir, face à la crise, le sentiment d'appartenance à une communauté. » ■

Livres en bref

Pourquoi l'homme raconte-il des histoires ?

● Après le succès en librairie de « Prendre la parole pour masquer les esprits », Adrien Rivierre, spécialiste du discours, est de retour avec un second essai. L'auteur y explore le rapport intime qu'entretient l'humain avec le récit, tant il en est à la fois le producteur, l'acteur et le spectateur. Le lecteur découvrira dans ce livre bien structuré les origines de la narration d'histoires. Et il sera surpris d'apprendre qu'elles remontent à fort, fort longtemps...



« **L'homme est un conteur d'histoires** »
par Adrien Rivierre, Marabout, 192 pages, 12,90 euros.

Passé le zoom historique, le livre s'attache à répondre à une question centrale : pourquoi, au juste, sommes-nous des conteurs d'histoires ? Sans en livrer ici tous les secrets, on peut tout de même dire que cette faculté humaine explique, en partie, les raisons pour lesquelles l'homme s'est hissé au sommet de la pyramide de l'évolution. Et pour le coup, il y a vraiment de quoi « en faire toute une histoire ». Ou tout un livre. — K. B.

Anatomie de la pensée réactionnaire

● « Depuis deux siècles, nous avons exploré les profondeurs psychologiques des révolutionnaires. Notre compréhension du réactionnaire, en revanche, reste extrêmement primaire. »



« **L'esprit de réaction** »
par Mark Lilla, aux éditions Desclée de Brouwer, 216 pages, 16,90 euros.

L'objet du livre de Mark Lilla, politologue américain, est de remédier à cette carence. Il s'agit de se plonger dans « l'âme de ceux qui ont toujours vécu "le grand refus" » pour comprendre notre époque. La nostalgie d'une prétendue splendeur passée s'explique par une trahison, souvent celle des élites, et une rupture

historique qui a précipité la chute d'une civilisation. Que ce soit la réforme de Luther, la Révolution française ou alors le libéralisme des années 1960. Le réactionnaire n'est pas conservateur, car il pense que l'apocalypse est proche si on ne change pas le cours du monde. A travers la pensée du philosophe de Chicago Leo Strauss, d'Eric Zemmour et de Michel Houellebecq, Mark Lilla décrypte les logiques de la pensée réactionnaire, un fait majeur de ce début de siècle. — G. C.

le grand entretien



Son actualité

Christophe Cuvillier appose le label Westfield sur les **plus grands centres commerciaux européens** de ce qui s'appelle désormais Unibail-Rodamco-Westfield. L'aboutissement de l'acquisition qu'il a menée du groupe australien qui exploite des « malls » gigantesques et plutôt haut de gamme à Londres et sur les côtes est et ouest des Etats-Unis. Le successeur du charismatique **Guillaume Poitrinal** imprime sa marque sur un géant de l'immobilier commercial qui s'est concentré sur les plus gros sites. « URW », c'est **65 milliards d'euros d'actifs**, 92 centres de shopping un peu de bureaux et une division de congrès et expositions qui rayonne à Paris.

Son parcours

Christophe Cuvillier a suivi le parcours classique d'un professionnel de la consommation. Diplômé de HEC, il fait **ses armes au sein du groupe L'Oréal** pendant quatorze ans. Il débute comme représentant stagiaire chez Lancôme, devient chef de produit, puis directeur du marketing, en Grande-Bretagne puis en France, avant de prendre la direction générale France de la marque et, enfin, celle de la division produits de luxe de L'Oréal toujours pour le France. Il passe ensuite chez **Kering**, qui le propulse dans la distribution, aux postes de PDG de **Conforama**, puis de la **FNAC**. Il a commencé chez Unibail-Rodamco-Westfield comme directeur général des opérations. Il est devenu président en 2018.

centres, des magasins de proximité et racheter Whole Foods. Les clients aiment voir et toucher les produits, aiment être surpris et se rencontrer. Le commerce sur Internet, ça n'est pas si facile, ni si rentable. Les coûts d'acquisition clients sont élevés ; les frais de logistique considérables, surtout si l'on doit gérer des retours produits. Avec le « click and collect », c'est le client qui prend en charge le coût du dernier kilomètre ! L'avenir est à la mixité, entre commerce physique et en ligne. Derrière les rares géants de l'Internet, ceux qui progressent le plus en ligne sont les acteurs qui ont un réseau physique, pas les pure players. Les clients de nos centres dépensent 16 % de plus que la moyenne sur Internet ! Les marques nées sur Internet, les « digital native vertical brands » (DNVB), l'ont bien compris et s'invitent désormais dans nos centres. Nous aurons bientôt, dans l'un de nos centres en Californie, tout un secteur réservé à ces nouvelles marques numériques. « Pyramid », une boutique éphémère qui verra le jour en octobre au Carrousel du Louvre, leur sera dédiée.

La taxe Gafa est-elle, selon vous, une bonne chose ?

Je regrette qu'elle ne soit portée que par la France et c'est une bonne nouvelle que l'OCDE ait décidé de s'emparer du sujet. Mais, au-delà de la fiscalité des Gafa, c'est la fiscalité du commerce physique qu'il faut refondre entièrement.

L'ouverture le dimanche est-elle un succès pour vous et aimeriez-vous étendre encore les horaires d'ouverture de vos centres ?

Dans les centres qui sont ouverts ce jour-là, le dimanche est devenu le deuxième ou troisième jour de ventes de la semaine avec en moyenne 15 % de l'activité. Cela représente en net, pour nos locataires et pour nous, environ 10 % de chiffre d'affaires additionnel. Le soir, nos restaurants et nos cinémas ouvrent jusqu'à minuit ou 1 heure du matin. Je ne pense pas utile que les autres magasins restent ouverts aussi tard.

La crise des hypermarchés ou des grands magasins ne vous fragilise pas trop ?

Les hypers ou les grands magasins ont longtemps été les locomotives de nos centres de shopping. Aujourd'hui, les hypers souffrent en France et les grands magasins souffrent aux Etats-Unis. Mais je ne crois pas que les hypermarchés soient condamnés. Comme tout le commerce, ils doivent se réinventer. Ils doivent repenser leur offre, adapter, voire réduire leurs mètres carrés. Ceux qui mettent l'accent sur la qualité alimentaire se portent bien, à l'instar du E.Leclerc de So Ouest [à Levallois-Perret, NDLR] qui propose par exemple la plus belle cave à vins de Paris. Nous emmenons d'ailleurs E.Leclerc dans Paris, aux Ateliers Gaité. Quand un hyper réduit sa surface c'est, pour nous, une opportunité. Nous pouvons la relier à des concepts innovants et plus attractifs en termes de loyer. ■

« Le commerce qui souffre, c'est celui qui reste immobile »

CHRISTOPHE CUVILLIER
Président du directoire
d'Unibail-Rodamco-Westfield

Propos recueillis par
David Barroux
et **Philippe Bertrand**

Qu'indiquent vos thermomètres sur le front de la consommation ?

Globalement, la consommation se porte bien, particulièrement dans les centres de shopping que gère Unibail-Rodamco-Westfield puisque, sur les six premiers mois de l'année, notre activité en Europe continentale a crû de plus de 5 %. Nous avons le sentiment que les gens consomment peut-être un peu moins en volume mais mieux en qualité. Dans toutes les branches du commerce, la mode, l'alimentation, l'équipement de la maison, la restauration, on assiste à une bipolarisation. La croissance est tirée par des enseignes d'entrée de gamme, et des marques ou des produits premium. Vous trouvez Lidl et Primark d'un côté, et le bio, les produits locaux et des acteurs de la mode comme Sandro, Maje, Zadig & Voltaire, d'un autre.

Le commerce peut donc être serein ?

La demande est là et c'est une très bonne nouvelle, mais Internet a changé la donne. L'exemple de la mode est frappant. Aujourd'hui, le consommateur est plus informé, plus exigeant, plus ouvert sur l'international. Il faut se renouveler en permanence et investir dans l'expérience physique, qui reste un point de contact essentiel avec le client. Même des marques comme Apple ou Nespresso, qui auraient pu ne passer que par des tiers ou par Internet, se rendent compte que le contact humain, la possibilité d'exposer et d'expliquer son offre dans un lieu magnifié tire les ventes. Il ne faut pas perdre de vue l'humain. Le commerce demeure un formidable vecteur de rassemblement et de lien.

Il y a un retour sur investissement ?

L'exemple du cinéma est très parlant. Quand les salles investissent dans l'expérience, grâce à la qualité des sièges, de

écran, du son, de la restauration, les clients suivent. Quand, en plus, l'offre est à la fois locale, en misant sur le cinéma français, et ouverte sur l'international, le succès est au rendez-vous. Le cinéma UGC du centre Westfield Vélizy 2 a été totalement rénové et compte désormais 18 écrans et des salles flambant neuves. Il devrait entrer dans le Top 10 des cinémas français alors qu'il était au-delà de la 200^e place auparavant.

Qu'est-ce que cela change pour vous ?

Nous devons, nous aussi, être en mouvement. Nous sommes des « sélectionneurs ». Le commerce qui souffre, c'est celui qui reste immobile. Notre rôle est donc d'accompagner et d'inciter au mouvement les enseignes, mais aussi de repenser l'ensemble de nos centres. Il faut assurer une rotation des concepts pour offrir chaque année des marques, des concepts nouveaux. Un centre de shopping, c'est une matière vivante. Ce n'est pas un hasard si, depuis 2012, nous avons doublé la place de la restauration et accru celle accordée aux loisirs, et, en France en particulier, celle du cinéma.

Et qu'est-ce qui fait la différence avec vos concurrents ?

La bonne stratégie, ce n'est pas d'avoir le plus d'emplacements mais d'avoir les meilleurs. Notre stratégie, c'est de faire des lieux de shopping qui soient des lieux de vie, où le vivre-ensemble est réinventé. De grands centres au cœur ou autour des métropoles, connectés aux transports en commun et répondant à toutes les attentes. Nos centres proposent une offre variée, de l'entrée de gamme au premium, et même au luxe dans notre centre de Westfield London, où l'offre va de Primark à Louis Vuitton. Et la clef, c'est de générer de l'intérêt via la nouveauté. C'est vrai dans la mode mais aussi dans la restauration. Aux Ateliers Gaité, à Montparnasse, nous allons ouvrir le plus grand « food hall » d'Europe en partenariat avec Moma Group. Ce n'est pas parce qu'Uber Eats et Deliveroo se développent que les restaurants sont con-

damnés, mais il faut innover et nous proposerons une trentaine de restaurants et de kiosques qui auront vocation à changer régulièrement. Le consommateur se lasse plus vite. Il faut en tenir compte. La restauration et les loisirs représentent 15 % de nos 10,3 milliards d'euros de projets en cours de développement.

Jusqu'où pouvez-vous aller dans l'enrichissement de l'offre ?

La réponse est différente selon les géographies. Dans les pays où il n'y a pas de centres-villes en tant que tels, nos centres accueillent de plus en plus de services autour de la santé ou du sport par exemple. Dans les autres, nous allons vers des usages mixtes incluant une part de bureaux ou d'espaces de co-working, des hôtels ou des logements. Nombre de nos centres ont été construits en périphérie mais ont été progressivement intégrés à

« Comme tout le commerce, les hypers doivent se réinventer. »

« Ils doivent repenser leur offre, adapter, voire réduire leurs mètres carrés. »

la ville par l'urbanisation. Nous jouons de plus en plus souvent un rôle d'aménageur urbain. A Hambourg, dans un espace gagné sur le port, à côté de la Philharmonie, nous créons tout un quartier avec un terminal de croisière, des hôtels, des commerces, des bureaux et des logements. A Londres nous construisons des hôtels et des immeubles d'habitation à côté de nos centres. A l'heure où la population se concentre dans les grandes agglomérations, la densification est une nécessité. De ce point de vue, nos parkings, qui seront moins utilisés grâce aux nouvelles mobilités, constituent de formidables réserves foncières.

Pourquoi rebaptisez-vous vos grands centres avec la marque Westfield ?

Les centres Westfield, dont nous avons fait l'acquisition en 2018, sont reconnus comme les centres les plus beaux et les plus attractifs des villes dans lesquelles ils sont implantés : à Londres et sur les côtes est et ouest des Etats-Unis. Westfield constitue un marqueur de qualité pour nos plus grands centres. La marque est reconnue pour son expertise en matière d'animations et d'événements. Nous pouvons proposer, par exemple, des tournées mondiales à des artistes dans les centres Westfield. Les marques savent que, avec le réseau Westfield, elles peuvent accéder aux meilleurs centres aux Etats-Unis et en Europe.

Votre croissance se fait-elle au détriment des centres-villes ?

Les centres-villes sont loin d'être condamnés et nous pouvons cohabiter. Notre avantage, c'est que nous gérons un centre dans son intégralité, nous pouvons faire des arbitrages entre enseignes et types d'activité. Nous avons une vision d'ensemble. Quand Virgin a quitté Westfield Les 4 Temps, à la Défense, nous aurions pu le remplacer par des enseignes de mode qui étaient prêtes à payer un loyer très élevé. Nous avons préféré l'enseigne Cultura, qui complétait notre offre. Cette approche globale est plus difficile pour les villes, dont les rues commerçantes ne sont pas gérées de façon centralisée. Mais n'oublions pas que l'attrait d'un centre-ville ne dépend pas que de son commerce. Il faut aussi des activités économiques ou culturelles et une certaine accessibilité. On peut avoir des quartiers entièrement piétons, encore faut-il pouvoir y accéder.

Votre ennemi commun, c'est le commerce sur Internet ?

En matière de commerce, le physique et le digital sont complémentaires. Et la meilleure preuve, c'est de voir Amazon ouvrir des librairies, notamment dans nos



Hommage à Magellan, par Christian Cailleaux, à l'occasion du 500^e anniversaire du Tour du monde



L'ÉDITORIAL
DES « ÉCHOS »

Couper le cordon

En choisissant de nommer Jean-Pierre Farandou à la tête de la SNCF, le président de la République fait le choix de la sécurité. A 62 ans, l'homme a fait la plus grande partie de sa carrière dans la maison. Dirigeant de Keolis depuis 2012, la filiale dédiée au transport public, il s'est confronté au marché privé à l'international.

Mais en cette période charnière où la SNCF va être confrontée à la concurrence de nouveaux acteurs et à la fin du statut de cheminot, l'Etat devra faire preuve de courage. Fini le temps où les élus pouvaient exiger la création d'une gare en plein champ. Plus question, comme Jean-Louis Borloo alors ministre de l'Environnement, de lancer des TGV à tout-va ! Des lignes qui comptent aujourd'hui... 230 gares et dont les deux tiers sont encore en déficit. De même, les incantations sur le fret, sans se soucier de la concurrence sauvage des camions sur les prix ne trompent personne. Les mésaventures, cet été, du train des légumes entre Rungis et Perpignan

ont fait la preuve que cette politique mène à la déroute. Les élus locaux et la SNCF ont rénové la gare de Rungis il y a dix ans. Aujourd'hui, les légumes sont transportés par camion. La ministre Elisabeth Borne tempête, mais cela ne permet pas de disposer d'un train neuf d'un claquement de doigts.



Par Julie Chauveau

En cette période charnière pour la SNCF, l'Etat devra faire preuve de courage.

Le gouvernement a fait les premiers pas. Pour sauver le système ferroviaire de l'asphyxie en mai 2018, l'Etat s'est engagé à reprendre 35 des 50 milliards de dettes accumulées par SNCF Réseau. L'an prochain, SNCF va devenir une société anonyme. Mais en même temps, les missions fixées sont incroyablement ambitieuses : moderniser le réseau et améliorer le train du quotidien sans en avoir tout fait les moyens. Encore des signaux contradictoires.

Jean-Pierre Farandou sera-t-il le nouveau Ben Smith, qui a pris la tête d'Air France ? Un patron dont on s' imagine que si le gouvernement l'empêche d'agir, il sera capable de lui dire ses quatre vérités ? Ingénieur des Mines, l'homme va devoir gérer la réforme des régimes spéciaux et poursuivre la transformation sociale de l'entreprise. La Cour des comptes l'a montré, l'âge moyen pour un cheminot de cessation d'activité est de 56,9 ans, contre 63 ans pour le régime général. Et ce avec une pension supérieure à la moyenne des fonctionnaires. L'opinion publique a du mal à le comprendre, mais en même temps personne n'a envie de patienter sur les quais à Noël. La grève d'une journée à la RATP, le 13 septembre, montre à quel point le sujet est sensible.



Lire nos informations
Pages 16-17

DERNIÈRE HEURE

Ben Ali, l'ex-président tunisien est décédé en exil



Le sort de Ben Ali avait été définitivement scellé par la justice en 2018. A l'issue de plusieurs procès, il avait été condamné par contumace à quelque 200 ans de prison. Photo Hassene Dridi/AP/Sipa

Chassé par la rue en janvier 2011, Zine El Abidine Ben Ali est décédé à 83 ans dans son pays d'accueil, l'Arabie saoudite.

Il laisse le souvenir d'un dictateur jugé pour actes de torture, doublé d'un affairiste redoutable.

Michel De Grandi
@MdeGrandi

Zine El Abidine Ben Ali, président déchu, chassé de Tunisie, est décédé ce jeudi à quatre-vingt-trois ans à Djeddah en Arabie saoudite, lieu de son asile depuis le 14 janvier 2011. L'histoire de cet ancien chef d'Etat a été pendant vingt-trois ans liée à celle de la Tunisie, qu'il a dirigée d'une main de fer de novembre 1987 à janvier 2011. Chassé du pouvoir par le peuple, il a fui le pays, laissant en

héritage un modèle économique en panne. Son sort a été définitivement scellé par la justice en 2018. A l'issue de plusieurs procès, il a été condamné par contumace à quelque 200 ans de prison pour diverses charges dont celles de meurtres, de corruption ou encore de torture.

Le raïs et sa femme

Après cinq mandats à la tête de l'Etat, le raïs et sa famille – dont sa femme la puissante Leïla Trabelsi – a quitté la Tunisie par la petite porte. Hué, chassé par une foule en colère, c'est non seulement une dictature qui a pris fin ce jour de janvier 2011, mais aussi un système mafieux tout entier qui lui a permis d'amasser une fortune considérable en pillant de façon méthodique le pays. Connivences, pots-de-vin, corruption à grande échelle : l'ex-autocrate s'est, avec sa femme, comporté pendant des années comme un affairiste à grande échelle. Son neveu Imed Trabelsi a été auditionné au printemps lors d'une audience publique de l'Instance vérité et dignité (IVD) et a, de lui-

même, révélé de nombreux passe-droits mis en place par son oncle et dont la famille élargie bénéficiait.

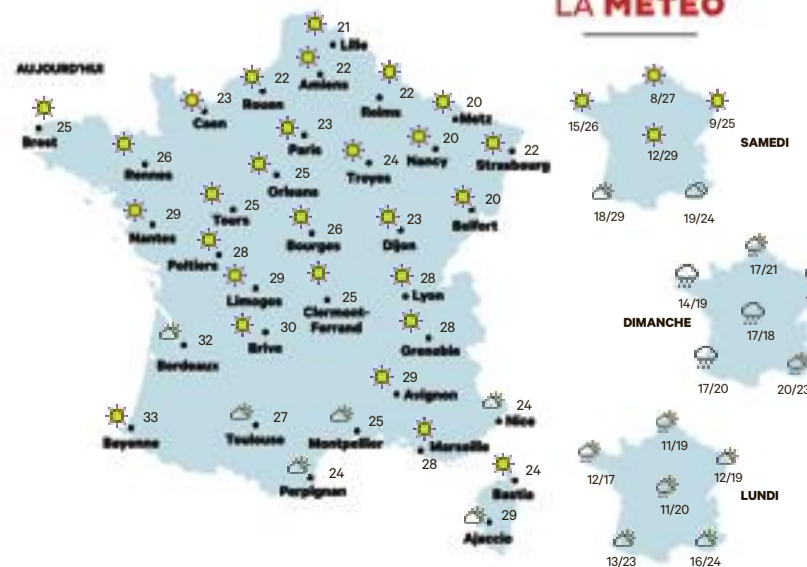
Tout avait pourtant bien commencé. Né le 3 septembre 1936 au sein d'une famille modeste de onze enfants à Hammam Sousse, sur la

Hué, chassé par une foule en colère, c'est non seulement une dictature qui a pris fin en janvier 2011, mais aussi un système mafieux tout entier.

côte nord-est du pays, Zine El Abidine goûte très jeune à la politique en intégrant le Néo-Destour, parti nationaliste de Habib Bourguiba. Après des études en France et aux Etats-Unis il revient en Tunisie et entre en politique. A la faveur d'un « coup d'Etat médical », il succède à Habib Bourguiba, déclaré sénile en 1987. Plus rien ne s'oppose alors à son emprise sur la

nation tunisienne. Il supprime la présidence à vie et se fait élire plusieurs fois avec des scores supérieurs à 99 %. En 2002, il fait amender la Constitution par référendum pour supprimer la limitation des mandats et rallonger l'âge limite, afin de pouvoir déposer une candidature à la présidentielle de 2004. Qu'il remporte, à soixante-huit ans, avec « seulement » 94,4 % des voix. Il est réélu en 2009, à 89,62 %. Dans les années 2000, il se lance dans un violent combat contre les intégristes qui sont durement réprimés. Il sera choyé par les dirigeants européens, ravi du barrage qu'il érige contre les islamistes et de la stabilité qu'il maintient dans le pays. C'est aussi la période où les touristes européens découvrent les plages tunisiennes et où les organisations internationales de défense des droits de l'homme s'insurgent contre les violences dont sont victimes les opposants politiques. Le silence s'installe autour de ce régime devenu ostensiblement autoritaire et dont la dérive ne fera que s'accroître au fil des ans. Jusqu'à sa chute brutale. ■

LA MÉTÉO



AILLEURS	CE JOUR	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI	MARDI
AMSTERDAM	9/17	11/20	15/22	15/18	14/19
ATHÈNES	18/26	16/23	13/25	15/26	18/28
BERLIN	8/16	10/20	12/22	14/19	13/17
BRUXELLES	6/21	5/27	18/22	13/19	15/18
DUBAI	28/41	28/40	28/41	29/41	29/40
FRANCFORT	4/20	5/23	12/21	15/20	14/18
HONGKONG	27/33	26/32	25/30	25/29	26/31
ISTANBUL	16/19	16/20	14/20	14/22	17/27
LONDRES	10/20	10/25	18/20	14/19	17/19
MADRID	20/27	20/24	17/23	17/24	19/27
MILAN	15/22	14/23	17/20	17/25	17/24
MOSCOU	6/10	4/9	6/8	3/8	4/8
NEW YORK	16/27	19/29	21/29	21/26	20/26
RIO DE JANEIRO	25/38	24/29	21/24	19/20	18/26
SAN FRANCISCO	16/21	16/22	15/19	15/19	19/25
SHANGHAI	22/27	22/24	22/24	21/27	21/27
SINGAPOUR	24/33	23/32	23/33	24/34	25/34
SYDNEY	15/19	14/23	15/18	12/20	10/16
TOKYO	22/28	21/23	21/25	24/31	24/28
TORONTO	16/26	18/27	21/26	17/24	13/20
ZURICH	2/19	5/25	11/24	12/18	11/20



LA MEILLEURE
INFO MÉTÉO



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

Les Échos

SUR



Et votre journée devient plus belle.

Les Echos

Entreprises & Marchés

CAC 40
5.659,08 points
0,6837 %

DOW JONES
27.094,79 points
-0,1926 %

EURO/DOLLAR
1,1043 \$
-2,1696 %

ONCE D'OR
1.500,7 €
-0,1862 %

PÉTROLE (BRENT)
64,4 \$
1,3375 %

Vendredi 20 et
samedi 21 septembre 2019
www.lesechos.fr

DEVISES | EUR/GBP 0,8818 | EUR/JPY 1,1932 | EUR/CHF 1,0963 | GBP/USD 1,2522 | USD/JPY 1,0804 | USD/CHF 0,9928 **TAUX** | EONIA -0,457 | LIFFE EURIBOR 3 MOIS -0,396 | OAT 10 ANS -0,2707 | T-BONDS 10 ANS 1,7709

Casino en négociation pour vendre Leader Price à Aldi

DISTRIBUTION

Philippe Bertrand
@BertalPhilippe

L'information ne surprendra pas ceux qui ont lu avec attention le communiqué de Casino publié le 20 juin qui annonçait un nouveau plan de cessions de 2 milliards d'euros. Le groupe de Jean-Charles Naouri a annoncé, jeudi soir, être entré en discussions avec le groupe allemand Aldi pour lui céder son enseigne Leader Price confirmant une information publiée par « Les Echos ». « Le groupe Casino confirme avoir reçu une marque d'intérêt de la part d'Aldi France portant sur l'acquisition de Leader Price en France métropolitaine », précise le distributeur. Un mandat a été donné à la banque BNP Paribas.

Le montant de la transaction serait sensiblement supérieur à 400 millions d'euros, quand certaines sources évoquaient jusqu'ici un prix compris entre 200 et 300 millions. L'opération pourrait se conclure dans les quatre à cinq semaines qui viennent. Si elle devient effective, elle restera soumise à l'approbation de l'Autorité de la concurrence. Outre Aldi, deux grands noms de la distribution ont regardé le dossier : Leclerc et Intermarché. Dans sa communication du 20 août, Casino indiquait vouloir « concentrer son développement sur les segments porteurs, adaptés aux mutations du marché ». Le communiqué citait « l'e-commerce, le premium et la proximité » et évoquait les « géographies porteuses ».

Casino garde les enseignes premium

A la lecture du texte, il transparaissait que les nouvelles cessions ne porteraient pas sur Cdiscount (e-commerce), ni sur Monoprix et Franprix, qui sont des enseignes à la fois de proximité et premium. Le Brésil et



Leader Price exploite environ 700 magasins, dont une bonne part de franchisés. Photo Pascal Sittler/RÉA

l'Amérique latine, seules filiales de Casino à l'étranger, sont des marchés porteurs. Les observateurs et les analystes déduisaient donc que les derniers hypermarchés Géant et Leader Price seraient mis en vente, ainsi que la participation résiduelle dans la foncière Mercialis.

Leader Price exploite environ 700 magasins, dont une bonne part de franchisés. La chaîne a réalisé un chiffre d'affaires de

2,5 milliards d'euros en 2018. L'année dernière, 70 magasins déficitaires ont été fermés. L'enseigne a été créée en 1990 par la famille Baud. Casino l'a rachetée en 1997. Son concept d'origine répondait à l'arrivée sur le marché des hard-discounters allemands Aldi et Lidl avec un assortiment court de produits à la marque de l'enseigne. Le modèle s'est adouci et a penché vers le « soft discount » avec l'introduction de quelques gran-

des marques, à l'instar du virage pris par Lidl. L'enseigne allemande s'est appuyée sur une vaste campagne de publicité pour gagner des clients en France. Elle a atteint 5,9 % de part de marché début août, en forte hausse. Aldi plafonnait loin derrière. Le rachat de Leader Price lui permettrait de regagner du terrain. Par ailleurs, Aldi a annoncé il y a quelques jours l'ouverture de 100 points de vente en Grande-Bretagne. ■

Pénuries de médicaments : des sanctions pour les laboratoires

SANTÉ

Solveig Godeluck,
avec Catherine Ducruet

Le gouvernement hausse le ton. Plusieurs laboratoires pharmaceutiques, leur fédération professionnelle et des associations de patients ont été convoqués à Matignon ce jeudi en fin d'après-midi. Le Premier ministre, Edouard Philippe, leur a annoncé la mise en place de sanctions pénales renforcées en cas de manquement à leurs obligations en la matière, dans le cadre du projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2020.

« Nous allons renforcer un certain nombre de sanctions, quand l'information sera insuffisante, trop tardive, ou bien la constitution des stocks pas à la hauteur des exigences », a expliqué le Premier ministre. Le gouvernement n'a « pas d'entreprises dans le viseur », a-t-il rassuré, d'autant que les causes des pénuries sont « très diverses ». Mais il s'agit tout de même de « prendre au sérieux ce type d'événements qui se multiplient ». Selon l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament, les signalements de pénuries sont passés de 44 en

Les industriels devront veiller à disposer de 2 à 4 mois de stock pour les médicaments d'intérêt thérapeutique majeur.

2008 à 868 en 2018. Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale précisera le dispositif. Les industriels devront veiller à disposer de 2 à 4 mois de stock pour les médicaments d'intérêt thérapeutique majeur. Des sanctions tomberont si un laboratoire arrête de commercialiser un médicament sans prévenir suffisamment en amont l'agence du médicament (ANSM). Ou bien s'il n'a pas préparé d'alternative – sans cela, la solution de remplacement sera à leur frais. Les entreprises pourront également être punies en cas de défaillance dans leur plan de gestion des risques. En cas de rupture, l'entreprise pourra se voir appliquer une sanction pour chaque jour de pénurie pouvant aller jusqu'à un maximum de 30 % du chiffre d'affaires journalier moyen réalisé en France – dans la limite de 10 % du chiffre d'affaires annuel ou 1 million d'euros. « Il y a des marchés qui explosent, donc il y a une très forte tension sur les approvisionnements », commente Philippe Lamoureux, directeur général du Leem, l'organisation des entreprises du médicament. « Les prix [de certains médicaments] sont devenus tellement bas qu'ils sont inférieurs au coût de production, et donc on ne peut plus approvisionner le marché », poursuit-il.

Au premier semestre, la disparition des corticoïdes des étagères des pharmaciens avait frappé les esprits, après celle d'un médicament contre la maladie de Parkinson. L'externalisation de la production auprès de sous-traitants installés dans des pays où les contrôles qualité ne sont pas aussi stricts qu'en Europe provoque des ruptures d'approvisionnement fréquentes. La demande chinoise de vaccins a également provoqué des tensions sur le marché mondial. ■

LES ENTREPRISES CITÉES

Aigle Azur 18	Heineken 21	Société Générale
Airbus 18	Hexaom 19	30, 32, 38
Air Liquide 38	Honda 21	Tocqueville
ArcelorMittal 38	Huawei 25	Gold 29
AT&T 23	Italo 18	Tokyo Electric
BNP Paribas 30	Keolis 16	Power 20
Boeing 18	La Mancha 29	Toshiba 21
Carmat 28	Leeto 26	Trenitalia 18
Casino 38	Le Monde 25	Ubigrreen 27
Cenareo 27	Livermore	Veepee 22
China National	Partners 29	Vogo 26
Gold 29	Marriott 15	Walt Disney
Crédit Agricole	MyCoach 26	Company 22
SA 38	Netflix 23	WarnerMedia 23
DirectTV 23	Paulson & Co. 29	Yamaha 21
Dubreuil 18	Portzamparc 31	AVIS FINANCIERS
Famosa 28	Privalia 22	Alten 21
GL Events 26	Sensinov 27	Cegedim 29
Google 25	Sigfox 27	LNA Santé 19
HBO Max 23	SNCF 16	

l'essentiel

Veepee réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires hors de France
L'ex Vente-privee vise 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019, dont plus de la moitié hors de France. Le fruit d'une stratégie de croissance externe qui l'a mené en Europe du Sud, mais aussi au Brésil. // P. 22

« Le Monde » : bras de fer entre Matthieu Pigasse et Xavier Niel
Xavier Niel propose d'apporter 100 % du capital de LML, société qu'il contrôle avec Matthieu Pigasse, au sein d'une fondation. // P. 25

Huawei privé de Google pour ses nouveaux smartphones
Le géant chinois a lancé jeudi à Munich ses nouveaux téléphones, les Mate 30 et Mate 30 Pro, sans la suite d'applications de Google. // P. 25

Portzamparc : disparition d'une des dernières sociétés de Bourse familiales

BNP Paribas vient d'absorber Portzamparc. Philippe de Portzamparc (photo) a développé durant près de quarante ans cette ancienne société de Bourse et accompagné des dizaines de PME sur les marchés financiers. // P. 31



Airbnb veut se coter à Wall Street l'an prochain

HÉBERGEMENT

Véronique Le Billon
@VLeBillon
—Bureau de New York

Airbnb confirme son intérêt pour la Bourse. Dans un communiqué lapidaire, la plateforme de location d'hébergements entre particuliers a fait part jeudi de son intention d'entrer en Bourse l'an prochain. Cela fait plusieurs années que l'hypothèse d'une cotation est évoquée, et la date de 2020 avait déjà été avancée. Lors de sa dernière levée de fonds en 2017, Airbnb était valorisé quelque 31 milliards de dollars.

En onze ans d'existence, l'entreprise basée à San Francisco est devenue un acteur mondial de tourisme. Elle revendique un réseau de six millions de logements répartis dans 100.000 villes et 191 pays.

L'entreprise a commencé à diversifier ses activités, d'abord en visant la clientèle professionnelle puis au-delà de son cœur de métier. Après une première incursion dans l'organisation d'activités – des « expériences » comme des

cours de cuisine ou un défilé de mode « backstage » –, Airbnb a acheté un réseau hôtelier, HotelTonight. Cette stratégie vise à moins dépendre de la location de logements. Partout dans les grandes villes, la location de logement entre particuliers est de plus en plus régulée par les municipalités, qui imposent des taxes de séjour et des temps de location limités pour les propriétaires. Le succès de la plate-forme a aussi attiré des concurrents, comme Booking ou Marriott.

Contexte chahuté

Airbnb lance son IPO dans un contexte boursier chahuté pour les grandes plateformes technologiques. Uber comme Lyft ont vu leur cours chuter ces derniers mois, et le loueur de bureaux WeWork vient de repousser son introduction en Bourse.

Le « Wall Street Journal » indiquait il y a un mois qu'Airbnb avait 3,5 milliards de dollars en caisse à fin mars. Il aurait enregistré une croissance supérieure à 30 % au premier trimestre cette année, avec 9,4 milliards de dollars de réservations enregistrées. Les revenus d'Airbnb sont toutefois bien inférieurs, son modèle étant basé sur une commission prélevée à chaque transaction. En 2018, la croissance du chiffre d'affaires d'Airbnb aurait tout de même atteint 40 %. ■

Les Echos

SUR



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

DR



Selon un proche de l'exécutif, Jean-Pierre Farandou a fait la différence « sur sa capacité à incarner l'entreprise et à faire oublier un jour Pepy, qui a tellement personnalisé la SNCF ».

Bruno Defessard/Challenges-REA

SNCF : les coulisses d'une nomination à rebondissements

- Le choix de Jean-Pierre Farandou pour succéder à Guillaume Pepy à la tête de l'entreprise ferroviaire est l'aboutissement d'un processus de six mois.
- Une vingtaine de personnalités ont été auditionnées.
- Le profil du nouveau patron avait d'abord été écarté sur un critère d'âge...

FERROVIAIRE

Lionel Steinmann
@lionelsteinmann

Au travail. Après une soirée de mercredi où il a sans doute été bombardé de coups de fils et de messages de félicitations, Jean-Pierre Farandou a commencé à prendre ses marques de futur président de la SNCF. Sans annonce programmatique pour le moment. « Je suis très heureux de la confiance que le président de la République et le gouvernement me témoignent [...]. Je présenterai ma vision de la nouvelle SNCF devant le Parlement, et n'exercerai cette fonction qu'après son approbation », a-t-il indiqué dans l'application de communication interne du groupe. Mais le séminaire annuel des top managers de la SNCF, le 24 septembre, et celui des cadres, les deux jours suivants, devraient d'ores et déjà lui permettre de faire passer quelques messages en interne.

Cette nomination est le dénouement d'un processus qui a tenu le monde ferroviaire en haleine

depuis près d'un an, charriant au passage des rumeurs de tous ordres, crédibles ou totalement fantaisistes. Le coup d'envoi officiel est donné en mars, lorsque le cabinet de chasse de têtes Heidrick & Struggles est mandaté par l'exécutif pour dénicher l'oiseau rare. Martin Vial, le patron de l'Agence des participations de l'Etat (APE), est son interlocuteur le plus régulier. Les consultants mènent leurs recherches dans la plus grande discrétion et déclinent encore aujourd'hui les questions.

Une feuille de route très détaillée

Selon nos informations toutefois, leur feuille de route était assez détaillée. Le candidat idéal pour succéder à Guillaume Pepy devait diriger (ou avoir dirigé) avec succès une entité pesant plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires et disposer d'une expérience à l'international. Il lui fallait en outre avoir démontré dans sa carrière une bonne sensibilité aux relations sociales (afin d'éviter autant que possible les grèves), être ouvert aux problématiques des territoires

(pour ne pas prendre de front les élus locaux) et disposer d'une bonne connaissance du groupe ferroviaire ou au moins de son environnement (une évidence). A cela s'ajoutait la capacité à faire deux mandats de cinq ans, ce qui revenait à être âgé de moins de 60 ans.

A l'origine, la préférence d'Emmanuel Macron allait à une candidature externe, susceptible d'apporter un nouveau souffle au groupe public.

Une vingtaine de personnalités ont été auditionnées, indique une source. A l'origine, la préférence d'Emmanuel Macron allait à une candidature externe, susceptible d'apporter un nouveau souffle au groupe public. Mais les dirigeants du privé prêts à briguer « un poste qui a le pire ratio emmerdements/rémunération du pays », selon un cadre d'une autre entreprise publique, ont été rares. A 450.000 euros brut par an, il leur aurait fallu accepter de diviser leur salaire par 2, par 3, voire plus pour certains.

Des soutiens de longue date

Mi-mai, une première liste est établie, mais aucun profil ne crève l'écran. Jean-Pierre Farandou n'y figure pas : il n'a pas été auditionné. A soixante-deux ans, il n'est pas en capacité d'effectuer deux mandats. Mais le patron de Keolis compte des soutiens de longue date dans l'exécutif et ces derniers plaident pour que le critère de l'âge soit assoupli, afin que le Bordelais d'origine puisse intégrer le processus. Ils font valoir, avec succès, qu'un candidat à un seul mandat pourra assumer des décisions difficiles sans être obsédé par sa reconduction.

Le candidat Farandou rencontre enfin les chasseurs de têtes début juin. Un mois plus tard, Heidrick & Struggles établit sa liste finale, avec six noms. Trois viennent du groupe

SNCF : Jean-Pierre Farandou, Patrick Jeantet, le patron de SNCF Réseau, et Rachel Picard, qui dirige l'activité TGV. Parmi les trois profils externes figure Franck Gervais, ancien cadre dirigeant du groupe, parti chez Accor. Il accepte de rencontrer Martin Vial, mais ne souhaite pas donner suite. Jean Castex, délégué interministériel aux Jeux Olympiques de 2024, dont le nom a été cité régulièrement cet été du fait de sa proximité avec Alexis Kohler, n'a jamais participé à ce processus de sélection.

Un choix final entre candidats internes

La décision de l'Elysée est initialement programmée pour fin juillet. Ce sera pour plus tard. Emmanuel Macron décide in extremis de se laisser quelques semaines de réflexion supplémentaires. Dans l'intervalle est prise la décision de se concentrer sur les trois candidatures internes, afin, semble-t-il, de limiter les risques de secousses, dans un groupe déjà sous forte pression avec la mise en œuvre de la réforme ferroviaire. C'est la même logique qui a conduit ensuite à ne retenir que les candidats les plus seniors, Patrick Jeantet et Jean-Pierre Farandou.

Le Premier ministre et le président de la République se penchent alors sur le dossier. « Ils ne sont pas impliqués avant début septembre », assure une source au fait du dossier, démentant la rumeur d'un Emmanuel Macron réclamant fin juillet une nouvelle liste de candidats.

Les deux finalistes présentent des garanties similaires en termes de compétences. Selon un proche de l'exécutif, Jean-Pierre Farandou a fait la différence « sur sa capacité à incarner l'entreprise et à faire oublier un jour Pepy, qui a tellement personnalisé la SNCF ». Après avoir rencontré Elisabeth Borne puis Edouard Philippe, le patron de Keolis a rencontré Emmanuel Macron ces tout derniers jours. Le rendez-vous de la confirmation, manifestement, s'est bien passé.

Lire l'éditorial de Julie Chauveau page 14

Keolis, le poisson pilote de la transformation du groupe ferroviaire

La désignation de Jean-Pierre Farandou comme nouveau patron du groupe consacre le poids grandissant de la filiale consacrée aux transports publics, notamment dans la préparation de l'ouverture à la concurrence.

Guillaume Pepy le répète depuis des années. Le rôle de Keolis, la filiale consacrée aux transports publics, est de préparer la SNCF à la fin de son monopole. « Nous y apprenons la culture des appels d'offres, celle qui prévaudra pour les trains régionaux (TER), expliquait le dirigeant il y a encore quelques mois. Les cadres de la maison mère vont s'y roder à la concurrence et, le moment venu, ils seront prêts. » Ce raisonnement a été appliqué jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie : pour piloter la SNCF au moment où s'ouvre son marché historique, l'exécutif a choisi Jean-Pierre Farandou, président du directoire de Keolis depuis 2012.

Un passage presque obligé

Cette nomination consacre le poids grandissant de cette filiale dans le groupe. Fort d'un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros l'an dernier, dont presque la moitié à l'international, Keolis s'est imposé comme un passage presque obligé dans le parcours des cadres à haut potentiel du groupe. Les filiales à l'étranger (Royaume-Uni, Etats-Unis, Australie...) permettent de retenir ou d'attirer les talents, en leur offrant des perspectives de mobilité internationale. Des compétences qui seront sans doute mobilisées quand il faudra défendre les marchés TER en Franche-Comté ou en Paca.

Outre l'acclimatation à la concurrence, Keolis a également son rôle de poisson pilote dans le processus de transformation

de la future SNCF. Elle dispose d'un statut de société anonyme, ce qui sera le cas pour les autres sociétés du groupe au premier janvier 2020. Et pratique déjà des recrutements de droit privé. Reste une différence majeure : Keolis compte un actionnaire privé à son capital, la Caisse des dépôts du Québec, qui détient 30 % du capital. Cela joue évidemment sur la gouvernance. A la SNCF, cette évolution n'est pas au programme.

Un rôle de super-VRP pour Pepy

Même s'il va quitter la SNCF dans les semaines à venir, Guillaume Pepy entend garder un pied dans Keolis. Il est discrètement rentré au conseil de surveillance au printemps, et souhaiterait prendre la place du président de cet organe, Joël Lebreton, concerné par la limite d'âge. Gare aux confusions toutefois : il s'agit d'un poste non exécutif, qui peut permettre à Pepy de jouer les super-VRP pour la société, mais non de diriger celle-ci. Ce rôle-là est dévolu au président du directoire, fonction aujourd'hui occupée par Jean-Pierre Farandou. Les réflexions pour le remplacer lorsqu'il passera à la maison mère sont d'ores et déjà lancées en interne. Guillaume Pepy y prend toute sa part, mais pas comme candidat.

— L. S.

« Les cadres de la maison mère vont s'y roder à la concurrence et, le moment venu, ils seront prêts. »

GUILLAUME PEPEY

LE NOUVEAU PLAN ÉPARGNE RETRAITE

Plus souple, plus rentable, attention à la fiscalité

Demain chez votre marchand de journaux, votre hebdomadaire

investir

La SNCF, une octogénaire bousculée

En onze ans de règne, Guillaume Pepy a modernisé la SNCF, mais certainement moins qu'il l'aurait voulu. La popularité du train n'a cessé de croître grâce au développement du low cost et de nouveaux marchés internationaux. Mais en plus d'une dette abyssale, son successeur hérite d'un réseau sévèrement délabré. A travers 8 indicateurs essentiels, « Les Echos » vous proposent une photo de ce qu'était la SNCF à son arrivée en 2008, et ce qu'elle est devenue en 2018.

Par Geneviève Thibaud, Lionel Steinmann et Michaël Mastrangelo

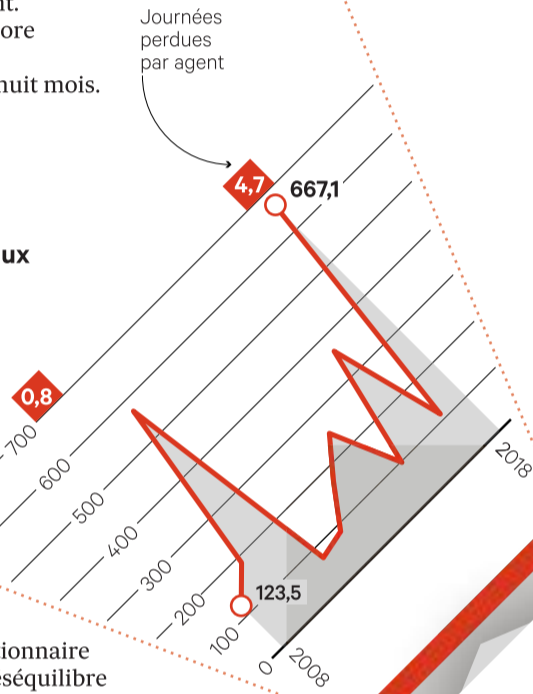
QUATRE TENDANCES À SURVEILLER

Un climat social éruptif

2014, 2016, 2018 : 3 grèves longues provoquées par des projets du gouvernement. Les syndicats ne se sont pas encore remis de leur échec à bloquer la réforme ferroviaire il y a dix-huit mois.

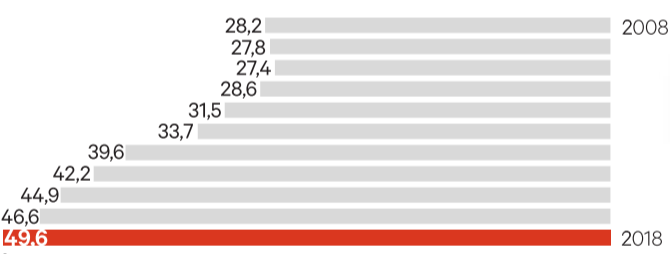
Journées perdues lors des mouvements sociaux

En milliers



Une dette abyssale

La dette de SNCF Réseau, le gestionnaire des infrastructures, traduit le déséquilibre économique du système ferroviaire. L'Etat va en reprendre 35 milliards à partir de 2020.

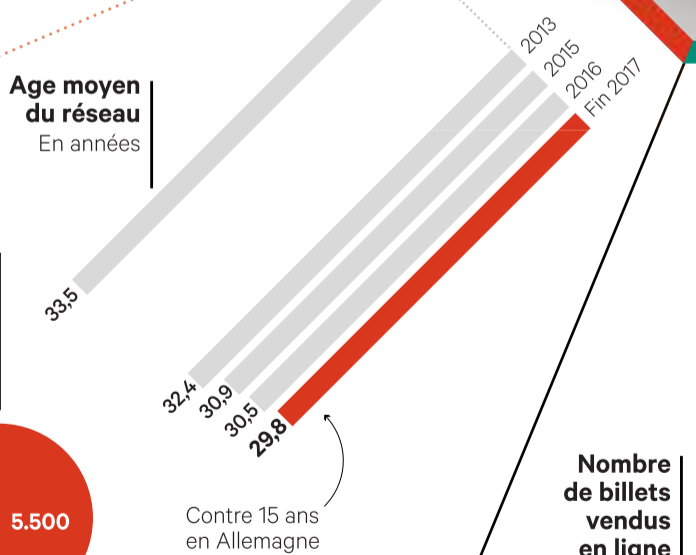


Dette de SNCF Réseau

En milliards d'euros

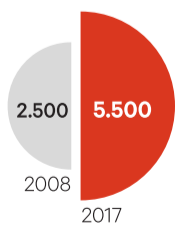
Age moyen du réseau

En années



Ralentissements imposés pour préserver la sécurité de circulation

En km de réseau

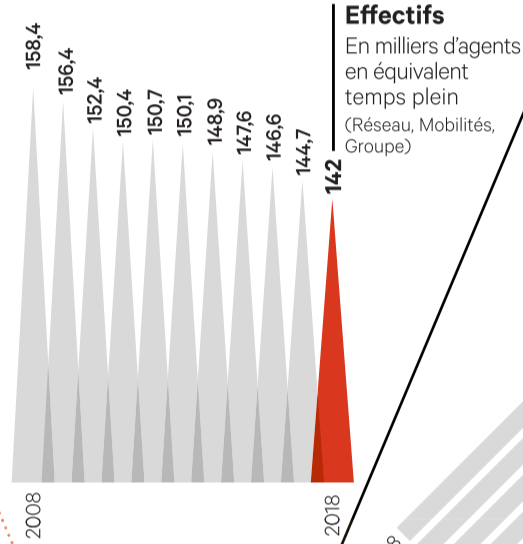


Un réseau archaïque

Des décennies de sous-investissements ont laissé le réseau dans une situation critique. La tendance a été inversée, mais l'ampleur des chantiers à mener va encore perturber le trafic pendant plusieurs années.

Moins de cheminots

Fermetures de guichets, réductions d'emplois dans le fret : les effectifs de SNCF Mobilités, l'établissement public chargé de faire rouler les trains, ne cessent de diminuer.



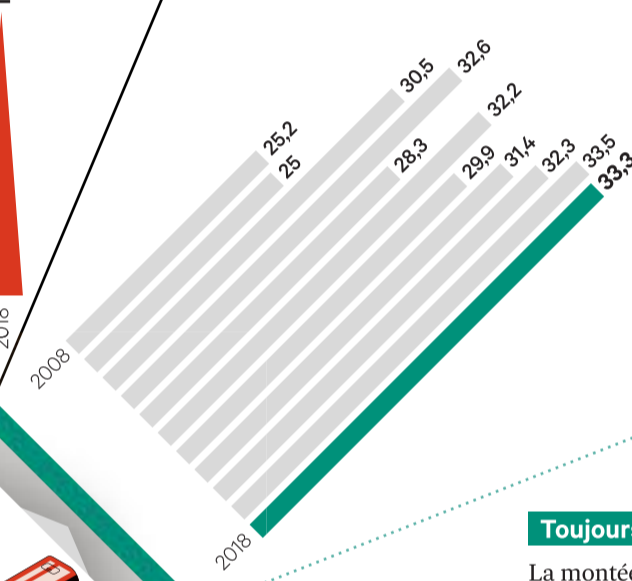
Effectifs

En milliers d'agents en équivalent temps plein (Réseau, Mobilités, Groupe)

QUATRE TENDANCES À SALUER

Un groupe qui a changé de dimension

Le chiffre d'affaires est tiré par l'essor des activités internationales via 2 filiales : Geodis pour la logistique et Keolis pour les transports publics.

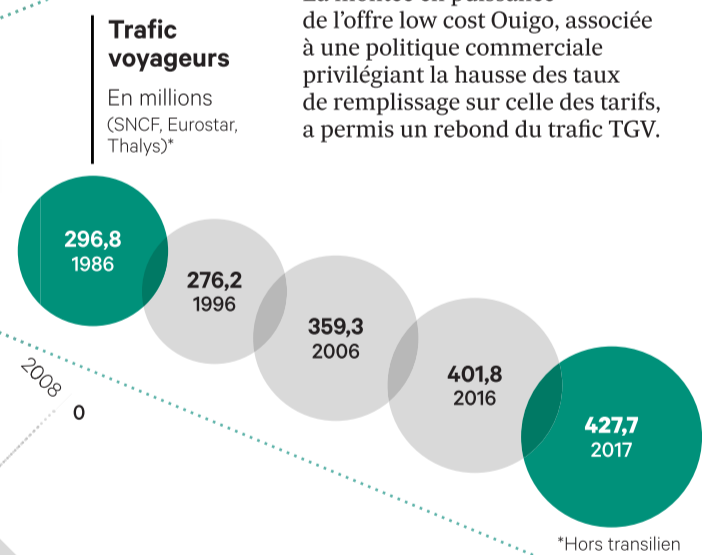


Chiffre d'affaires

En milliards d'euros (Groupe)

Toujours plus de voyageurs

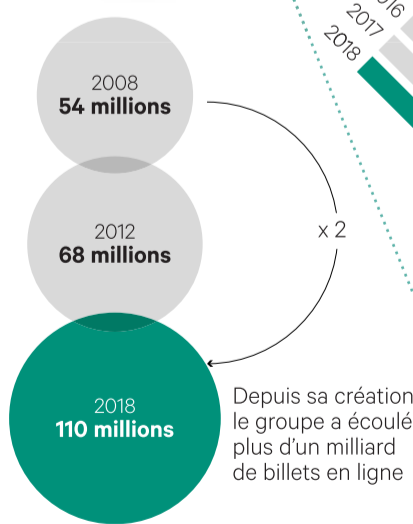
La montée en puissance de l'offre low cost Ouigo, associée à une politique commerciale privilégiant la hausse des taux de remplissage sur celle des tarifs, a permis un rebond du trafic TGV.



Trafic voyageurs

En millions (SNCF, Eurostar, Thalys)*

Nombre de billets vendus en ligne



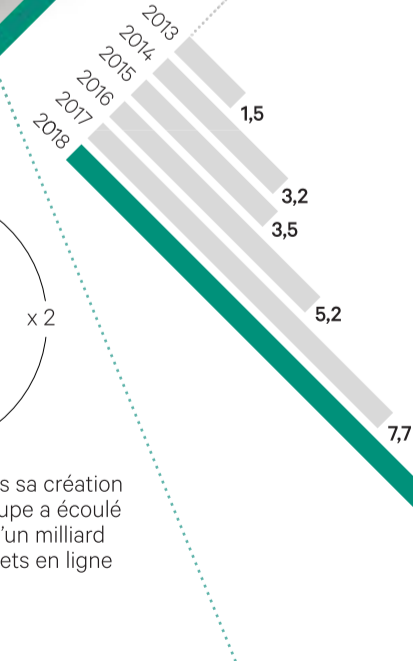
Depuis sa création le groupe a écoulé plus d'un milliard de billets en ligne

Le boom de la vente en ligne

70% des ventes se font aujourd'hui sur mobile ou sur Oui.sncf. La plate-forme de vente de la SNCF qui affiche un volume d'affaires de 5 milliards d'euros est devenue en quelques années le premier e-commerçant français.

Le succès du low cost

L'explosion du covoiturage et l'augmentation tarifaire ont entamé la croissance du nombre de passagers transportés. Mais le lancement de Ouigo en 2013 permet de sauver la croissance du TGV.



Low cost

En millions de passagers transportés

Airbus sous la menace de surtaxes américaines massives

AÉRONAUTIQUE

Si elles sont appliquées, les menaces américaines de surtaxe à 100 % des exportations d'Airbus pourraient obliger les compagnies américaines à annuler leurs commandes.

Avec le risque de représailles au moins équivalentes à l'encontre de Boeing en Europe.

Bruno Trévidic
@BrunoTrevidic

Que se passerait-il si les compagnies aériennes américaines se retrouvaient tout à coup dans l'impossibilité d'acheter des Airbus ? Et si, en retour, les compagnies européennes ne pouvaient plus acheter de Boeing ? Pour les transporteurs américains, dont les commandes en cours auprès d'Airbus dépassent les 700 appareils, comme pour leurs homologues européens, qui totalisent 886 commandes chez Boeing, l'hypothèse serait un cauchemar absolu.

Des deux côtés de l'Atlantique, les compagnies n'auraient d'autre choix que de supprimer des dizaines de milliers de vols dans les mois et les années à venir, et de licencier des milliers de salariés, faute d'avions. Avec des conséquences en cascade chez tous les acteurs du

transport aérien et de l'aéronautique. En comparaison, l'interdiction de vol des Boeing 737 MAX et toutes les autres crises du secteur passeraient pour une brouille.

Un tel scénario semble totalement insensé. C'est pourtant ce qui pourrait arriver si les autorités américaines mettent à exécution leur menace d'appliquer des surtaxes douanières aux Airbus et à des centaines d'autres produits européens. Ceci en représailles aux subventions illégales accordées par les Etats européens à Airbus. Washington en aurait parfaitement le droit.

A l'issue de quinze ans de procédure, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a en effet confirmé, en mai 2018, la persistance d'aides financières illégales à Airbus, ouvrant ainsi la voie à des mesures de rétorsions douanières américaines. A en croire le ministre américain du Commerce, Robert Lighthizer, Washington n'attend plus que la validation par l'OMC du montant du préjudice subi, d'ici au 30 septembre, pour imposer des taxes douanières sur un montant équivalent d'exportations européennes.

Le risque de l'escalade

Le département du Commerce, qui estime le préjudice à 11,2 milliards de dollars, a déjà publié avant l'été une liste des produits européens susceptibles de subir ces surtaxes douanières. Une liste très bigarrée, des vins et fromages aux avions en passant par les articles de luxe, les olives, le parmesan ou le whisky... Mais les produits civils d'Airbus seraient les plus lourdement frappés. Washington aurait en effet l'intention de taxer à 100 % les importations d'Airbus aux Etats-Unis, ce qui doublerait leur prix. « Cela reviendrait à contraindre les compagnies américaines à annuler leurs commandes », explique un proche du dossier. Mais cette surtaxation punitive concernerait aussi les éléments de fuselage d'A320 destinés à la chaîne d'assemblage de Mobile en Alabama.

En face, les Européens ne sont pas démunis. Les Etats-Unis aussi ont été condamnés par l'OMC pour des aides illégales à Boeing. Si



Le différend sur les aides publiques accordées à Airbus et à Boeing pourrait dégénérer en guerre commerciale entre l'Europe et les Etats-Unis.

Gilles Rollet/REA

Washington a quelques mois d'avance dans la procédure, l'Organisation mondiale du commerce devrait également confirmer dès le printemps prochain la possibilité pour les Européens d'imposer des surtaxes douanières aux exportations américaines, en compensation de ces aides illégales à Boeing. Pour un montant peut-être plus élevé... L'Union européenne estime en effet son préjudice à 12 milliards de dollars. Assez pour interdire le marché européen aux produits de Boeing, dans le pire des scénarios.

La possibilité d'un accord

Mais pour l'heure, tous les responsables européens semblent encore espérer un accord entre Bruxelles et Washington avant l'entrée en

vigueur des sanctions américaines, qui n'interviendraient pas avant novembre. A commencer par le PDG d'Airbus, Guillaume Faury.

« Les deux grands acteurs de l'aéronautique étant les Etats-Unis et l'Europe, les sanctions auront un impact négatif direct sur les Etats-Unis et l'Europe. La seule solution viable pour les deux parties est de parvenir à un accord », déclarait-il récemment dans une interview aux « Echos ». « Nous continuons à tendre la main à nos alliés américains pour trouver une solution à l'amiable. [...] Mais si les Etats-Unis devaient nous imposer des sanctions, nous serions prêts à réagir dans le cadre de l'OMC », a souligné ce jeudi le ministre de l'Economie, Bruno Le Maire, à l'occasion du Conseil

économique et financier franco-allemand, à Paris.

Tout espoir n'est pas perdu, car les barrières douanières américaines pourraient coûter plus cher à l'industrie aéronautique américaine qu'aux Européens. Contrairement à Boeing, Airbus a en effet plusieurs sites industriels aux Etats-Unis et achète pour 17 milliards de dollars de biens aux entreprises américaines. Par ailleurs, Boeing vend plus d'avions en Europe qu'Airbus aux Etats-Unis. Enfin, si les surtaxes douanières dissuadent les compagnies américaines d'acheter des produits européens, ces commandes envolées représenteraient aussi un manque à gagner pour les finances publiques américaines. ■

annonces légales

PRÉFECTURE DU VAL-DE-MARNE
DIRECTION DE LA COORDINATION
DES POLITIQUES PUBLIQUES
ET DE L'APPUI TERRITORIAL
BUREAU DE L'ENVIRONNEMENT
ET DES PROCÉDURES D'UTILITÉ
PUBLIQUE

AVIS AU PUBLIC

Agrément des activités
de ramassage des huiles usagées
dans le département du Val-de-Marne

Conformément aux dispositions de l'arrêté ministériel du 28 janvier 1999, modifié, relatif aux conditions de ramassage des huiles usagées, le Préfet du Val-de-Marne, par arrêté n°2019/2788 du 6 septembre 2019, accorde le renouvellement d'agrément pour 5 ans, à compter du 2 octobre 2019, à la société REMONDIS FRANCE SAS dont le siège social se trouve rue de Bruxelles, ZAC les Vallées à Amblierville (60110), pour le ramassage des huiles usagées dans le département du Val-de-Marne.

Copie dudit arrêté définissant les mesures jugées nécessaires à cet agrément, avec la liste à jour des ramasseurs agréés dans le département du Val-de-Marne, peuvent être consultées sur le site internet de la Préfecture du Val-de-Marne :

<http://www.val-de-marne.pref.gouv.fr/Les-actions-de-l-Etat/Environnement-et-prevention-des-risques/DECHETS>

Le CREDIT DU NORD, Société anonyme au capital de 890.263.248 €, dont le siège social est à LILLE (Nord), 28 Place Rihour et le siège central à PARIS (8^e) 59 boulevard Haussmann, identifié sous le numéro unique 456 504 851 au RCS de LILLE, ayant agence à PARIS (75016), 2 Place Victor Hugo,

AVISE LE PUBLIC que la garantie qu'elle avait accordée par l'intermédiaire de son agence de PARIS (75016) 2 Place Victor Hugo au CABINET MALEMONT, Société par actions simplifiée au capital de 164 644,94 €, dont le siège social est sis à LE CHESNAY - ROCQUENCOURT (78150), 18 avenue du Parc F LE CHESNAY, au titre de son activité de Conseil en Propriété Industrielle visée à l'article L422-8 du Code de la Propriété Intellectuelle, prendra fin dans un délai de trois jours francs après la présente publication.

Les créances, s'il en existe, devront être produites entre les mains de l'agence sus-indiquée de la Banque dans les trois mois du présent avis.

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.
Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.
Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Air France et le groupe Dubreuil renoncent à Aigle Azur

AÉRIEN

Quatre offres de reprise ont été formulées pour la compagnie aérienne, placée en liquidation judiciaire.

L'une d'elles provient de Lionel Guérin et Philippe Micoulet, deux anciens d'Air France.

Nouveau coup de théâtre dans le feuilleton Aigle Azur. Alors que le tribunal de commerce avait donné jusqu'à mercredi minuit aux candidats à la reprise pour améliorer leurs offres, les deux favoris des syndicats de la compagnie, Air France et le groupe Dubreuil, ont finalement décidé de jeter l'éponge jeudi. Dans un bref communiqué, le groupe Air France a indiqué ne pas avoir déposé d'offre, considérant que « les conditions n'étaient pas réunies pour le faire ».

Le groupe Dubreuil est un peu plus explicite. « L'étude de récents

éléments portés à notre connaissance a révélé des problématiques nouvelles liées notamment au passif social de l'entreprise, explique-t-il dans son communiqué. Les montants en jeu et les risques sociaux associés à la reprise des salariés ne nous permettent plus d'envisager un plan de reprise raisonnable et économiquement viable. »

Grosse déception

Pour les salariés d'Aigle Azur comme pour les juges du tribunal d'Evry, cette défection est une énorme déception. Le délai supplémentaire octroyé lundi dernier par la justice, dans le cadre d'une liquidation judiciaire avec poursuite d'activité, avait essentiellement pour but de permettre à Air France et à la maison mère d'Air Caraïbes et French Bee de fusionner leurs offres. Ce qui aurait pu permettre de reprendre la quasi-intégralité de l'activité d'Aigle Azur et de ses salariés. Les deux groupes, concurrents sur la desserte des Antilles et de La Réunion, n'y sont pas parvenus. La question de la reprise des salariés d'Aigle Azur avec leurs contrats de travail actuels aurait fait obstacle. Tout espoir de reprise n'est toute-

fois pas perdu. Malgré la décision d'Air France, plusieurs syndicats (CFDT, CGT, Unsa et CFE-CGC) avaient encore espoir de ramener Air France à la table, jeudi, contre la promesse d'une renégociation des contrats de travail d'Aigle Azur. « Nous allons faire une proposition », assurait un syndicaliste.

Par ailleurs, quatre offres de reprise restent en lice, dont certaines ont été améliorées - du moins sur le papier. C'est le cas de l'offre de deux anciens dirigeants d'Air France, Lionel Guérin et Philippe Micoulet, qui semblent avoir trouvé un partenaire financier. C'est également le cas de l'offre de Gérard Houa, actionnaire à hauteur de 19 % d'Aigle Azur, qui s'engage à reprendre « 82,2 % des salariés » avec leurs contrats actuels, ainsi que toute l'activité d'Aigle Azur sur l'Algérie.

La date

27 septembre
La date limite fixée par le tribunal pour trouver une solution.

Trenitalia en guerre contre une application

FERROVIAIRE

L'appli Trenit permet aux usagers de comparer les prix, notamment dans la grande vitesse.

Olivier Tosseri
@OlivierTosseri
— Correspondant à Rome

C'est un sujet qui pourrait bien concerner la SNCF avec la montée en puissance de la concurrence dans le transport ferroviaire de passagers en France. A qui appartiennent les informations sur le prix des billets de train, les horaires, les retards éventuels, et qui est en droit de les utiliser et de les diffuser ? De l'autre côté des Alpes, Trenitalia, la compagnie ferroviaire publique a saisi la justice pour obtenir une réponse à ces questions.

La « SNCF » italienne n'apprécie pas les services rendus par Trenit. Cette application, développée en 2014, a été téléchargée plus de 3 millions de fois et utilisée quotidiennement par plus de 80.000 usagers. Trenitalia ne semblait pas s'en émouvoir jusqu'à ce qu'apparaisse en novembre dernier la fonction « Alta Velocita ». Elle permet une comparaison des prix avec son concurrent dans la grande vitesse, Italo.

Bataille judiciaire

La compagnie publique a lancé la bataille judiciaire en mai et obtenu gain de cause... dans un premier temps. Car le tribunal, après avoir suspendu l'appli en juillet, la rendu de nouveau opérationnelle début septembre, en motivant sa décision. Il a estimé que les données concernant les horaires et les prix ne relevant pas du droit d'auteur, Trenitalia abuse de sa position dominante, en déniant celles-ci à un tiers. En outre, a considéré le tribunal, la société étant publique, les informations la concernant sont, par définition, disponibles pour tous.

L'appli a été utilisée quotidiennement par plus de 80.000 usagers.

Une argumentation qui ne convainc pas la compagnie ferroviaire, qui entend poursuivre son combat en invoquant la défense des usagers. Trenitalia conteste la présentation incomplète de ses offres, qui empêcherait une évaluation transparente et équilibrée, et aussi l'utilisation de ses données à des fins commerciales. De fait, des publicités sont présentes sur Trenit. Si la société se dit prête à partager ses informations, elle y met un préalable : la signature d'un accord commercial qui empêcherait une comparaison avec les autres opérateurs.

Au-delà du cas spécifique italien, la question de savoir à qui appartient ce type d'informations a fait l'objet d'un document publié en 2014 par l'Union internationale des transports publics (UITP). Il vantait les bénéfices de l'open data pour les usagers, en insistant néanmoins pour que leurs données personnelles continuent à être protégées. Le débat n'est pas clos pour autant et de nombreuses questions demeurent, comme celles du coût élevé pour l'opérateur ou du manque de fiabilité possible lorsque ces informations sont utilisées par un tiers... ■

Le marché des maisons neuves individuelles repart du bon pied

- Après une année 2018 difficile, le marché de la maison neuve individuelle en secteur diffus s'est ressaisi en 2019, selon le dernier bilan de LCA-FFB. Mais des sujets d'inquiétude demeurent.
- La Fédération en appelle au maintien des aides publiques à l'accession dans le neuf.

BTP

Anne-Sophie Vion
@annesophieVION

Contrairement aux pronostics de début d'année, tout ne va pas si mal dans l'immobilier neuf. Après la Fédération française du bâtiment (FFB), qui vient de réviser en forte hausse sa prévision d'activité, c'est au tour de sa branche maisons neuves, Les Constructeurs et Aménageurs (LCA-FFB), d'attester revenir sous de meilleurs auspices.

Après avoir chuté de 11,2 % en 2018, avec seulement 119.700 ventes réalisées, le marché de la maison neuve en secteur diffus (hors lotissements) a rebondi en 2019. Les ventes ont progressé de 4,7 % sur les sept premiers mois de l'année, pour atteindre 123.100 unités. Pour autant, nuance LCA-FFB, ce niveau reste inférieur à la moyenne annuelle de la période 2007-2018 (126.884 ventes) et bien en deçà des années fastes de 2016 et 2017 (134.000 ventes). Toutes les régions bénéficient de cette dynamique, avec une tendance toutefois plus molle en Ile-de-France et en Normandie.

L'an dernier, le marché avait souffert du coup de rabot sur le prêt à taux zéro (PTZ) dans les secteurs périurbains et ruraux, où la maison individuelle est plébiscitée, ainsi que de la suppression de l'APL. L'accession de 2019 tient à l'anti-

icipation d'un nouveau tour de vis de l'Etat. « Le mois de juillet a été éblouissant (+17,1 % de hausse des ventes), signe qu'un grand nombre d'acheteurs ont commencé à anticiper la disparition du PTZ neuf dans les zones B2 et C », analyse le délégué général de LCA-FFB, Christophe Boucaux.

Surtout, à l'image du marché de l'ancien, le carburant des taux du crédit immobilier, extrêmement bon marché, a l'effet d'un accélérateur. « Les conditions bancaires exceptionnelles redonnent du pouvoir d'achat immobilier à un grand nombre de ménages modestes en compensant en partie l'impact du rabaillage des aides à l'accession », explique-t-on à la FFB. Les ménages bénéficient à la fois de la baisse des taux, de l'allongement de la durée moyenne des prêts et d'un abaissement du taux d'apport personnel exigé pour financer l'opération, de 18,8 % en 2017 à environ de 14 % à la mi-2019.

Marché convalescent

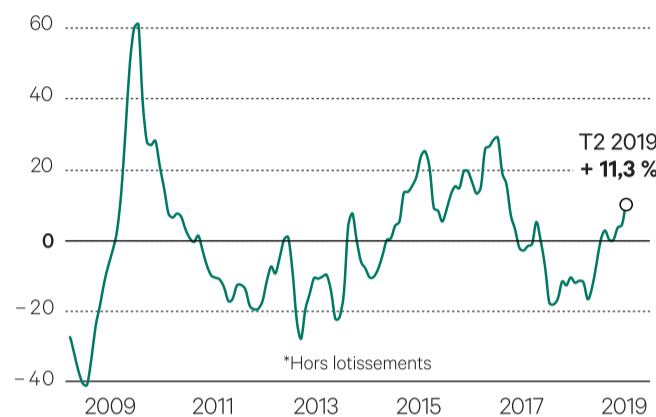
Si ces conditions très favorables perdurent, le marché pourrait afficher une hausse de 2 % à 5 % sur l'année, soit entre 122.000 et 126.000 ventes. Mais des sujets d'inquiétude demeurent. Le segment des maisons en lotissement est à la peine. « Il s'est fait rattraper par l'onde de choc de la remise en question des aides au logement l'an dernier », constate le délégué général de LCA-FFB. Au second trimestre, les ventes de l'habitat individuel groupé ont reculé de 10,4 % sur un an, à 8.953 unités (contre une moyenne de long terme de 12.000 ventes par an).

Plus inquiétant, les mises en vente s'écroulent : -33,2 % d'avril à juin 2019, par rapport à la même période de 2018. Dans ce contexte où l'offre se rétracte, les prix augmentent de 2,4 % sur douze mois. Il faut désormais déboursier, en moyenne, pour l'achat d'une maison neuve en lotissement, 272.667 euros, foncier compris.

Dans ce contexte d'un marché qui « demeure convalescent », souligne le président de LCA-FFB, Grégory Monod, « il est impératif de prolonger le prêt à taux zéro en zones B2 et C jusqu'à fin 2021 tout en lançant en paral-

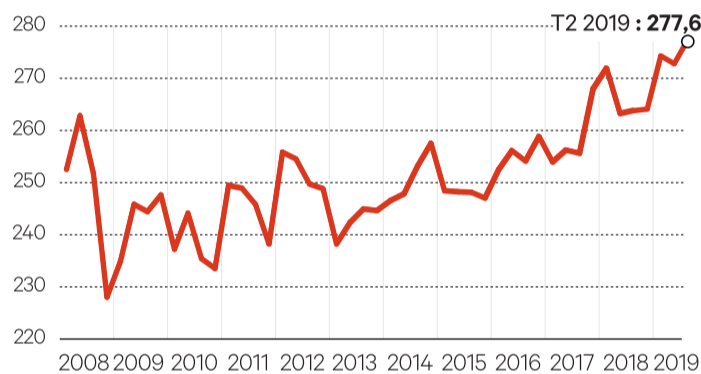
Maison individuelle : le marché rebondit

Vente de maisons individuelles en secteur diffus*
En glissement annuel sur trois mois, en %



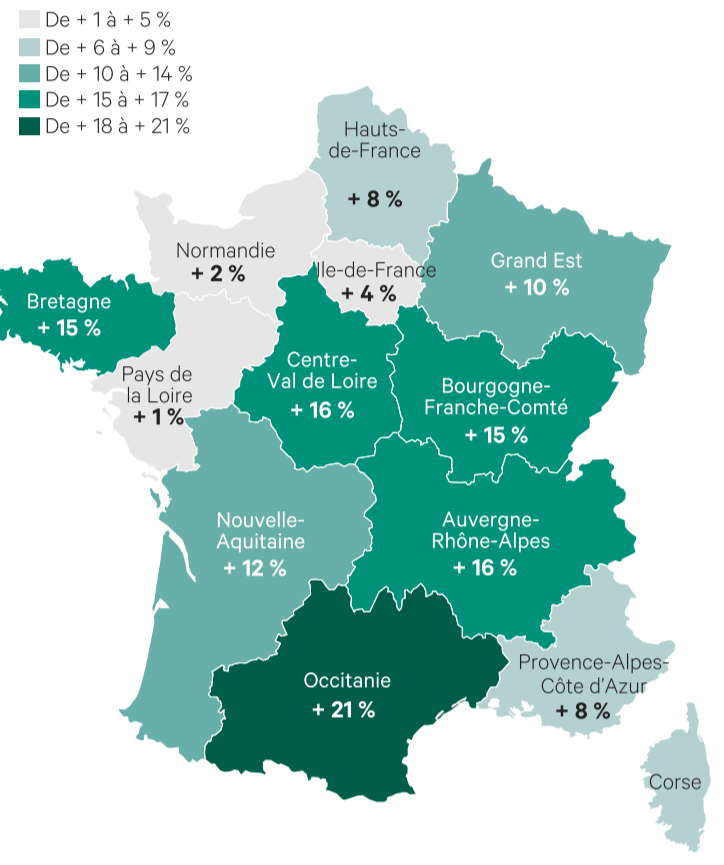
Une progression régulière des prix

En milliers d'euros (prix à la réservation, France métropolitaine)



La dynamique touche toutes les régions

Vente de maisons individuelles en secteur diffus,
En glissement annuel sur trois mois, en %, à fin juillet 2019



« LES ÉCHOS » / SOURCES : MINISTÈRE DU LOGEMENT, LCA-FFB

« Les conditions bancaires exceptionnelles redonnent du pouvoir d'achat immobilier à un grand nombre de ménages modestes. »

FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT

Le regain des commandes soulage les comptes du leader Hexaôm

Le leader français de la construction de maisons individuelles a annoncé des résultats semestriels en nette baisse jeudi. Le groupe n'arrive pas encore à tirer les fruits de sa stratégie de diversification.

C'est un bilan semestriel en demi-teinte qu'Hexaôm (ex-Maisons France Confort), le leader français de la construction de maisons individuelles, a présenté jeudi. Le groupe familial de 2.000 personnes, basé à Alençon, a vu son résultat net fondre de près de moitié (-45,6 %) au premier semestre, pour s'établir à 10,4 millions d'euros. Les ventes restent solides, avec un chiffre d'affaires en hausse de 1,8 % à périmètre constant, à 418 millions d'euros. Cœur d'activité du groupe, la branche construction des maisons individuelles (40 marques sous son aile) est stable, à 359,1 millions d'euros. Hexaôm précise avoir cueilli les fruits d'actions visant à réduire les délais.

Cette année, les prises de commande bondissent (+12,2 % en valeur à fin août sur un an), profi-

tant notamment d'une offensive commerciale à l'occasion des cent ans du groupe et de son changement de nom. L'opération a pourtant coûté 2 millions d'euros de charges exceptionnelles, mais « l'effet est très positif sur les ventes en donnant élan et motivation à nos troupes », tempère le PDG d'Hexaôm, Patrick Vandromme. Le dynamisme de ce métier historique permet à l'entreprise de surperformer un marché qui retrouve de l'allant depuis le printemps.

Comme l'an dernier, c'est la stratégie de diversification qui pèse sur les comptes. Hexaôm, qui souhaite devenir un « généraliste de l'habitat », cherche à se développer dans la promotion immobilière de logements collectifs et dans la rénovation immobilière pour les particuliers et pour les entreprises. Il s'agit de compenser à terme les incertitudes qui pèsent sur le marché des maisons, notamment l'avenir des aides publiques à l'accession à la propriété comme le prêt à taux zéro (PTZ). Avec la disparition du PTZ en zones B2 et C, « ce marché risque de chuter de 10 % en 2020 en volume », anticipe Patrick Van-

dromme. Or, jusqu'à présent, le développement de la promotion, avec la création de la société Hibana, lui coûte de l'argent.

Bonnes perspectives pour 2020

Pis, la rénovation fait plus que doubler sa perte nette semestrielle, à 3,5 millions d'euros, par rapport au 30 juin 2018. Ce sont surtout les difficultés de Camif Habitat, dans la rénovation aux particuliers, qui pèsent sur les comptes. « Ce pôle se restructure et devrait rattraper en partie son retard au deuxième semestre », assure le directeur administratif et financier du groupe, Jean-Christophe Godet. Le segment de la rénovation aux entreprises progresse, lui, avec un bond de plus de 30 % des nouvelles commandes, sur un an, à fin août.

Face à « ses prises de commande excellentes », le groupe se dit confiant sur ses perspectives 2020, avec « un chiffre d'affaires toujours en hausse et des résultats en nette amélioration ». Il annonce travailler sur des opérations de croissance externe pour les mois qui viennent. — A.-S. V.

Résultats du 1^{er} semestre 2019



« Alors que les grands défis de notre système de santé se font chaque jour plus présents, notre stratégie patiemment construite depuis 30 ans bientôt, témoigne de la qualité de ses fondamentaux. Médicalisation des EHPAD, prise en soins spécialisée des troubles d'Alzheimer et des pathologies chroniques, tarif soin global et pharmacies à usage intérieur, permanence des soins infirmiers de nuit, hospitalisation et rééducation à domicile, EHPAD hors les murs, télémédecine, sont autant d'expérimentations innovantes initiées en concertation avec les autorités publiques et en coopération avec les partenaires territoriaux. Pour la plupart déjà généralisées, elles entrent aujourd'hui en pleine résonance avec la vision portée par l'Etat dans Ma Santé 2022, et demain dans la Loi Grand Age et Autonomie. Notre plan stratégique Grandir Ensemble 2022 fédérateur pour l'ensemble de nos équipes, embarque ainsi les ferments de nos croissances futures. »

Jean-Paul Siret, Président Directeur Général.

Chiffre d'affaires
+7,7 %
230,5 M€

Parc de lits en « régime de croisière »
+6 %
à 6 519 lits

EBITDA
+7,9 %
à 28,7 M€

Résultat Opérationnel Courant
+4,2 %
à 22,9 M€

L'action LNA est cotée sur le compartiment B d'Euronext Paris.
Code ISIN : FR0004170017.

Poursuivant sa transformation, le Groupe délivre la performance annoncée

Le parc en activité incluant les lits en reconstruction représente à date **7 547 lits** répartis sur 69 établissements. Il est constitué de 6 519 lits en « régime de croisière », en hausse de +6 % sur un an, en ligne avec le plan de transformation.

Le chiffre d'affaires total du 1^{er} semestre 2019 s'établit à 255,5 M€. L'activité Exploitation s'établit à **230,5 M€ en progression de +7,7%** par rapport au premier semestre 2018, grâce à une **croissance organique dynamique de +5,2%** et l'apport des croissances externes pour +2,5%.

Le résultat opérationnel courant progresse de **+4,2% en consolidé** à 22,9 M€, et atteint 21,6 M€ en Exploitation, pour une marge globale courante d'Exploitation de 9,4% conforme à l'objectif. L'EBITDA en consolidé s'élève à **28,7 M€ en progression de +7,9% pour une marge de 12,2%** du chiffre d'affaires. Il bénéficie de la performance des sites matures dont la **marge d'EBITDA croisière s'établit à 12,8% en avance sur l'objectif fixé à 12,0%**.

Le résultat financier s'établit à -3,5 M€. Sa maîtrise se reflète dans le coût moyen de la dette, stable à 1,95%.

Le résultat net part du groupe s'élève à **11,3 M€ en hausse de +5,0%** sur un an.

Le levier d'endettement d'Exploitation atteint un point bas à **1,07**, assurant une grande flexibilité.

Perspectives 2019 confirmées

Dans la continuité du 1^{er} semestre, le maintien d'un bon niveau d'activité permet de viser un **objectif de croissance organique du chiffre d'affaires Exploitation supérieur à 4,5%** pour l'exercice 2019 et une marge d'EBITDA proche de 12,5% pour les sites à maturité.

Grâce à la montée en régime programmée des 1 000 lits en reconstruction (dont les 2/3 en provenance du secteur sanitaire) et la mise en exploitation d'un réservoir de 900 lits, le Groupe dispose d'un **levier de croissance** du résultat opérationnel **hors nouveaux développements de près de 2 000 lits**.

Cette consolidation de la performance à partir des entités à maturité soutiendra une politique de distribution de dividendes maîtrisée, active et pérenne.

Retrouvez l'intégralité du communiqué de presse sur www.lna-sante.com
Ligne Actionnaires (mardi et jeudi de 14h à 16h) : 0 811 04 59 21

Contacts :
Damien Billard
contact@lna-sante.com
Tél. : 02 40 16 17 92

Jérôme Gacoin
jgacoin@aelium.fr
Tél. : 01 75 77 54 65

Prochain communiqué
• Chiffre d'affaires 3^e trimestre 2019 :
5 novembre 2019 à la clôture du marché

Grandir ensemble 2022
Notre projet, notre cap

Catastrophe de Fukushima : les patrons de l'électricien Tepco déclarés innocents

ÉNERGIE

Plus de huit ans après l'accident nucléaire, un tribunal de Tokyo a acquitté trois anciens dirigeants de l'électricien poursuivis pour « négligence professionnelle ayant entraîné la mort ».

Yann Rousseau
@yannsan
—Correspondant à Tokyo

Plus de huit ans après la catastrophe de Fukushima, qui avait sinistré toute une région de l'est du Japon et contraint 160.000 personnes à fuir en quelques heures leurs villages, parfois pour toujours, un tribunal de Tokyo a jugé, jeudi, que les dirigeants de l'électricien Tokyo Electric Power (Tepco), qui exploitait la centrale nucléaire détruite, n'avaient pas commis de négligence professionnelle. A l'issue d'un procès qui avait démarré début 2017, l'ancien président de la société, Tsunehisa Katsumata, et deux de ses vice-présidents de l'époque, Sakae Muto et Ichiro Takekuro, ont été acquittés et sont ressortis libres du tribunal.

Au cours des débats, les avocats des familles des victimes avaient tenté de démontrer que ces cadres, aujourd'hui à la retraite, n'avaient pas su ou n'avaient pas voulu, pour des raisons économiques, prendre en compte les risques qui pesaient sur le site de Fukushima-Daiichi construit



L'ancien président de la société, Tsunehisa Katsumata (à droite), et deux de ses vice-présidents de l'époque, Sakae Muto et Ichiro Takekuro, ont assuré avoir scrupuleusement suivi les procédures internes.

en bord de mer. Ils avaient expliqué que les anciens dirigeants avaient eu connaissance, au fil des années 2000, d'études montrant qu'un tsunami risquait de générer des vagues de 15 mètres de haut susceptibles de frapper les réacteurs. Un scénario similaire à celui qui s'était déroulé dans l'après-midi du 11 mars 2011.

Démonstration d'innocence

Des vagues de plus de 14 mètres avaient frappé le site dans les minutes qui avaient suivi un puissant

tremblement de terre sous-marin et ravagé le système de refroidissement des réacteurs. Les noyaux des tranches s'étaient mis à chauffer au point de provoquer, dans les heures suivantes, de violentes explosions et la destruction de la centrale.

Les autorités avaient réussi à évacuer rapidement la totalité des habitants de la zone, mais des résidents âgés et malades étaient morts dans cette fuite parfois chaotique. Les avocats des familles ont ainsi assuré que 44 patients de l'hôpital de Futaba, situé près de

Fukushima Daiichi, n'avaient pas survécu à cette panique.

Pour leur défense, les trois anciens cadres ont expliqué qu'ils avaient consulté, au fil des ans, de nombreuses études de risque. Mais qu'aucune n'avait prouvé avec certitude et de manière scientifique qu'une vague géante allait un jour frapper la centrale de Fukushima et détruire les systèmes de refroidissement.

Ils avaient assuré qu'ils avaient scrupuleusement suivi les procédures internes et qu'ils n'avaient,

dès lors, jamais ordonné un rehaussement des petites digues qui protégeaient à l'époque les bâtiments. Dans leurs plaidoiries finales, les avocats avaient conclu qu'il était donc impossible de condamner les trois hommes « pour des négligences professionnelles ayant entraîné la mort ». Une démonstration d'innocence qui aura convaincu le tribunal.

Procédure très rare

Pour les juristes japonais, ce verdict n'est pas une surprise. Sollicités par les victimes, les procureurs de Tokyo avaient refusé par deux fois, au milieu des années 2010, d'instruire ce dossier. Ils avaient estimé que les preuves de la culpabilité des anciens dirigeants de Tepco étaient beaucoup trop faibles pour obtenir une condamnation. Frustrés, les familles avaient persévéré et finalement obtenu le lancement d'une procédure, très rare, où le procès est enclenché par un panel de citoyens et où les juges ne sont pas des magistrats professionnels mais des avocats. Ce système ne débouche toutefois que très rarement sur des verdicts de culpabilité.

Les représentants des familles de victimes devaient dire dans l'après-midi de jeudi si elles vont faire appel de ce verdict ou tenter une autre démarche au pénal. Pour l'instant, aucun dirigeant de Tepco n'a été condamné pour la catastrophe de 2011. L'entreprise, en revanche, a été condamnée à plusieurs reprises, au civil, à dédommager les centaines de milliers de victimes de l'accident. ■

à suivre

Près d'un salarié sur quatre a fait grève chez EDF

ÉNERGIE Selon l'énergéticien, 39,2 % des salariés de EDF SA étaient en grève jeudi, soit 23.700 personnes. Ils contestent le projet de réorganisation du groupe baptisé « Hercule ». Celui-ci vise à scinder EDF en deux entités afin d'isoler le risque financier que représente le nucléaire. Ces chiffres sont contestés par les syndicats : ils estiment qu'un salarié sur deux d'EDF SA était en grève. « Un niveau de mobilisation qui n'avait pas été atteint depuis 2011 », fait valoir la CGT. Les syndicats contestaient alors le projet de suppression des tarifs préférentiels accordés aux agents.

Amazon va commander 100.000 fourgons électriques

DISTRIBUTION Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, a expliqué que le géant de la distribution en ligne allait commander 100.000 camionnettes électriques à l'entreprise américaine Rivian. Les premiers engins de livraison seront opérationnels dès 2021, et toute la flotte sera déployée en 2024. Jeff Bezos a promis qu'Amazon remplirait avec dix ans d'avance ses engagements climatiques dans le cadre de l'accord de Paris. « Nous voulons nous servir de notre influence et de notre taille pour montrer la voie », a-t-il souligné.

ventes aux enchères publiques //

EN PARTENARIAT AVEC

VLimmo.fr

VOUS SOUHAITEZ PARAÎTRE DANS CETTE RUBRIQUE

AGENCE@IMMOLEGAL.FR

01 42 96 96 72

13 VENTE aux enchères publiques, sur liquidation judiciaire, au palais de justice Marseille (13), Salle Borély, Rdc, Palais Monthyon, Place Monthyon le **jeudi 10 octobre 2019 à 9h 30**

UNE PROPRIÉTÉ à AUBAGNE (13400)

Quartier les Solans Nord-Est - Solans Nord et 405, chemin des Boyers Formée de plusieurs PARCELLES DE TERRAIN d'une superficie totale de 5.180 m² sur partie desquelles sont édifiées UNE MAISON PRINCIPALE d'un étage sur rez-de-chaussée de 322,18 m² UNE SECONDE UNITE D'HABITATION élevée d'un simple rez-de-chaussée de 44,40 m² - superficie totale de 366,58 m² - DIVERSES DEPENDANCES ET UNE PISCINE le tout agrémenté D'UN JARDIN ARBORE

Mise à Prix : 300.000 €

Les enchères sont recevables uniquement si elles sont portées par un Avocat inscrit au Barreau de Marseille qui devra détenir un chèque de banque représentant 10 % de la mise à prix avec un minimum de 3.000 € établi à l'ordre de Maître Simon LAURE. RENSEIGNEMENTS : Pour de plus amples renseignements, consulter le cahier des conditions de vente et son additif :

- sur le site internet www.cabinet-maurin.com du Cabinet de Maître Fabienne FIGUIERE-AURIN, Avocat au Barreau de Marseille, - au CABINET OLIVIER MAURIN - Maître Fabienne FIGUIERE-AURIN - 171 bis chemin de la Madrague-Ville (13002) MARSEILLE, du lundi au jeudi de 14h30 à 16h30 exclusivement. Tél. : 04.91.54.23.23

- au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de Marseille, au Rdc à l'accueil du Palais Monthyon, Place Monthyon (13006) MARSEILLE, du lundi au vendredi de 8h à 11h30 et de 13h30 à 16h30. Visites le **Mardi 1^{er} Octobre 2019 de 9 h à 10 h 30** et le **Lundi 7 Octobre 2019 de 9 h à 10 h 30**

75 VENTE aux enchères publiques au palais de justice de PARIS (75), Tribunal de Paris, Parvis du Tribunal de Paris le **jeudi 24 octobre 2019 à 14h** - EN UN SEUL LOT

APPARTEMENT à PARIS 8^{ème}

29 rue Tronchet et 23 rue des Mathurins

Esc.D, à gauche, au 1^{er} étage comprenant : entrée, cuisine, salon, salle à manger, 2 chambres, SdB, WC - CAVE n°32

Mise à Prix : 44.000 € Consignation pour enchérir : 4.400 €

S'adresser : - Maître Estelle MAILLANCOURT, avocat, membre du Cabinet MAILLANCOURT AVOCATS, 2 avenue Marceau (75008), PARIS, TEL. 09.72.85.74.85 dépositaire d'une copie du cahier des conditions de vente.

- Au greffe du juge de l'exécution du TGI de PARIS, où le cahier des conditions de vente est déposé - Sur les lieux pour visiter où une visite sera organisée

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 126882)

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

75 VENTE aux enchères publiques le **jeudi 31 octobre 2019 à 14h** Au Tribunal de PARIS, Parvis du Tribunal de PARIS, à PARIS 17^{ème}

UN LOGEMENT à PARIS 18^{ème}

25 rue Caulaincourt

de 30,3 m² environ. Au rez-de-chaussée à droite de la porte d'entrée de l'immeuble, comprenant : hall d'entrée avec placard, coin-cuisine, pièce principale, salle d'eau, petite pièce avec douche et w.-c.

► Les lieux seront occupés le jour de la vente

Mise à Prix : 100.000 €

Avec faculté de baisse d'un tiers puis de la moitié à défaut d'enchères Pour consulter le cahier des charges et conditions de vente s'adresser au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de PARIS où il a été déposé sous la Référence Greffe 19/00228, à Maître Michel MAAREK, Avocat à PARIS (75116), 35 avenue d'Eylau, Tél. : 01 45 53 02 00 E-mail : maître.maarek.michel@free.fr - www.maarek-avocat-paris.com VISITE sur place le **Vendredi 18 octobre 2019 de 14 h 00 à 15 h 00**

PROCHAINES VENTES

T. G. I. de NANTERRE (92)

Audience du 13/06/2019 à 14H30

APPARTEMENT de 75,07 M² à NANTERRE (92) - MISE À PRIX : 150 000 €

Maître GRANCHON Ref VLImmo 123745

DROITS AU BAIL à construction d'un Local Commercial à CLICHY (92)

MISE À PRIX : 23 500 € - Maître TOULLEC - CORDANI Ref VLImmo 124248

T. G. I. de BOBIGNY (93) (extrait)

Audience du 18/06/2019 à 13H30

APPARTEMENT à SAINT DENIS (93200) - MISE À PRIX : 52 000 €

Maître LEOPOLD Ref VLImmo 124704

APPARTEMENT à CLICHY SOUS BOIS (93390) - MISE À PRIX : 50 000 €

Maître DOMINIQUE-DROUX & BAQUET Ref VLImmo 124336

PAVILLONS à LIVRY GARGAN (93190) - MISE À PRIX : 50 000 €

Maître LOUIS Ref VLImmo 124473

APPARTEMENT DE 40,29 M² à PANTIN (93500) - MISE À PRIX : 47 000 €

Maître CIEOL Ref VLImmo 123926

APPARTEMENT à SEVRAN (93270) - MISE À PRIX : 43 200 €

Maître LANGLAIS Ref VLImmo 124538

PAVILLON à LE BLANC MESNIL (93150) - MISE À PRIX : 40 000 €

Maître CIEOL Ref VLImmo 124494

91 VENTE aux enchères publiques sur Liquidation Judiciaire, au palais de justice d'EVERY (91) le **mercredi 23 octobre 2019 à 10h30 - EN UN SEUL LOT**

UNE MAISON de 89,62 M² à SAVIGNY LE TEMPLE (91)

92 Mail de la Fontaine Ronde

Avec GARAGE comprenant : - au Rdc : entrée, séjour, cuisine équipée, WC - à l'étage : dégagement, 3 chambres, WC, SdB, dressing. (DPE : D ; GES : C)

Mise à Prix : 35.000 € - Occupé

Consignation pour enchérir : 3.500 €

Avec faculté de baisse du ¼ puis de ½ faute d'enchères

S'adresser - À Maître Michel MIORINI avocat, 4 rue Féray (91) CORBEIL ESSONNES, Tél. 01.60.90.13.13, site internet : miorini.com, dépositaire d'une copie du CCV

- Au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI d'EVERY où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter, où une visite sera organisée le **jeudi 17 octobre 2019 à 9h**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 126885)

93 VENTE aux enchères publiques au palais de justice de BOBIGNY (93) le **mardi 29 octobre 2019 à 13h30 - EN UN SEUL LOT**

UN APPARTEMENT à SEVRAN (93)

7 Allée Hélène Boucher

Bâtiment unique, Esc B, au 5^{ème} étage droite, comprenant : entrée, cuisine équipée, cellier, salon, BALCON, couloir, WC, SdB, 2 chambres, penderie. UNE CAVE au sous-sol dans le bâtiment unique, Esc B

Mise à Prix : 20.000 € - Occupé

Consignation pour enchérir : 3.000 €

S'adresser : - À Maître Jean-Claude GUIBERE, Avocat, 34 rue de Bourgogne (93) BOBIGNY, TEL. 01.48 969 969 dépositaire d'une copie du cahier des conditions de vente - À Maître Jean Marc HUMMEL Avocat, 29 Avenue d'Eylau (75116) PARIS, TEL.01.47.27.04.94 - Au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de BOBIGNY où le CCV est déposé. Sur les lieux pour visiter, le : **lundi 21 octobre 2019 à 18h**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 126884)

94 VENTE aux enchères publiques, au palais de justice e CRÉTEIL (94) le **jeudi 24 octobre 2019 à 09h30 - EN UN SEUL LOT**

UN APPARTEMENT « F3 » à LIMEIL BREVANNES (94)

23 avenue de Verdun

De 50,40 M² Loi Carrez, au 3^{ème} étage du Bâtiment, Escalier Est, comprenant : entrée-couloir, séjour, 2 chambres, cuisine, SdE, WC. (DPE : G ; GES : D)

Mise à Prix : 40.000 € - Occupé

Consignation pour enchérir : 4.000 €

S'adresser - À Maître Sylvie EX-IGNOTIS, Avocat, SCP FOUCHE EX-IGNOTIS, 6 place Salvador Allende (94) CRÉTEIL, Tél. 01.49.80.19.76, dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de CRÉTEIL où le CCV est déposé - Sur les lieux où une visite sera organisée le **mardi 15 octobre 2019 à 9h30**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 126883)

La Coupe du monde de rugby au Japon espère réveiller l'ovalie en Asie

- Le match Japon-Russie, qui marque le début de la Coupe du monde de rugby, ce vendredi à Tokyo, ne suscite pas l'enthousiasme des Japonais.
- Le rugby peine à se développer dans l'Archipel, prisonnier d'un système hybride.

SPORT

Déjà trois minutes dans les arrêts de jeu. Logiquement, l'Afrique du Sud va l'emporter. En ce 19 septembre 2015, au stade de Brighton, les Springboks mènent 32 à 29. Le Japon va encaisser une énième défaite. Il n'a pas gagné un match en Coupe du monde depuis 1991 et, en 1995, il avait subi la pire raclée jamais infligée dans la compétition, en perdant 145 à 17 contre les All Blacks. Ecoeuré, une partie du public avait même arrêté de venir au stade dans les années qui avaient suivi. Le nombre de licenciés avait plongé. Les jeunes étaient partis s'inscrire au base-ball et au football, bien plus populaires que ce sport, introduit fin du XIX^e siècle, dans les prestigieuses universités du pays.

Au tableau d'affichage, il ne reste maintenant plus que quelques secondes. L'équipe japonaise des Brave Blossoms a quand même récupéré le ballon. Son capitaine d'origine néo-zélandaise, Michael Leitch, demande une mêlée à l'arbitre. En haut dans les tribunes, leur coach, Eddie Jones, serre les mâchoires et détourne les yeux. Trop de trac. Trop d'enjeu. Mais le ballon ressort et vole vers l'aile gauche jusqu'aux mains de Karne Hesketh, un autre naturalisé, qui aplatit et offre une victoire retentissante au Japon.

Le « miracle de Brighton »
Dans l'Archipel, cet exploit s'est gravé dans l'histoire sous le titre de « miracle de Brighton ». La semaine dernière, un film est même sorti pour célébrer l'événement et ranimer l'intérêt de la population pour la Coupe du monde, qui s'ouvre ce vendredi. Selon les organisateurs, plus de 95 % du 1,8 million de billets du tournoi, qui se tiendra jusqu'au 2 novembre dans 12 stades du pays, ont été vendus. Et les habitants en ont raflé plus de 70 % malgré des prix très élevés.

Les fans étrangers, arrivés depuis le début de la semaine (le pays en attend plus de 400.000) ont toutefois été marqués par le peu d'enthousiasme généré par la compétition. Quelques affichettes et des opérations marketing de brasseurs de bière (lire ci-contre). Pas beau-

coup plus. Fin prêt pour l'événement, le pays vit plutôt au rythme de la préparation des Jeux Olympiques de Tokyo en 2020.

Un championnat compliqué
« Nous espérons que la Coupe du monde va permettre de doper le développement du rugby dans le pays mais aussi dans le reste de l'Asie », explique Akira Shimazu, le président du comité d'organisation. Et Jamie Joseph, l'entraîneur des Brave Blossoms, sait que la performance de son équipe « va être cruciale pour remplir cette mission ».

Cet ancien des All Blacks néo-zélandais tient le système hybride qui régit le championnat nippon comme l'explication de ce manque de popularité. « Au Japon, le rugby est un sport amateur, les joueurs travaillent pour des entreprises qui gèrent des équipes », explique-t-il. Les grands industriels (dont Toshiba, Yamaha et Honda) affichent tous leurs marques dans le championnat, mais aucune équipe n'est soutenue par des villes ou des territoires.

Les joueurs salariés ratent parfois des entraînements pour être présents à des réunions de travail. Du coup, pour essayer de briller, les entreprises ont recruté de grands joueurs professionnels étrangers, sans jamais réussir à susciter l'engouement du public. Le mois dernier, la finale de la Top League entre les Kobelco Steelers et les Kubota Spears n'a attiré que... 7.890 spectateurs.

Cette organisation complique aussi la constitution d'une équipe nationale solide. « La grande difficulté, c'est que je dois d'abord m'assurer de la disponibilité de ces employés », reconnaît Jamie Joseph. Le coach espère que sa sélection passera, pour la première fois de l'histoire, le stade des poules, afin d'entretenir l'intérêt du pays et des médias locaux. Quoi qu'il en soit, les organisateurs se disent, eux, déjà satisfaits de leur Coupe 2019. Le Japon assure que la compétition va doper son PIB de 216 milliards de yens (1,8 milliard d'euros) et l'organisation World Rugby dit espérer 293 millions d'euros de revenus commerciaux, légèrement au-delà du record de Londres en 2015. — Y.R.



Fin prêt pour l'événement, le Japon vit plutôt au rythme de la préparation des Jeux Olympiques de Tokyo en 2020.
Photo Pierre Emmanuel Deletree/SIPA

Les Japonais craignent une pénurie de... bière

Lors des grandes compétitions, les supporters de rugby consomment six fois plus de bière que les fans de foot, et le Japon veut éviter une grande pénurie de « blonde ».

Les réunions de crise ont commencé au printemps dernier dans les villes sélectionnées pour accueillir les matchs de la Coupe du monde de rugby, qui s'ouvre ce vendredi au Japon. Des équipes du comité d'organisation ont rencontré les autorités locales pour faire le point sur les préparations et les mettre en garde contre une potentielle pénurie de... bière. « On a expliqué aux municipalités qu'elles feraient mieux de commencer à stocker de la bière, car l'histoire a montré que les fans de rugby boivent

beaucoup », a indiqué le directeur des opérations du tournoi, Mick Wright.

Explosion de la consommation

Dans la foulée, les responsables politiques locaux ont expliqué à leurs commerçants qu'une pénurie représenterait un grave manque à gagner économique et pourrait peser sur la réputation de la région si les fans étrangers venaient à se plaindre sur les réseaux sociaux. Les mises en garde ont été particulièrement fermes dans les villes où doivent déferler les supporters irlandais, néo-zélandais ou anglais, présents comme de gros buveurs.

Si les Japonais consomment en moyenne, selon les statistiques d'EuroMonitor, 53 litres de bière

par an et par personne, le volume ingurgité par un Irlandais atteint les 118 litres quand l'Australien frôle les 100 litres. Et cette consommation explose généralement durant les Coupes du monde de rugby. Lors des matchs de la compétition de 2015, qui s'était tenue en Angleterre, la consommation avait, en moyenne, été six fois supérieure à celle enregistrée lors des rencontres de foot de la Premier League. Au total, les amateurs de rugby avaient, à l'époque, consommé dans les stades et les fans zones un total de 1,9 million de litres de bière.

Déjà sponsor de l'événement, le brasseur Heineken, qui aura l'exclusivité, cette année encore, des ventes sur les sites officiels de la Coupe du monde japonaise,

assure qu'il est prêt à faire face à un bond de la demande. Son partenaire local, le japonais Kirin, aurait programmé une hausse de sa production d'Heineken de 80 % sur le seul mois de septembre.

Exclus des stades, les autres grands brasseurs de l'archipel, tels que Sapporo ou Asahi, ont, eux aussi, multiplié, ces dernières semaines, les opérations marketing autour de bières centrées sur la compétition. Confrontés à un irrémédiable effritement du marché japonais, ils espèrent faire découvrir leurs produits aux fans étrangers et rallumer la curiosité de jeunes consommateurs nippons, qui sont, crise démographique oblige, de moins en moins nombreux et se tournent vers d'autres alcools. — Y. R.

« Au Japon, la Coupe du monde sort de sa zone de confort »

Propos recueillis par
Yann Rousseau
@yannsan
— Correspondant à Tokyo

NIGEL CURRIE
Spécialiste du marketing sportif

Le match inaugural de la Coupe du monde de rugby Japon-Russie aura lieu ce vendredi à Tokyo.

Pour quelles raisons World Rugby a choisi le Japon pour organiser la Coupe du monde ?

La priorité est de faire croître le rugby dans le monde et notamment en Asie, cible privilégiée pour les instances de ce sport. Pour l'instant, le jeu est cantonné à quelques pays seulement. Il y a bien sûr les membres européens du tournoi des Six-Nations, les grandes nations de l'hémisphère sud, comme la Nouvelle-Zélande, l'Australie, l'Afrique du Sud et l'Argentine, et les îles du Pacifique, comme Tonga, Samoa et les Fidji. En venant au Japon, la compétition va sortir de sa zone de confort

pour la première fois. Il s'agit de démontrer que le rugby n'est pas réservé à un club de pays restreint. Sur le papier, c'était un pari risqué mais il semble en passe d'être réussi.

Cela aurait pu être une autre nation d'Asie ?

Le Japon a déjà une culture du rugby et il dispose de toutes les infrastructures nécessaires pour accueillir une Coupe de monde, épreuve lourde et longue à organiser. Il faut plusieurs grands stades, de bons réseaux de communication et une logistique impeccable. Tous les pays ne sont pas capables de faire fonctionner un tel événement. Le succès de la compétition au Japon va de toute façon avoir un impact positif sur le reste de l'Asie.

Vous pensez à la Chine où le rugby n'existe presque pas ?

Pourquoi pas. A terme, la Chine sera une cible naturelle. Mais pas tout de suite. Le rugby est un sport compliqué. Il ne peut pas se déployer aussi facilement que le football. Il faut mettre en place une infrastructure spécifique et disposer d'un pool important de joueurs. Mais je suis certain que d'ici dix ou quinze ans, d'autres nations asiatiques se diront, après avoir vu l'exemple du Japon, qu'elles peuvent à leur tour organiser une Coupe du monde. De nombreux pays vont vouloir décrocher l'organisation d'un grand événement sportif. Certes, il y a la Coupe du monde de foot et les Jeux Olympiques. Mais à part ça, les grands rendez-vous annuels, toutes disciplines confondues, restent aux mains d'une poignée de pays. Je pense aux tournois du Grand Chelem en tennis, à la Premier League en football ou aux quelques tournois de golf qui comptent. Cela va changer et les sponsors sont prêts à suivre. ■

AVIS FINANCIERS

RÉSULTATS SEMESTRIELS 2019

Très forte croissance organique : 12,5%

Une marge opérationnelle d'activité satisfaisante : 9,0% du CA

Sept acquisitions réalisées à l'international depuis janvier 2019

En Millions d'Euros	Jun 2018	Jun 2019	Variation
Chiffre d'affaires	1 099,9	1 292,3	+ 17,5%
* France	503,8	571,2	+ 13,4%
* International	596,1	721,1	+ 21,0%
Résultat Opérationnel d'activité	102,7	116,6	+ 13,5%
En % du chiffre d'affaires	9,3%	9,0%	-
Résultat net part du Groupe	75,0	76,4	+ 1,9%
En % du chiffre d'affaires	6,8%	5,9%	-
Free Cash Flow	10,2	58,9	+ 477,5%
En % du chiffre d'affaires	0,9%	4,6%	-
Trésorerie nette	- 47,7	- 17,7	-
Effectif	30 000	35 500	+ 18,3%

ACTIVITÉ EN FORTE PROGRESSION A FIN JUIN 2019 : + 17,5%
Le chiffre d'affaires s'est établi à 1 292,3 M€ en hausse de 17,5% par rapport à juin 2018. La croissance organique a été très vigoureuse ce semestre : à données constantes, l'activité progresse de 12,5% (13,4% en France ; 11,7% hors de France) malgré un effet calendaire défavorable (- 1 jour ouvré). Elle aurait progressé de 13,2% à jours ouvrés constants.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ SATISFAISANT : 9,0% DU CA
Le résultat opérationnel d'activité progresse de 13,5% à 116,6 M€, malgré :
- la poursuite des efforts de structuration nécessaires pour accompagner la forte croissance, et le développement hors de France,
- un effet calendaire défavorable ayant pesé sur l'activité et donc la marge.
Les gains de productivité sur les projets et la maîtrise des G&A ont permis à la marge opérationnelle de s'établir à 9% du CA.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL : + 8,6%
Le résultat opérationnel s'élève à 108,9 M€. Il comprend 3,2 M€ de paiements en actions et 4,5 M€ de coûts non récurrents.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE : 76,4 M€ SOIT 5,9% DU CA
Le résultat financier s'établit à 0,1 M€. Après prise en compte de la charge d'impôt pour 34,9 M€, du résultat des sociétés mises en équivalence pour 2,8 M€, et des intérêts minoritaires pour 0,5 M€, le résultat net s'établit à 76,4 M€.

TRÉSorerie NETTE - 17,7 M€ / GEARING : 1,7%
La marge brute d'autofinancement opérationnelle (avant prise en compte de l'incidence IFRS16) s'est établie à 123,1 M€ en progression de 12% par rapport à juin 2018. Après application de la norme IFRS16, la MBA s'établit à 145,9 M€. Malgré une forte croissance organique et une saisonnalité défavorable, l'augmentation du BFR a été limitée à 27,9 M€. Le free cashflow s'élève à 58,9 M€, en forte hausse par rapport à 2018 (x 5). Les investissements financiers (57,4 M€) et dividendes (33,4 M€) ont été partiellement financés par endettement. La trésorerie nette est donc de - 17,7 M€ à fin juin 2019, pour un gearing de 1,7%. ALLEN dispose donc des ressources financières intactes pour poursuivre son développement.

PERSPECTIVES 2019 :
Dans le contexte économique actuel, ALLEN devrait réaliser une croissance organique satisfaisante, dans la continuité du premier semestre 2019. ALLEN poursuivra également sa stratégie d'acquisition ciblée afin d'accélérer son développement, en particulier à l'international.

Pour toutes informations : www.alten.com/investisseurs / Contact : Cabinet ESCAL Consulting Tel : + 33 1 44 94 95 66

Veepee réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires hors de France

E-COMMERCE

L'ex-Vente-privée vise 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019, dont plus de la moitié hors de France.

Le fruit d'une stratégie de croissance externe qui l'a mené en Europe du Sud, mais aussi au Brésil.

Philippe Bertrand
@BertralPhilippe

Veepee fait partie du NEXT 40, la liste des entreprises de la French Tech auxquelles le gouvernement veut apporter un soutien. L'ex-Vente-privée a de l'avance. Le déstockeur en ligne n'est plus une jeune pousse. Il vise 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019 et son président-fondateur, Jacques-Antoine Granjon, voit grand. « Il faut sortir de la "start-up nation" pour rentrer dans la "business nation", avec un équilibre économique et social », déclare-t-il aux « Echos ».

Data et communication

Les pouvoirs publics poussent les champions numériques au franchissement des frontières. « Nous sommes une entreprise européenne d'origine française, c'était un défi et c'est ça notre véritable succès », se félicite le dirigeant. Le spécialiste des ventes événementielles est présent dans 14 pays et réalise 50 % de son chiffre d'affaires à l'international. La stratégie de croissance externe opérée par le directeur général, Charles-Hubert de Chaudenay, porte ses fruits.

Privalia, dont le rachat a nécessité un emprunt de 400 millions



Pour le président-fondateur du groupe, Jacques-Antoine Granjon, l'heure est à la convergence des filiales. Photo Jean-François Robert

d'euros, prospère en Espagne, au Brésil, au Mexique et surtout en Italie. « De grandes marques, la qualité des stocks et des décotes très fortes pour des raisons industrielles constituent la base de notre métier », rappelle Jacques-Antoine Granjon, qui ajoute : « Au Brésil, nous sommes forts grâce aux marques locales. » En Europe, « la France réalise moins de la moitié de nos ventes », glisse le patron de Veepee, qui reforme la parenthèse de son retrait des États-Unis où « le marché est inondé de magasins de déstockage ».

Le groupe va ajouter 300 millions de chiffre d'affaires en un an,

avec « une croissance rentable », souligne le fondateur. L'internationalisation n'est pas le seul axe de développement. Les ventes de voyages en ligne ont atteint 300 millions en 2018, celles de vin et d'épicerie fine 120 millions et l'activité divertissement, dont la vente de billets sur Panda Ticket, 220 millions.

4,5 millions de visiteurs uniques par jour

Veepee compte 72 millions de membres, 4,5 millions de visiteurs uniques par jour et écoule 120 millions de produits par an. La mode ne remplit plus que 60 % des colis.

Le cybermarchand innove aussi en matière de services. « Inshop » propose aux marques l'écoulement de leurs invendus en points de vente, tandis que « Brandplace » leur permet d'offrir un plus grand choix sur des boutiques virtuelles. « Aujourd'hui, on trouve de tout sur Veepee », affirme Jacques-Antoine Granjon. L'entreprise vit grâce aux 7.000 marques qui lui font confiance. Le patron évoque aussi « une nouvelle étape dans l'exploitation des data ». Et de conclure : « 2019 sera une année d'accélération de la convergence après trois ans consacrés aux acquisitions ; » ■

Les antiquaires des Puces de Saint-Ouen auront leur magasin en ligne

E-COMMERCE

Pour ranimer les ventes, le Marché aux Puces va lancer une place de marché en ligne commune.

Une école des antiquaires est également dans les tuyaux.

PUBLICATION JUDICIAIRE

Le 19 novembre 2008, MAISONS DU MONDE FRANCE a engagé une action pour atteinte à ses droits sur sa marque MAISONS DU MONDE n°99.792.285 à l'encontre des sociétés GIF1 et GIF1 MAG, estimant que la reprise de plusieurs éléments clés de son identité visuelle dans le signe «TOUT POUR LA MAISON» utilisé par GIF1 incitait les clients à faire des associations avec sa marque.

Par arrêt du 25 avril 2017, la Cour d'Appel de Paris a notamment :

- Dit que par l'exploitation sur leurs magasins du signe «TOUT POUR LA MAISON» déposé à titre de marque, les sociétés GIF1 et GIF1 MAG ont engagé leur responsabilité civile en portant atteinte à la marque renommée «MAISONS DU MONDE» au sens de l'article L 713-5 du code de la propriété intellectuelle ;
- Prononcé en conséquence l'annulation de l'enregistrement de la marque «TOUT POUR LA MAISON» déposée le 15 avril 2003 par la SA GIF1 ;
- Fait interdiction aux sociétés GIF1 et GIF1 MAG de faire usage du signe «TOUT POUR LA MAISON», à quelque titre que ce soit, pour désigner des produits ou services identiques ou similaires à ceux visés par la marque renommée «MAISONS DU MONDE» ;
- Condamné in solidum les sociétés GIF1 et GIF1 MAG à payer à la SAS Maisons du Monde France la somme globale de CINQ CENT MILLE EUROS (500.000 €) à titre de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis du fait de l'atteinte à sa marque renommée «MAISONS DU MONDE» ;
- Condamné in solidum les sociétés GIF1 et GIF1 MAG à payer à la SAS Maisons du Monde France la somme de VINGT MILLE EUROS (20.000 €) au titre des frais exposés en première instance et en cause d'appel et non compris dans les dépens.

Ambiance carnaval au marché Biron, corsaire au marché Vernaison, art de vivre français au marché Dauphine... Touchés par la crise des « gilets jaunes » et par la baisse de la clientèle américaine, les antiquaires du Marché aux Puces de Saint-Ouen sont en fête ces jours-ci, pour changer l'atmosphère et séduire les clients de plus en plus nombreux venus de Russie, de Chine, de Corée, de Thaïlande, du Canada, d'Égypte et même d'Iran.

Pour mieux garder le lien avec ces amateurs d'objets plus ou moins anciens et susciter des ventes, les puçiers se doteront d'ici à la fin de l'année d'un nouvel outil commercial commun à tous les marchés : un site Internet sur lequel tous les marchands pourront présenter une ou plusieurs pièces à vendre. « Nous avons le plus beau stock du monde d'objets d'art, de meubles et de tableaux. Cela incitera aussi à venir vivre une expérience unique aux Puces », explique Albert Rodriguez, le président du Marché aux Puces. Le site devrait être mis en ligne d'ici à la fin de l'année, en version française et anglaise.

De 400 à 500 millions de chiffre d'affaires annuel

Les tenants des douze marchés et des cinq rues situés au nord de Paris ont besoin de raviver la flamme. En cinq ans, le nombre d'antiquaires à Saint-Ouen a chuté de 1.700 à 1.100. Le Marché aux Puces génère de 400 à 500 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. Il pèse un peu plus que Drouot (376 millions en 2018) et presque deux fois plus que Sotheby's (251 millions) ou Artcurial (200 millions).

Avec ses 5 millions de visiteurs par an, les Puces figurent également parmi les sites les plus fréquentés de l'Hexagone, après Disneyland Paris, la tour Eiffel, le Louvre. Deux nouveaux établissements s'ajouteront bientôt aux six hôtels pouvant accueillir ce public. L'un, d'une centaine de chambres, est à l'initiative de Cyril Aouizerate, qui a déjà ouvert un

hôtel à proximité (Mob), et comprendra aussi une résidence universitaire ainsi que des bureaux. L'autre se situe sur l'ancien site de l'usine Wonder, où le patron d'Habitat, Hervé Giaoui, avait planifié également 500 logements, des bureaux, des artisans d'art et 600 places de parking. Hervé Giaoui a revendu cet été son espace à BNP Paribas, qui devrait maintenir le projet.

Bientôt de nouveaux stockages

De son côté, Jean-Cyrille Boutmy, le patron de Studyrama, a racheté à Francis Holder, le fondateur des boulangeries Paul, un terrain voisin des marchés Paul-Bert et Serpette. « Je veux y construire pour les marchands des remises accessibles aux clients, car beaucoup ont des problèmes de stockage », précise l'intéressé.

Le marché aura enfin bientôt son Ecole internationale des antiquaires des Puces. « Nous avons remporté, en collaboration avec le groupe Legendre, le concours du Grand Paris pour l'installation de cette unité d'enseignement. Cela permettra d'assurer la pérennité du métier », se félicite le président du Marché aux Puces.

— M. R.

À NOTER

Le festival Puces Mon Trésor se tient du 19 au 23 novembre. Quelque 100.000 invitations ont été lancées.

mécénat

Disney égaie le séjour des enfants à l'hôpital

INITIATIVE

La Walt Disney Company investit 100 millions de dollars sur cinq ans pour soulager la souffrance des enfants hospitalisés et de leurs familles.

Martine Robert
@martIRD

À la Walt Disney Company, le mécénat est une histoire de près d'un siècle. « Le rêve de Walt Disney était fondé sur un désir de partage, il a lui-même engagé les premières actions solidaires. Depuis 2005, celles-ci sont plus spécialement axées sur le bien-être des enfants et leur confort lorsqu'ils sont hospitalisés, toujours en lien avec nos métiers », explique Nathalie Dray, directrice de la communication, du mécénat et de l'environnement pour la filiale française.

Pour cela, à l'échelle mondiale, la Walt Disney Company investit 100 millions de dollars sur cinq ans. Disney France vient pour sa part de s'associer avec la Fondation des Hôpitaux de Paris-Hôpitaux France pour créer une ludothèque à la Fondation Ellen Poidatz en Seine-et-Marne. Des initiatives similaires ont été prises dans les hôpitaux

Le cinéma étant le cœur de l'activité de Disney, la société l'inclut dans son mécénat. Elle s'est notamment associée à la Fondation A. de Rothschild, autour du dispositif Cinéma-vision pour rendre les IRM moins angoissantes : les enfants sont équipés de lunettes dans lesquelles leur sont projetés des dessins animés. Plusieurs établissements de santé en sont équipés, comme Necker, Gustave Roussy, le Kremlin-Bicêtre, l'Institut Curie, Robert Debré, la Fondation Rothschild à Paris, le CHU d'Angers, la Timone à Marseille...

30.000 places de ciné aux Restos du cœur

L'entreprise offre par ailleurs 30.000 places par an dans les cinémas CGR aux familles accueillies par les Restos du Cœur, pour des projections assorties d'animations culturelles, la semaine suivant le lancement officiel de films Disney. Pour Patrice Blanc, président bénévole des Restos du cœur, « le cinéma est un outil d'inclusion sociale et culturelle qui permet de rompre l'isolement, de recréer du lien, d'échanger au travers d'actions conviviales ».

Des « produits partage » embarquent aussi les clients dans des actions solidaires. Avec Kinopolis, pour la sortie de « Toy Story 4 », la compagnie a reversé



Des ateliers et des animations avec les personnages préférés des enfants sont proposés aux petits malades.

franciliens Bullion, Delafontaine, Trousseau, et au CHU de Nantes... À Angers, avec la start-up LudHealth, des dispositifs muraux à l'effigie des personnages Disney permettant aux jeunes patients de réaliser des activités physiques ont été installés dans l'unité d'oncologie pédiatrique.

Salariés bénévoles

« Pour dédramatiser l'hospitalisation, on accompagne la Fondation des Hôpitaux de Paris-Hôpitaux France dans la création d'espaces de vie, de jeux, de lecture. Et nous mobilisons nos partenaires comme la Fondation La Grande Récré, Hachette, Hasbro... » précise Nathalie Dray.

Des animations avec les personnages préférés des enfants, de Star Wars à Marvel, de Mickey à Minnie, sont proposées, ainsi que des ateliers organisés par des salariés bénévoles, soucieux de divertir les petits malades ou de stimuler leur créativité. Philanthropie à l'américaine oblige, la moitié des 350 salariés de Disney France se mobilisent en mécénat de compétences ; l'entreprise leur accorde 40 heures et abonde de 100 à 2.000 dollars, selon leur implication, dans l'association de leur choix.

Parfois, l'actualité entraîne Disney vers d'autres combats. La sortie du Roi Lion (le film) a ainsi été l'occasion de collecter 3 millions de dollars pour la préservation des félins en Afrique, via la vente d'un bracelet éco-conçu à l'effigie de Simba. Quant au drame de Notre-Dame de Paris, Disney ne pouvait y rester insensible, son dessin animé éponyme ayant remporté un succès planétaire : 5 millions de dollars ont ainsi été versés pour la restauration de la cathédrale. ■

Vingt-cinq ans après sa première diffusion, le succès de « Friends » ne se dément pas

- Symbole d'une génération, la série a trouvé une seconde vie avec le streaming, alors que son dernier épisode a été diffusé aux Etats-Unis il y a quinze ans.
- Elle continue de générer des revenus record pour son producteur, Warner.

AUDIOVISUEL

Nicolas Rauline

@nrauline

— Bureau de New York

« Friends » est de retour... à New York. Pour fêter les vingt-cinq ans de la série, un espace éphémère a ouvert à Soho, non loin de l'emplacement supposé de l'appartement des héros – la série a en fait été tournée presque entièrement dans les studios de la Warner, à Los Angeles. Tous les décors y ont été recréés : du fameux café Central Perk, où Phoebe, Monica, Rachel, Joey, Ross et Chandler passent une grande partie de leurs journées, à leur appartement, où les couples et les colocations se forment et se déforment, en passant par la fontaine du générique... Cet espace, ouvert le 7 septembre, fermera ses portes le 6 octobre. Un mois à peine : trop court pour des milliers de fans qui n'ont pas réussi à obtenir l'un des précieux sésames, vendus près de 30 dollars l'unité, pour une heure de visite. Les billets se sont arrachés en quelques minutes, dès leur mise en vente. Une bonne affaire pour Warner Bros et l'entreprise d'événementiel Superfly, qui ont monté cette exposition.

« Joyau de la couronne »

C'est que, vingt-cinq ans après sa première diffusion, le 22 septembre 1994, et quinze ans après le dernier épisode en 2004, la série américaine continue de drainer les fans. « La fascination et l'attrait universel de la série fonctionnent sur les fans de tous âges », confirmait récemment Peter van Roden, vice-président de Warner Bros. « Friends » n'a jamais cessé d'être diffusé à la télévision américaine et devient aujourd'hui un enjeu primordial de la bataille du streaming. L'un des « joyaux de la couronne » dont Randall Stephenson, le patron d'AT&T, nouveau propriétaire de Warner, veut priver l'accès à ses concurrents.

La série continue de générer des revenus estimés à 1 milliard de dollars par an pour Warner, grâce essentiellement aux rediffusions et aux produits dérivés. Et chacun des six personnages principaux empêcherait 20 millions de dollars. Les

décors de la série sont l'une des principales attractions des visites payantes des studios Warner, en Californie, alors que les DVD et Blu-ray continuent d'être des best-sellers...

Il y a vingt-cinq ans, le pari était pourtant loin d'être évident : la série souffrait de la comparaison avec « Seinfeld », qui atteignait alors les 30 millions de téléspectateurs de moyenne. Mais, dès les premiers épisodes, le bouche-à-oreille fonctionne et le succès est planétaire.

Pour le 25^e anniversaire, plusieurs événements sont organisés à travers les Etats-Unis. Fathom Events, une société contrôlée par les principaux exploitants de salles, va organiser des soirées dans 1.000 cinémas à travers le pays, où plusieurs épisodes seront diffusés sur grand écran (à 15 dollars la séance). Le diffuseur américain TBS occupera, lui, son antenne avec des « marathons » d'épisodes sur des thématiques (par exemple, les chansons de Phoebe ou les rôles de Joey).

Pas de suite

Des marques profitent aussi de l'aubaine. C'est le cas de Pottery Barn, un vendeur de meubles, dont l'un des modèles, une table, tenait l'affiche dans un épisode en 2000. Un cas d'école pour le placement de produit – la marque était citée 18 fois dans l'épisode ! « Un véritable don du ciel, qui continue de fonctionner, dira quelques années plus tard Patrick Connolly, vice-président de la marque. Le standard explose de demandes de catalogue chaque fois que l'épisode est diffusé. » A l'occasion du 25^e anniversaire, Pottery Barn a ressorti le modèle, ainsi qu'une gamme de meubles et d'accessoires aux couleurs de la série, grâce à un partenariat avec Warner.

Mais, pour ce qui est d'une suite, aucun projet ne s'est pour l'instant concrétisé, malgré les rumeurs récurrentes. Il faut dire que Warner a peut-être été échaudé par l'échec de son spin-off, « Joey ». De 18 millions de téléspectateurs pour la diffusion de son premier épisode en 2004, celui-ci est passé à moins de 8 millions lors de sa deuxième saison, puis à 4 millions pour la dernière diffusion. NBC préférera arrêter les frais, sans même programmer les huit derniers épisodes. ■



Les aventures de Rachel, Phoebe, Ross, Joey, Monica et Chandler n'ont jamais cessé d'être diffusées à la télévision américaine.

Les chiffres clefs

52,5

MILLIONS DE TÉLÉSPECTATEURS
L'audience aux Etats-Unis du dernier épisode de la série, le 6 mai 2004. Les spots publicitaires étaient alors vendus 2 millions de dollars pour trente secondes. Un record à cette époque.

32,6

MILLIARDS DE MINUTES
L'audience estimée de « Friends », l'an passé, sur Netflix, d'après les chiffres de Nielsen (4,2 % de l'audience totale de la plate-forme, selon Jumpshot). La série n'y était devancée que par « The Office ».

Un symbole de la bataille titanesque du streaming

Warner a récupéré les droits de la série pour le lancement de sa nouvelle plate-forme HBO Max, au printemps 2020. Netflix était pourtant prêt à payer très cher : « Friends » était la deuxième série la plus populaire sur sa plate-forme. D'autres productions Warner pourraient suivre.

Vingt-cinq ans après sa première diffusion sur NBC, « Friends » est le symbole de la nouvelle lutte des géants pour le contrôle du marché du streaming. Actuellement, c'est Netflix qui en détient les droits de diffusion sur ces nouvelles plateformes. La société a payé très cher pour cela.

Fin 2018, elle avait mis sur la table 100 millions de dollars pour continuer à diffuser, cette année, les 236 épisodes des dix saisons, devançant les offres de Hulu et de... Apple, qui n'avait pas encore annoncé son service de streaming à l'époque.

Une inflation galopante : en 2015, elle avait raflé les droits pour 118 millions de dollars, pour un contrat de quatre ans...

Mais tout va changer à partir de l'an prochain. Cette fois, les pétitions de ses spectateurs n'ont rien pu faire : Netflix a dû céder. « Friends » a beau générer plus de 4 % de l'audience de la plate-forme aux Etats-Unis, Netflix n'a pas pu surenchérir. Et pour cause : la série sera désormais diffusée en exclusivité sur HBO Max, le nouveau service de streaming de... Warner, le producteur de « Friends ». Quoi de mieux pour ce lancement, prévu au printemps 2020, que l'une des séries les plus iconiques de l'histoire de la télévision ?

Au-delà du milliard ?

La presse américaine évoque un contrat de 425 millions de dollars pour cinq ans. Une somme toute relative puisque c'est la division streaming de WarnerMedia qui a réglé les droits à la filiale télé du

groupe. En dehors des Etats-Unis, en revanche, la question reste en suspens. Pour le moment, Netflix pourrait être en mesure de conserver les droits. Jusqu'au jour où HBO Max débarquera à l'international ? « Les acteurs historiques du streaming réalisent encore 75 à 80 % de leur audience avec du contenu sous licence, prévenait-il y a quelques mois le patron de Warner, John Stankey. Ils doivent changer de modèle pour être moins dépendants de nos contenus ou de ceux de Disney. »

D'autres batailles, tout aussi titanesques, s'annoncent. Warner va récupérer, pour HBO Max, les droits de « The Big Bang Theory », disponible aux Etats-Unis sur CBS All Access. Selon le « Wall Street Journal », le montant de l'opération dépasserait les 500 millions de dollars. Il lorgne aussi « Mon oncle Charlie ». En revanche, il n'aura pas « Seinfeld » : Netflix a pris sa revanche et arraché les droits, au niveau mondial, de la série comique, à partir de 2021. — N. Ra.

AT&T envisage de se séparer de DirecTV

MÉDIAS

Le géant avait racheté l'opérateur de télévision pour 49 milliards de dollars en 2015, un symbole de sa stratégie d'acquisitions.

Mais le fonds Elliott, qui détient 3,2 milliards de dollars de titres d'AT&T, souhaite des changements stratégiques.

C'est l'une des premières réponses d'AT&T à la pression d'Elliott. Le fonds activiste, qui détient 3,2 mil-

liards de dollars de titres du groupe télécoms, a appelé la semaine dernière à des changements stratégiques. Selon le « Wall Street Journal », le géant américain songe donc à se séparer de DirecTV, son activité de télévision par satellite.

Stephenson sous pression

Plusieurs options sont sur la table, dont une cotation séparée de DirecTV ou une fusion avec son rival Dish. Mais celle-ci serait risquée. En 2001, les deux sociétés avaient déjà tenté un rapprochement, avant que les autorités de régulation ne bloquent la transaction, soucieuses de ne pas laisser certaines régions américaines aux mains d'un seul opérateur de télévision.

Un rapprochement des deux opérateurs ne semblait pas l'option privilégiée par la direction du groupe. Il y a quelques jours, le directeur financier, John Stephens, avait déclaré : « D'un point de vue réglementaire, ça n'a pas été couronné de succès et je ne suis pas sûr qu'il y ait des chances pour que cela évolue. » La doctrine de l'administration Trump est changeante : elle a tenté de bloquer la fusion entre AT&T et Time Warner mais ne s'est pas opposée, par exemple, au rachat par Disney de certains actifs de Fox, le groupe de Rupert Murdoch, ami du président.

La vente de DirecTV serait un camouflet pour Randall Stephenson, le patron d'AT&T, qui a mis en œuvre la stratégie de croissance

du géant ces dernières années. En 2015, il n'avait pas hésité à déboursier 49 milliards de dollars pour mettre la main sur DirecTV. La valorisation en serait aujourd'hui très éloignée. Plus que jamais sur la sellette, il a affirmé cette semaine que « certaines des propositions d'Elliott avaient du sens ».

Victime du « cord-cutting »

DirecTV est dans le viseur d'Elliott. Le premier opérateur satellite du pays compterait encore 22,9 millions d'abonnés à travers le pays. Mais il en a perdu 2,5 millions l'an dernier (et son concurrent Dish, plus de 1 million). Au deuxième trimestre, ce sont encore près de 1 million de clients qui ont

fui les offres de « télévision premium » du groupe. Un effet du « cord-cutting », ce phénomène qui touche surtout les jeunes, qui n'hésitent plus à se passer d'abonnement payant à la télévision et privilégient les offres OTT comme Netflix.

« Certaines des propositions d'Elliott ont du sens. »

RANDALL STEPHENSON
Directeur général d'AT&T

Selon une étude révélée par Vorhaus Advisors cette semaine lors de Communacopia, une conférence organisée par Goldman Sachs à New York, 21 % des Américains sont prêts à abandonner la télévision payante dans les douze prochains mois. Ils sont même 28 % parmi les 18-34 ans. Le prix en est la principale raison (pour 47 % d'entre eux) : les foyers américains dépensent en moyenne 107 dollars par mois pour leur offre de télévision. Problème pour DirecTV : même son offre de streaming DirecTV Now, lancée il y a trois ans, perd des abonnés (168.000 au deuxième trimestre). Des actionnaires viennent même de porter plainte contre AT&T pour avoir gonflé ses chiffres... — N. Ra.

fusions // acquisitions // cessions // partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

APPEL D'OFFRES

RECHERCHE DE REPRENEURS ENTREPRISE EN SAUVEGARDE

- Région: Grand-Est (Bas-Rhin)
- C.A. au 30/06/2019: 106 814 € (sur 6 mois)
- Activité: Élimination sécurisée des archives médicales et valorisation des radiographies
- Effectif: 3 salariés

Modalités:

- En application de l'article L. 642-1 du Code de Commerce, les candidats intéressés par la mise en œuvre d'un plan de redressement par voie de continuation ou de cession sont priés de noter que les manifestations d'intérêt doivent être déposées auprès de la SELAS C.M. WEIL & N. GUYOMARD. (Veuillez préciser la référence 3051).
- Un dossier de présentation sera remis sur la base d'une lettre de confort émanant du candidat, justifiant de sa qualité et de sa capacité à présenter une éventuelle offre et après signature d'un engagement de confidentialité.

Date limite de dépôt des offres: **29/10/2019 à 16h, en 8 exemplaires**

SELAS C.M. WEIL & N. GUYOMARD
Administrateurs Judiciaires Associés
28 rue de Latre de Tassigny
67300 SCHILTIGHEIM
Tél.: 03.88.83.03.16
Fax: 03.88.81.67.47
Mail: weil-guyomard@ajlink.fr

THEVENOT PARTNERS

RECHERCHE D'INVESTISSEURS OU REPRENEURS EN PLAN DE CESSION
(ART. L. 642-2 ET S. DU CODE DE COMMERCE)

ACTIVITÉ: Vente de prêt à porter masculin sous la marque OLLYGAN
RÉSEAU: Implantation nationale – 79 succursales (dont 3 magasins d'usine), 20 partenaires affiliés et 10 franchisés
EFFECTIF: 311 salariés dont 37 CDD

30/06/2019 : CA 45,9 M€ / RN -7,7 M€ (provisoire)
30/06/2018 : CA 52,8 M€ / RN 526 K€
30/06/2017 : CA 54,4 M€ / RN 1,8 M€
30/06/2016 : CA 53,4 M€ / RN 2,8 M€

Date limite de dépôt des offres: **mercredi 23 octobre 2019 à 16h**
MERCRI D'ÉCRIRE À :

M^{re} Aurélia PERDREAU et M^{re} Vincent GILLIBERT
E-mails: vperdreau@thevenotpartners.eu
Accès à une data room après signature d'un engagement de confidentialité.

AJUP
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

APPEL D'OFFRE POUR CESSION D'ENTREPRISE DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE
(Articles L.642-22 et R.642-40 du Code de Commerce)

DÉPARTEMENT HAUTE-LOIRE - SAINT-PAL-DE-MONS

Activité: R&D, fabrication, négoce, import-export d'emballages souples en polyéthylène, recyclés, biosourcés, biocomposables. Extrusion, co-extrusion, impression, transformation, regeneration.

Nombre de salariés: 38 CDI + 1 apprenti. Certificats: ISO9001, ISO14001, ISO15378 et NF15593. Validation TUV sur les biocomposables pour compost et home compost. Actifs: immobilier détenu dans le cadre d'une SCI familiale / 6 extrudeuses, 1 coextrudeuse 3 couches, 2 imprimieuses groupe séparées 4 couleurs, 11 soudeuses dont 4 prototypes, 3 lignes de régénération.

Éléments comptables:
Exercice du 31/03/2019: CA : 8.442 K€ - Exercice du 31/03/2018: CA : 8.358 K€

L'accès aux informations (data room électronique) sera possible après demande écrite précisant l'identité du Candidat repreneur et justifiant de sa capacité commerciale et financière à intervenir sur cette affaire et après la régularisation d'un engagement de confidentialité.

Les candidats intéressés sont invités à déposer une offre avant le **lundi 14 octobre 2019 à 12 heures** dernier délai en l'étude de: Selarl AJ UP, Maître Grégory WAUTOU, Administrateur Judiciaire - Collaboratrice Christine BEY
9 Place de Jaude - 63000 Clermont-Ferrand - Contact: e-mail: c.bey@ajup.fr

APPEL D'OFFRES

RECHERCHE DE PARTENAIRE OU DE REPRENEUR ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

- Région: MARNE
- Environ 1 M€ au 31/12/2019 (projection)
- Activité: Entreprise adaptée: activités de câblage, connectique, assemblable, visserie, travail à façon, tous travaux de saisie informatique, archivage
- Effectif: 28 salariés

Modalités:

- Cession organisée en application des articles L. 642-1 et suivants du Code de Commerce
- L'accès aux informations sera réalisé par data room électronique après un premier contact auprès de: s.meneux@ajlink.fr
- Les identifiants de connexion seront communiqués après remise de l'engagement de confidentialité et des pièces mentionnées, téléchargeables sur le site: www.ajlink.fr
- Retrouvez l'ensemble des appels d'offre sur www.ajlink.fr

Date limite de dépôt des offres: **vendredi 18/10/2019 à 16h00**

SELARL AJLINK LABIS CABOOTER
JÉRÔME CABOOTER
Administrateur Judiciaire Associé
14 avenue de l'Europe
77144 MONTEVRAIN
www.ajlink.fr

Administrateurs Judiciaires Associés | Selarl BCM - M^{re} Jean-Baptiste ALBERTINI

RECHERCHE DE PARTENAIRES INVESTISSEURS ET/OU CANDIDATS CESSIONNAIRES
(Art. L.626-1 et L.642-2 du Code de Commerce)
SOCIÉTÉ EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
SPECIALISÉE EN COMMERCIALISATION D'OBJETS DE DÉCORATION

- Activité: Création et Commercialisation de mobilier, luminaires, objets de décoration
- Lieu: Siège social à Meudon-la-Forêt (Hauts de Seine - 92). Points de ventes multiples (boutiques, corners, internet...)
- CA: juillet/juin 2017: 3 168 K€ / 2017/2018: 2 803 K€ / 2018/2019 (prévisionnel): 2 200 K€
- Effectif: 11 salariés + dirigeant

Les offres devront être soumises à l'administrateur judiciaire avant le **lundi 04/11/2019 à 12H**

Un accès au dossier de présentation peut être obtenu auprès de l'administrateur judiciaire sur demande écrite motivée justifiant d'une capacité financière, industrielle ou commerciale adaptée.

Selarl BCM - M^{re} Jean-Baptiste ALBERTINI
35/37 avenue Sainte Foy
92200 Neuilly-sur-Seine
Tél.: 01 47 24 40 13 - neuilly@bcm-aj.com

RECHERCHE DE REPRENEURS OU D'INVESTISSEURS

MEDIALAB TECHNOLOGY Services de post-production

Activité: Société de postproduction vidéo spécialisée dans les prestations techniques nécessaires à la fabrication d'un film publicitaire (montage, effets spéciaux, graphisme, son, étalonnage et travaux de laboratoire)

Effectifs: 32 salariés – C.A.: 5,3 M€ en 2018

Locaux: bureaux (bail) d'environ 1200 m² comprenant 2 salles d'étalonnage, 1 studio son, 1 salle multimédia, 9 salles graphiques Mixte Flame / After Effect, et 4 salles de montage Avid

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au **lundi 21 octobre 2019** Les tiers sont invités à remettre leur offre (conforme à l'article L.642-2 du code de commerce) en 6 exemplaires (dont 1 non relié) à l'administrateur judiciaire. L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, la signature du règlement, et une présentation succincte du candidat à la reprise. Référence à rappeler impérativement: 19 7148

Les candidats intéressés sont invités à se manifester par télécopie ou e-mail auprès de:
SELARL FHB, M^{re} Gaël COUTURIER - Administrateurs Judiciaires Associés
Tour CB21, 16 place de l'Iris - 92040 Paris La Défense - www.fhb.eu
Fax: 01 40 97 02 33 / E-mails: gaël.couturier@fhb.eu et valentin.laigneau@fhb.eu

réAJir

RECHERCHE PARTENAIRES / REPRENEURS
La conception, la fabrication et la commercialisation de produits métalliques et non métalliques pour les industries de l'agro-alimentaire et du chauffage

Implantation: AISNE (02)
CA HT au 31/12/2018: 4,3 M€ – Personnel: 55

COMMENTAIRES: Cette entreprise industrielle est spécialisée dans les domaines de l'anti-adhérence alimentaire et du traitement de surfaces techniques. Elle dispose d'un outil industriel important, performant et récent, spécialisée dans les différents types de fabrication. Les locaux de l'usine ont été intégralement et récemment rénovés. Ils comprennent 23 000 m² de bâtiments sur environ 50 000 m² de terrain.

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au: **LUNDI 28 OCTOBRE 2019 à 11H00**

Tout dossier de présentation sera remis sur la base d'une lettre de confort émanant du candidat, justifiant de sa qualité et de sa capacité à présenter une éventuelle offre.

CONTACT:
M^{re} Stéphane VERMUE
35 Rue Victor Basch
02100 SAINT-QUENTIN
Tél.: 03.23.05.64.44
E-mail: saint-quentin@reajir.fr

SELARL V&V
Maître Daniel VALDMAN
Maître Stéphane VERMUE
Administrateurs Judiciaires Associés

APPEL D'OFFRES DE REPRISE / RECHERCHE DE PARTENARIAT

Ensemble de sociétés (quatre) spécialisé dans les biotechnologies (recherche dans le domaine de l'immunothérapie anticancéreuse)
Siège des activités: laboratoires situés dans le VAL DE MARNE
Effectif des quatre sociétés au 15 septembre 2019: 20 salariés au bénéfice desquelles, des procédures de Redressement Judiciaire ont été ouvertes par jugement en date du 18 septembre 2019.

La SELARL BARONNIE LANGET, prise en la personne de Maître Maxime LANGET Administrateur Judiciaire, demeurant à Nogent-sur-Marne (94130) - 14 rue du Viaduc
Tél.: 01.48.71.86.76 / Fax: 01.48.71.84.40

Courriels: manuel.bouyer@bl-aj.fr / allison.guidoux@bl-aj.fr

invite tout candidat intéressé par la reprise de ce groupe de sociétés à lui adresser une offre de cession conformément aux dispositions des articles L.631-13 et L.642-2 II du Code de Commerce, au plus tard le: **lundi 21 octobre 2019 à 17h00** en son Étude.

RECHERCHE REPRENEURS SOCIÉTÉ SAINT ANTOINE
(en redressement judiciaire)

2 fonds sis
104, rue du Faubourg Saint-Antoine PARIS 12^{ème}
CA global 2018 : 1.032.333 €
Effectif boulangerie : 11 salariés
Effectif kebabs : 2 salariés

Le délai de réception des offres est fixé au **mardi 15 octobre 2019 à 12H** en l'étude de Maître Gérard PHILIPPOT, Administrateur Judiciaire
7, rue de Caumartin – 75009 PARIS

Tél.: 01.44.70.75.40 – E-mail: mf.neyret@hcgp.fr

Les éléments d'information seront adressés à tout candidat intéressé sur demande écrite et personnalisée après signature d'un engagement de confidentialité.

SCP PASCALE CHANEL – ÉLODIE BAYLE
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ASSOCIÉS

VENDS FONDS DE COMMERCE D'ACTIVITÉS ET DE SÉCURITÉ PRIVÉE À CUSTINES

- EFFECTIF: 38 salariés ■ C.A. au 30/09/2018 (12 mois): 1.321 K€
- IMMOBILISATIONS INCORPORÉES: 44.515 €
- IMMOBILISATIONS CORPORALES: 366.271 €
- IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES: 11.573 €

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES DE REPRISE FIXÉE AU: **04/11/2019 à 12h à l'étude**

DOSSIER DE REPRISE À DEMANDER À L'ÉTUDE UNIQUEMENT PAR LRAR :
153 RUE ANDRÉ BISIAUX – 54320 MAXEVILLE

APPEL D'OFFRE DE REPRISE D'ENTREPRISE

Pharmacie
Siège social fixé à: THIAIS (94320)
Effectif au 31 août 2019: 4 C.D.I.
C.A. au 31 décembre 2018 (12 mois): 1.450.166 €
au bénéfice de laquelle, une procédure de Redressement Judiciaire a été ouverte par jugement en date du 24 juillet 2018.

SELARL BARONNIE LANGET, prise en la personne de Maxime LANGET Administrateur Judiciaire, demeurant à Nogent-sur-Marne (94130) - 14 rue du Viaduc
Tél.: 01.48.71.86.76 / Fax: 01.48.71.84.40

Courriels: allison.guidoux@bl-aj.fr / christelle.yvon@bl-aj.fr

invite tout candidat intéressé par la reprise de cette société à lui adresser une offre de cession conformément aux dispositions des articles L.631-13 et L.642-2 II du Code de Commerce, au plus tard le: **jeudi 31 octobre 2019 à 12h00** en son Étude.

APPEL D'OFFRE DE REPRISE
(ARTICLE L. 642-19 DU CODE DE COMMERCE)

Cession des éléments d'actifs dépendant de la liquidation judiciaire de la société JDL COURTAGE, exploitant le site internet : moncourtier.fr, plateforme digitale regroupant les professionnels du courtage selon leur expertise et leur localisation.

Éléments cédés: • site internet et nom de domaine moncourtier.fr; • nom de domaine exportable My-broker.com; • marque déposée Moncourtier.

205 professionnels en ligne sur la plateforme – CA 2018: 176.690 €
Date limite de dépôt des offres: **9 octobre 2019, 12h00**
à l'étude BTSG, 15 rue de l'Hôtel de Ville, Neuilly-sur-Seine (92200)

Contact: andrea.kunovsky@btsg.eu

SCP CANET
MANDATAIRE ASSOCIÉE

Mandat ad hoc - **CESSION D'UN FONDS DE COMMERCE**
Editeur de logiciels et prestataire de services associés pour l'exploitation des cinémas (Billetterie, confiserie, contrôle d'accès, CDA, back office...)
SITUE EN REGION PARISIENNE – 9 salariés
Locaux de 200 m² – 32 215 €/an + 3 300 € provision pour charges
CA transférable en 2018 : 530 000 €
CA transférable en 2019 (11 mois) : 230 000 €

Prendre contact avec la SCP CANET, Mandataire judiciaire, à Paris – E-mail: jcurty@mjfr.fr.

RECHERCHE DE REPRENEURS LIQUIDATION JUDICIAIRE AVEC POURSUITE D'ACTIVITÉ
GROUPE NOËL (Babybotte, Noël-kids, Mary ISA-Minibel, Easy Peasy)

Le groupe Noël est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de chaussures. Le groupe est implanté en Bretagne et en Tunisie (3 entités en Tunisie).

CA consolidé: 19 M€ – Effectif: France: 89 / Tunisie: 700
Date limite de dépôt des offres: **11/10/2019 à 12 H**
(accès donné à une data room électronique sur demande écrite et motivée justifiant d'une capacité commerciale, industrielle ou financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité et d'un cahier de charges).

Réception des offres: A.J.I.R.E. – Administrateurs Judiciaires – Maître Erwan MERLY
Bureau de Rennes: 6, cours Raphaël Binet – 35065 RENNES CX
Contact: Dorian LEGOUT – Tél.: 02.99.67.84.90 – Fax: 02.99.30.50.10 – etude.rennes@ajire.eu

A VENDRE:

Pharmacie avec emplacement parking sur une commune de 1 543 habitants, proche Alençon – le Mans – horaires du lundi au vendredi.

CONTACT:
SELARL TRAJECTOIRE – Maître Charles BEAUSSART
44, Rue du Jeudi – 61000 ALENÇON
Tél.: 02.33.80.39.00 – Mail: alencon@aj-trajectoire.fr

SCP CANET
MANDATAIRE ASSOCIÉE

CESSION D'UN ENSEMBLE IMMOBILIER
SITUE AVENUE DU PRADO A MARSEILLE (13)

Ensemble immobilier composé des lots 651 à 666, 1238 à 1245 et 1251, situé au 320 avenue du Prado à Marseille (13008) se composant de:

- d'un double plateau professionnel/commercial de 1 133 m²
- d'une galerie marchande composée de 4 boutiques et 16 vitrines pour environ 186 m² (lots 651 à 666, 1238 à 1245)

Prendre contact avec la SCP CANET, Mandataire judiciaire, 1 rue de la Citadelle - 95300 Pontoise – E-mail: pontoise@mjfr.fr.
Les offres devront être déposées sous pli cacheté, à l'audience du Juge-commissaire du 29/11/2019 à 10h30 en son cabinet au Tribunal de Commerce de Pontoise

RECHERCHE DE REPRENEURS LIQUIDATION JUDICIAIRE AVEC POURSUITE D'ACTIVITÉ
GROUPE PRONUPTIA

Le Groupe PRONUPTIA est spécialisé dans le commerce de vêtements et accessoires autour du mariage. Le Groupe PRONUPTIA commercialise des robes de mariées, des robes de cocktail, des costumes, des vêtements pour enfants et tous accessoires de mariages, tels que des alliances, de la lingerie, ou encore de la photographie.

Les entités en procédure collective sont:

- La société Groupe PRONUPTIA: centrale d'achat et entité centrale du groupe, réseau franchisés et affiliés (24),
- La société PRONUPTIA SUCCURSALES: succursales (25) qui distribuent les marques du groupe, à savoir Mademoiselle Amour en milieu de gamme, et Pronuptia, la marque haut de gamme historique du groupe,
- La société POINT MARIAGE SUCCURSALES: succursales (42) qui commercialisent la marque d'entrée de gamme, Point Mariage.

Chiffre d'affaires consolidé: 21 M€

Effectif: ■ Groupe PRONUPTIA: 31
■ PM SUCCURSALES: 146
■ PRONUPTIA SUCCURSALES: 79

Date limite de dépôt des offres: **30/10/2019 à 12H**
(accès donné à une data room électronique sur demande écrite et motivée justifiant d'une capacité commerciale, industrielle ou financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité et d'un cahier de charges)

A.J.I.R.E. – Administrateurs Judiciaires
M^{re} Erwan MERLY
Bureau de Rennes: 6, cours Raphaël Binet - 35065 RENNES CX
Contact: Dorian LEGOUT – Tél.: 02.99.67.84.90
Fax: 02.99.30.50.10 – E-mail: etude.rennes@ajire.eu

RECHERCHE CANDIDATS À LA REPRISE DES ACTIFS ET DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ALPINE ALUMINIUM

ALPINE ALUMINIUM

- Activité: Transformation et recyclage de l'aluminium (fonderie, laminage, laquage et disques)
- Secteur: Différents secteurs tels l'habillage du bâtiment, le culinaire, l'automobile, les luminaires et le marché de l'emballage
- CA au 31.12.2018: 30 624 705 €
- CA au 31.12.2017: 27 753 531 €
- CA au 31.12.2016 (18 mois): 33 595 614 €
- Effectif: 97 (dont 9 CDD)
- Localisation: ANNECY – CRAN GEVRIER (74960)
- Lieu d'exploitation: Un ensemble immobilier comprenant des bâtiments et installations (bureaux, hangars, ateliers, garages, magasins, chaufferie, laboratoire,...), sis sur un terrain de 8 hectares, propriété de la société

Les offres de reprise doivent être déposées auprès de l'Administrateur Judiciaire au plus tard le: **18 Octobre 2019 à 17 heures.**

Robert Louis Meynet
39 Avenue du Parmelan
74000 ANNECY
www.etude-meynet.com

Contact: Anaïs DOUSSON
Tél: 04 50 45 88 08
Fax: 04 50 51 85 04
anaïs.dousson@etude-meynet.fr

AJZ

APPEL D'OFFRE POUR RECHERCHE DE PARTENAIRES/REPRENEURS EN « PREPACK CESSION »

Activité: Imprimerie, travail à façon, ennoblement produits : grattable, vernis dépôt de parfum, pliage plan cartographie, routage, stockage...

Localisation: Région Centre Val de Loire (37) dans un local de 12.000 m²

Effectifs: 52 salariés – C.A. 2017/2018: 8 M€ – C.A. 2018/2019: 7 M€

Actifs: Parc machine composé de 2 rotatives 16 pages équipées pour les produits standards et pour les produits de marketing direct. Machine feuille: 5 couleurs + vernis ; machine numérique. Atelier de façonnage équipé de plieuse, encarteuse, assembleuse, découpe, rainage, pelliculeuse...

Clientèle diversifiée sur Paris et en Région: Institutionnels, grands groupes mutualistes, bancaires, distribution, luxe, tourisme, collectivités territoriales, Presse, Agence de publicité...

Certificats et attestations: PEFC, FCS, Imprim' Vert

Date Limite de Dépôt des Offres: **29 novembre 2019 à 12h00**
Le présent appel d'offre s'inscrit dans le cadre d'une procédure amiable dite de « prepack cession ». Les offres devront néanmoins répondre aux conditions de l'article L.642-2 du Code de Commerce.

les candidats souhaitant avoir accès au dossier de présentation devront adresser leur demande par mail: dataroom@ajz.fr et justifier de leur capacité commerciale et financière.

SELARL AJZ – Maître Julien ZETLAOUI – Administrateur Judiciaire
9 rue de Lucé | 37 000 TOURS

« Le Monde » : bras de fer entre Matthieu Pigasse et Xavier Niel

PRESSE

Xavier Niel propose d'apporter 100 % du capital de LML, société qu'il contrôle avec Matthieu Pigasse, au sein d'une fondation.

Fabienne Schmitt
@FabienneSchmitt

La bataille d'actionnaires au « Monde » tourne au bras de fer entre Matthieu Pigasse et Xavier Niel, propriétaires du journal. Jeudi, Matthieu Pigasse a accepté de signer le droit d'agrément réclamé par les rédactions du groupe Le Monde, objet de fortes tensions. Ce texte, déjà signé par Xavier Niel (et modifié pour parvenir à un accord avec Matthieu Pigasse), confère au pôle d'indépendance (rédactions, salariés du groupe...) du Monde un droit de refus à tout nouvel actionnaire qui souhaiterait avoir une position de contrôle du journal. Le pôle le réclamait après le rachat surprise par l'homme d'affaires tchèque Daniel Křetínský d'une part minoritaire de la participation de Matthieu Pigasse.

Mais si la signature du droit d'agrément est un signe d'apaisement, la bataille autour de la vente de la participation d'un autre actionnaire du Monde, Prisa, elle, bat toujours son plein. Xavier Niel et Matthieu Pigasse ne sont pas d'accord. Matthieu Pigasse a voulu dans un premier temps la racheter lui-même, mais, confronté à une polémique avec la rédaction inquiète pour son indépendance, il a finalement proposé à Xavier Niel de racheter la moitié de la part de Prisa avec lui... sachant qu'il en a déjà négocié le tarif. Matthieu Pigasse entend ainsi démontrer « sa bonne



La signature du droit d'agrément par Xavier Niel et Matthieu Pigasse est un signe d'apaisement pour le groupe. Photo Xavier Popy/REA

foi et sa volonté de conforter la pleine indépendance éditoriale du groupe ».

Proposition choc

La réaction de Xavier Niel ne s'est pas fait attendre. Prenant Matthieu Pigasse au mot, il a fait une proposition choc pour aller plus loin encore pour préserver l'indépendance du Monde. Si tous deux doivent racheter la part de Prisa, Xavier Niel propose ainsi qu'ils prennent « l'engagement formel d'apporter ces titres au pôle d'indépendance ». Mieux, il sug-

gère d'apporter 100 % du capital de LML, la structure de tête du Monde qu'il contrôle avec Matthieu Pigasse, au sein d'une fondation, « afin de sanctuariser son indépendance ». De ce fait, plus aucun acteur n'aurait d'intérêt capitalistique à vendre ou acheter une participation dans le journal. Il n'y aurait plus de propriétaire du Monde, et tout l'argent que Xavier Niel et Matthieu Pigasse ont mis dans Le Monde deviendrait du mécénat pur et simple... C'est par exemple le modèle adopté par le

« Guardian ». « C'est comme lorsque vous faites un don à Notre-Dame, cela ne vous donne pas la propriété d'un bout de Notre-Dame. Eh bien, pour Le Monde, ce serait pareil », explique une source au fait du sujet. Le pôle d'indépendance a tout de suite cautionné ce scénario, idéal pour les rédactions du « Monde », et qui lui conférerait de nouveaux droits sur le journal et des sièges au conseil de surveillance.

La bataille autour de la vente de la participation de Prisa, un autre actionnaire du groupe Le Monde, bat toujours son plein.

Au fond, Xavier Niel cherche à pousser Matthieu Pigasse dans ses retranchements. Ce dernier a déclaré au « Figaro » qu'il n'avait « pas l'intention » de céder le co-contrôle du Monde, faisant beaucoup de sceptiques sur la place de Paris, où il passe pour avoir signé un deal secret avec Daniel Křetínský pour lui revendre l'intégralité de sa part dans le quotidien du soir. Matthieu Pigasse ayant arrangé ses affaires avec Daniel Křetínský en mettant Xavier Niel devant le fait accompli, les deux hommes sont en froid. Le fait est que, aujourd'hui, Daniel Křetínský est positionné comme le potentiel futur coactionnaire de contrôle du Monde aux côtés de Xavier Niel, le jour où Matthieu Pigasse en sortirait. Ce dernier a beau dire que ce n'est pas pour demain, beaucoup en doutent, d'autant plus qu'il a confirmé au « Figaro » que c'est en raison de difficultés financières qu'il a dû céder une partie de sa part dans « Le Monde » à l'homme d'affaires tchèque. ■

Huawei privé de Google pour ses nouveaux smartphones

TÉLÉPHONIE

Le géant chinois a lancé jeudi à Munich ses nouveaux téléphones, les Mate 30 et Mate 30 Pro, sans la suite d'applications de Google.

Raphaël Balenieri
@RBalenieri

Quatorze antennes 5G à l'intérieur, quatre capteurs photo au dos, un mode « ultralente » permettant même de filmer les battements d'ailes d'un colibri... Le géant chinois a présenté, jeudi à Munich, deux bijoux technologiques. Mais faute d'embarquer les applications de Google, les Mate 30 et Mate 30 Pro vont rester très confidentiels en Europe, pourtant le deuxième marché de Huawei après la Chine. Après une conférence de presque deux heures, celui-ci n'a d'ailleurs donné aucune date de mise sur le marché.

Sanctions américaines

Le constructeur se savait attendu au tournant. Il s'agissait en effet de son premier lancement commercial depuis que les Etats-Unis l'ont inscrit, en mai, sur une liste noire. Ce coup de tonnerre avait contraint Google à interrompre ses relations avec Huawei. Du jour au lendemain, le champion chinois des télécoms s'est donc retrouvé au bord du précipice, sans accès à Android, le système de Google qui fait tourner depuis 2009

tous ses téléphones, ni au Play Store, la boutique du géant américain qui rassemble toutes les applications.

Quatre mois après, Huawei est certes parvenu à embarquer Android, disponible en open source gratuitement sur Internet. Mais les Mate 30 n'ont pas les applications de Google qui faisaient l'objet de licences séparées. « A cause des sanctions américaines, nous n'avons pas pu offrir Google Mobile Services, la suite d'applications de Google », a reconnu Richard Yu, le patron de l'activité smartphone de Huawei. A la place, les Mate 30 intègrent son système maison, Huawei Mobile Services, lequel comprend 45.000 applications.

Cet écosystème a, certes, vocation à s'enrichir. La veille, Huawei avait préparé le terrain, en remettant 1,5 milliard de dollars sur la table pour inciter les développeurs à concevoir des applications pour son magasin. Mais il est difficile de vendre aux Européens un téléphone sans sa ribambelle d'applications préinstallées. Aujourd'hui, la suite d'applications de Huawei compte 570 millions d'utilisateurs mensuels. Presque tous sont en Chine, où les apps de Facebook et Google sont inaccessibles à cause de la censure de Pékin. Mais en Europe, « sans Gmail ou Google Maps, un smartphone n'est rien d'autre qu'une grosse brique très chère. Le contenu est roi ! » résume Neil Mawston, analyste chez Strategy Analytics. Pour cette raison, les Mate 30 pourraient ne capter que 1 % du marché au second semestre, selon ce cabinet. ■

fusions // acquisitions // cessions // partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

de SAINT-RAPT & BERTHOLET
Monsieur Antoine MANENT
Sainte Victoire Angle ouest - 70 rue de la Tramontane
13090 Aix en Provence
Tél. : +33 (0) 442 66 56 60 - Fax : +33 (0) 442 65 20 96

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
Dénomination sociale : SAS NATIVES
Activité : Négoce de produits de décoration « rétro » et « vintage » sous la marque NATIVES
Clientèle : magasins de décoration et jardinerie en France et quelques partenariats exports
CA HT au 31.12.2018 : 3.909 K€ - Nombre de salariés : 11 personnes
Marque déposée

Date limite de remise des offres auprès de la SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET : 1^{er} octobre 2019
Si vous souhaitez des informations complémentaires, merci de contacter :
SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET - Monsieur Antoine MANENT
Courriel : antoine@desaintrapt.fr

Associés
RECHERCHE DE CANDIDATS A LA CESSION TOTALE OU PARTIELLE D'ACTIVITES EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Activité : Génie Climatique, Chauffage - climatisation - plomberie sanitaire énergies renouvelables (géné électrique)
Chiffre d'affaires au 31/03/2019 : 10 275 710 € - Effectif : 77 salariés
Localisation : NANTES
Couverture, étanchéité, zinguerie, fumisterie.
Actifs à céder : matériels et outillages, stocks, encours de production, marques et enseignes, commandes et marchés en cours, clientèle, bail commercial, contrats de crédit-bail et location.
Date Redressement Judiciaire : 10 juillet 2019
Date limite de dépôt des offres : JEUDI 31 OCTOBRE 2019 à 17 h.
Une data room électronique est hébergée sur notre site www.ajadataroom.fr

Maître Christophe BIDAN
31 Bd Albert Einstein
Bâtiment E
44323 NANTES

CONTACT :
Gwénola BOURHIS-FERRON
Tél: 02.40.12.12.37
Fax: 02.40.12.12.57
nantes@ajassociés.fr
www.ajadataroom.fr

Frank MICHEL - Alain MIROUË - Charles GORINS - Nicolas DESHAYES - Christophe BIDAN - Yves BOURGOIN - Serge PREVILLET - Lady MIROUË - Nicolas GRICOURT - Céline MASCHI - Hervé COUSTANS - Maxime LEBRETON
Blois-Bobigny-Cayenne-Crétel-Evreux-Fort de France-Gosier-Le Mans-Marseille-Mulhouse-Nantes-Nevers-Orléans
Paris Flandrin-Paris-La Fayette-Poitiers-Rennes-Rouen-Tours-Versailles

Associés
RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Activité : atelier de construction mécanique de précision, usinage, engrenage, mortaisage, rectification, fraisage, assemblage de pièces mécaniques.
Chiffre d'affaires au 31/12/2018 : 3 505 709 € - Effectif : 28 salariés
Localisation : Périphérie immédiate de Nantes
Clientèle : aéronautique, défense, agroalimentaire, métallurgie, industrie.
Actifs à céder : matériels d'exploitation (centre de tournage, fraiseuse etc...), bail commercial, commandes, clientèle, stocks, encours de production, contrats de crédit-bail et location.
Date Redressement Judiciaire : 5 juin 2019 - Réf.22192
La date de dépôt des offres est fixée au LUNDI 21 OCTOBRE 2019 à 17h
Une data room électronique est hébergée sur notre site www.ajadataroom.fr

Maître Christophe BIDAN
31 Bd Albert Einstein
Bâtiment E
44323 NANTES

CONTACT :
Gwénola BOURHIS-FERRON
Tél: 02.40.12.12.37
Fax: 02.40.12.12.57
nantes@ajassociés.fr
www.ajadataroom.fr

Frank MICHEL - Alain MIROUË - Charles GORINS - Nicolas DESHAYES - Christophe BIDAN - Yves BOURGOIN - Serge PREVILLET - Lady MIROUË - Nicolas GRICOURT - Céline MASCHI - Hervé COUSTANS - Maxime LEBRETON
Blois-Bobigny-Cayenne-Crétel-Evreux-Fort de France-Gosier-Le Mans-Marseille-Mulhouse-Nantes-Nevers-Orléans
Paris Flandrin-Paris-La Fayette-Poitiers-Rennes-Rouen-Tours-Versailles

ABITOUL ROUSSELET
RECHERCHE DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLAN DE CESSION
Entreprise spécialisée dans la publication et la diffusion d'un magazine d'actualité et de loisirs située à Paris

En redressement judiciaire
18 salariés
CA au 30 septembre 2018 (9 mois) : 6,4 M€

Pour accéder au dossier de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :
Maître Rousselet - Administrateur judiciaire
38 avenue Hoche - 75008 Paris - joanna.rousselet@fajr.eu
La date limite de remise des offres est fixée au lundi 30 septembre 2019, à 16 heures

Associés
RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE GROUPE DE SECOND ŒUVRE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Entreprise 1 :
Chiffre d'affaires au 31/12/2018 : 5 468 207,00€
Effectif : 73
Activité : maintenance, entretien, exploitation, pose de machines et matériels de production, distribution et traitement des fluides
Localisation : Orléans
Clientèle : bailleurs privés et publics, particuliers
Actifs à céder : marchés, portefeuille clients, matériels, bail commercial, stocks

Entreprise 2 :
Chiffre d'affaires au 31/12/2018 : 1 334 315,00€
Effectif : 14
Activité : plomberie, traitement de l'eau, chaudronnerie, sanitaire, génie climatique, génie frigorifique, génie thermique, génie électrique, faïence et carrelage
Localisation : Orléans
Clientèle : bailleurs privés et publics, particuliers
Actifs à céder : marchés, portefeuille clients, matériels, bail commercial, stocks

Date Redressement Judiciaire : 17 juillet 2019
La date limite de dépôt des offres est fixée au :
vendredi 11 octobre 2019 à 12h
Une data room électronique hébergée sur notre site www.ajadataroom.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.
Réf. à rappeler : 22506/22508

M Nicolas DESHAYES
3, rue Croix de Bois
45000 ORLÉANS

CONTACT :
Alexandra CECHOWSKI
Tél. : 02.38.42.14.62
Fax : 02.38.42.01.24
orleans@ajassociés.fr
www.ajadataroom.fr

Frank MICHEL - Alain MIROUË - Charles GORINS - Nicolas DESHAYES - Christophe BIDAN - Yves BOURGOIN - Serge PREVILLET - Lady MIROUË - Nicolas GRICOURT - Céline MASCHI - Hervé COUSTANS - Maxime LEBRETON
Blois-Bobigny-Cayenne-Crétel-Evreux-Fort de France-Gosier-Le Mans-Marseille-Mulhouse-Nantes-Nevers-Orléans
Paris Flandrin-Paris-La Fayette-Poitiers-Rennes-Rouen-Tours-Versailles

Associés
GROUPE SPECIALISE DANS LES METIERS DE L'IMPRIMERIE RECHERCHE POUR SA FILIALE SPECIALISEE DANS LE FACONNAGE PARTENAIRES/REPRENEURS

Activité : travaux de façonnage, pliage, brochage
Chiffre d'affaires au 30/09/18 : 2.038 K€
Effectif : 35
Localisation : Indre-et-Loire
Actifs à céder : Fonds de commerce
Date Redressement Judiciaire : 3 juillet 2019
La date limite de dépôt des offres est fixée au :
30/09/2019 à 12h00
Une data room électronique hébergée sur notre site www.ajadataroom.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.
Réf. à rappeler : 22299

Maître Franck MICHEL
6 Bis rue de la Bière
37000 TOURS

CONTACT :
Frédéric BLANCHARD
Tél: 02 47 20 47 50
Fax: 02 47 66 27 28
tours@ajassociés.fr
www.ajadataroom.com

Frank MICHEL - Alain MIROUË - Charles GORINS - Nicolas DESHAYES - Christophe BIDAN - Yves BOURGOIN - Serge PREVILLET - Lady MIROUË - Nicolas GRICOURT - Céline MASCHI - Hervé COUSTANS - Maxime LEBRETON
Blois-Bobigny-Cayenne-Crétel-Evreux-Fort de France-Gosier-Le Mans-Marseille-Mulhouse-Nantes-Nevers-Orléans
Paris Flandrin-Paris-La Fayette-Poitiers-Rennes-Rouen-Tours-Versailles

ABITOUL ROUSSELET
RECHERCHE DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLAN DE CESSION
Entreprise exploitant des activités de drainage agricole et viticole (assainissement et assèchement de terrains par la pose de drains) et de terrassement (travaux publics), implantée en région Côte d'Or

En redressement judiciaire
32 salariés
Chiffre d'affaires au 31/09/2018 (12 mois) : 4,1 M€
Résultat d'exploitation au 31/09/2018 (12 mois) : -157 K€

Pour accéder au dossier de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :
Maître Rousselet - Administrateur judiciaire
38 avenue Hoche - 75008 Paris - joanna.rousselet@fajr.eu
La date limite de remise des offres est fixée au 4 octobre 2019, à midi

Associés
RECHERCHE DE PARTENAIRES/CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Activité : auto-école, formation professionnelle
Chiffre d'affaires au 31/08/2019 (8 mois) : 467 K€
Effectif : 13
Localisation : Loiret
Clientèle : particuliers, entreprises
Actifs à céder : droit au bail portant sur 3 sites, mobilier, matériel, carnet de commandes
Date Redressement Judiciaire : 3 avril 2019
La date limite de dépôt des offres est fixée au : 04 Octobre 2019 à 12 h
Une data room électronique hébergée sur notre site www.ajadataroom.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.
Réf. à rappeler : 21996

Maître Serge PREVILLET
3, rue Croix de Bois
45000 ORLÉANS

CONTACT :
Matthieu DEREAU
Tél: 02.38.42.14.62
Fax: 02.38.42.01.24
orleans@ajassociés.fr
www.ajadataroom.fr

Frank MICHEL - Alain MIROUË - Charles GORINS - Nicolas DESHAYES - Christophe BIDAN - Yves BOURGOIN - Serge PREVILLET - Lady MIROUË - Nicolas GRICOURT - Céline MASCHI - Hervé COUSTANS - Maxime LEBRETON
Blois-Bobigny-Cayenne-Crétel-Evreux-Fort de France-Gosier-Le Mans-Marseille-Mulhouse-Nantes-Nevers-Orléans
Paris Flandrin-Paris-La Fayette-Poitiers-Rennes-Rouen-Tours-Versailles

Associés
RECHERCHE DE PARTENAIRES/CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Activité : auto-école, formation professionnelle
Chiffre d'affaires au 31/08/2019 (8 mois) : 467 K€
Effectif : 13
Localisation : Loiret
Clientèle : particuliers, entreprises
Actifs à céder : droit au bail portant sur 3 sites, mobilier, matériel, carnet de commandes
Date Redressement Judiciaire : 3 avril 2019
La date limite de dépôt des offres est fixée au : 04 Octobre 2019 à 12 h
Une data room électronique hébergée sur notre site www.ajadataroom.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.
Réf. à rappeler : 21996

Maître Serge PREVILLET
3, rue Croix de Bois
45000 ORLÉANS

CONTACT :
Matthieu DEREAU
Tél: 02.38.42.14.62
Fax: 02.38.42.01.24
orleans@ajassociés.fr
www.ajadataroom.fr

Frank MICHEL - Alain MIROUË - Charles GORINS - Nicolas DESHAYES - Christophe BIDAN - Yves BOURGOIN - Serge PREVILLET - Lady MIROUË - Nicolas GRICOURT - Céline MASCHI - Hervé COUSTANS - Maxime LEBRETON
Blois-Bobigny-Cayenne-Crétel-Evreux-Fort de France-Gosier-Le Mans-Marseille-Mulhouse-Nantes-Nevers-Orléans
Paris Flandrin-Paris-La Fayette-Poitiers-Rennes-Rouen-Tours-Versailles

La sportech française va jouer en équipe pour mieux grandir

- Le monde des start-up françaises du sport ne possède pas encore de champions internationaux.
- La perspective des JO 2024 et le développement d'une véritable filière économique du sport pourraient changer la donne.

SPORT

Pierre Demoux
@pdemoux

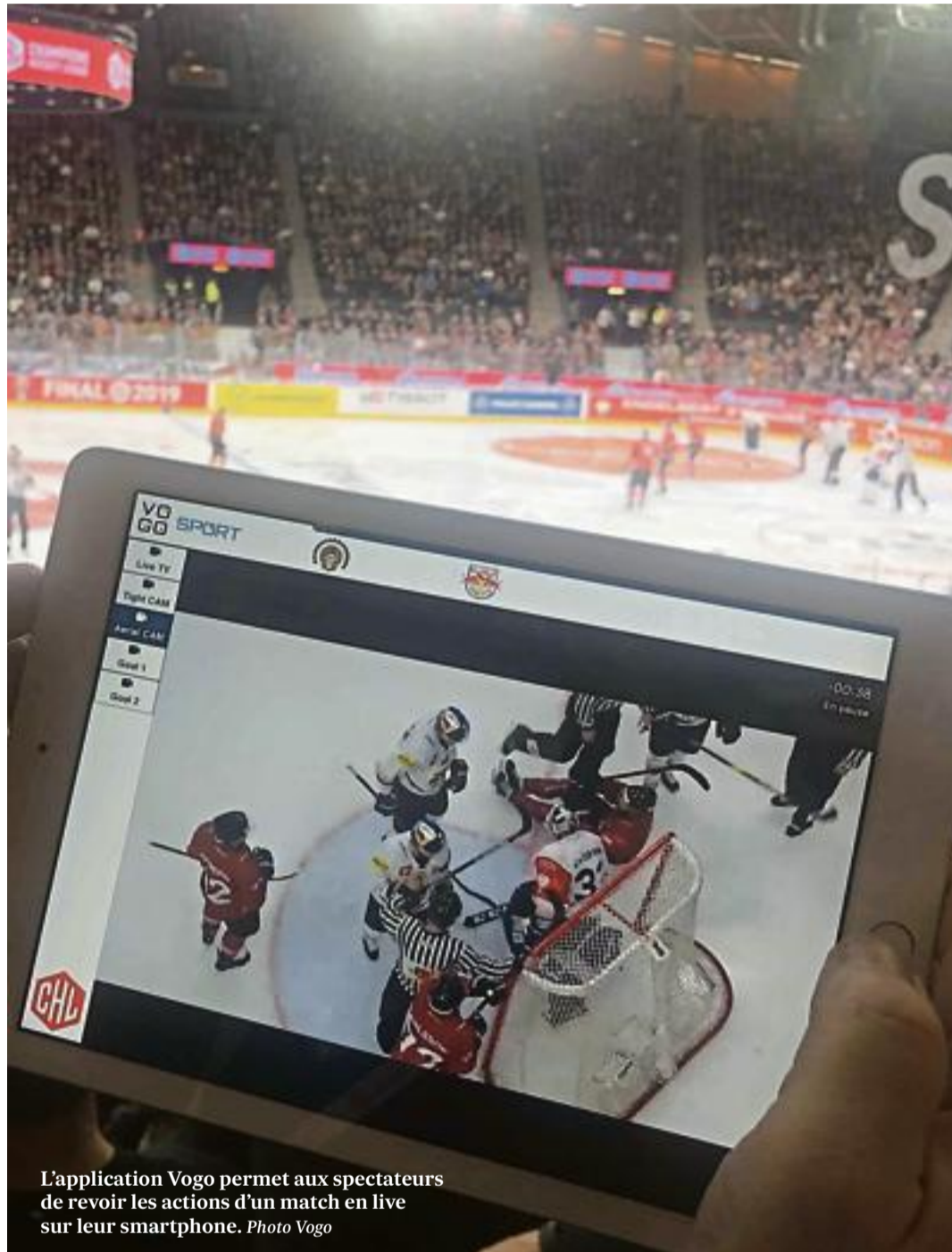
C'était l'événement de la semaine dans l'univers des start-up. L'annonce par Emmanuel Macron d'un vaste coup de pouce en faveur des pépites françaises et le lancement d'un indice NEXT 40 regroupant les étoiles montantes de la French Tech. Mais aucune société dans le créneau du sport n'y figure.

La filière ne manque pourtant pas d'exemples de réussite, à l'image de Vogo, qui permet aux spectateurs de revoir les actions d'un match en live sur leur smartphone et qui est devenue la première sportech européenne à entrer en Bourse l'an dernier. MyCoach, un assistant numérique pour les entraîneurs, vient de lever 6,6 millions d'euros, tandis que les communautés de sportifs regroupées sur la plateforme Sport Heroes grossissent à vue d'œil.

Une crédibilité à construire
Mais il manque encore un (des) champion(s) de taille internationale. « Les Etats-Unis restent la première nation de la sportech, mais la France est bien placée en Europe. Nous affichons la plus grosse valorisation moyenne en levée de fonds et le troisième chiffre d'affaires cumulé », explique Omar El Zayat, directeur du Tremplin, l'incubateur parisien dédié au sport. « Il faut encore améliorer la reconnaissance de la crédibilité de ces sociétés innovantes par le marché, qu'elles soient perçues comme des opportunités de business au même titre que d'autres secteurs perçus comme plus "sérieux" tels que la fintech, par exemple. »

A l'instar des sportifs, cette crédibilité se gagne par des résultats. Et la perspective des JO 2024 et la succession de compétitions en France (la Coupe du monde féminine de football cette année, celle de rugby en 2023) fait naître des initiatives qui pourraient changer la donne.

La filière sportive tricolore s'est ainsi regroupée la semaine dernière en un groupement d'intérêt économique, le GIE France Sport Expertise, afin de jouer en équipe et de décrocher davantage de contrats liés à l'organisation des grands événements. Elle regroupe quelques-uns des 250 poids lourds, PME et start-up du secteur en France, avec l'objectif de contribuer à faire du sport une filière pesant 2 % du PIB d'ici trois ans. Le pilotage du GIE a été confié au patron de GL Events, Olivier Ginon, dont le groupe est partenaire du premier festival dédié



L'application Vogo permet aux spectateurs de revoir les actions d'un match en live sur leur smartphone. Photo Vogo

au sport et à l'innovation, Sport Unlimitech. Créé à l'initiative de l'ancien rugbyman Frédéric Michalak, ce premier Salon de la sportech se tient jusqu'à samedi à Lyon. « Nous voulons décloisonner les mondes de la recherche, des industriels, des fédérations, du sport professionnel, etc. Il y a besoin de faciliter les échanges pour faire grandir la filière », explique l'ancien rugbyman. « Les business models sont parfois fragiles, on constate qu'il n'est pas facile de faire accoucher de gros projets », renchérit Yoann Duval, coorganisateur du festival.

Le potentiel du marché est pourtant réel. Deux Français sur trois ont pratiqué une activité sportive l'an

dernier et les audiences au sommet des événements illustrent l'intérêt pour le sport sous toutes ses formes.

Attirer les investisseurs

Un terreau favorable à l'apparition de jeunes pousses. En cinq ans, le Tremplin, qui a l'ambition de faire de Paris une plaque tournante du sport mondial, a déjà accompagné une centaine de start-up. Celles-ci ont levé plus de 160 millions d'euros et pesaient plus de 25 millions d'euros de chiffre d'affaires cumulé l'an dernier. L'écosystème tricolore compte aussi plusieurs accélérateurs spécialisés, tandis qu'à Annecy se développe une véritable Silicon Valley des sports de plein air.

Reste à attirer les investisseurs. Cet été est né le premier fonds d'investissement français dédié, Sport & Performance Capital. BPCE, via sa société de capital-risque Seventure, l'a doté de 80 millions d'euros. « Notre objectif est d'investir dans une quinzaine de sociétés innovantes ou de croissance d'ici à 2024, avec des premiers investissements annoncés d'ici la fin de l'année », explique Raissa Brian, directrice du développement de Seventure, qui dit avoir déjà reçu « plus de 50 dossiers ». « Les JO devraient insuffler encore plus de dynamisme à la filière du sport et faire naître de nombreux projets. » Charge aux entrepreneurs français d'aller décrocher l'or. ■

« Nous avons voulu créer un événement utile au monde du sport et de l'innovation »

L'ancien rugbyman lance un festival consacré à l'innovation dans le sport qui se tient à Lyon jusqu'à samedi. Sport Unlimitech veut à la fois faire dialoguer les différents acteurs du secteur et attirer le grand public.

FRÉDÉRIC MICHALAK
Président de Sport Unlimitech

Qu'est-ce qui vous a motivé à créer Sport Unlimitech ?

Nous avons voulu créer un événement utile autour du sport et de l'innovation, ouvert à la fois aux professionnels et au grand public, avec une journée dédiée samedi. On pourra y découvrir des innovations dans les équipements, les services, la santé et le bien-être, les infrastructures, la performance, participer à des conférences, des animations... Ce sera un événement festif autour de la promotion du sport, mais c'est aussi un rendez-vous au service du développement de la filière. Nous voulons jouer un rôle de passeur afin de créer des liens et des opportunités pour les start-up et les grands groupes, permettre de signer des contrats, susciter des appels à projets. Il y a un besoin de décloisonner les mondes de la recherche, des industriels, des fédérations, du sport professionnel, de la pratique amateur. La France a la chance d'accueillir plusieurs grandes compétitions sportives dans les années à venir, c'est le bon moment pour faciliter les transferts.

Est-ce que ce festival a été facile à mettre sur pied ?

Les premiers à avoir accepté ont été les instituts de recherche (CNRS, Inra, Inria, Inserm, Insep) qui ont la volonté de mettre en avant ce qu'ils font dans le domaine du sport, et GL events comme partenaire pour l'organisation. Puis la dynamique s'est enclenchée. Mais cela a été huit mois difficiles, il a fallu frapper à toutes les portes et convaincre. Au final, ce sera un événement de portée internationale, avec 5.000 professionnels, et nous espérons accueillir 15.000 personnes sur trois jours. L'objectif est d'en faire un rendez-vous annuel et de devenir le VivaTech du sport.

Une place particulière sera accordée à l'e-sport, avec un espace dédié au Palais des Sports lors de la journée grand public. Pourquoi ?

Nous voulons faire de la pédagogie autour de l'e-sport. Les pratiquants de haut niveau sont des vrais sportifs, avec des préparations spécifiques, des structures, des clubs professionnels. Quand on voit que la dernière coupe du monde Fortnite a réalisé des audiences de plusieurs millions de spectateurs, cela interroge et le sport doit s'ouvrir encore plus à ce domaine. Il y a tout un champ d'innovations à creuser. La diffusion de l'e-sport, par exemple, qui ne repose pas sur les droits télévisés, sera peut-être le modèle dominant demain. Cela pose aussi des questions sur la manière dont on fait venir les gens au stade, et l'expérience qu'on leur offre. Il y a un intérêt pour les diffuseurs, les organisateurs, les fédérations, etc. Qui sait, aux JO de 2028, il y aura peut-être une discipline d'e-sport ?

Propos recueillis par P. De.



« Nous voulons jouer un rôle de passeur afin de créer des liens et des opportunités pour les start-up et les grands groupes. »

Maxime Hartz

Leeto veut numériser les avantages salariaux

SERVICES

Moins d'un an après sa création, la start-up lève 2 millions d'euros.

Elle va profiter de l'obligation de créer un comité social et économique à partir de 11 salariés pour déployer sa solution.

Déborah Loye
@Loyedeborah

Son nom est peu connu, mais il a cofondé l'une de start-up les mieux financées de la French Tech. Guillaume Lestrade est à l'origine, aux côtés de Thomas Rebaud, de la plateforme de production de photos Meero, auprès de laquelle il a quitté ses fonctions opérationnelles. L'entrepreneur s'est, depuis, lancé dans une nouvelle aventure, aux côtés d'Arthur Rebaud et d'Alban Porcheron, celle de la création de Leeto. Avec cette jeune pousse, lancée fin 2018, les trois entrepreneurs ont pour ambition de numériser les avantages proposés aux salariés par leurs

comités d'entreprise, « le grand oublié de la transformation digitale », estime Arthur Rebaud.

La start-up a annoncé avoir bouclé une levée de fonds de 2 millions d'euros, dont 1,2 million d'equity, menée par Founders Future, le venture studio de Marc Menasé, et suivie par Thomas Rebaud, Benjamin Netter (fondateur d'October) et Vincent Luciani (fondateur d'Artefact). Pour le moment, l'équipe de Leeto n'a développé qu'une plateforme, qui permet aux salariés d'accéder à des places de cinéma, par exemple. Cette levée de fonds lui servira à lancer une carte de paiement destinée

aux avantages salariés, de sorte à remplacer des dispositifs tels que les chèques-Vacances ou les chèques cadeaux. La start-up a obtenu l'agré-

La levée de fonds permettra à Leeto de lancer une carte de paiement destinée aux avantages salariés.

ment d'agent de service de paiement de l'ACPR, nécessaire à l'établissement d'un moyen de paiement. Investisseur et utilisateur conquis,

Thomas Rebaud indique qu'en plus de son amitié avec Guillaume Lestrade, il a misé sur Leeto parce qu'il « cherche à investir dans des softwares qui innovent, et qu'il s'agit d'un logiciel qui a le mérite d'être le premier de sa catégorie sur ce secteur ».

Un moment bien choisi

Alors qu'il compte déjà quelques clients, à l'instar de Criteo, Uber France ou ManoMano, Leeto a bien choisi le moment du déploiement de sa solution. A partir du 1^{er} janvier 2020, le comité social et économique (CSE) institué par les ordonnances Macron de 2017 - qui remplace

le comité d'entreprise (CE), les délégués du personnel (DP), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et la délégation unique du personnel (DUP) - devra être mis en place dans toutes les entreprises. « Il devient obligatoire à partir de 11 salariés, contre 50 précédemment, ce qui va entraîner la création de 120.000 nouveaux CSE », se réjouit Arthur Rebaud. Les équipes de la jeune entreprise comptent ainsi équiper ces nouvelles structures, avec pour argument le fait « d'apporter de la simplicité à un marché complexe », indique le cofondateur de l'entreprise. ■

Sigfox obtient son campus toulousain des objets connectés

- L'IOT Valley, la communauté de 40 start-up du numérique formée autour de Sigfox, déménagera en 2022 dans un campus de l'Internet des objets, financé par la région Occitanie avec la CDC, la Caisse d'Épargne et le Sicoval.
- L'association accueillera davantage de jeunes pousses et d'industriels.

Laurent Marcaillou
—Correspondant à Toulouse

Cette fois, ç a y est, le campus de l'IOT Valley va être construit à Labège, près de Toulouse. Cette association de 40 start-up s'est constituée autour de la licorne Sigfox qui a déployé son réseau cellulaire à bas débit et bas coût pour l'Internet des objets dans 65 pays, en levant 300 millions d'euros. Annoncé depuis trois ans, le projet de campus a été retardé faute d'investisseurs privés prêts à offrir un loyer attractif. Le Conseil régional d'Occitanie a pris le relais et trouvé des partenaires pour financer un premier bâtiment de 20.000 mètres carrés qui pourra accueillir 1.200 personnes. Le coût est estimé à 42 millions d'euros. La Région investira 15 millions dans une société immobilière constituée avec la CDC et la Caisse d'Épargne (15 millions), auxquels s'ajoutent une subvention de la communauté d'agglomération du Sicoval de 4 millions et un emprunt de 8 millions. La livraison est prévue fin 2021.

Un deuxième bâtiment comprenant un hôtel, des restaurants et des commerces, financé par des privés, devrait suivre. La présidente du conseil régional, Carole Delga (PS), a annoncé la nouvelle, le 18 septembre, à la veille de la rencontre Focus qui rassemble un millier d'intrapreneurs. « Si nous ne construisons pas ce campus des objets connectés maintenant, d'autres le feront en Europe, a-t-elle prévenu. Je souhaite que l'IOT Valley reste la Silicon Valley des objets connectés. » L'association louera le campus 2,2 millions d'euros par an et relouera les bureaux à ses membres à des tarifs modulés selon la taille des entreprises.

Living Lab

Le permis de construire pour un bâtiment de six étages dessiné par Jean-Paul Viguier et Associés a été délivré. Il comprendra des espaces partagés sur des terrasses semi-couvertes, une agora, des salles de sport, un accélérateur, un laboratoire d'électronique et une école de la deuxième chance. Conçu comme un « living lab » de l'IOT, « ce sera le bâtiment amiral de la transition des PME et ETI vers les objets connectés », s'enthousiasme Bertran Ruiz, directeur de l'IOT Valley.

La communauté a été constituée en 2011 par le patron de Sigfox, Ludovic Le Moan, qui veut dévelop-



Sigfox espérait un campus de huit hectares mais devra se contenter d'un seul au départ. Photo Jean-Paul Viguier Associés

per un écosystème autour de son réseau « 0G », persuadé que « l'Internet des objets est dans la même phase que le Web en 1994. Nous ne sommes qu'au début de l'aventure. Avec ce campus, nous voulons créer une zone d'activité de l'IOT avec les industriels ». L'ambitieux président de l'IOT Valley demandait même l'édification d'un vaste campus de 8 hectares. L'opération démarre sur un terrain d'un hectare, mais le Sicoval a gardé une réserve foncière.

L'association rassemble 700 personnes dont 250 de Sigfox, sur trois sites totalisant 13.000 mètres carrés. Le campus réunira tout le monde et accueillera davantage de jeunes pousses et d'industriels autour de Sigfox qui occupera un tiers du bâtiment. Selon Ludovic Le Moan, « les trois quarts des start-up sont en activité après cinq ans d'existence ». Peu emploient plus de 50 salariés mais plusieurs sont en croissance comme Ubigreen (gestion de l'énergie des bâtiments),

42

MILLIONS D'EUROS

Le coût estimé du premier bâtiment de 20.000 m². Il pourra accueillir 1.200 personnes.

Cenareo (affichage dynamique des écrans), Sensinov qui interopère les objets connectés du bâtiment, etc.

Incubateur interécoles

Le campus permettra de doubler la taille de l'accélérateur « Connected Camp » qui accueille six start-up. Celles-ci sont accompagnées pendant neuf mois sans payer de loyer, puis l'association prélève 4 % de leur chiffre d'affaires au-delà de 500.000 euros. En août, l'IOT Valley a obtenu le label French Tech Seed pour sélectionner des jeunes pousses dans lesquelles bpifrance investira 250.000 euros. L'association

gène elle-même des start-up : elle identifie auprès des grandes entreprises partenaires des projets à développer et cherche des candidats pour les conduire. « Nous connaissons les méthodes pour construire une start-up mais il nous manque des entrepreneurs », déplore Pierre-Olivier Bessol, vice-président de l'IOT Valley. « Nous allons les détecter et les former. » Pour cela, l'association a ouvert le 2 septembre un incubateur interécoles (Enseeiht, Insa, Icam, TSM, etc.) dans lequel 23 étudiants font leur stage de fin d'études.

L'association a attiré 20 partenaires, dont la SNCF et le leader américain des objets connectés PTC qui ont des bureaux sur place. Ce sont des grandes entreprises qui viennent chercher des solutions comme Spie, Daher, Liebherr Aerospace, etc. Grâce à leurs contributions, l'association a doublé son budget cette année, à 2 millions d'euros, et emploie désormais 34 personnes pour animer l'ensemble. ■

Cenareo pilote les écrans à distance

En six ans, la société a connecté 10.000 écrans dans 32 pays avec sa solution d'affichage dynamique qui gère la diffusion des messages.

Cenareo déploie l'Internet des écrans depuis sa création en 2012 dans l'accélérateur de l'IOT Valley par quatre jeunes diplômés de l'école d'ingénieurs Enseeiht à Toulouse. La société relie 10.000 écrans dans 32 pays pour les régies publicitaires, les réseaux de boutiques (deux tiers de l'activité) ou pour la communication interne des grandes entreprises. Le système permet de piloter à distance l'affichage dynamique des publicités et des informations en fonction de l'heure, de la météo, etc. « La philosophie est similaire à l'Internet des objets : faire simple et pas cher au niveau mondial », dit son PDG, David Keribin.

L'entreprise conçoit et assemble des boîtiers de commande branchés sur les écrans ou intégrés par Sharp, Samsung et NEC. Les boîtiers sont connectés à sa plateforme logicielle sur le cloud hébergée par Microsoft Azure IOT Hub. Plus d'un tiers du parc, notamment les écrans de la régie Smart Media dans les galeries commerciales, est relié aux réseaux mobiles 3G et 4G. Cenareo utilise aussi Sigfox pour vérifier si les écrans sont branchés au secteur. Sinon, l'entreprise passe par les réseaux Internet et Ethernet.

Trois cents clients

« Nous utilisons les écrans pour communiquer de l'émotion et des informations en apportant le bon message à la bonne personne : quand il fait beau, quand un produit est en stock, etc., explique

« Nous utilisons les écrans pour communiquer de l'émotion et des informations en apportant le bon message à la bonne personne. »

DAVID KERIBIN
PDG de Cenareo

David Keribin. Notre algorithme programme l'ordre de diffusion. » Cenareo a 300 clients (Smart Media, Phenix Groupe, Shell, Lagardère Travel Retail...), dont 30 grandes entreprises qui utilisent les écrans pour communiquer avec leurs salariés comme Veolia, EDF, SNCF, Spie, Engie, Sigfox, etc. La jeune pousse vient d'obtenir deux contrats avec AXA pour ses agences et l'enseigne Etam, qui connectera 425 écrans dans huit pays. Elle portera son chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros en 2018 à 2,5 millions cette année, dont un quart à l'export.

Après avoir levé 2,5 millions d'euros auprès de Cap Horn Invest début 2018, Cenareo a doublé son effectif à 35 salariés. Il prévoit d'employer 100 personnes à la fin 2021 en embauchant des commerciaux et des chefs de projet. Il a ouvert l'an dernier un bureau à Munich et veut devenir le leader européen en 2022 en investissant dans la R&D : « Nous avons ajouté la météo réactive début 2019 et nous proposerons à la fin de l'année la détection de présence des écrans pour adapter les messages à la cible. » — L. M.

Ubigreen optimise l'occupation des bureaux

La start-up a créé, en 2018, une solution de mesure du taux d'occupation des bureaux, qui a déjà séduit 15 grandes entreprises.

C'est tout naturellement que Julien Meriaudeau et Pierre-Olivier Bessol, anciens ingénieurs d'une société d'informatique, se sont installés à l'IOT Valley à la fin 2012 pour créer Ubigreen, leur entreprise de pilotage de la consommation d'énergie des bâtiments. Car leur système utilise le réseau cellulaire à bas coût de Sigfox pour communiquer les relevés des capteurs d'électricité, de gaz, d'eau, de température, etc., dont certains sont fabriqués par Connit, une autre start-up de l'IOT Valley. Ubigreen a conçu un logiciel sur le cloud qui analyse la performance énergétique des bâtiments et donne

des consignes d'amélioration, ou qui pilote les appareils.

L'application optimise aussi le coût d'achat de l'énergie sur les marchés et contrôle les factures. « Nous pouvons réduire la dépense énergétique des bâtiments de 15 à 30 % », assure Pierre-Olivier Bessol, directeur général d'Ubigreen et vice-président de l'IOT Valley. La solution est utilisée par Société Générale et BNP Paribas pour leurs bureaux dans le monde, des conseils départementaux (Haute-Garonne, Pyrénées-Atlantiques, Rhône...), pour les collèges, Toulouse Métropole, le groupe de cliniques Ramsay Générale de Santé, etc.

Capteurs de mouvement

À la demande de Société Générale et de BNP Paribas, Ubigreen a ensuite lancé en 2018 une solution qui

mesure le temps d'occupation réel des bureaux, particulièrement utile avec le développement du télétravail. Des capteurs de mouvement à infrarouge sont placés au plafond des salles de réunion et sous les bureaux des salles de travail. Un algorithme analyse les mouvements pour connaître le nombre de personnes dans une pièce. « Grâce aux entreprises et au laboratoire de l'IOT Valley, nous avons pu développer ces capteurs en six mois au lieu de deux ans et le réseau Sigfox rend la solution simple et moins chère », se félicite Pierre-Olivier Bessol.

L'application est recherchée dans les villes où l'immobilier coûte cher. En moins de deux ans, Ubigreen a déployé 70.000 capteurs dans 15 entreprises de 9 pays en Europe, à Hong Kong et à Singapour. La gestion des espaces de bureaux forme

désormais la moitié de son chiffre d'affaires, qui doit passer de 2,9 millions d'euros en 2018 à 4 millions

Le système d'Ubigreen utilise le réseau cellulaire à bas coût de Sigfox pour communiquer les relevés des capteurs d'électricité, de gaz, d'eau, etc.

cette année. Ubigreen compte une centaine de clients et a doublé son effectif en deux ans, à 40 salariés. L'entreprise prépare maintenant une solution de mesure du confort des espaces de travail, qui sortira l'an prochain. — L. M.

Le groupe Grandir va ouvrir plus d'une crèche par semaine en 2020

ÎLE-DE-FRANCE

En forte croissance, le groupe spécialiste de l'éveil et de la petite enfance cumule désormais 30.000 places dans ses établissements américains et européens.

Dominique Malécot
@DMalecot

Pas de crise de croissance pour le groupe Grandir. L'entreprise de crèches de Clichy (Hauts-de-Seine), qui opère toujours en France sous sa marque historique Les Petits Chapeaux Rouges, est à la tête d'un réseau de 600 établissements qui cumulent quelque 30.000 places, contre 8.000 il y a seulement trois ans. De quoi attendre cette année un chiffre d'affaires de l'ordre de 400 millions d'euros avec 9.000 salariés. L'activité se répartit désormais entre l'Europe, pour 58 %, et l'Amérique du Nord, pour les 42 % restants.

Le groupe ne va pas s'arrêter là. « Nous avons investi une cinquantaine de millions d'euros en 2019, tant pour entretenir notre réseau qu'en opérations de croissance organique et



L'activité du groupe se répartit entre l'Europe, pour 58 %, et l'Amérique du Nord, pour les 42 % restants. Photo Tim Pestridge

externe. Cela s'est traduit par une soixantaine d'ouvertures d'établissements, soit 10 % de plus qu'en 2018, et 3.700 places supplémentaires, moitié en Amérique du Nord et moitié en Europe », explique Jean-Emmanuel Rodocanachi, cofondateur et président du groupe.

Discussions avancées

Les opérations engagées lui permettent de tabler sur une croissance équivalente en 2020, soit de « 1.500 à 2.000 places supplémen-

taires en croissance organique » auxquelles s'ajouteront des acquisitions. Il fait état de discussions avancées avec une dizaine de dirigeants dans le monde mais prévient qu'elles n'aboutiront peut-être pas toutes. « Nous avons regardé 30 à 40 dossiers en 2019 pour réaliser 10 opérations », rappelle-t-il en soulignant l'importance qu'il attache à ce que ces entreprises puissent s'intégrer au groupe de manière cohérente.

« En Europe, nous sommes implantés en France, en Grande-Bre-

tagne et en Allemagne, précise Jean-Emmanuel Rodocanachi, en Amérique du Nord, nous sommes aux Etats-Unis et au Canada. Autrement dit, dans cinq pays du G7 qui cumulent 7 millions de naissances par an, cela représente un potentiel considérable, tant sur le marché B to B qui assure actuellement 60 % de notre activité que sur celui des particuliers pour les 40 % restants. »

Stratégie de long terme

Grandir a ainsi constitué un « socle » sur lequel il peut poursuivre sa croissance. Ses implantations en Amérique du Nord et en Europe lui permettent de travailler pour près d'une centaine des 500 premiers groupes mondiaux du classement « Forbes » auxquels il peut proposer une « porte d'entrée unique » pour offrir à leurs salariés en mobilité une solution d'éveil et d'éducation pour leurs jeunes enfants.

Le groupe revendique ainsi une expertise pédagogique, de 0 à 3 ans en France et de 0 à 6 ans dans la plupart des autres pays. L'expérience des différents établissements de Grandir lui permet d'adapter les meilleures pratiques, en matière d'éveil, d'alimentation ou de découverte, à la culture de chaque pays. Jean-Emmanuel Rodocanachi y voit l'un des principaux atouts du groupe pour l'avenir. ■

Cryla bâtit un groupe dans la mécanique de précision

LA PME À SUIVRE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Cette petite entreprise du Doubs vient de réaliser trois opérations de croissance externe pour étendre son domaine d'activité.

Monique Clémens
— Correspondante à Besançon

PME du bassin microtechnique de Besançon (Doubs), Cryla détient un savoir-faire de haute précision, dans le découpage et l'usinage, issu de

l'horlogerie. Mais ce sous-traitant est en train de se doter de moyens de R&D et de se transformer en groupe régional « à vocation internationale », avance Thierry Bisiaux, son PDG. L'objectif est de répondre à deux tendances du marché. D'une part, une demande de microcomposants et sous-ensembles de plus en plus intelligents pour l'aérospatial (60 % de l'activité) ou le médical (20 %), notamment grâce à des capteurs, et, d'autre part, des donneurs d'ordre qui réduisent leur panel de fournisseurs. Avec trois acquisitions en moins d'un an, Cryla Group cumule désormais 130 salariés et 18 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 30 % à l'export, et vise 50 millions d'euros en 2025.

Thierry Bisiaux avait acheté cette entreprise il y a une dizaine d'années. Il la dirigeait depuis neuf ans et nourrissait, pour elle, d'autres ambitions. Dans un premier temps, il avait installé Cryla sur la technopole Témis. Puis, en 2016, il avait confié la direction générale à Thierry Lezenven, dont l'expérience en amélioration continue collait à sa vision.

Retour à la spécialisation

L'accélération a commencé début 2018 avec la création d'une start-up interne baptisée « Scalia ». Dotée d'équipements de microdécoupe au jet d'eau, d'impression 3D, de moulage sous vide et d'usinage 5 axes, elle doit répondre aux besoins poin-

tus des bureaux d'études. Deuxième étape, le rachat, en 2018, de Serode (Doubs), spécialiste de la réalisation d'outillage de presse, du découpage et de l'emboutissage, puis de Lavoillette (Puy-de-Dôme), un découpeur et expert du fil métallique. Même opération, en juillet dernier, avec Megep (Doubs), une entreprise spécialisée dans l'usinage de précision. « L'idée est de constituer des briques technologiques », explique Thierry Bisiaux. Cryla est une société à multiples process mais était devenue un généraliste de précision. Nous voulons réintroduire l'image de spécialiste que nous avions perdue. » Après le découpage et l'usinage, Cryla réfléchit à muscler son savoir-faire dans l'injection et l'électronique. ■

Splash Toys va distribuer les jouets du leader espagnol Famosa

NORMANDIE

La PME Splash Toys, spécialiste du jouet pour les 3-8 ans, a signé un partenariat exclusif de distribution en France des jouets de l'espagnol Famosa.

Claire Garnier
— Correspondante à Rouen

La poupée Nancy du leader espagnol du jouet Famosa devrait arriver en force sur les linéaires en France pour Noël. Splash Toys, le distributeur français de jouets pour les 3-8 ans, a en effet annoncé mi-décembre avoir signé un partenariat exclusif de distribution en France et au Benelux des jouets de Famosa. L'entreprise installée à Bueil dans l'Eure a réalisé un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros en 2018 – stable par rapport à 2017 –, avec 55 salariés, dont 30 en France. Si Splash Toys s'est plutôt spécialisé dans les

jeux d'action comme le tir au pigeon ou le tir au pistolet de pâte gluante (slime), Famosa s'est imposé sur le segment des poupées et figurines collectionnables avec un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros et 220 salariés. « Ce partenariat renforce notre catalogue de produits pour les filles. Dans notre activité de jouet traditionnel, c'est ce segment qui est porteur, car les garçons sont tournés vers les jeux vidéo », explique Najib Fayad, vice-président exécutif de Splash Toys. Le partenariat permet aussi à Splash Toys d'intégrer les maisons et autres toboggans de la gamme réputée de jouets de plein air Feber de Famosa. « Cette collaboration nous permet de diversifier notre offre. C'est un potentiel de reve-

nus de 20 millions d'euros pour nous », souligne Najib Fayad.

Distributeur et fabricant

L'entreprise espagnole, qui distribuait auparavant elle-même ses produits en France, espère, de son côté, améliorer sa pénétration du marché français. « Famosa va bénéficier de notre force de frappe marketing et de notre réseau de distribution entre grandes surfaces, magasins spécialisés et commerce en ligne », assure Najib Fayad.

Sur un marché du jouet en perte de vitesse, Splash Toys entend, pour continuer à résister, conserver son modèle original de distributeur de jouets de marque et de concepteur de jouets. Pour 60 % de son chiffre d'affaires, la PME normande commercialise des jouets qu'elle achète auprès de fabricants internationaux et qu'elle revend ensuite sous la marque Splash Toys. En parallèle, elle conçoit et crée des jeux et jouets qu'elle fait fabriquer en Chine à partir des moules élaborés à Bueil. Dernière nouveauté maison, le jeu d'adresse Gaffe à la girafe. ■

80

MILLIONS D'EUROS
Le chiffre d'affaires 2018 de Splash Toys.

innovateurs

LA LEVÉE DE FONDS CARMAT

Le cœur artificiel trouve un nouveau souffle financier



Stéphane Piat. Photo Carmat

Chantal Houzelle
@HouzelleChantal

Une semaine après avoir obtenu l'autorisation de la FDA de lancer une étude de faisabilité sur cinq patients avec son cœur artificiel aux Etats-Unis, Carmat a bouclé dans la nuit de mercredi à jeudi la plus importante levée de fonds de son histoire. Cette opération, réalisée dans le cadre d'une offre réservée aux actionnaires existants et à de nouveaux investisseurs spécialisés, sécurise sa trésorerie à hauteur de 60 millions d'euros, qui lui redonnent du souffle financier jusqu'à la mi-2021. « Je pense qu'on a une chance assez unique pour une medtech d'avoir désormais un actionariat constitué surtout de bailleurs stratégiques et moins de financiers », estime Stéphane Piat (photo), directeur général de Carmat.

Comme en témoignent les investisseurs familiaux et entrepreneurs de renom qui entrent au capital : Corely Belgium (6,3 % à l'issue de l'opération) et Bratya (1,5 %), les holdings d'investissement de la famille Gaspard propriétaire du groupe

Lyreco, ainsi que BAD 21 (2,9 %), celui de Pierre-Edouard Stérin, fondateur de Smartbox. Mais aussi le renouvellement de la confiance des actionnaires historiques, à commencer par Matra Défense (filiale d'Airbus) possédant 13,3 % du capital, soutien de la première heure du professeur Alain Carpentier (4,4 %), l'inventeur du cœur artificiel français. Ils sont suivis par Lohas (11,5 %), le family office de Pierre Bastid, Santé Holdings (7,4 %) et le groupe Therabel (2,5 %).

Une très grande liberté

« Cet actionariat renouvelé avec des investisseurs entrepreneurs, moins soumis à des contraintes financières que les institutionnels mais qui ont les poches très profondes, est plus adapté au pilotage d'une société comme Carmat sur le long terme », souligne Stéphane Piat. Nous allons pouvoir finaliser le développement clinique de notre bioprothèse cardiaque et préparer sa commercialisation avec une très grande liberté, ce qui est très rare dans les medtechs. » C'est sans compter les deux autres leviers financiers dont dispose encore Carmat. Sur le prêt de 30 millions que la BEI lui a accordé fin 2018, il reste deux tranches, de 10 millions chacune, à débloquer. La société pourra en bénéficier après avoir finalisé la deuxième moitié de l'étude pivot en cours en Europe. Sur la ligne de financement ouverte par Kepler Cheuvreux début 2015, le solde s'élève à 22 millions. ■

LE PARTENARIAT SIDES

Accord avec les drones pompiers de Shark Robotics



Sides

Date de création : 1951
Président : Sébastien Pilard
Chiffre d'affaires : 46,7 millions d'euros visés en 2019
Effectif : 200 personnes
Secteur : sécurité

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Eloigner le pompier du risque est la préoccupation permanente des constructeurs de matériels anti-incendie. A cette fin, Sides, constructeur de véhicules de ce type à Saint-Nazaire, vient de signer un accord technique et commercial exclusif avec Shark Robotics. Fondée à La Rochelle en 2016, cette entreprise innovante a développé le « Colossus », le robot radiocommandé sur chenilles. Un engin que l'on a vu notamment intervenir dans la nef de Notre-Dame de Paris en feu. Ce drone de 500 kg, vendu à six exemplaires pour l'instant, dispose d'une capacité de projection de

3.000 litres d'eau par minute et peut tracter 200 mètres de tuyaux. Large de 78 centimètres, il peut monter et descendre des escaliers. Disposant de 16 heures d'autonomie et équipé de capteurs et de caméras, il résiste à des rayonnements thermiques de 800 °C. Des variantes sont conçues pour le nucléaire, le déminage... « L'intérêt pour Sides est de constituer une offre globale et intégrée », précise Frédéric Louis, dirigeant d'Armor Holding, maison mère de Sides depuis deux ans. A terme, les camions Sides pourront incorporer et véhiculer les Colossus. Le robot est facturé entre 130 à 200.000 euros.

Simulateurs

Cet accord s'inscrit dans le cadre d'un programme d'investissement de 2 millions d'euros sur trois ans que Sides engage en R&D. L'entreprise qui travaille sur les propulsions alternatives au gazole, dont l'hybride, peaufinera l'ergonomie des camions. Objectif : limiter l'intervention humaine et accélérer les temps d'intervention. La sécurité est un autre enjeu de R&D, tout comme l'agilité des véhicules en accélération, freinage, tenue de route, sans oublier le design. Sides s'est aussi rapproché du Technocampus Smart Factory, centre de recherche public basé à Saint-Nazaire, pour élaborer des simulateurs destinés aux pompiers. ■

en bref

Un deuxième « Aerobar » pour Dubaï

ÎLE-DE-FRANCE Colina Capital a commandé au constructeur parisien de ballons captifs Aérophile un deuxième Aerobar pour Dubaï. Mis en service il y a dix-huit mois, le premier Aerobar de l'émirat, ce ballon captif qui permet de boire un verre à 35 mètres de hauteur, a reçu plus de 60.000 passagers en un an et devrait atteindre les 80.000 en 2019.

Nantes : suite de la conversion des halles Alstom

PAYS DE LA LOIRE La deuxième phase de transformation des anciennes halles Alstom a été inaugurée jeudi sur l'île de Nantes. Suite à l'implantation de l'école des Beaux-Arts, un centre dédié aux cultures numériques accueillera en octobre 200 étudiants et une cinquantaine de chercheurs.

Le bond des prix de l'or entraîne une nouvelle ruée

- Après des années de marasme, l'or a retrouvé ses lettres de noblesse sur fond d'instabilité géopolitique.
- Banques centrales, investisseurs et groupes miniers tirent profit de l'ascension des prix du métal précieux.

MATIÈRES PREMIÈRES

Muryel Jacque
@MuryelJacque

25.000 dollars. C'est le prix que l'once d'or (31 grammes) pourrait atteindre dans... trente ans. En lâchant cette remarque, le Canadien Pierre Lassonde a fait rêver l'assemblée du Denver Gold Forum, grand rendez-vous mondial des professionnels du métal précieux avec les investisseurs. Certes, il s'agit du pic de la très large fourchette des estimations de cette grande figure de l'industrie aurifère – qu'il tire de modèles basés sur des moyennes et des taux de croissance historiques. Mais il reflète l'enthousiasme retrouvé par les acteurs du secteur, dont les actions ont d'ailleurs grimpé en Bourse. « C'est assurément une bonne période pour être un producteur d'or », a confirmé le patron d'Alacer Gold lors de sa conférence, comme le rapporte S&P Global Market Intelligence. Beaucoup n'avaient pas enregistré de telles marges depuis des années.

En Russie, les réserves ont bondi de 42 %

Sur les marchés, le métal précieux a pris près de 20 % depuis janvier. L'année n'est pas terminée, mais l'or n'avait pas autant progressé depuis près d'une décennie. A plus de 1.500 dollars, il est au plus haut depuis 2013 (touché au début du mois de septembre). Si les anticipations de prix à long terme sont élevées, les analystes sont nombreux à le voir aussi continuer à monter à court terme. Chez Citigroup, on parie même sur un nouveau record historique, à 2.000 dollars, d'ici à deux ans. Avec, en toile de fond, une croissance économique mondiale qui inquiète, un commerce international mis à mal par la guerre des droits de douane et une entrée dans l'ère des taux négatifs. Après des années de marasme, ce contexte géopolitique a redonné ses lettres de noblesse à l'or « refuge ». Et déclenché une nouvelle ruée. D'abord, celle des banques centrales. Depuis des mois, elles achètent sans relâche. Au Denver Gold Forum, l'analyste de Standard Chartered Suki Cooper a estimé que celles-ci devraient amasser encore « au moins » 500 tonnes

cette année et en 2020. C'est moins que les 651 tonnes de 2018, mais le rythme reste impressionnant. En août, la Turquie, le Qatar et le Kirghizistan ont augmenté leurs réserves et, pour les deux derniers, à un niveau record. La Chine a mis la main sur près de 100 tonnes en neuf mois. Pour se diversifier des actifs américains, la Russie poursuit elle aussi ses achats d'or : la valeur de ses réserves d'or a bondi de 42 % sur l'année écoulée et dépasse nettement les 100 milliards de dollars.

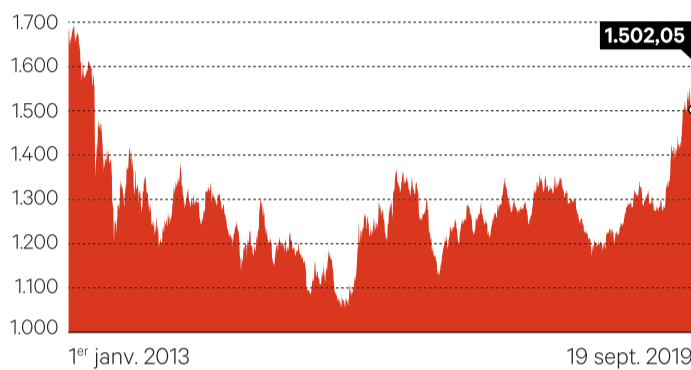
Ensuite, depuis mi-juin, le changement est notable sur les marchés à terme. Les investisseurs sont de retour après avoir boudé l'or depuis longtemps. S'ils ne se jettent pas sur les pièces et les lingots, contrats « futures » et « forward », options et fonds indiciels cotés adossés au métal (ETP pour « exchange traded product »), leur font à nouveau de l'œil. Les 110 fonds de ce genre qui existent aujourd'hui renferment, ensemble, environ 2.600 tonnes d'or, évaluées à 120 milliards de dollars, selon JP Morgan. « Avec des actifs sous gestion à ce niveau, ces fonds indiciels rivalisent désormais avec les réserves d'or de certaines des plus grandes banques centrales, en se plaçant juste derrière les Etats-Unis (8.133 tonnes), l'Allemagne et le FMI, mais au-dessus de l'Italie et de la France (2.436 tonnes) », compare la banque dans une note récente.

La chasse aux mines

A ce prix-là, la recherche de filons a repris avec plus de vigueur un peu partout sur le globe. En Australie, grand pays minier qui abrite vingt des plus grandes mines au monde, on s'active pour un second « gold rush ». En particulier dans la région de Victoria, au sud, où la production est repartie, au plus haut depuis cinq ans, raconte Bloomberg. Les compagnies minières se sont remises à embaucher, et les nouvelles technologies permettent de creuser plus profondément des mines ouvertes depuis des décennies. Quant à la Chine, premier consommateur d'or de la planète, elle s'est lancée dans une nouvelle chasse aux mines. « Nous sommes très activement à la recherche d'opportunités de croissance », a indiqué à Bloomberg un des dirigeants de la branche internationale de la China National Gold. La société est prête à mettre jusqu'à 2 milliards de dollars sur la table. ■

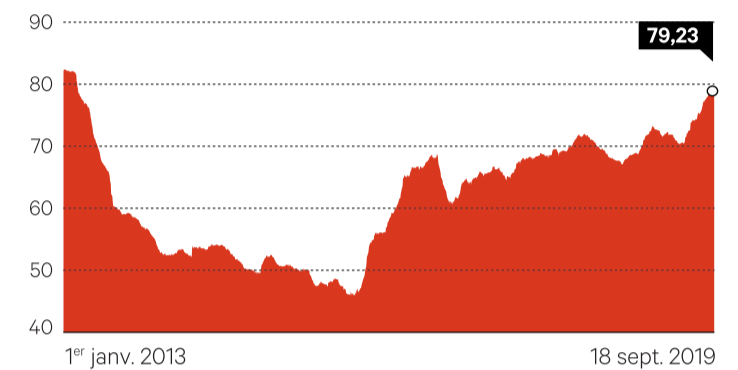
Le cours de l'or

En dollars par once



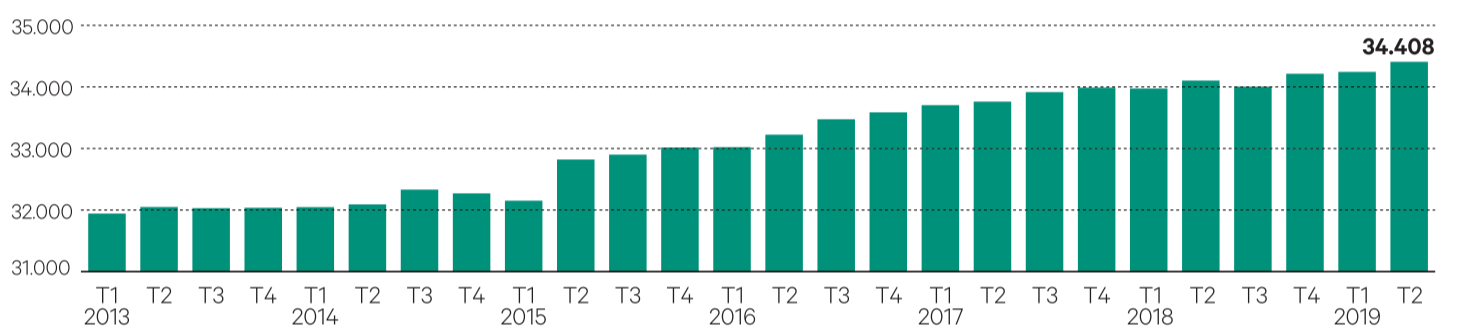
Le volume d'or dans les ETF

En millions d'onces



Les réserves d'or des banques centrales

En tonnes



LES ÉCHOS / SOURCES : WORLD GOLD COUNCIL, BLOOMBERG

L'avertissement des hedge funds aux producteurs

Un groupe d'investisseurs, dont le hedge fund du milliardaire John Paulson, estime que les producteurs d'or pourraient dégager 13 milliards de dollars en gérant mieux leurs coûts.

Les prix de l'or sont peut-être à des sommets depuis six ans, mais il n'est pas question de s'emballer. C'est, en clair, le message qu'un groupe de grands investisseurs ont envoyé aux producteurs. Réunis par John Paulson, le gérant de hedge fund dont la crise de 2008 a fait la fortune, ils sont près d'une vingtaine à avoir uni leurs forces l'an passé au sein du Shareholders Gold Council. Après un premier document de recherche sorti en décembre 2018 dans lequel il critiquait les rendements du secteur, le Conseil remet un coup de pression.

Dans une note parue la semaine dernière, ces gros investisseurs estiment que les compagnies minières pourraient tout à fait dégager 13 milliards de dollars en gérant mieux leurs coûts, en particulier les frais généraux et administratifs. Ceux-ci sont beaucoup plus importants dans le secteur de l'or que dans celui du cuivre ou du minerai de fer, indique le rapport, après avoir analysé 47 entreprises aurifères dont la capitalisation unitaire dépasse 100 millions de dollars.

Mauvaise gestion

Et le Conseil « ne voit rien qui justifie » des dépenses supérieures chez les groupes miniers aurifères par rapport aux autres. La conclusion « inéluctable » de leur analyse ? « Les producteurs d'or sont très mal gérés s'agissant de leurs frais généraux et administratifs » et « les conseils d'admini-

nistration doivent faire mieux en demandant des comptes aux équipes responsables ». Environ 2,5 milliards de dollars sur le total des bénéfices des 47 sociétés passées au peigne fin ont été

Les membres du Shareholders Gold Council assurent que les producteurs de niveau intermédiaire sont les plus à même de faire des économies.

dépensés en salaires et en frais de gestion des sièges et des conseils, soit 11 % de leurs capitalisations boursières combinées, dit le rapport. Les membres du Shareholders Gold Council assurent que

les producteurs de niveau intermédiaire sont les plus à même de faire des économies. C'est là que le potentiel est le plus grand.

L'éclatement de la dernière bulle sur l'or a profondément marqué le secteur et ses actionnaires. En 2011, en pleine euphorie, le cours du métal jaune a atteint un pic historique à plus de 1.900 dollars, avant de chuter, jusqu'à valoir 45 % de moins quatre ans plus tard.

En décembre 2018, les investissements des membres du Shareholders Gold Council dans l'industrie minière de l'or dépassaient, au total, le milliard de dollars. Aux côtés de Paulson & Co., le fonds de John Paulson, on trouve le groupe La Mancha, du milliardaire égyptien Naguib Sawiris, l'investisseur John Hathaway, gérant du fonds Tocqueville Gold, le fonds Livermore Partners, ainsi que des membres anonymes. — M. Jq.

La Fed lance une quatrième opération de financement d'urgence

BANQUE CENTRALE

La demande a fortement dépassé les 75 milliards de dollars offerts jeudi.

Guillaume Benoit
@gbg_eco

Le retour au calme semble bien difficile sur le marché monétaire américain. La Réserve fédérale se prépare à injecter pour un quatrième jour consécutif 75 milliards de dollars vendredi, pour éviter que les taux ne s'emballent à nouveau. Jeudi, la demande a largement dépassé l'offre, puisqu'elle a atteint plus de 84 milliards de dollars. Les

taux de repo – un mode de financement sécurisé très utilisé entre les banques – ont retrouvé leur niveau normal, autour de 2,05 %, contre 10 % dans la journée de mardi.

Mais ce répit risque d'être de courte durée. La sursouscription enregistrée par la Fed laisse penser que de nouveaux pics de demande sont susceptibles d'intervenir dans les prochains jours. « Il y a plusieurs explications possibles à ce phénomène. Notamment l'accroissement du nombre de titres de dette souveraine américaine – les « treasuries » – que les banques détiennent sur leur bilan, lié à l'augmentation des émissions du Trésor pour combler ses besoins de financement », explique Gregory Daco, chez Oxford Economics. Ces dernières cher-

chent à échanger ces obligations contre du cash sur le marché du repo, provoquant un déséquilibre entre l'offre et la demande. Mécaniquement les taux montent. De plus, la réduction de son bilan, dans laquelle s'était engagée la Fed jusqu'en juillet dernier, a contribué à tarir la liquidité du marché puisqu'elle a moins acheté de treasuries.

Interrogations

« Cette crise de la liquidité reste circonscrite à un marché spécifique, souligne Gregory Daco. Mais elle pose deux questions. Comment la Fed de New York [celle qui gère les opérations de marché, NDLR] n'a pas vu venir cette situation, alors que c'est son rôle ? Et pourquoi les banques, dont les réserves de cash sont

estimées à 1.200 milliards de dollars, ont-elles un tel besoin de liquidité ? » La Fed a réagi jeudi en baissant le taux de rémunérations des réserves excédentaires (-30 points de base) plus fortement que celui de ses taux directeurs. L'objectif est d'inciter les banques à placer leur liquidité sur le marché plutôt qu'après de la banque centrale. Cela ne devrait pas être suffisant.

« Pour répondre durablement au problème de liquidité, la Fed devrait annoncer rapidement, peut-être même avant sa réunion d'octobre, une reprise de la croissance de son bilan. Et la mise en place d'une offre permanente de repo quotidien pérennisant les opérations effectuées ces derniers jours », estime Gregory Daco. ■

cegedim
La maîtrise technologique des données, du digital et des réseaux

2019
RESULTATS SEMESTRIELS

Croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité au 1^{er} semestre 2019

Cegedim publie un chiffre d'affaires consolidé au premier semestre 2019 de 245,8 millions d'euros, en progression de 8,0 % et un EBITDA de 45,5 millions d'euros, en hausse de 36,5 % par rapport à la même période en 2018. La marge d'EBITDA est en amélioration à 18,5 % contre 14,6 % au premier semestre 2018.

CHIFFRE D'AFFAIRES +8,0%	EBITDA +36,5%
245,8 m€	45,5 m€

A la suite des performances du premier semestre, le Groupe revêt à la hausse ses perspectives pour 2019. Retrouvez l'intégralité du Communiqué et suivez l'actualité Financière de Cegedim sur :

www.cegedim.fr/finance

Cegedim IR App

investor.relations@cegedim.com code ISIN : FR0000053506 MNEMO : CGM

BNP Paribas cède le contrôle de sa filiale en Tunisie

BANQUE

BNP Paribas a trouvé un accord pour céder 39 % de l'UBCI, sa filiale en Tunisie, détenue jusque-là à 50,1 %.

L'acquéreur, le groupe CARTE, est un acteur important de l'assurance dans le pays.

Edouard Lederer
@EdouardLederer

Marché conclu pour BNP Paribas. Le groupe bancaire est parvenu à la fin du mois dernier à un accord visant à céder 39 % de l'UBCI, sa filiale en Tunisie, pour environ 58 millions d'euros, au groupe CARTE, un important acteur du secteur de l'assurance dans le pays.

Sous réserve des autorisations réglementaires, BNP Paribas ne conservera plus que 11 % de cette banque de réseau. Cette situation devrait a priori rester pérenne. « L'acquéreur précise qu'il n'a pas l'intention de dépasser ce niveau de participation », précise l'UBCI dans un communiqué. La banque française ne faisait pas mystère, depuis janvier dernier, de son intention de réduire la voilure dans ce pays du Maghreb. La banque tunisienne avait fait savoir en janvier dernier que BNP Paribas – alors détentrice de 50,1 % du capital – avait « ouvert une réflexion stratégique sur sa participation » visant à permettre à l'UBCI de « mieux mettre en œuvre son potentiel » en explorant « les alternatives et les

partenariats possibles ». Cette dernière a dégagé en 2018 un résultat net de 47,75 millions de dinars tunisiens (environ 14 millions d'euros).

Evoquées par l'UBCI, des discussions avec l'Arab Tunisian Bank (ATB) n'ont pas abouti. De son côté, le magazine « Jeune Afrique » évoquait l'intérêt de deux banques qataries. C'est finalement le groupe CARTE qui a été choisi. Ce n'est pas un inconnu pour BNP Paribas. « Nous connaissons [le groupe CARTE] depuis sa création pour y avoir contribué en 1976 », explique dans un communiqué Jean-Paul Sabet, responsable de la zone Afrique chez BNP Paribas, saluant « nos liens commerciaux et notre connaissance mutuelle de longue date ».

Outre l'assurance, ce conglomérat familial créé dans les années 1950 opère aussi dans les gaz industriels, la promotion immobilière ou l'hôtellerie. Après cette cession de titres, BNP Paribas restera encore « le partenaire privilégié de l'UBCI à l'international pour ses clients tunisiens », précise BNP Paribas. Réciproquement, « l'UBCI restera le partenaire privilégié pour la Tunisie du réseau international du groupe BNP Paribas ».

Pas de progrès au Gabon
Autre retrait souhaité par le groupe bancaire en Afrique, la cession de sa participation de 47 % dans la Biciq au Gabon n'a en revanche pas avancé, malgré un accord signé début 2018, toutes les formalités administratives n'ayant pas été réunies, explique une source. La presse du pays évoque une cession de l'ensemble de ses parts au Fonds gabonais d'investissements stratégiques. ■

L'Inde accélère la réforme de son secteur bancaire

- Le gouvernement a annoncé fin août le passage de 10 à 4 banques publiques.
- L'objectif est de stimuler le crédit, alors que le géant de l'Asie du Sud enregistre un ralentissement de sa croissance.



Le gouvernement indien a choisi la consolidation bancaire afin de redynamiser la croissance.

Photo Diraj Singh/Bloomberg

BANQUE

Carole Dieterich
— Correspondante à New Delhi

Grandes manœuvres dans le secteur bancaire indien. Confronté au ralentissement de la croissance, le gouvernement du Premier ministre, Narendra Modi, a annoncé fin août la fusion de dix banques publiques. Les quatre établissements qui naîtront de cette consolidation totaliseront à eux seuls 703 milliards d'euros d'actifs, soit 56 % de l'industrie bancaire indienne.

« S'agrandir ne fera que leur assurer davantage de ressources ce qui réduira le coût du crédit », a avancé la ministre des Finances, Nirmala Sitharaman, qui a également

annoncé une injection de 6,95 milliards d'euros à leur capital. Une réforme majeure dont l'objectif est de stimuler le crédit et de relancer l'activité, alors que l'Inde a enregistré un taux de croissance de 5 % au cours du premier trimestre de l'année fiscale (qui s'étend d'avril à mars), son rythme le plus bas au cours des cinq dernières années.

Plusieurs fusions déjà réalisées

Concrètement, Oriental Bank of Commerce et United Bank seront notamment fusionnées dans Punjab National Bank pour créer la deuxième banque indienne en matière de prêts, après la State Bank of India. Le nombre de banques publiques indiennes passera à 12 alors qu'elles étaient encore 27 en

2017. Depuis l'arrivée au pouvoir, en 2014, de Narendra Modi, deux fusions de banques publiques ont déjà été actées. Au regard de ces précédents, plusieurs analystes ont d'ailleurs émis des réserves quant aux effets escomptés : « Nous avons observé que, traditionnellement, lorsque les banques publiques fusionnent, la croissance du portefeuille de prêts des petites banques ralentit fortement, car la direction se concentre sur l'intégration », écrit Vishal Goyal et Ishank Kumar, analystes chez UBS Securities India, dans une note citée par l'agence Bloomberg.

Ces consolidations s'inscrivent dans une logique plus globale, entamée en 2015, de renforcement et d'assainissement du système bancaire indien, fragilisé par des prêts

non performants qui minent plus particulièrement les banques publiques. Malgré des progrès, l'Inde affiche l'un des taux de prêts non performants les plus élevés des dix premières économies mondiales. « Le gouvernement espère ainsi avoir à injecter moins de capital dans les banques publiques que par le passé », estime Mona Khetan, analyste chez Reliance Securities. Dès 2017, pour répondre aux exigences accrues de la banque centrale indienne, le gouvernement a en effet annoncé deux plans de recapitalisation : un premier de 26,6 milliards d'euros et un second, annoncé lors du budget 2019, de 8,9 milliards d'euros.

Le gouvernement a aussi annoncé des assouplissements en matière de gouvernance.

« Le gouvernement a choisi la voie de la consolidation bancaire afin de redynamiser la croissance, mais le système bancaire n'est actuellement pas en mesure de financer l'économie indienne », juge Ananth Narayan, professeur associé au SP Jain Institute of Management and Research, à Bombay. La priorité, pour ce dernier, serait de poursuivre et d'accélérer le processus d'apurement des encours, permis entre autres par le Code des faillites de 2016.

Financer l'économie indienne

Le gouvernement a également annoncé certains assouplissements en matière de gouvernance, comme la possibilité pour les conseils d'administration des banques publiques de rémunérer leurs directeurs de la gestion des risques aux tarifs du marché. Le début d'une plus grande autonomie dans un secteur encore très soumis à la pression du gouvernement ?

« Tout dépendra de la façon dont ces réformes sont mises en œuvre car 70 % des crédits octroyés par les banques publiques répondent à des directives politiques et ne sont pas profitables », juge Mona Khetan. D'autres vont plus loin : « A-t-on besoin de banques publiques ? » interroge Duvvuri Subbarao, ancien gouverneur de la Reserve Bank of India, dans les colonnes du « Indian Express ». ■

en bref

Faible participation des banques au TLTRO

BCE Les banques de la zone euro ont emprunté 3,4 milliards d'euros à la Banque centrale européenne lors de la dernière opération de prêt à long terme (TLTRO). C'est nettement moins qu'attendu, alors que les conditions d'octroi viennent d'être assouplies. Les établissements veulent éviter de gonfler encore leur matelas de liquidités. Celles dont elles n'ont pas besoin finissent par dormir à la BCE où elles sont taxées à un taux négatif, porté à -0,50 % le 12 septembre. Le nouveau système de taux par palier permettra de diminuer la charge des taux négatifs, mais il n'entrera en vigueur que fin octobre.

La présence des banques étrangères est marginale en Inde

Les banques étrangères ne représentent qu'une faible part des prêts et dépôts. Elles choisissent plutôt de se spécialiser sur des activités ciblées.

La réorganisation du marché bancaire indien va-t-elle ouvrir le jeu pour les étrangers ? Rien n'est moins sûr. « Les banques institutionnelles nationales sont les mastodontes de l'économie indienne, viennent ensuite les banques privées indiennes et, vraiment très loin derrière, on trouve les banques étrangères », résume un ancien banquier étranger en Inde. Même les géants de la carte bancaire, Visa, MasterCard et American Express, se heurtent aux complexités du marché.

A l'issue de l'exercice 2017-2018, les banques étrangères ne représentaient que 4 % des prêts et dépôts du pays. Ces derniers sont très réglementés par la Reserve

Bank of India (RBI), qui impose également un cadre très strict aux banques locales, depuis les scandales de fraudes qui ont secoué le secteur. « Les tailles de bilans des banques étrangères sont beaucoup plus faibles que celles des banques locales ce qui, selon les règles de la RBI, les empêche de prêter des grosses sommes », poursuit l'ancien banquier.

Société Générale compte 7.200 salariés

« Les banques étrangères font beaucoup de prêts transfrontaliers ou de prêts en devises étrangères pour les clients indiens », décrit Ananth Narayan, professeur associé au SP Jain Institute of Management and Research, à Bombay. De nombreuses banques étrangères choisissent ainsi de s'appuyer sur leurs grands clients internationaux et se concentrent sur du financement de projet dans des secteurs qui nécessitent une

expertise très forte, comme les énergies renouvelables.

D'autres encore vendent des outils technologiques à leurs homologues indiennes... qui pourraient bien à l'avenir les rattraper sur ce terrain. Parmi les français, Société Générale est très présente en Inde, où la banque emploie 7.200 salariés, essentiellement pour des fonctions support. BNP Paribas est aussi implanté dans le pays, mais a réduit cette année sa participation au capital de son partenaire, l'assureur-vie SBI Life. — C. D. (à New Delhi)

4 %

DES PRÊTS ET DÉPÔTS
La part des banques étrangères en Inde est limitée par la complexité du marché.

Les Echos

28^e ÉDITION DU
TROPHÉE DE GOLF LES ECHOS
AVEC VOTRE ASSUREUR AVIVA

jeudi 26 septembre 2019

Golf de Chantilly
parcours de Vineuil et des Longères

Les Echos Le Parisien MÉDIAS

ASSOULINE BUCHERER 1888 DUMAS CARNET DE VOI JURA MASERATI SGT SUN TURKISH AIRLINES

Le groupe Les Echos - Le Parisien soutient l'Institut du Cerveau et de la Moelle épinière - tropheedegolflesechos.fr / facebook.com/tropheedegolflesechos

Portzamparc : la disparition d'une des dernières sociétés de Bourse familiales



En 1983, Philippe de Portzamparc décroche son diplôme d'agent de change et devient, à 32 ans, le benjamin de cette profession. Photo DR

SOCIÉTÉ DE BOURSE

BNP Paribas vient d'absorber Portzamparc.

Philippe de Portzamparc a développé durant près de quarante ans cette ancienne société de Bourse et accompagné des dizaines de PME sur les marchés financiers.

Laurence Boisseau
@boisseaul

La fin d'une époque pour la finance française. Philippe de Portzamparc vient de céder les derniers titres qu'il détenait depuis près de quarante ans dans son entreprise du même nom. L'acquéreur ? B*capital, filiale de BNP Paribas, spécialisée dans la banque privée. Il y a dix ans, celui-là avait déjà mis la main sur plus de la moitié du capital de Portzamparc.

Pour la société nantaise créée il y a plus de cent cinquante ans, une page se tourne. Portzamparc était l'une des rares sociétés dirigées par un ancien agent de change, avec Oddo. Des entreprises que les banques ont rachetées depuis les années 1990. Wargny est tombé sous la coupe de l'italien Fideuram ; Ferri sous celle d'ING ; Gilbert Dupont est passé sous contrôle de Crédit du Nord ; Aurel Leven sous celui de l'américain BGC.

Petit retour en arrière. Jusqu'en 1987, les agents de change étaient les seuls intermédiaires autorisés à négocier l'achat et la vente de titres cotés à la Bourse de Paris. Ils avaient un statut d'officiers ministériels, tout en exerçant une activité commerciale dans des sociétés de droit privé. En 1980, Philippe de Portzamparc, d'une famille issue de la noblesse bretonne, rachète la charge de Marc Champenois à Nantes. Cette charge, née en 1864, employait alors 9 personnes. En

1983, Philippe de Portzamparc décroche son diplôme d'agent de change et devient, à trente-deux ans, le benjamin de cette profession, titre que Pascal Oddo lui ravira quelques années plus tard.

Dans les années 1980, les Bourses passent de la cotation à la crie aux échanges électroniques, plus simples et plus transparents. Puis en 1987, Edouard Balladur, ministre de l'Economie, fait voter une importante loi de réforme de la Bourse de Paris, qui signe la fin des agents de change. De nombreuses charges sont alors transformées en sociétés de Bourse, puis rachetées par des banques qui souhaitent ainsi développer leurs activités de marché.

« Une sorte de résistant breton »
« J'ai été longtemps une sorte de résistant breton à l'ouverture du capital, explique Philippe de Portzamparc. Mais j'ai dû m'y résoudre. Trouver des partenaires financiers était devenu incontournable. Les exigences réglementaires en termes de fonds propres sont devenues draconiennes. Rien à voir avec les années 1980. A l'époque, j'avais déposé une simple caution de 5.000 francs auprès du Trésor. » Il s'allie avec la Banque Populaire Bretagne Atlantique, qui prend 51 % du capital. « Je les ai choisis parce que je savais qu'ils ne limiteraient pas mon rôle à un simple tuyau d'ordres vers le marché », raconte-t-il. D'autres groupes de la région de Nantes prennent aussi un ticket, ainsi que deux industriels, à titre personnel.

Tous rêvent de transformer Nantes en capitale française des marchés financiers. Portzamparc fait le pari des petites et moyennes entreprises, concentrant son activité sur la mise en Bourse et le suivi de ces protagonistes. Sa première introduction : Briche Pasquier, en 1985. « Je me rappelle du jour où Serge Pasquier m'a annoncé que nous étions retenus. Il avait fait pitcher trois autres charges nantaises », se souvient-il. Avec la création du second marché en 1983, puis du nouveau marché en 1996, les petites et moyennes entreprises sont

« Rester à Nantes nous a maintenus sages et raisonnables. »

PHILIPPE DE PORTZAMPARC
Président de Portzamparc

nombreuses à faire leurs premiers pas en Bourse.

En 2000, la société de Bourse compte une centaine de personnes. Elle passe au travers des crises financières. « Si nous n'avons pas disparu, comme tant d'autres, c'est que nous ne voulions pas tout casser en période difficile ni trop investir en périodes fastes. Nous avons décidé de ne pas mettre notre siège à Paris. Rester à Nantes nous a maintenus sages et raisonnables », s'amuse Philippe de Portzamparc. Le groupe ouvre des bureaux en province, à Marseille, à Lille et à Paris. Il adopte une approche « régionaliste », pour développer un service de proximité, de dialogue avec les entreprises désireuses d'aller en Bourse.

200 introductions en Bourse
Aujourd'hui, 2 IPO sur 3 se font avec lui. En quelque trente-cinq ans, Portzamparc a fait environ 200 introductions en Bourse, dont le groupe de biotechnologies Eurofins, devenu un gros du secteur, Stelax, une entreprise sidérurgique du pays de Galles, ou encore Guyanor, une mine d'or en Cayenne. Le fabricant de bateaux Bénétou et Trigano ont fait appel à ses services. Plus récemment, le groupe a coté Kalray, une société de microprocesseurs, et Roche Bobois, le spécialiste des meubles haut de gamme, ou encore 2CRSI, le concepteur de services informatiques.

En septembre, B*capital a absorbé Portzamparc mais a pris son nom, le plus connu des deux. Un bel hommage à une société qui a pris à rebrousse-poil la stratégie des mastodontes du secteur. ■

annonces judiciaires & légales



AVIS D'ENQUETE PUBLIQUE PORTANT SUR LE PROJET DE MODIFICATION N°3 DU PLAN LOCAL D'URBANISME DE LA COMMUNE DE CHAVILLE

Par arrêté n°A2019/38, le Président de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest a prescrit l'ouverture et l'organisation d'une enquête publique portant sur le projet de modification n°3 du Plan Local d'Urbanisme de la commune de Chaville, qui se déroulera du jeudi 19 septembre 2019 au vendredi 11 octobre 2019 inclus, soit pendant 23 jours consécutifs.

Objectifs poursuivis par le projet de modification n°3 :

- Apporter quelques ajustements réglementaires dans la zone UR afin de garantir une meilleure maîtrise de l'évolution des quartiers pavillonnaires,
- Permettre une meilleure transition entre la zone UA (dense) et la zone UR (pavillonnaire),
- Atteindre un taux de logements sociaux respectant le seuil de la loi SRU,
- Permettre la mise en œuvre d'une opération de démolition partielle et reconstruction du magasin « Monoprix »,
- Actualiser la règle de stationnement de manière à prendre compte l'évolution du taux de motorisation et respecter ainsi le PDUIF,
- Créer un sous-secteur sur un site faisant l'objet d'une déclaration d'utilité publique afin de maintenir les règles actuellement applicables dans ce sous-secteur,
- Développer les protections ponctuelles sur le plan de zonage,
- Permettre une meilleure insertion paysagère des antennes relais,
- Procéder à la rectification de quelques erreurs matérielles,
- Mettre à jour les annexes.

Par décision du Président du Tribunal administratif de Cergy-Pontoise, Monsieur Bernard ALME, ingénieur en chef hors classe en retraite, a été désigné commissaire enquêteur.

Pendant toute la durée de l'enquête, le public pourra prendre connaissance du dossier d'enquête sur support papier et numérique et consigner ses observations et propositions sur les registres d'enquête établis sur feuillets non mobiles, cotés et paraphés par le commissaire enquêteur et tenus à sa disposition à cet effet du jeudi 19 septembre 2019 au vendredi 11 octobre 2019 inclus (sauf dimanches et jours fériés), dans les lieux d'enquête désignés ci-après, aux jours et heures habituels d'ouverture au public mentionnés :

• **Mairie de Chaville**
Direction de l'Aménagement Urbain
1456 Avenue Roger Salengro
92370 Chaville
Les lundis, mardis, mercredis, jeudis et vendredis de 8h30 à 12h00 et de 13h00 à 17h00.

La Mairie de Chaville est désignée comme siège de l'enquête publique.

• **Etablissement public territorial Grand Paris Seine Ouest**
Direction de l'Urbanisme (4ème étage)
2 rue de Paris
92190 Meudon
Du lundi au vendredi : de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 17h30.

Outre les dossiers consultables dans les lieux d'enquête mentionnés ci-avant, des informations relatives à l'enquête et le dossier d'enquête publique sont mis en ligne pendant toute la durée de l'enquête sur le site internet de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest à l'adresse suivante : http://seineouest.fr/modification_n_3_plu_de_chaville.html ainsi que sur le site suivant : <http://modification-n3-plu-chaville.enquetepublique.net>. Un accès gratuit au dossier est également garanti dans les lieux visés ci-avant via un poste informatique.

De plus, outre les registres papier mis à disposition dans les lieux d'enquête mentionnés ci-avant, le public pourra communiquer ses observations sur un registre électronique accessible à l'adresse suivante : <http://modification-n3-plu-chaville.enquetepublique.net>, qui sera ouvert du jeudi 19 septembre 2019 à 8h30 au vendredi 11 octobre 2019 à 17h30. Il pourra également, pendant la durée de l'enquête publique, adresser ses observations par voie électronique à l'adresse suivante : modification-n3-plu-chaville@enquetepublique.net ou par voie postale à l'attention du Commissaire enquêteur, avec

la mention « Enquête publique - Modification n°3 du PLU de Chaville - Ne pas ouvrir » à l'adresse suivante : Mairie de Chaville, Direction de l'Aménagement Urbain 1456, avenue Roger Salengro, 92370 Chaville. Les observations et propositions écrites reçues par voie postale ou lors des permanences du commissaire enquêteur seront consultables sur le registre électronique et au siège de l'enquête. Les observations et propositions formulées par courriels seront consultables sur le registre électronique.

Information sur la protection des données personnelles
Dans le cadre de la présente enquête publique, les observations et propositions déposées sur le registre papier ou électronique ou transmises par voie postale ou par courriel feront l'objet d'un traitement par l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest en vue de leur analyse.

Le commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public pour recevoir ses observations écrites ou orales, dans les lieux et aux jours et heures indiqués ci-après :

- A la direction de l'Urbanisme de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest, située 2 rue de Paris à Meudon :
- le jeudi 19 septembre 2019 de 9h00 à 12h00
- En mairie de Chaville, 1456, avenue Roger Salengro, à Chaville :
- le mercredi 25 septembre 2019 de 13h30 à 17h30
- le samedi 5 octobre 2019 de 9h00 à 12h00
- le vendredi 11 octobre 2019 de 13h30 à 17h30

Le commissaire enquêteur remettra son rapport et ses conclusions motivées dans le délai de trente jours à compter de la date de clôture de l'enquête publique. Dès sa réception par l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest et pendant une durée d'un an à compter de la date de clôture de l'enquête publique, le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront tenus à la disposition du public à la direction de l'urbanisme de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest située 2 rue de Paris à Meudon et sur le site internet de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest à l'adresse suivante : www.seineouest.fr. Par ailleurs, les personnes intéressées pourront obtenir communication du rapport et des conclusions dans les conditions prévues par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 modifiée. Une copie du rapport et des conclusions du commissaire enquêteur sera également tenue à la disposition du public en Préfecture des Hauts-de-Seine et en Mairie de Chaville pendant un an à compter de la clôture de l'enquête.

Après examen au cas par cas, la Mission régionale d'autorité environnementale a décidé de dispenser de la réalisation d'une évaluation environnementale la procédure de modification n°3 du Plan Local d'Urbanisme de la commune de Chaville. Cet avis est consultable sur le site de la Mission régionale d'autorité environnementale : <http://www.mrae.developpement-durable.gouv.fr/ile-de-france-r20.html>, rubriques « examen au cas par cas et autres décisions ». Il est également joint au dossier d'enquête publique. Les informations environnementales se rapportant à l'objet de l'enquête sont comprises dans le dossier d'enquête publique (note de présentation) consultable aux lieux, jours et horaires indiqués ci-avant.

Le conseil de Territoire de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest est l'autorité compétente pour prendre, après l'enquête publique, la décision d'approbation de la modification n°3 du Plan Local d'Urbanisme de la commune de Chaville. La personne responsable du projet de modification n°3 du Plan Local d'Urbanisme de la commune de Chaville est Monsieur le Président de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest.

Des informations relatives à la présente enquête publique peuvent être demandées, par voie postale à l'adresse suivante : Monsieur le Président, Etablissement public territorial Grand Paris Seine Ouest, 9 route de Vaugirard, CS 90008, 92197 Meudon Cedex. Ces informations peuvent aussi être demandées à Mme Karine TURRO, directrice de l'urbanisme de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest, par téléphone au 01 46 29 24 66 ou par courriel à l'adresse : gpsod.dadd@seineouest.fr.

DEPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE VALLEE SUD - GRAND PARIS

AVIS D'ENQUETE PUBLIQUE

RELATIVE A LA MODIFICATION N° 4 DU PLAN LOCAL D'URBANISME DE LA COMMUNE DE MALAKOFF
Du lundi 16 septembre 2019 à 09h au mercredi 16 octobre 2019 à 17h

Par arrêté n° A 49/2019 du 9 août 2019, le Président de l'Etablissement Public Territorial (EPT) Vallée Sud - Grand Paris a prescrit l'enquête publique portant sur la modification n° 4 du Plan Local d'Urbanisme (PLU) de Malakoff.

La modification n° 4 du PLU de Malakoff a notamment pour objets d'introduire la possibilité d'imposer un recul par rapport à l'alignement pour protéger les plantations d'alignement dans les zones UA, UB, UC, UD, UF, UG et UX ; de supprimer la bonification d'emprise au sol en cas d'immeuble mixte dont le rez-de-chaussée est à usage d'activité artisanale, commerciale ou de services dans les zones UA, UB, UC et UD ; d'abaisser la hauteur maximale autorisée dans le secteur UBB et UD ; d'introduire une référence aux conseils de plantation exposés en annexe du règlement dans les zones UA, UB, UC, UD, UF, UG et UX ; de préciser le calcul de l'emprise au sol et des espaces végétalisés ; de rectifier deux erreurs matérielles de zonage et de mettre à jour les annexes du PLU.

L'enquête publique se déroulera du **lundi 16 septembre 2019 à 09h au mercredi 16 octobre 2019 à 17h**, soit pendant 31 jours consécutifs.

Monsieur Daniel THIERIET a été désigné en qualité de commissaire enquêteur par Monsieur le Président du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, du lundi 16 septembre 2019 à 09h au mercredi 16 octobre 2019 à 17h, chacun pourra consulter et prendre connaissance du dossier d'enquête publique selon les modalités suivantes :

- à l'Hôtel de Ville de Malakoff (92240), situé Place du 11 novembre - Direction de l'Urbanisme, de l'Hygiène et de l'Habitat (2^e étage) aux jours et horaires suivants : le lundi de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 18h00, le mardi, mercredi, jeudi et vendredi de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h00 ainsi que pendant les permanences du commissaire enquêteur précisées ci-dessous ;
- sur le site internet <http://modification4-plu-malakoff.enquetepublique.net> ;
- via un lien internet depuis les sites internet de la ville de Malakoff (www.ville-malakoff.fr) et de l'EPT Vallée Sud - Grand Paris (www.valleesud.fr) ;
- depuis un poste informatique situé à l'Hôtel de Ville de Malakoff.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, du lundi 16 septembre 2019 à 09h au mercredi 16 octobre 2019 à 17h, chacun pourra consigner éventuellement ses observations et propositions sur le projet de PLU, à l'attention du commissaire enquêteur :

- sur le registre d'enquête à feuillets non mobiles, coté et paraphé par le commissaire enquêteur, à l'Hôtel de Ville de Malakoff aux heures d'ouverture mentionnées ci-dessus et pendant les permanences du commissaire enquêteur précisées ci-dessous ;
- sur le registre dématérialisé hébergé sur le site internet suivant : <http://modification4-plu-malakoff.enquetepublique.net> ;
- par voie électronique à l'adresse suivante : modification4-plu-malakoff@enquetepublique.net ;
- par courrier postal au commissaire enquêteur à l'adresse suivante : Hôtel de Ville de Malakoff - Monsieur le commissaire enquêteur -

Modification n° 4 du PLU - Place du 11 novembre - BP68 - 92243 MALAKOFF.

Pendant toute la durée de l'enquête publique du lundi 16 septembre 2019 à 09h au mercredi 16 octobre 2019 à 17h, les observations et propositions du public transmises par voie postale ainsi que les observations écrites reçues par le commissaire enquêteur seront consultables à l'Hôtel de Ville de Malakoff du lundi au vendredi aux heures d'ouverture mentionnées ci-dessus et pendant les permanences du commissaire enquêteur indiquées ci-dessous. Les observations et propositions du public transmises par voie électronique seront consultables sur le site internet <http://modification4-plu-malakoff.enquetepublique.net> dans les meilleurs délais.

Le commissaire enquêteur tiendra des permanences à la Direction de l'Urbanisme, de l'Hygiène et de l'Habitat de Malakoff pour recevoir les observations écrites ou orales et répondre aux demandes d'information du public aux dates et heures suivantes :

- **Lundi 16 septembre de 9h à 12h ;**
- **Jeudi 26 septembre de 14h à 17h ;**
- **Mercredi 9 octobre de 9h à 12h ;**
- **Mercredi 16 octobre de 14h à 17h.**

Des informations peuvent être demandées sur ce dossier auprès de l'autorité compétente responsable du Plan Local d'Urbanisme, Monsieur Jean-Didier Berger, Président de l'EPT Vallée Sud - Grand Paris, par l'intermédiaire de la Direction de l'Urbanisme, de l'Hygiène et de l'Habitat, Place du 11 novembre à Malakoff, aux horaires habituels d'ouverture de la Direction. Toute personne peut, sur sa demande et à ses frais, obtenir communication du dossier d'enquête publique, dès la publication de l'arrêté n° A 49/2019.

Le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront tenus à la disposition du public pendant un an à compter de la clôture de l'enquête publique :

- à la Direction de l'Urbanisme de l'Hygiène et de l'Habitat de Malakoff aux jours et heures habituels d'ouverture de la Direction ;
- au siège administratif de l'EPT Vallée Sud - Grand Paris, 28 rue de la Redoute 92260 Fontenay-aux-Roses ;
- en Préfecture ;
- via un lien internet depuis le site internet de la Ville de Malakoff www.ville-malakoff.fr ;
- sur le site internet de l'EPT Vallée Sud - Grand Paris www.valleesud.fr ;
- sur le site internet <http://modification4-plu-malakoff.enquetepublique.net>.

Les personnes intéressées pourront en obtenir communication dans les conditions prévues par le code des relations entre le public et l'administration.

Le Conseil de Territoire de Vallée Sud - Grand Paris se prononcera par délibération sur l'approbation de la modification n° 4 du PLU de la commune de Malakoff, après modifications éventuelles pour tenir compte des résultats de l'enquête.

Le Président
Jean-Didier BERGER

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

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

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

Nouveau serrage de vis en vue chez Société Générale

BANQUE

La banque de la Défense réunit ce vendredi ses organisations syndicales pour évoquer « la transformation en cours au sein du réseau » d'agences.

Romain Gueugneau
@romaingueugneau
et Thibaut Madelin
@thibautMadelin

Les réductions de coûts reviennent à l'agenda chez Société Générale. Cinq mois après avoir annoncé des économies de 500 millions d'euros et la suppression de 1.600 postes, essentiellement dans la banque d'investissement, la banque réunit ce vendredi ses organisations syndicales pour « faire un point sur la transformation en cours au sein du réseau ».

Il s'agira de la première réunion officielle avec la nouvelle directrice

de la banque de détail, Marie-Christine Ducholet. Dans un communiqué publié mercredi soir, le groupe a, certes, jugé « erronés et décorrélés de la réalité » les chiffres du magazine « Challenges », qui évoquait la suppression de 20 % des effectifs du siège. Mais les syndicats s'attendent à de nouvelles coupes.

Dans le cadre de son plan stratégique, Société Générale prévoit de réduire de 2.000 en 2017 à 1.700 en 2020 le nombre de ses agences (hors Crédit du Nord). Cette transformation, comparable à celle de concurrents, passe par la suppression de 3.450 postes entre 2016 et 2020.

Frédéric Oudéa sous pression

« Il y a quelque chose d'autre en préparation », redoute une syndicaliste. « Il y aura peut-être des ajustements », craint un autre. La banque de la Défense semble le reconnaître à demi-mots. « Préparer l'avenir dans un contexte qui se durcit est de notre responsabilité », indique la banque, en amont de cette réunion.

Frédéric Oudéa, le patron du groupe, qui a rencontré les syndicats la semaine dernière, est sous pression. Société Générale est l'une des banques européennes les moins bien valorisées. S'ils sont, depuis peu, rassurés sur le niveau de fonds propres, les investisseurs attendent des preuves concrètes des réductions des coûts.

« Des vents moins porteurs » La direction ne nie pas les difficultés de la banque de détail. « On continue de gagner des clients, rassure Philippe Heim, directeur général délégué du groupe. Mais c'est vrai que la rentabilité est moindre qu'auparavant, les vents sont moins porteurs. » Pas question toutefois de réduire drastiquement le nombre d'agences.

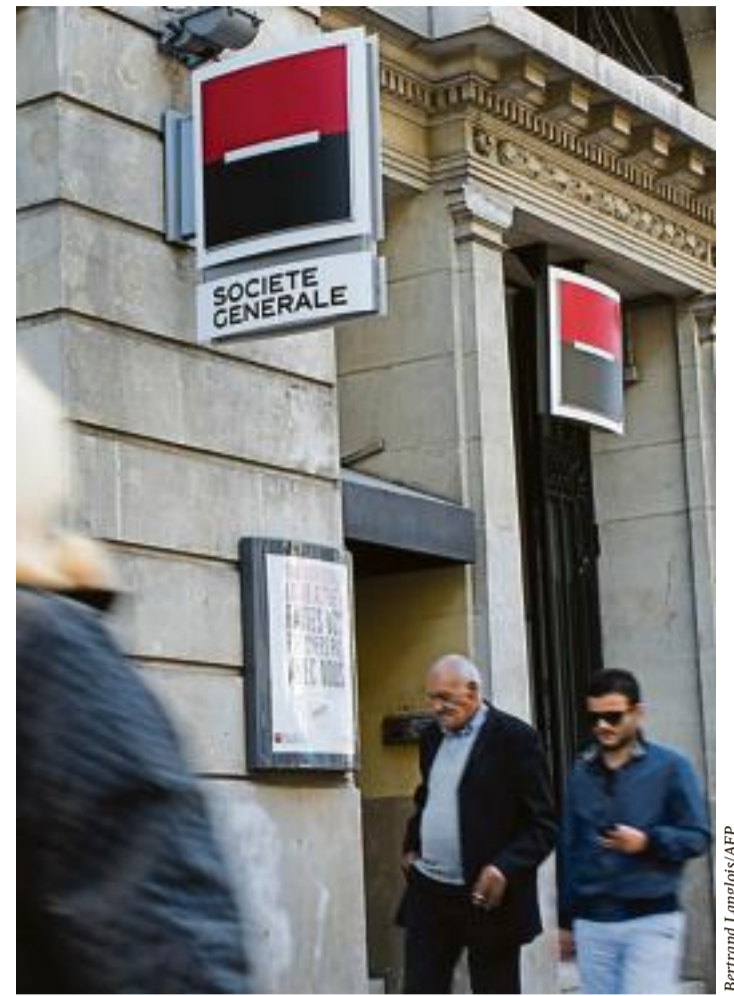
« Le modèle de l'agence reste très pertinent en France, car cela reste un vecteur d'acquisition de clients, ajoute-t-il. Mais aussi un bon moyen pour équiper nos clients avec plus de produits », Frédéric Oudéa et ses équipes restent d'ailleurs

attentifs au scénario d'une vente du réseau de HSBC (ex-CCF).

Les économies sont plus pressantes à mesure que les revenus s'érodent dans un contexte de taux bas. Au-delà de la transformation du réseau, le groupe a donc confié une mission au cabinet de conseil Bain sur les coûts du siège, selon Bloomberg, qui évoque un objectif de réduction de coûts de 600 millions.

Selon nos informations, des discussions ont lieu depuis plusieurs mois concernant la rationalisation des systèmes informatiques. Actuellement, trois systèmes coexistent au sein du groupe : le premier pour la banque d'investissement, le deuxième pour les réseaux et le troisième pour les services généraux.

« Une possibilité est de fusionner les trois, mais c'est un chantier compliqué », indique un représentant du personnel. « On doit rester cohérent dans notre volonté de rationaliser. On ne peut pas demander des efforts sur la banque de détail sans aussi travailler sur les autres postes de coûts », explique un cadre du groupe. ■



Société Générale a prévu de réduire le nombre d'agences bancaires de sa marque phare de 2.000 en 2017 à 1.700 en 2020.

carnet

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
nomination.fr

DISPARITION

par Laurance N'Kaoua
@LauranceN'Kaoua

Robert Lion s'est éteint



Il avait été, en 1981, l'un des hommes clefs dans l'arrivée de la gauche au pouvoir. Mais Robert Lion fut aussi – et avant l'heure – un écologiste engagé qui présida Greenpeace France. Il fut l'un des pères de la grande arche de la Défense et, pendant dix ans, le patron de la Caisse des Dépôts... Robert Lion s'est éteint vendredi dernier à l'âge de 85 ans. Ce Parisien, fils d'un résistant et d'une historienne, laisse un parcours aussi atypique que prestigieux, où se succèdent institutions et société civile, pouvoirs et contre-pouvoirs.

Cet énarque, inspecteur des finances, connaissait les rouages de l'Etat. Après avoir été le collaborateur du ministre Edgard Pisani et du préfet Paul Delouvrier, il devint directeur de la construction au ministère de l'Équipement, de 1969 à 1974. Il passe alors délégué général de l'Union des HLM, quitte à choquer. Certains inspecteurs des finances lui reprochent de « déroger » ! « Je n'étais plus au service de l'Etat. Je n'avais pas pour autant quitté le service public », rétorque-t-il, estimant continuer à défendre, à travers la cause du logement social, « une parcelle de l'intérêt général ». Durant sept ans, il rénove le Mouvement HLM, tout en planchant sur la création de l'Agence pour les économies d'énergies, qui deviendra l'Ademe. Lorsque la France bascule à gauche en 1981, l'homme, qui n'a jamais caché sa fibre socialiste, devient, à Matignon, le directeur de cabinet de Pierre Mauroy. Ce dernier le nomme, l'année suivante, à la tête de la Caisse des Dépôts et Consignations. Robert Lion modernisera l'institution plus que centenaire et, alors, un brin poussiéreuse. « La Caisse des Dépôts a le goût des lendemains et, donc, la volonté de demeurer utile longtemps à l'intérêt général », dira-t-il.

En parallèle, il intègre, aux côtés de Jack Lang notamment, le « groupe des quatre », ce cercle très fermé des proches de François Mitterrand, chargé des grands travaux du septennat. Et en 1982, au terme d'un concours international pour choisir le projet qui couronnera la perspective du Louvre à Saint-Germain, il défend la Grande Arche du Danois Johan Otto von Spreckelsen.

Robert Lion prend alors la tête de la SEM Tête Défense. Et jusqu'à son inauguration en 1989, il s'impliquera corps et âme dans l'édification du bâtiment. En 2014, alors que l'édifice semble à l'abandon, prisonnier de filets pour éviter la chute des marbres, il se mobilise, encore. Entre-temps, en 1992, il a quitté la CDC, dit-on, pour éviter une cohabitation avec Edouard Balladur. Soucieux de s'engager, cet ex-scout aux allures de dandy créera Energie 21 contre le tout nucléaire avant de prendre, en 2002, les rênes d'Agrisud, une ONG qui aide de petits cultivateurs dans les pays en voie de développement et qu'il présidera jusqu'à sa mort.

Entré en politique... à 75 printemps

On le dit pudique, hyperactif, infatigable, catholique... En 2008, on lui offre de présider Greenpeace France. Un choix qui ne va pas sans quelques grincements de dents chez les puristes qui craignent une volte-face de l'association, visant à valoriser la légitimité au détriment de l'activisme. Mais, en 2009, Robert Lion s'en va de lui-même, pour se lancer en politique à la demande de Cécile Duflot, aux couleurs d'Europe Ecologie Les Verts... à 75 printemps. « Passer l'épreuve du suffrage universel, c'est quand même autre chose que d'être nommé dans une administration », glisse-t-il alors avec gourmandise à « La Croix ». Il sera élu au Conseil régional d'Ile-de-France, devenant son doyen. Cet amateur d'art moderne, allure altière, voix douce et crinière blanche, était père de six enfants et huit fois grand-père. La voix de Robert Lion a longtemps porté. Elle vient de s'éteindre, a écrit « Libération ». « Je connaissais Robert Lion depuis trente ans [...] ses conseils m'étaient précieux. Je suis fier de m'inscrire dans la continuité de son action », a déclaré Eric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts, sur le site du groupe. ■

ENTREPRISES

QWANT
Tristan Nitot prend la direction générale de Qwant.

Tristan Nitot, 52 ans, diplômé de Supinfo, est titulaire d'un master spécialisé management social des organisations de l'ESCP Europe. Entre 1998 et 2015, il s'est impliqué dans la construction du projet à but non-lucratif Mozilla. Il fut ainsi à l'initiative de la création de Mozilla Europe, dont il a pris la présidence en 2003. Membre du Conseil national du numérique jusqu'en 2016, il est membre du comité de prospective de la CNIL depuis 2015. L'année dernière, il a rejoint Qwant en qualité de vice-président « advocacy ».

STMICROELECTRONICS
Alexis Rérolle accède au poste de vice-président groupe, DRH France, Maroc et Tunisie.

Alexis Rérolle, 53 ans, titulaire d'une maîtrise en droit des affaires de l'université de Lyon-III et diplômé de l'IEP de Paris, a débuté chez PSA Peugeot Citroën en 1993. Devenu DRH de Peugeot Motocycles en 2002, il a rejoint, en 2006, Christian Dior Parfums (groupe LVMH), où il devint DRH France et opérations pour l'Asie, puis responsable RH pour l'Europe en 2009. Deux ans plus tard, il a été nommé DRH monde du groupe Hachette Livre. A ce titre, il a siégé aux comités exécutifs d'Hachette Livre France et Hachette Livre International. Entre 2018 et 2019, il a présidé la commission sociale de la branche édition.

ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

MÉTÉO-FRANCE
Virginie Schwarz est nommée présidente-directrice générale.

Virginie Schwarz, 49 ans, ingénieure générale des Mines, est entrée à l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) en 2003. D'abord directrice opérationnelle déléguée énergie, air, bruit, elle est devenue directrice exécutive des programmes, avant d'assumer la direction générale déléguée de l'Ademe. En 2007, elle a rejoint le programme des Nations Unies pour le développement, à New York. Depuis cinq ans, elle était directrice de l'énergie au ministère de la Transition écologique et solidaire.

COUR DES COMPTES
Christian Charpy a été nommé président de la 1^{re} chambre. Il sera installé lors de l'audience solennelle du 23 septembre prochain.

Christian Charpy, 59 ans, ancien élève de l'ENA, diplômé de l'IEP de Paris, est conseiller maître. Passé auditeur à la Cour des comptes dès 1986, il fut notamment directeur général de Radio France Internationale en 1995, puis chargé, en 1998, de la création de l'Etablissement français du sang, qu'il a présidé jusqu'en 2003. Après avoir été conseiller social au cabinet du Premier ministre, il a pris la direction de l'ANPE. Il est devenu le directeur général de Pôle emploi en 2008. A l'issue de son mandat, il a retrouvé la Cour en 2012. Depuis 2014, il a parallèlement assumé les fonctions de secrétaire général de la commission des comptes de la Sécurité sociale.



Ils sont nés un 20 septembre

- Sabine Azéma, actrice, 70 ans.
- Asia Argento, actrice, 44 ans.
- Lloyd Blankfein, ex-CEO de Goldman Sachs, 65 ans.
- Julien Bonnaire, ex-joueur de rugby, 41 ans.
- Ursula Burns, PDG de Veon, ex-CEO de Xerox, 61 ans.
- Maggie Cheung, actrice, 55 ans.
- Nicolas Constant, associé gérant à Lazard Frères, 44 ans.
- André Daguin, ex-chef étoilé, ancien président de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie, 84 ans.
- Nicolas Jachiet, PDG d'Egis, 61 ans.
- Brian Joubert, champion du monde de patinage artistique, 35 ans.
- Gilbert Lenoir, biologiste, vice-président de la Fondation Arc, 73 ans.
- Sophia Loren, actrice, 85 ans.
- Marilou, chanteuse, 29 ans.
- Elisabeth Moreno, directrice générale de Hewlett-Packard Afrique, 49 ans.
- Patrick Poivre d'Arvor, journaliste, 72 ans.
- Philippe Sauquet, président Gas Renewables & Power de Total, 62 ans.
- Hedva Ser, artiste peintre, 72 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Les Echos

Les Echos est une publication du **Conseil Les Echos**
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Pierre Louette
DIRECTRICE GÉNÉRALE POLE LES ECHOS Bérénice Lajouanie
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ Bernard Villeneuve
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
& PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS Pierre Louette
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 7538 Paris Cedex 15
Tél. : 01 87 39 70 00. www.lesechos.fr

ÉDITRICE ADJOINTE Clémence Callies
DIRECTEUR DES DÉVELOPPEMENTS ÉDITORIAUX DU PÔLE LES ECHOS Henri Gibier
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
Nicolas Barré
DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION
Dominique Seux et François Vidal
RÉDACTEURS EN CHEF
David Barroux (Entreprises)
Laura Berny (Enquêtes)

Daniel Fortin (Magazine, Opinions, Innovation)
Arnaud Le Gal (Les Echos Entrepreneurs et opérations spéciales)
Étienne Lefebvre (France et International)
Clémence Lemaitre (Information digitale)
Pascal Pogam (Information et transformation digitale)
RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE
Didier Boileau

DIRECTEUR DE CRÉATION Fabien Laborde
DIRECTRICE ARTISTIQUE ADJOINTE
Marion Moulin
EDITORIALISTES
Cécile Cornudet, Jacques Hubert-Rodier,
Eric Le Boucher, Jean-François Pécresse,
Jean-Marc Vittori, Sabine Delanglade,
Laurent Flallo, Sylvie Ramadier (Le Crible)
LES ECHOS EXECUTIVES
RÉDACTRICE EN CHEF Muriel Jazor

LES ECHOS WEEK-END
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
Henri Gibier
RÉDACTEURS EN CHEF Gilles Denis,
Karl de Meyer et Lucie Robequain
DIRECTRICE ARTISTIQUE Cécile Texeraud
SÉRIE LIMITÉE
RÉDACTRICE EN CHEF Frédérique Dedet
DIRECTRICE ARTISTIQUE
Clarice Fensterseifer

DIRECTEUR DE LA DIFFUSION ET DU MARKETING CLIENTS
Etienne Porteaux
DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION Fabrice Fèvre
PUBLICITÉ Les Echos Le Parisien Médias
Tél. : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE Corinne Mrejan
DIRECTEUR GÉNÉRAL Philippe Pignol
DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE Céline Vandromme
DIRECTRICE PUBLICITÉ COMMERCIALE Emmanuelle Denis
DIRECTRICE PUBLICITÉ LIFESTYLE Anne-Valérie Oesterlé



euromex

SÉANCE DU 19 - 09 - 2019
 CAC 40 : 5659,08 (0,68 %) **NEXT 20** : 11928,24 (0,86 %) **CAC LARGÉ 60** : 6252,56 (0,70 %) **CAC ALL-TRADABLE** : 4737,23 (0,69 %) **DATE DE PROROGATION** : 25 SEPTEMBRE

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
		+ HAUT + BAS	+ MOIS % 52 S	+ HAUT AN PER	+ HAUT AN PER
ACCOR (AC) ▲	A 39,31	39,31	+ 1,04	+ 6,98	
FR0000120404	10/05/19 105	270,045.923	39,24	- 7,24	32,39 2,66
AIR LIQUIDE (AL) ▲	A 128,55	130	+ 1,4	+ 19,87	
FR0000120073	20/05/19 265	428,948.169	130,2	+ 5,31	130,22 2,04
AIRBUS GROUP (AIR) ▲	A 122,5	124,08	+ 1,03	+ 47,78	3,4
FR0000120503	15/04/19 14	78,996.721	122,2	+ 16,66	77,5 1,33
ALCANTARA (ALM) ▲	A 14,78	14,066	- 4,78	- 22,46	
FR0000120510	16/05/19 015	142,906.623	14,78	+ 15,26	21,75 3,1
AXA (CS) ▲	A 63,64	65,32	+ 3	+ 23,09	
FR0000051732	03/05/19 17	107,167.904	63,38	+ 16,91	50,11 2,6
AXA (CS) ▲	A 22,695	22,905	+ 1,19	+ 21,46	
FR0000120628	02/05/19 134	24,235.288	22,905	+ 0,48	18,428 5,85
BNP PARIBAS (BNP) ▲	A 44,24	44,75	+ 2,16	+ 13,36	
FR0000131004	29/05/19 302	1,249.798.561	44,75	+ 9,69	49,315 6,75
BOUYGUES (EN) ▲	A 35,28	35,42	+ 0,71	+ 13,02	
FR0000120503	30/04/19 17	31,987.293	35,05	- 2,72	29,02 4,8
CAP-GENIMI (CAP) ▲	A 10,78	10,695	- 0,97	+ 23,21	
FR0000125338	05/06/19 17	14,730.730	10,695	+ 0,47	7,18 1,59
CARREFOUR (CA) ▲	A 16,47	16,85	+ 0,73	+ 11,87	
FR0000120172	20/06/19 0,46	80,268.504	16,85	- 1,04	14,485 2,76
CREDIT AGRICOLE (ACA) ▲	A 11,11	11,25	+ 1,95	+ 19,3	
FR0000450772	24/05/19 0,69	2,908.648.712	11,25	+ 9,44	12,505 6,13
DANONE (BN) ▲	A 80,06	80,18	+ 0,45	+ 30,35	
FR0000120644	07/05/19 134	686,106.955	79,58	+ 24,66	60,2 2,42
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ▲	A 132,4	129,95	- 1,63	+ 25,31	
FR0000130650	29/05/19 0,65	262,927.968	129,9	+ 0,04	96,02 0,45
ENGIE (ENGI) ▲	A 14,14	14,27	+ 0,78	+ 13,93	1,21
FR0010208488	21/05/19 0,75	24,35.285.011	14,27	+ 1,26	12,17 5,26
ESSILORLUXOTTICA (EIL) ▲	A 130,9	130,9	+ 0,38	+ 18,52	
FR0000121667	21/05/19 2,04	4,36.070.300	130,95	+ 7,12	95,5 1,56
HERMES INTL (RMS) ▲	A 623	629,4	+ 1,29	+ 29,83	
FR0000052292	07/06/19 3,05	525.569.412	623	+ 2,64	656,6 0,49
KERING (KER) ▲	A 464,7	462,85	- 0,07	+ 12,4	
FR0000121485	02/05/19 7	126.279.322	461,25	+ 4,44	380,7 1,51
LVMH (MC) ▲	A 365,85	367,3	+ 0,71	+ 42,25	
FR0000121014	25/04/19 4	5,054.128.5	365,85	+ 2,93	392,65 1,09
LEGRAND (LR) ▲	A 62,7	66,16	+ 0,85	+ 34,2	
FR0010307819	03/06/19 134	26,741.813	65,48	+ 4,22	47,91 2,03
L'ORÉAL (OR) ▲	A 24,71	24,73	+ 0,12	+ 22,91	
FR0000120321	26/06/19 3,85	561,545.934	24,73	+ 23,74	194,55 1,56

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
		+ HAUT + BAS	+ MOIS % 52 S	+ HAUT AN PER	+ HAUT AN PER
AB SCIENCE (AB) ▲	B 4,22	4,29	- 0,71	+ 20,82	
FR0010552264	03/05/19 4,33	4,16	+ 2,85	3,78	
ABC ARBITRAGE (ABCA) ▲	B 6,27	6,3	+ 0,63	+ 6,71	
FR0000406008	09/07/19 0,23	58,512.053	6,26	- 9,22	5,98 3,65
ABIVAX (AVX) ▲	B 28,59	8,46	+ 0,71	- 28,55	
FR0012332294	03/05/19 8,27	11,789.939	2,22	+ 4,7	12,8 1,78
ACTIA GROUP (AT) ▲	B 4,27	8,15	+ 0,35	+ 27,66	
FR0000078655	12/06/19 0,1	20,099.941	4,24	- 31,72	2,99 2,32
ADOCIA (ADOC) ▲	B 11,56	11,8	- 2,78	- 32,41	
FR001184241	06/09/19 3,1	6,939.319	11,6	- 33,13	10,8
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ▲	A 180,6	160,4	+ 0,25	+ 30,8	
FR0010340141	07/06/19 0,3	98,960.602	160,4	- 12,64	5,10 1,87
AIR FRANCE-KLM (AF) ▲	A 90,76	91,2	+ 0,11	- 3,8	
FR0000031122	14/07/08 0,58	4,283.634.035	90,14	+ 1,09	74,6
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) ▲	B 62,8	63,5	+ 0,95	+ 43,87	
FR0000480537	28/06/19 0,49	20,291.990	62,8	+ 2,42	42,1 1,1
AKWEL (AKW) ▲	B 17,6	17,94	+ 1,93	+ 11,43	
FR0000053027	05/09/19 0,3	26,741.040	17,54	- 16,36	13,5 1,67
ALBIOMA (ABO) ▲	B 23,7	23,55	- 0,84	+ 24,6	
FR0000604002	11/06/19 0,33	31,320.533	23,5	+ 21,39	18,46 1,38
ALD (ALD) ▲	A 13,72	13,6	- 0,88	+ 30,77	
FR001258662	29/05/19 0,58	40,103.640	13,72	+ 2,41	14,56 4,27
ALPES (CIE DES) (CDA) ▲	B 24,2	24,5	+ 1,45	- 0,21	
FR0000053324	12/03/19 0,65	24,445.011	24,2	+ 1,05	22,51 2,04
ALSTOM (ALO) ▲	A 37,82	38,14	+ 0,55	+ 8,14	
FR0010220475	15/07/19 0,55	224.304.386	37,86	- 3,27	33,4 14,42
ALTAREA (ALTA) ▲	A 186,2	186,4	+ 0,32	+ 12,42	
FR0000033219	29/05/19 12,75	16,705.762	181,3	- 0,11	191,23
ALTEN (ATE) ▲	A 10,55	10,34	- 0,67	+ 42,2	
FR0000071946	20/06/19 1	1,339.912	10,32	+ 18,78	70,25 0,97
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ▲	A 14,45	14,67	+ 1,21	+ 10,94	
FR0000034639	27/06/19 0,24	257.021.105	14,685	+ 1,52	14,74 1,64
AMPLITUDE SURG. (AMPL) ▲	A 146,5	1,78	+ 21,92	- 35,27	
FR0011789667	04/08/19 1,15	4,804.841	141,5	- 40,67	1,14
AMUNDI (AMUN) ▲	A 62,45	62,75	+ 0,64	+ 35,94	
FR0000425920	24/05/19 2,9	201,704.354	62,75	- 1,98	44,59 4,62
ARCHOS (LXR) ▲	C 01,51	01,52	+ 0,53	- 58,3	
FR0000018274	05/05/19 0,15	65,637.805	01,51	- 75,02	01,37
ARKEMA (KER) ▲	A 84,9	85,84	+ 1,04	+ 14,51	
FR0010313833	27/05/19 2,15	76,624.220	84,38	- 20,78	72,24 2,91
ARTPRICE.COM (PRC) ▲	C 9,96	10,22	+ 2,2	- 28,83	
FR0000074783	06/05/19 0,783	6,651.515	9,92	- 25,4	9,37
ASSYSTEM (ASY) ▲	B 38,17	37,3	- 3,62	+ 37,89	
FR0000074148	17/06/19 1	15,668.216	37,05	+ 27,52	25,75 2,68
ATARI (ATA) ▲	C 0,339	0,334	- 0,83	- 1,85	
FR0000078248	25/09/19 2,60	0,334	- 13,81	0,31	
AUBAY (AUB) ▲	C 32,1	33,25	+ 4,56	+ 18,12	
FR0000063737	21/05/19 0,33	13,193.296	32,1	- 18,2	25,8 0,99
AVENIR ELECTRIC (AVT) ▲	A 0,021	0,02	- 6,19	- 87,21	
FR0000066052	21/10/19 0,05	139,896.672	0,021	- 28,88	0,188
AXWAY SOFTWARE (AXW) ▲	B 10,85	10,8	- 0,09	- 13,04	
FR0010405600	02/07/19 0,4	21,210.546	10,75	- 37,21	10,6 3,7
BANIS MONACO (BAIN) ▲	B 57	55,6	- 2,46	+ 26,36	
FR0000031897	26/09/14 0,01	11,716.661	55,6	- 2,46	60,1
BÉNÉTEAU (BEN) ▲	A 38,5	10,02	+ 1,37	- 12,72	
FR0000035164	13/02/19 0,26	82,789.840	9,755	- 30,9	8,215 2,6
BIC (BI) ▲	A 61	61,35	+ 0,82	- 31,18	
FR0000120966	03/06/19 3,45	48,010.907	60,85	- 20,94	56,65 5,62
BIGEN INT. (BIG) ▲	C 12,4	12,7	+ 2,09	+ 58,55	
FR0000074072	24/07/19 0,2	16,998.704	12,4	+ 2,99	7,8 1,58
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲	A 72,4	73,7	+ 1,94	+ 28,17	
FR001280286	04/06/19 0,35	118,361.220	72,1	- 0,27	53,1 0,48
BOIRON (BOI) ▲	A 32,85	33,55	+ 2,29	+ 31,46	
FR0000081129	30/05/19 1,45	17,565.560	32,7	- 43,42	32,1 4,32
BOLLORÉ (BOL) ▲	A 37,66	37,68	+ 3,27	+ 7,66	
FR0000039299	19/09/19 0,02	2,941.500.778	37,54	- 5,02	3,412 1,06
BONDUELLE (BON) ▲	B 23,45	23,45	- 0,85	- 17,43	
FR0000063935	14/12/18 0,5	23,583.340	23,25	- 14,88	22,5 2,13
BUREAU VERITAS (BV) ▲	A 22,13	22,26	+ 0,72	+ 25,09	
FR0000174348	20/05/19 0,56	451,971.940	22,01	- 1,63	16,99 2,52
BURELLE SA (BUR) ▲	A 85,2	84,6	- 1,63	+ 6,28	
FR0000081137	05/06/19 20	1,757.623	85,2	- 33,65	73,0 2,36
CARMILA (CARM) ▲	A 15,54	15,68	+ 1,55	- 2,97	
FR0010828137	21/05/19 1,15	136,561.695	15,44	- 28,07	14,58
CASINO (CO) ▲	A 42,68	43,83	+ 2,29	+ 20,61	
FR0000125585	09/05/19 1,56	108,426.230	42,21	+ 14,32	27,29 3,56

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
		+ HAUT + BAS	+ MOIS % 52 S	+ HAUT AN PER	+ HAUT AN PER
MICHELIN (ML) ▲	A 102,3	103,65	+ 1,17	+ 19,55	
FR0000121261	21/05/19 37	179,885.424	101,75	- 0,96	83,74 3,57
ORANGE (ORA) ▲	A 13,925	14,035	+ 0,54	- 0,85	
FR0000133008	04/06/19 0,4	26,600.591	14,035	+ 3,24	14,91 2,85
PERNOD-RICARD (PR) ▲	A 160,65	164,8	+ 0,54	+ 16	
FR0000120693	08/07/19 1,18	265,421.592	163,8	+ 23,4	136,7 0,72
PEUGEOT (UG) ▲	A 23,65	24,01	+ 1,39	+ 28,77	
FR0000121501	02/05/19 0,78	29,888.008	24,19	+ 23,99	25,02 3,25
PUBLICIS GROUPE (PUB) ▲	A 45,83	46,38	+ 1,56	- 7,39	
FR0000130577	25/06/19 2,12	240,369.386	45,56	- 9,24	40,91 4,57
RENAULT (RNO) ▲	A 56,43	56,06	- 0,67	+ 2,77	
FR0000131906	18/06/19 3,55	250,269.284	56,06	- 2,71	47,585 6,33
SAFRAN (SAF) ▲	A 14,195	14,245	+ 0,42	+ 35,15	
FR0000073272	27/05/19 1,82	436,767.951	14,245	+ 19,16	10,11 1,28
SAINT-GOBAIN (SGO) ▲	A 34,82	35,25	+ 1,6	+ 20,86	
FR0000125007	10/06/19 1,33	546,585.596	34,705	- 5,05	25,875 3,77
SANOFI (SAN) ▲	A 80,51	81,42	+ 1,5	+ 7,61	
FR0000120578	09/05/19 3,07	1,252.069.627			

euronext / taux & changes

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR001334781	ZCRS.I.	C	8,8	8,8	8,7	8,78	+ 0,46
FR000007887	A.S.T. GROUPE	C	3,74	3,795	3,73	3,735	- 0,13
FR001385857	ABEO	C	25,3	25,3	25,2	25,2	- 0,4
FR00126852	ABIOMYX PHARMA	B	0,334	0,334	0,33	0,32	- 0,6
FR000064602	ACANTHE DEV.	C	0,506	0,506	0,498	0,498	- 1,97
FR000007881	ACTEOS	C	1,095	1,165	1,095	1,165	+ 7,87
BE097426902	AD CAPITAL	C	0,082				
FR000062978	ADL PARTNER	C	151	151	15	15	- 0,66
FR001281990	ADUX (EXHI MEDIA)	C	1,265				1,17
FR000158274	ADVENES	C	1,345	1,4	1,345	1,4	+ 4,48
FR001296744	ADVANCE	C	11	11	10,95	10,95	- 0,46
FR000053043	ADVINI	C	28	28	28	28	
FR000044612	AFONE PART.	C	12,3	12,3	12,3	12,3	
FR001342126	ALPHA MOS	C	0,44				- 10
FR000053837	ALTAMIRA	B	16,798	16,8	16,796	16,796	+ 0,02
FR000003926	ALTAREIT	B	515	515	515	515	+ 0,98
FR001015928	AMOEBA	C	0,85	0,88	0,84	0,88	+ 0,12
FR001258589	ANTALIS	B	1,065	1,065	1,04	1,055	- 0,94
FR000403725	APRIL GROUP	B	22,6	22,8	22,6	22,8	
FR001048990	ARGAN	B	63,4	65	63,4	64,6	+ 2,54
FR001285536	ARTEA	C	12,6	12,6	12,6	12,6	
FR000076952	ARTOIS	A	4,720	4,720	4,720	4,720	- 5,22
FR001992700	ATEME	C	11,52	11,84	11,52	11,82	+ 2,6
FR000061786	AUGROS CP	C	5,05	5,05	5,05	5,05	- 1
FR000003232	AUREA	C	8,3	6,38	6,3	6,34	- 0,84
FR001383589	AURES TECH.	C	16,8	17,08	16,42	17,04	+ 2,04
FR001800218	AWOX	C	115	1,165	1,125	1,15	- 210,46
FR000064213	BACCARAT	B	167				
FR001258399	BALYO	C	2,32	2,32	2,29	2,31	+ 0,65
FR000062788	BARBARA BUI	C	70,6				
FR000035370	BASTIDE	C	37,25	37,3	36,2	36,2	- 1,76
FR000021857	BEL	A	288	288	284	284	- 2,16
FR000062150	BLEECKER	C	17,4	17,4	17,4	17,4	+ 9,43
FR001592104	BLUE SOLUTIONS	B	17	17	17	17	
FR000454873	BOURBON	A	3,085	4,525	3,85	4,525	+ 17,08
FR000007425	BOURSE DIRECT	C	1,98	1,99	1,07	1,09	+ 0,76
FR000078959	BURNESS ET DEC.	C	76				- 0,65
FR001591589	CAFOM	C	4,96	4,96	4,96	4,96	
FR001299055	CAPELL	C	3,35	3,35	3,32	3,35	- 0,3
FR000064156	CARPE PARTIC.	C	3,26	3,26	3,25	3,25	- 0,25
FR000007284	CAST	C	2,36	3,26	3,25	3,25	- 0,25
FR000064446	CATERING INTER.	B	11,6	11,75	11,5	11,6	- 0,23
FR00193979	CBO TERRITORIA	C	3,69	3,69	3,62	3,66	+ 0,54
FR000053506	CEGEDIM	B	28	28	28	28	
FR001303906	CEGEREAL	B	38	38,2	38	38,2	+ 0,53
FR001363360	CELLINO	C	0,38				
FR000037475	CFI	C	15				
FR000060907	CHAUSERIA SA	C	8,9				
FR000054322	CHIBX INTER.	C	0,1	0,1	0,1	0,1	- 1,38
FR000007659	CIE DU CAMBODGE	A	649				
FR00126004	CLARANOVA	B	755	755	748,1	756,6	+ 0,33
FR000062824	CLAYVELX	C	59				
FR000053399	CIN	B	50,2	50,2	47,8	48,2	- 0,41
FR001335742	COGELC	C	6,96	6,96	6,86	6,98	+ 1,75
FR000403763	COHERIS	C	2,26	2,26	2,25	2,25	- 0,25
FR000065393	COURTOIS	C	124	124	124	124	+ 1,64
FR000044323	CR ALPES PROV.	C	121,62	121,62	121	121,02	- 0,02
FR000018506	CR ATL. VENDEE	C	159,9	159,9	159,9	159,9	+ 1,19
FR0010483768	CR BRIE PICARD.	B	29	29,2	28,9	29,04	+ 0,14
FR000045213	CR ILLE VILAINE	C	112,52	112,52	114	114	+ 0,33
FR001041053	CR LANGUEDOC	C	81,99	83	81,93	83	+ 1,22
FR000045239	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	100,38	101,5	100,38	101,5	+ 1,12
FR000045551	CR MORBIHAN	C	99,01	99,01	99,01	99,01	- 1,97
FR000018554	CR NORD FRANCE	B	27,95	28,25	27,75	28,15	+ 0,81
FR00004364	CR NORMA SEINE	C	143,76	144	143,32	143,2	- 0,17
FR000045528	CR PARIS IVD	B	100,52	101,68	100,52	100,56	+ 0,06
FR000045348	CR RHONE-ALPES	C	225,05	225	225	225	- 0,02
FR000045544	CR TROULOUSE	C	125,5	125,5	125,5	125,5	+ 0,8
FR000045304	CR TOUR POITOU	C	122,04	124,8	122,04	124,8	+ 2
FR000050395	CROSSWOOD	C	4,42				
FR0000737813	CS GROUP	C	5,34	5,38	5,34	5,34	- 1,81
FR001026749	DALET	C	136	138	136	136	+ 4,62
FR001879056	DEINOVE	C	0,84	0,84	0,79	0,79	- 3,78
FR001283108	DELTA PLUS GROUP	B	4,01	4,12	4,01	4,09	+ 1,74
FR000035784	DIGIGRAM	C	0,75	0,75	0,75	0,75	
FR001202497	DMCS	C	1,06	1,1	1,06	1,1	+ 1,85
FR000065260	DOME PETROLES A	C	4,80	4,80	4,80	4,80	- 2,04
FR000065916	DORE	B	238	24	238	238	- 2,71
FR000007273	EOIDEA	C	0,944	0,954	0,938	0,938	- 2,09
FR000031023	ELECT. STRASBOURG	B	110,8	110,5	108	108,5	- 2,01
FR0012850166	ELECTRO POWER	C	6,2	6,2	6,01	6,15	+ 2,69
FR000403708	ENCRE DUBUIT	C	4,94	5	4,94	5	+ 1,22
FR000021069	ESSOA	B	24,2	24,4	24,1	24,2	+ 0,42
FR000061475	EUASIA FONC INV	C	0,38				
FR000007543	EUROMEDIS GROUPE	C	5,65	5,65	5,65	5,65	
FR001049920	EUROPCORP	C	1,02	1,022	1,01	1,022	+ 1,19
FR000054678	EURO RESSOURCES	C	31	31	31	31	
FR000064164	EXACOMPTA CLAIREF.	C	115	115	113	113	- 1,74
FR000003743	EXPL. PROD. CHIM.	C	860				
FR000003926	EXPL. PROD. CHIM.	C	865				
FR000062341	FI.E.B.M.	C	5,8				
FR000062507	FI.E.B.M.	C	104	104	104	104	+ 8,33
FR000035184	FILIP	C	0,284	0,294	0,284	0,284	- 10,60
FR000063034	FILVALT-GIREL	C	1,814	1,85	1,75	1,844	+ 0,33
FR000006201	FIERMIE CANNES	B	170				
FR000061418	FIDUCIAL OFFICE	C	28,2	28,2	28,2	28,2	
FR000060535	FIDUCIAL RE.	B	189	189	189	189	
FR000076986	FIN. MONCEY	A	4800				
FR000003523	FINATIS	B	29,4	29,4	29,4	29,4	- 0,68
FR000007479	FLEURY MICHON	B	39,4	39,4	39,5	39,8	+ 0,67
FR000065930	FONCIERE 7 INV.	C	17				
FR000064362	FONCIERE ATLANT	C	160	161	160	161	+ 0,63
FR000006899	FONCIERE EURIS	B	148				
FR000034032	FONCIERE IEHA	B	42,2	42,2	41,8	42,2	
FR001277391	FONCIERE PARIS NORD.	C	1,997				+ 214
FR000053944	FONCIERE VOLTA	C	6	6	6	6	- 1,84
FR001303052	FRANCAISE ENERGIE	C	16,9	16,95	16,65	16,95	+ 0,89
FR001588079	FREY	B	34	34	34	34	
FR0000031973	FSDV	C	365				
FR001284991	FUTUREN	B	115	115	114	114	- 10,79
FR000003061	GALIMMO	C	17,7	18	17,7	18	+ 1,7
FR000004894	GAUMONT	B	155				+ 217
FR000053035	GEA	C	105	107	105	107	+ 1,91
FR001051692	GENERIC	C	4,93	4,93	4,86	4,9	- 0,81

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0013399474	GENKYOTEX	C	3,795	3,795	3,655	3,785	- 0,26
FR001799907	GENOMIC VISION	C	0,351	0,378	0,351	0,358	+ 2,14
FR000064159	GERARD PERRIER	B	50,8	51	50	51	+ 0,39
FR000006591	GRAINES VOLTZ	C	58	58	58	58	- 0,86
FR0004076891	GROUPE FLO.	B	0,209	0,213	0,209	0,214	+ 1,91
FR000012432	GROUPE IRD	C	26,3	26,3	26,3	26,3	
FR000403038	GROUPE JAJ	C	16				
FR0004050300	GROUPE OPEN	C	11,64	12	11,6	11,96	+ 2,75
FR000262648	GROUPE PARTOUCHE	C	23,6	23,7	23,4	23,4	- 1,27
FR000214064	GROUPE PIZZORNO	C	14,2	14,2	14,15	14,15	- 0,7
FR000405000	GROUPE SFPL	C	1,655	1,68	1,655	1,66	+ 0,26
FR000003851	GRUENGT CORP.	C	2,54	2,595	2,54	2,585	+ 0,58
FR000003593	HF COMPANY	C	4,59	4,59	4,51	4,51	- 1,74
FR001282196	HIPAY GROUP	C	5,16	5,2	5,16	5,16	- 1,15
FR000065278	HOPSCOTCH GROUPE	C	8,32	8,58	8,3	8,58	+ 0,33
FR000051393	IDI	B	4,24	4,29	4,22	4,26	+ 0,47
FR000003263	IGE + XAO	C	1,65	1,65	1,65	1,65	+ 1,85
FR000003243	IMMO DASSAULT	B	62	62,5	62	62,5	
FR000066219	IND. FIN. ENT.	C	6,9				
FR000007197	INFOTEL	C	38	38	36,65	37,2	- 3,88
FR000064297	INNELEC MULT.	C	5,82	5,88	5,76	5,8	- 0,34
FR00006451	INSTALLUX SA	C	3,36	3,56	3,36	3,56	+ 6,59
FR000064588	INTEXA	C	25				
FR001332301	INVENTIVA	B	2,04	2,24	2,04	2,19	+ 10,05
FR000007297	IT LINK	C	12,65	12,65	12,65	12,95	+ 2,37
FR000402611	ITSCOT	C	2,86	2,89	2,85	2,88	+

Les Echos PATRIMOINE

LOGEMENT // Les dispositifs d'aides nationales et locales destinées aux particuliers pour financer leurs travaux de rénovation énergétique sont dans le viseur du gouvernement. Ils devraient être ciblés sur les plus modestes.

Rénovation énergétique : à quelles aides avez-vous droit ?

Anne-Sophie Vion
@AnnesophieVION

S'engager dans des travaux qui améliorent la performance énergétique de son logement nécessite détermination et budget conséquent. Pourtant de nombreux dispositifs existent pour réduire la facture. Attention, le gouvernement prépare un nouveau tour de vis sur ces aides dans le but d'en alléger le poids sur les finances publiques en les concentrant sur les plus modestes. Etat des lieux.

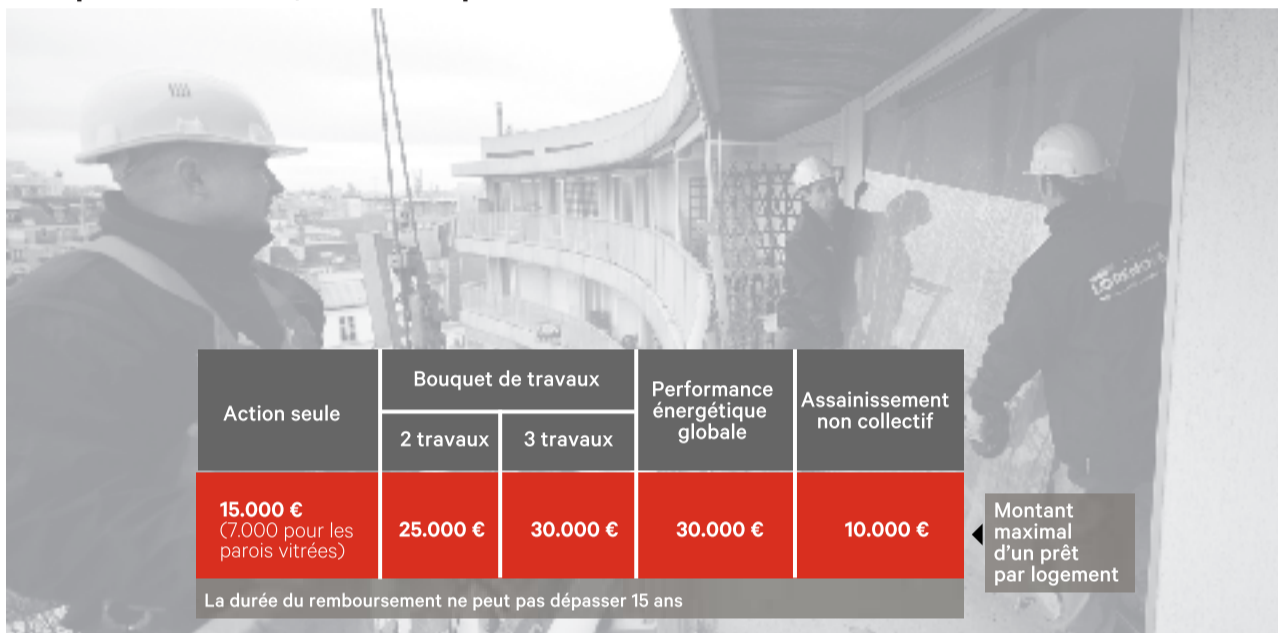
● CE QUI S'APPLIQUE CETTE ANNÉE

Le crédit d'impôt pour la transition énergétique (CITE) a été prorogé jusqu'au 31 décembre 2019. Il s'adresse à tous les contribuables, qu'ils soient ou non imposables. Il est accordé au propriétaire ou occupant à titre gratuit comme au locataire, pour sa résidence principale achevée depuis plus de deux ans. Les bailleurs sont exclus du dispositif. Les travaux éligibles (isolation, amélioration du chauffage...), dont la liste est fixée par la loi, profitent d'un régime de TVA à taux réduit de 5,5 %.

Avec le CITE, vous bénéficiez d'un crédit d'impôt égal, le plus souvent, à 30 %. Ce taux s'applique au montant des dépenses éligibles, hors ou avec main-d'œuvre, selon le type de travaux concernés, retenues dans un plafond pluriannuel, sur cinq ans : 8.000 euros pour une personne seule (16.000 euros pour un couple), majoré de 400 euros par personne à charge (200 euros par enfant en garde alternée). Le CITE a été étendu à l'installation de chaudières à très haute performance énergétique. Elles profitent d'un taux à 30 %, avec un « sous-plafond » à 3.350 euros TTC. Et ce taux est même porté à 50 %, sous condition de ressources, pour la dépose d'une cuve à fioul.

Attention en revanche, si vous souhaitez changer vos fenêtres, vous ne pouvez plus bénéficier que d'un taux réduit à 15 %, dans

Eco-prêt à taux zéro, mode d'emploi



Action seule	Bouquet de travaux		Performance énergétique globale	Assainissement non collectif	Montant maximal d'un prêt par logement
	2 travaux	3 travaux			
15.000 € (7.000 pour les parois vitrées)	25.000 €	30.000 €	30.000 €	10.000 €	

La durée du remboursement ne peut pas dépasser 15 ans

« LES ECHOS » / SOURCE : ADEME / PHOTO : RÉA

la limite d'un « sous-plafond » de 670 euros TTC par fenêtre.

L'éco-prêt à taux zéro (éco-PTZ) a été prorogé jusqu'au 31 décembre 2021. Il s'agit d'un prêt sans intérêt d'un montant maximal de 30.000 euros, en fonction des travaux (voir illustration), qui ne peut dépasser quinze ans. Il est accessible sans condition de ressources et ne concerne que la résidence principale. Vous pouvez demander, sous condition et dans la même enveloppe de 30.000 euros, un second éco-prêt pour le même logement. La réalisation d'un « bouquet de travaux » n'est plus obligatoire depuis le 1^{er} mars 2019.

Et, depuis le 1^{er} juillet, il suffit que votre logement ait plus de deux ans. La liste des travaux éligibles a, en outre, été élargie.

L'isolation des planchers bas en fait désormais partie. Un éco-prêt copropriétés, réservé aux syndicats de copropriétaires, est également disponible pour un montant maximal de 10.000 euros par logement (jusqu'à 30.000 euros si le syndicat de copropriétaires décide de réaliser trois chantiers). Les deux éco-prêts sont compatibles dans la limite de 30.000 euros pour un même logement.

L'éco-PTZ est cumulable avec le CITE et d'autres aides, nationales et locales, comme les certificats d'économies d'énergie (CEE) ou « primes énergies », financées par les énergéticiens. Toutes ces aides sont conditionnées à l'intervention d'artisans certifiés RGE (reconnus garants de l'environnement).

● CE QUI VA CHANGER À PARTIR DE 2020

Les aides à la rénovation énergétique vont être rabotées. Les nouvelles règles seront présentées à l'automne dans le projet de loi de finances pour 2020. Les grandes lignes de la refonte ont été dévoilées par « Les Echos » le 10 août, qui ont pu consulter le document de cadrage. Selon ce texte, à partir du 1^{er} janvier 2020, le CITE va être transformé en prime forfaitaire qui sera attribuée au commencement du chantier.

Autre changement, le montant de l'aide fiscale sera calculé en fonction de la performance énergétique des travaux et non de leur coût. L'isolation des combles sort du dispositif, ainsi que les chaudières gaz à haute performance énergétique pour les revenus

intermédiaires. Surtout, le dispositif sera moins large. Cette prime sera mise en place dès 2020 pour les ménages modestes ou très modestes (déciles de revenus de 1 à 4, selon la classification de l'Insee). Tandis que le CITE est maintenu pour les ménages aux revenus moyens (déciles de 5 à 8). A partir de 2021, ceux-ci pourront percevoir une prime mais qui sera moins généreuse que l'actuel CITE.

Quant aux plus riches (déciles 9 et 10), ils n'auront plus droit au CITE dès 2020. L'éviction de cette population, qui capte environ 50 % des dépenses du CITE, a fait réagir la Fédération française du bâtiment. Tout n'est pas arrêté à ce stade. Le gouvernement a lancé fin juillet une consultation avec les professionnels du bâtiment. Ils avaient jusqu'au 23 août pour faire part de leurs remarques.

Les lignes sont – peut-être – en train de bouger. Le 10 septembre, à l'occasion de la signature d'un accord entre l'Etat et le réseau immobilier Orpi pour faciliter la rénovation énergétique des logements privés, Julien Denormandie, ministre chargé de la Ville et du Logement, a précisé que « le CITE sera à terme ouvert aux propriétaires bailleurs, souvent le parent pauvre des politiques publiques ». Et Emmanuelle Wargon, secrétaire d'Etat auprès de la ministre de la Transition écologique et solidaire, également présente à la signature, a indiqué que la question de conserver les aides pour les 20 % les plus aisés « était examinée ». Alors que les arnaques sont légion dans ce domaine, elle a par ailleurs annoncé « qu'en 2020 une grande campagne serait lancée avec la DGCCRF de lutte contre le démarchage abusif ». Et, dans le même esprit, elle a indiqué la nécessité « de lutter contre l'usurpation du label RGE ».

Si vous avez pris la décision de faire réaliser des travaux de rénovation énergétique, et que vous appartenez aux catégories de ménages dits « intermédiaires » ou « aisés », n'attendez pas pour agir. Il est fort probable que le système vous soit globalement moins favorable à partir de l'an prochain. ■

LA MAISON DE LA SEMAINE



Espaces Atypiques



SUR LE WEB

● Placement

Bien que soutenu par 6 Français sur 10, l'investissement socialement responsable peine à s'imposer de manière plus concrète. Seuls 5 % des Français auraient ainsi déjà investi dans un fonds ISR.

En cause : l'offre des produits socialement responsable reste peu mise en avant par les établissements financiers. La loi Pacte qui entre en vigueur au 1^{er} janvier 2020 pourrait changer la donne avec l'assurance-vie.

● Toute l'actualité

du patrimoine à retrouver sur lesechos.fr/patrimoine.

trouvent une suite parentale avec salle d'eau et deux chambres d'enfant.

→ **Prix**
675.000 euros

RETROUVEZ LA MAISON DE LA SEMAINE SUR LESECHOS.FR/PATRIMOINE

→ **Dans le Beaujolais**
A moins d'une heure de Lyon, sur les hauteurs de Ville-sur-Jarnioux, cette maison en pierre dorée posée sur un vaste terrain a une surface de 360 m², dont 60 m² totalement indépendants.

→ **Cave voûtée aménagée**
Le rez-de-chaussée est divisé en deux parties, l'une dédiée aux pièces de vie (cuisine, salle à manger, salon) tandis que l'autre dispose d'une seconde salle à manger et d'un accès à l'étage. Là, se

INDICES DES PRIX IMMOBILIERS (IPI)



L'indice des prix de l'immobilier MeilleursAgents - « Les Echos »

IPI, 1 ^{er} SEPT. 2019	Progression (en %)				Indice en points
	10 ans	5 ans	depuis le 1 ^{er} janv. 2019	1 mois	
Paris (10.115 €/m²)	+ 61,4	+ 27,6	+ 7,4	+ 1,0	156,4
10 grandes villes (10 GV)	+ 27,9	+ 16,7	+ 3,2	+ 0,1	121,1
50 grandes villes (50 GV)	+ 11,2	+ 0,3	+ 2,2	+ 0,1	104,7
Zones rurales	- 4,1	+ 0,3	+ 0,4	- 0,2	86,7
France	+ 10,2	+ 3,9	+ 1,4	+ 0,1	102,1

Indices des prix de l'immobilier résidentiel ancien en base 100 au 1^{er} janvier 2008. Les IPI 10 GV et 50 GV regroupent respectivement les 10 plus grandes villes de France et les 50 plus grandes villes de France hors Paris. Les IPI Paris, 10 GV et 50 GV ciblent les appartements. L'IPI France regroupe appartements et maisons. L'IPI rural est calculé sur les prix des maisons.

« LES ECHOS » / SOURCE : INDICE MEILLEURSAGENTS - « LES ECHOS »

CAP SUR LA BANLIEUE

La flambée de la pierre parisienne, avec +7,4 % de hausse des prix moyens depuis le 1^{er} janvier 2019, d'après l'indice IPI MeilleursAgents - « Les Echos », au

1^{er} septembre, poussent les acheteurs au-delà du péri-phérique. Mais là aussi, la tendance s'emballle. Ce qui incite les ménages à partir encore plus loin. Le marché des appartements anciens en grande couronne est le plus actif de la région d'Ile-

de-France, observent les notaires. Les prix y restent raisonnables, autour de 3.000 euros le m² moyen. Soit une hausse de 1,6 % sur un an. Département le plus cher de la région, les Yvelines atteindraient, en octobre, 3.820 euros le mètre carré.

ÉPARGNE

-5,94 %

FONDS ACTIONS INDE

Les fonds investis sur les actions indiennes concèdent 5,94 % sur les trois derniers mois. Malgré une croissance à plus de 5 % sur

un an, le taux de chômage est au plus haut depuis quarante-cinq ans et l'industrie auto souffre d'une crise sans précédent.

+8,67 %

FONDS ACTIONS TECHNOLOGIES

Alors que le Nasdaq s'approche de son plus haut historique, le secteur des technologies conti-

nue de tirer les marchés. Les fonds dédiés progressent de 8,67 % sur trois mois et de plus de 28 % depuis le 1^{er} janvier.

Le baromètre des fonds

Les atouts du private equity ou capital-investissement ? Ses bons résultats, mais aussi l'impression d'investir dans l'économie « réelle ». La fin de la réduction d'ISF a toutefois freiné les souscriptions.

Le capital-investissement en route vers la démocratisation

Le non-coté recèle a priori deux vertus pour l'investisseur : rendement élevé et diversification. Des qualités précieuses dans un univers où les placements sans risques offrent un rapport de plus en plus symbolique et où les prix atteints par les principales classes d'actifs sont déjà très élevés. Encore faut-il bien mesurer les avantages et inconvénients de ce placement, encore marginal, mais qui tend à se démocratiser. Et d'abord en connaître les différentes facettes.

La notion de capital-investissement désigne les stratégies d'investissement dans des actions de sociétés non cotées en Bourse. On subdivise les activités de capital-investissement en trois segments principaux. D'abord le capital-innovation, qui consiste à financer des entreprises en démarrage. Ensuite, le capital-développement, qui concerne des entreprises plus matures, avec un potentiel de gain sans doute inférieur, mais aussi moins de risques, car il s'agit souvent d'entreprises déjà rentables. Et enfin, le capital-transmission, cette dernière activité consistant à financer des entreprises au moment où le management et le contrôle de l'entreprise changent de mains.

Les chiffres de France Invest, l'association française des acteurs du capital-investissement, parlent d'eux-mêmes : sur 10 ans, à fin 2018, les fonds de capital-investissement ont dégagé une performance annuelle moyenne de 8,8 %, à comparer à 7,3 % pour le CAC 40, dividendes réinvestis. Mais cette comparaison enviable est à prendre avec quelques précautions.

D'abord, contrairement aux actions cotées, les fonds de capital-investissement sont illiquides. Dans un fonds de private equity, l'argent va être immobilisé pendant 8 à 10 ans. Surtout, ces produits sont souvent accessibles à de grands investisseurs uniquement, du fait de seuils d'entrée élevés : quand ils sont proposés aux particuliers, c'est au prix de frais bien plus élevés qu'un fonds classique.

FIP et FCPI en précurseurs

Historiquement, les premières offres de capital-investissement ouvertes aux particuliers ont été les FCPI (fonds communs de placement dans l'innovation), permettant d'investir dans des sociétés innovantes, puis les FIP (fonds d'investissement de proximité)

Six offres de capital-investissement accessibles aux particuliers

Dénomination (code ISIN)	Souscription initiale minimale (en euros)	Type de produit	Frais annuels - TFAM*	Date limite de souscription	
Extend Sunny Oblig Foncier (FR0013304136)	1.000	FCPR/unité de compte	2,4 %**	Non	Un produit très spécifique permettant d'investir via l'assurance-vie pour partie dans des PME du secteur hôtelier et pour partie en obligations.
Idinvest Private Value Europe 3 (FR0013301546)	20.000	FCPR/unité de compte	3,09 %	Non	Bénéficiaire de la solide expertise d'Idinvest, ce fonds investit 40 % des actifs en capital-investissement et le reste en dette privée.
Oddo BHF Secondaries Opportunities (FR0013350022)	10.000	FCPR	4,26 %	31 déc. 2019	Le fonds intervient « en secondaire », c'est-à-dire qu'il a vocation à racheter des parts de fonds existants, ce qui peut permettre de rendre plus vite de l'argent aux investisseurs.
Nextstage (FR0012789386)	95,5***	Action cotée sur Euronext (compartiment B)	NS	Non	Accès simple à un portefeuille de PME non cotées via un titre coté.
PrimoPacte (NC)	5.000	Unité de compte	2,3 %**	Non	Une unité de compte investie de manière « pure » : 100 % capital-investissement !
FIP Outre-mer Inter Invest N°2 (FR0013409422)	1.000	FIP Outre-mer FCPI	3,5 %	30 juin 2020	Vise à investir 90 % des encours sur des PME ultramarines (vs une obligation de 70 % au moins) avec une répartition des risques entre la zone Antilles-Guyane, océan Indien et océan Pacifique.

* Taux maximum des frais annuels moyens qui peuvent être prélevés sur la durée du fonds.

** Souscription en assurance-vie (hors frais de gestion du contrat). *** Cours du titre au 11 septembre 2019.

« LES ECHOS » / SOURCE : « LES ECHOS »

investissant dans des sociétés souvent plus matures. Ces produits permettent de bénéficier d'une réduction d'impôt, mais la fin de l'impôt sur la fortune, qui était leur principal vecteur de levée de fonds, leur a porté un coup très rude. « Outre la fin de l'ISF, de nouvelles contraintes de gestion, notamment sur l'âge maximal des sociétés où les FIP peuvent investir, ont été imposées, réduisant fortement le spectre des investissements possibles, le tout alors que les valorisations des entreprises non cotées se sont tendues », explique Fabrice Imbault, directeur général d'A Plus Finance. Cette société de gestion a préféré arrêter la commercialisation des FIP et FCPI, pour se concentrer sur d'autres types d'investissement, comme les résidences pour seniors. D'autres acteurs sont au contraire déterminés à poursuivre leur activité, comme Idinvest, qui a lancé un nouveau FCPI cette année.

« L'an dernier, la collecte a été perturbée par le passage au prélèvement à la source, mais elle pourrait redémarrer cette année, estime Luc

Maruenda, associé d'Idinvest. *Notre produit Idinvest Patrimoine 2019 sera concentré sur nos secteurs de prédilection que sont le numérique, la santé et la ville intelligente.* »

L'investisseur en FIP ou FCPI doit toujours bien comprendre dans quoi il investit : derrière ces enveloppes peuvent se cacher différents profils de risque. Par exemple, le FIP Rendement Bien-Etre Evolution proposé par Sigma Gestion indique qu'une partie des actifs sera investie en obligations convertibles, donc en titres de dette, plutôt que

directement en actions. Cela permet de réduire le risque et de rendre l'argent plus vite aux souscripteurs (la durée de vie initiale du fonds est de 6 ans), mais cela limite aussi le potentiel de gain.

Les FCPR élargissent l'offre
Ces dernières années, les épargnants voient s'ouvrir de nouvelles façons de s'intéresser au capital-investissement, comme les fonds communs de placement à risque (FCPR). La différence avec les FIP/FCPI ? Les FCPR sont moins avanta-

Crowdfunding : le goût du risque

Quelques plates-formes de crowdfunding permettent d'accéder au capital-investissement avec des tickets d'entrée très faibles. Sur Anaxago, Wiseed ou Happy Capital, vous pourrez financer des start-up et vous mettre dans la peau d'un business angel. Excitant, mais terriblement risqué ! En témoignent par exemple les statistiques de Wiseed : parmi les 128 start-up financées, une seule a pour l'instant fait l'objet d'une sortie positive (c'est-à-dire d'un gain restitué à l'investisseur, en l'occurrence une plus-value de 74 %), mais 8 autres projets se sont soldés par une perte totale. De tels outils sont donc à manipuler avec précaution.

Des offres « disruptives » disponibles en assurance-vie

L'offre évolue vers des produits rompant avec les pratiques classiques de la classe d'actifs. Objectif : améliorer la liquidité et se glisser plus facilement dans des contrats d'assurance-vie.

Des offres de capital-investissement « disruptives » sont apparues ces dernières années. Il s'agit de fonds qui restent ouverts aux souscriptions de manière permanente, comme des sicav classiques investies en actifs cotés, et qui offrent à l'investisseur des possibilités de

sorties sans les mêmes contraintes d'immobilisation des capitaux, ce qui est souvent permis, là encore, par une structure hybride.

Le FCPR Idinvest Private Value Europe 3 est un de ceux-là : il a vocation à consacrer 40 % de ses avoirs à des investissements dans le capital de sociétés non cotées, le reste étant dédié à de la dette non cotée, ce qui facilite le retour de capitaux aux investisseurs : à partir de la cinquième année du fonds, des « fenêtres de liquidité » seront ouvertes, les demandes de rachat pouvant porter sur 5 % au

maximum de l'actif net chaque trimestre.

Garantir la liquidité

Isatis Capital Vie & Retraite mêle, quant à lui, investissements en PME non cotées et en actions de petites valeurs cotées : un autre moyen d'assurer la liquidité aux investisseurs souhaitant sortir. Proposé par Extendam, le FCPR Extend Sunny Oblig Foncier obéit à la même logique, mais s'éloigne encore un peu plus du capital-investissement traditionnel, les actifs étant répartis à parts égales entre une poche princi-

palement dédiée à des PME du secteur hôtellerie-hébergement et éventuellement dans le sous-jacent immobilier et des obligations cotées, cette deuxième poche étant gérée par la société Sunny AM. Ici, la partie capital-investissement est donc très concentrée sur un secteur, ce qui est un facteur de risque à prendre en compte.

Toutes ces offres de capital-investissement « diluées » sont comparables, dans leur structure, aux OPCV (organisme de placement collectif immobilier), qui rassemblent immobilier physique et actifs cotés.

Et si de tels FCPR ont fleuri récemment, c'est aussi parce qu'ils peuvent servir de supports à des unités de compte en assurance-vie et que les assureurs sont justement très sensibles à cette notion de liquidité.

Pour autant, des produits plus purs sont aussi proposés dans le cadre de l'assurance-vie, à l'image de l'unité de compte PrimoPacte lancé par le groupe Primonial en collaboration avec la société de gestion Idinvest et l'assureur Oradéa (Société Générale), qui vise bien un investissement à 100 % en capital-investissement. — E. Sch.

Les avantages fiscaux rabetés

Exit la carotte fiscale accordée aux redevables de l'impôt sur la fortune. En revanche, le capital-investissement reste assorti d'avantages fiscaux non négligeables.

On utilise souvent le terme de « fonds fiscaux » pour désigner les FIP et FCPI. Il faut entendre par là que la souscription de tels produits génère une réduction d'impôt immédiate. Cette réduction était généreuse (égale à 50 % du montant souscrit) pour les assujettis à l'ISF, mais celle-ci a disparu avec ledit impôt remplacé par l'IFI, qui pèse uniquement sur l'immobilier. Un dispositif moins généreux demeure : la souscription de parts de FIP ou FCPI permet de prétendre à une réduction d'impôt sur le revenu égale à 18 % du montant investi, dans la limite de 2.160 euros d'économie pour une personne seule ou 4.320 pour un couple marié ou pacsé. Cet avantage est lié à un blocage des titres pour 5 ans au moins.

La souscription de parts de FIP ou FCPI permet de prétendre à une réduction d'impôt sur le revenu.

Cet avantage est lié à un blocage des titres sur 5 ans au moins.

Le taux de réduction pourrait passer à 25 % pour les fonds investissant à 100 % en titres éligibles si l'Union européenne donne son accord. « Nous sommes prêts à cette éventualité, mais il nous semble extrêmement improbable qu'elle intervienne avant la fin de l'année 2019 », indique Jean-David Haas (NextStage AM). En revanche, une réduction d'impôt encore supérieure (38 %) existe d'ores et déjà pour des FIP plus spécifiques ayant des contraintes d'investissement géographiques très précises : les FIP Corse ou les FIP Outre-mer que proposent une poignée de sociétés de gestion (ACG Management, Apicap, Inter Invest, Vatel Capital).

En cas de détention de plus de 5 ans, les éventuelles plus-values seront aussi exonérées d'imposition et ne subiront que les prélèvements sociaux (17,2 % actuellement). Ce dernier avantage est aussi valable pour les parts de FCPR, lesquels ne disposent pas d'avantage fiscal à l'entrée.

Si l'épargnant investit dans le capital-investissement via des unités de compte de contrats d'assurance-vie, il va retrouver les avantages fiscaux propres à l'enveloppe. Ainsi, il pourra procéder à des arbitrages sans frictions fiscales dès lors qu'il ne sort pas l'argent de son contrat. Sans compter la fiscalité douce en sortie et les avantages en cas de transmission. — E. Sch.

MARCHÉ DE L'ART

en bref



BANKSY AUX ENCHÈRES À LONDRES
La fresque satirique de 4 mètres de long « Devolved Parliament » du mystérieux street-artist Banksy sera présentée à la vente par Sotheby's le 3 octobre à Londres.

LE CINÉMA SOUS LE MARTEAU

La hache de « Shining », la cape de Batman ou un sabre laser de « Star Wars » : 900 objets du cinéma seront dispersés lors d'une vente organisée par Prop Store le 30 septembre et 1^{er} octobre à Londres.



Prop Store

La collection de l'inventeur de la pyramide du Louvre aux enchères

I. M. Pei est une grande star de l'architecture, particulièrement connu pour ses créations de musées. Une partie de sa collection d'art est proposée aux enchères à Paris, New York et Hong Kong.

Ce n'est pas une collection spectaculaire, mais elle raconte une partie clef de l'histoire des musées au XX^e siècle. Christie's met en vente de manière clairsemée en novembre et décembre à New York, Hong Kong et Paris, 71 pièces de la collection de l'architecte américain d'origine chinoise Ieoh Ming Pei et de sa femme, Eileen. Assemblée pendant leurs soixante-douze années de mariage, elle est estimée au total 25 millions de dollars. I. M. Pei (1917-2019), lauréat du fameux prix Pritzker, est à l'origine de plusieurs institutions d'art majeures dans le monde à commencer, bien sûr, par la rénovation du Louvre avec sa fameuse pyramide, mais encore, à Washington, de l'East Building de la National Gallery of Art, au Japon, près de Kyoto, du musée Miho, en Chine, du musée de Suzhou et, à Doha, du musée d'Art islamique.

Il a fait des études au Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Boston, a enseigné à Harvard et fut influencé par des architectes comme Le Corbusier et Lloyds Wright. Il embrasse une vision moderne de l'architecture, et c'est dans cet esprit qu'il se rapproche de certains artistes de son époque.

Amateur de Calder et de Henry Moore

Comme l'explique son fils Didi Pei, aujourd'hui à la tête du cabinet Pei, « selon lui, les œuvres d'art mettaient l'architecture en valeur et vice versa. Regardez par exemple comment il a inséré l'œuvre de Calder à l'immeuble du MIT ! » La sculpture de 36 tonnes, « La Grande Voile », un



Vue de l'exposition des œuvres phares de la collection d'I. M. et Eileen Pei chez Christie's, à Paris. De gauche à droite : Barnett Newman, Franz Kline, Barnett Newman, Jean Dubuffet. Les deux sculptures sont de Jean Dubuffet. Photo Christie's

stable noir, a été installée près du bâtiment en 1966. Dans le même esprit, Didi Pei donne aussi l'exemple de la composition murale de Dubuffet réalisée pour la tour 499 Park Avenue de Pei à New York.

Henry Moore faisait partie de ses artistes de prédilection. Il lui avait commandé une œuvre de pierre pour le lobby du pavillon qu'il était chargé de construire à la National

Gallery de Washington. « Il allait visiter Moore dans la campagne anglaise », se souvient son fils.

L'architecte Tim Culbert, qui vit aujourd'hui en Suisse, a collaboré avec Pei, particulièrement pour le musée Miho. Il se souvient : « Il avait des goûts relativement éclectiques, qui allaient jusqu'à la porcelaine chinoise et les papiers découpés de Matisse, mais la plupart des pièces

de sa collection provenaient d'amis artistes auxquels il avait passé des commandes pour différents musées, halls d'entrée et jardins de bâtiments qu'il avait dessinés. »

Ainsi en septembre 2018 a été vendue à Hong Kong, pour le prix record de 55,9 millions d'euros, la plus grande peinture jamais réalisée par Zao Wou-Ki. En fait, c'est Pei, en concevant le centre commercial Raffles City de Singapour en 1985, qui avait spécialement passé commande du triptyque à son ami. Ces deux grandes figures de la culture d'origine chinoise entretenaient des relations d'amitié très fortes. Dans son « Autoportrait », paru en 1988, Zao Wou-Ki raconte ainsi qu'il s'est rendu à Washington à l'inauguration de l'aile de la National Gallery « qu'a construite[son] ami I. M. Pei ».

A l'exception de Calder – « Nous possédons des tableaux et des dessins de Calder qui ne sont pas mis en vente pour l'instant », explique Didi Pei –, on retrouve tous ces noms au générique des enchères Pei.

Neuf pièces de Jean Dubuffet

Parmi les Zao Wou-Ki est proposée une rare peinture de 1950 – il est arrivé à Paris en 1948 – composée d'oiseaux sur fond végétal clairsemé, qui fait penser au style de Paul Klee. Elle est estimée 832.000 dollars. La griffe de Zao Wou-Ki est plus reconnaissable dans une abstraction qui ressemble à une mer tumultueuse, réalisée en 1970. La toile est estimée 4,8 millions de dollars. Ces tableaux seront vendus en novembre à Hong Kong dans un contexte de demande chinoise forte pour cette valeur sûre de la peinture du XX^e siècle qui est maintenant représentée par la puissante galerie Gagosian (1).

Les ventes contiennent aussi neuf pièces de Jean Dubuffet. « Pei avait rencontré Dubuffet dans les années 1960 et il avait continué à le fréquenter jusqu'à sa mort. Il lui avait même commandé une œuvre

pour la National Gallery », souligne chez Christie's Paul Nyzam. Trois personnages de sa dernière série, « L'Hourloupe » (des figures blanches aux formes grossières cerclées

Parmi les Zao Wou-Ki est proposée une rare peinture de 1950 composée d'oiseaux sur fond végétal clairsemé, qui fait penser au style de Paul Klee. Elle est estimée 832.000 dollars.

de noir, et décorées de raies noires et de taches rouges), sont même dédiées à Eileen Pei en 1973 (estimation : 100.000 dollars).

Les amateurs d'histoire de l'art contemporain ne manqueront pas dans cette collection une étonnante peinture du Hollandais devenu un personnage clef de l'abstraction américaine, Willem de Kooning (1904-1997). Elle date de 1947 alors que l'artiste partage un atelier avec Arshile Gorky. Dans ses couleurs chaudes comme dans ses formes cubistes, de Kooning est alors encore influencé par Picasso. Une toile historique pour connaisseur, estimée 1 million de dollars. On est très loin du prix record pour l'artiste de 54,7 millions d'euros obtenu pour une peinture aux couleurs vives de 1977.

— Judith Benhamou-Huet

Ventes New York : 12, 13, 14 novembre ; Hong Kong : à partir du 18 novembre sur Internet et 23, 25, 26, 27 novembre ; Paris : 3 décembre. www.christies.com.

(1) Gagosian expose Zao Wou-Ki dans ses espaces du 976 Madison Avenue à New York jusqu'au 26 octobre. https://gagosian.com/exhibitions/2019/zao-wou-ki/

LA CHRONIQUE DU NOTAIRE



DR

●MARIE-HÉLÈNE PÉRO-AUGEREAU
Notaire à Chevreuse, membre du Groupe Monassier

L'assurance-vie est-elle toujours « hors succession » ?

L'assurance-vie est en principe hors succession et dispose ainsi d'un régime dérogatoire au droit commun des successions et à sa fiscalité. Néanmoins, dans certains cas, l'assurance-vie se retrouve dans la succession de l'assuré. Schématiquement trois situations sont à distinguer. La première est celle où l'intégration à la succession de l'assuré est à la fois civile et fiscale. Les sommes versées ne sont alors plus hors succession et sont réparties entre les héritiers en application des règles du Code civil. Ces sommes sont également soumises à la même fiscalité que le reste de l'actif successoral. Tel est le cas en l'absence de bénéficiaire désigné au contrat, ou encore lorsque ce dernier est décédé avant l'assuré. Ce régime dérogatoire peut également être écarté lorsque les primes versées par l'assuré sont « manifestement exagérées par rapport aux facultés du défunt ». L'exagération s'apprécie en fonction de l'âge, de la situation patrimoniale et familiale de l'assuré et de l'utilité du contrat pour celui-ci. Si les primes sont jugées manifestement excessives, elles sont réintégrées dans la succession. La deuxième est celle où l'intégration à la succession a des effets uniquement civils. Il en est ainsi du contrat souscrit avec des fonds communs et non dénoué lors de la liquidation d'une communauté conjugale à la suite du décès de l'un des époux (voir « Les Echos » du 21 septembre 2018 « Assurance-vie et époux communs en biens »). Dans la troisième situation, les sommes versées restent civilement hors succession mais sont soumises aux droits de succession, sauf cas d'exonérations. Il s'agit des contrats ouverts après le 20 novembre 1991 dont les primes ont été versées après le 70^e anniversaire du souscripteur au-delà d'un abattement de 30.500 euros. Dans les autres cas, l'imposition dépend de la date du contrat, de celle du versement des primes et de l'âge de l'assuré.

À RETENIR

● La cohérence des déclarations fiscales à effectuer tout comme les implications civiles et familiales d'une assurance-vie nécessitent que le notaire en ait connaissance.

Les Echos capitalfinance

OFFRE DÉCOUVERTE

LA RÉFÉRENCE DE L'ACTU DU M&A, PRIVATE EQUITY RESTRUCTURING ET FINANCEMENT

20% DE RÉDUCTION !

Profitez vite de cette offre exceptionnelle !

boutique.capitalfinance.eu/decouverte

// Budget de l'Etat 2019 : 390,8 milliards d'euros // PIB 2018 : 2.350 milliards d'euros courants
 // Plafond Sécurité sociale : 3.377 euros/mois à partir du 01-01-2019 // SMIC horaire : 10,03 euros à partir du 01-01-2019
 // Capitalisation boursière de Paris : 1.635,3 milliards d'euros (au 12-08-2019)
 // Indice des prix (base 100 en 2015) : 104,58 en juin 2019 // Taux de chômage (BIT) : 8,5 % au 4^e trimestre 2018
 // Dette publique : 2.322,3 milliards d'euros au 3^e trimestre 2018

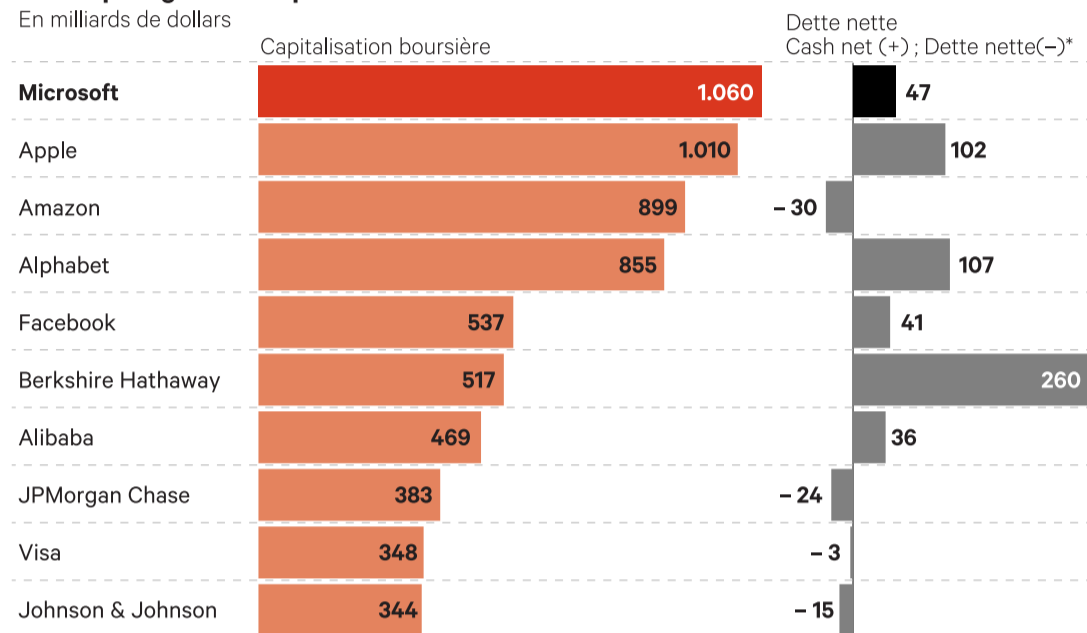
Retrouvez-nous sur www.lesechos.fr    

crible

Un codeur sachant coder

Microsoft reconduit ses rachats d'actions, sans forcer.

Les 10 plus grosses capitalisations boursières aux Etats-Unis



* Au 30 juin 2019

* LES ÉCHOS / SOURCE : BLOOMBERG

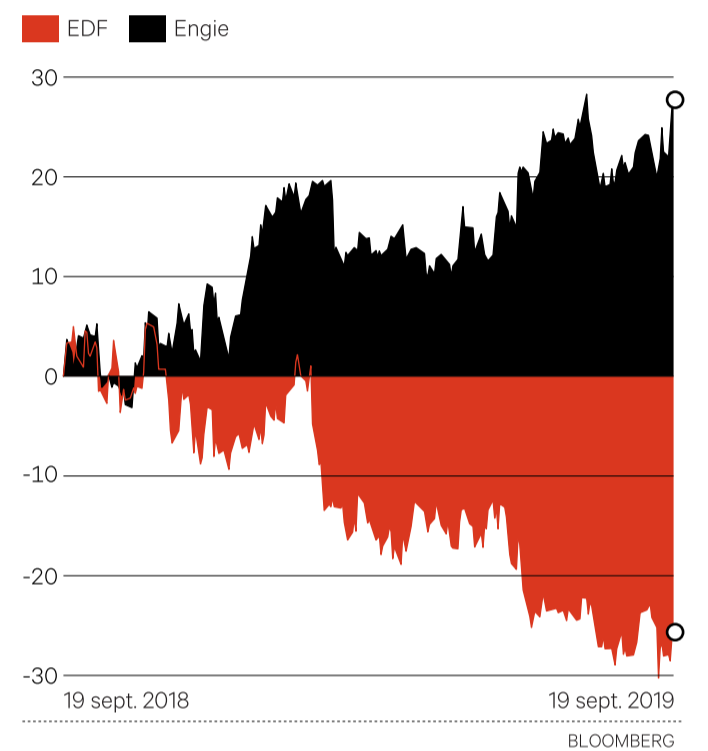
« Le succès peut amener les gens à oublier les leçons mêmes qui leur ont permis de connaître leur succès initial. » Comme la remarque vient de Satya Nadella, la fin des assemblées en chair et en os chez Microsoft – la prochaine se tiendra « on line » le 4 décembre – ne rend pas inévitable la coupure avec le monde réel. L'annonce simultanée d'une hausse de 11 % du dividende trimestriel et la reconduction d'un programme de 40 milliards de dollars de rachats d'actions – comme en 2016 alors que la capitalisation boursière a doublé – démontre en tout cas une bonne assimilation des codes de Wall Street. Pas question de laisser le cash s'accumuler paresseusement, mais pas question non plus de laisser le management se reposer seulement sur ces « buybacks » pour faire progresser bénéfice et dividende par action.

Mythes et réalités

La reconfiguration d'EDF est nécessaire à l'étincelle boursière.

EDF face à Engie

Variation, en %, depuis le 19 septembre 2018 (dividendes réinvestis)



Capital et idéologie ont rarement fait bon ménage dans l'histoire, sauf sous la plume d'un économiste pamphlétaire. Mais quand son ouvrage s'annonce comme un futur succès de librairie, faut-il dès lors s'étonner que le débat sur la reconfiguration d'EDF verse dans l'anathème doctrinal ? Voir une intersyndicale s'opposer à une renationalisation de l'activité de production qui donnerait au pays l'occasion d'éclairer ses choix en matière de politique énergétique, et de s'en donner les moyens, laisse un sentiment oscillant entre le comique et le navrant. La « fin du service public de l'électricité » annoncée au profit d'une « logique financière » et d'une « nationalisation des pertes », que certains voient dans le projet Hercule, relève tout autant de la mythomanie que de la mythologie. La scission envisagée maintiendrait une intégration « mère-fille », certes différente du modèle prévalant depuis soixante-treize ans, mais qui connecterait l'investissement dans les énergies renouvelables sur un financement privé en fonds propres qui lui est aujourd'hui fermé. La chute des volumes en Bourse sur le titre EDF (plus du tiers en deux ans, sans que la sortie du CAC 40 intervenue deux ans auparavant puisse être directement incriminée), et le succès, en miroir inversé, d'Engie ne plaident pas pour le statu quo. Lequel reste sous l'œil de Bruxelles, l'ultime arbitre qui pour l'instant n'ait guère sifflé.

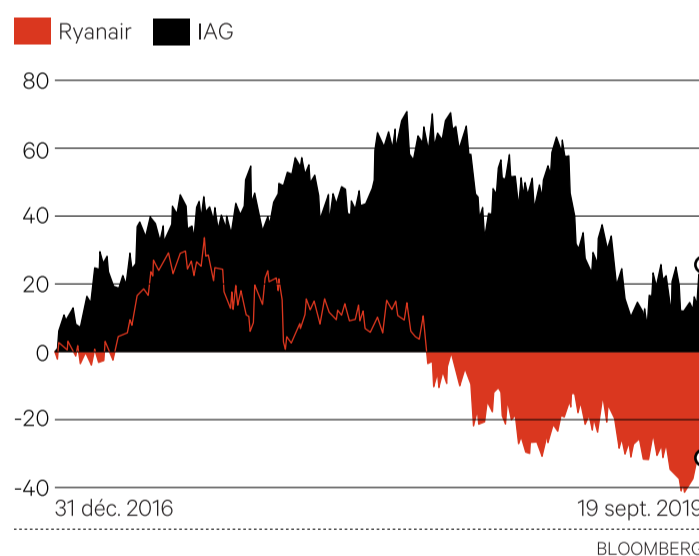
Michael et ses démons

Le fondateur de Ryanair ne fait plus l'unanimité, surtout chez ses actionnaires.

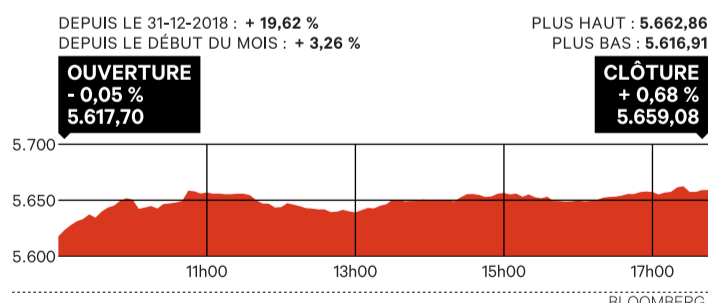
« Je ne peux plus désormais consacrer toute ma vie au travail. Je veux avoir du temps pour ma famille. » Malgré les apparences, c'est Michael O'Leary qui parle et non l'un des syndicalistes qui ont réussi à faire plier l'impitoyable fondateur de Ryanair. Les actionnaires de la « low cost » se retrouvaient donc devant un choix cornélien avant le vote sur sa rémunération comprenant un bonus potentiel plutôt « high cost ». Ce programme quinquennal a d'ailleurs évité de justesse le crash au décollage (adopté à 50,5 %). Il peut se traduire par un gain d'une centaine de millions d'euros si le cours récupère un peu mieux que son dévissage de moitié par rapport au record historique vieux de deux ans. Lutter contre le poison de la démotivation peut sembler nécessaire, mais on peut tout aussi bien douter que cela sera suffisant pour lui permettre d'être après avoir été. Son management inflexible avait envenimé la situation sociale, comme le signale la réduction de moitié de sa rémunération annuelle. Sa succession n'est pas à l'ordre du jour, ce qui arrange bien le « board » qui doit traverser les fortes turbulences du Brexit et du 737 MAX de Boeing. Quant aux pilotes, ils sont moins en position de force qu'il y a quelques mois, vu l'état du marché de l'emploi. Si le patron de 58 ans terrasse ses démons, il pourrait surprendre la Bourse, avec des objectifs difficiles mais pas forcément impossibles.

Ryanair face à IAG

Variation, en %, depuis le 31 décembre 2016 (dividendes réinvestis)



Le CAC 40 poursuit sa hausse



● La Bourse de Paris a clôturé en hausse pour une troisième séance d'affilée jeudi. L'indice CAC 40 s'est adjugé 0,68 %, à 5.659,08 points, dans un volume d'échanges moyen de 3,2 milliards d'euros. La Bourse de Paris a ainsi inscrit un nouveau record en clôture, au plus haut depuis décembre 2007.

Les marchés ont bénéficié de la baisse de taux annoncée la veille par la Réserve fédérale, la deuxième en deux mois. La Banque d'Angleterre a quant à elle maintenu son taux directeur stable.

Du côté des valeurs, les banques ont profité du regain d'appétit pour le risque des investisseurs. Société Générale a bondi de 2,71 %, inscri-

vant la deuxième plus forte hausse de la cote, suivi par BNP Paribas (+2,16 %) et Crédit Agricole SA (+1,95 %).

Air Liquide est monté de 1,40 % après l'annonce d'un investissement de plus de 270 millions de dollars pour la construction de deux unités de séparation des gaz de l'air aux Etats-Unis.

Les prévisions décevantes du sidérurgiste américain US Steel ont en revanche pesé sur Arcelor-Mittal (-4,78 %), lanterne rouge du CAC 40.


Au sein du SBF 120, Casino a grimpé de 2,29 %, porté par la cession potentielle de sa filiale Leader Price au distributeur Aldi.

EN VUE

Fabien Galthié

Ce fut un coup de pied à suivre qui a renversé le match aussi sûrement que la Pikettymania a mis la raison le cul par-dessus tête. Croisez un collègue de bureau, dites le mot « Galthié » et aussitôt, quel que soit son âge, il se replongera vingt ans en arrière, revivra ce célèbre coup de pied à suivre de Fabien à l'origine du « renversement le plus fabuleux de l'histoire du rugby international », rien de moins. Souvenez-vous, c'était en 1999, la France était menée par les All Blacks, genre 31 à 6, bref, c'était fichu. Jusqu'à ce que le demi de mêlée de génie donne son fameux coup de pied. A la fin du match, la France gagnait 43-31. C'est ce que l'on appelle un CV. Fabien est un stratège, le genre de type qui, en un dixième de seconde, évalue la situation, prenait la bonne décision. Comme tous les demis de mêlée, il a aussi l'autorité qu'il faut à des maigrelets d'un peu plus de

80 kilos pour s'imposer aux super-quintaux de l'avant. De ces deux qualités, l'entraîneur adjoint va avoir besoin ; les Bleus n'abandonnent pas le Mondial de Tokyo en gagnant, c'est un euphémisme. Arthur Iturria, troisième ligne de Clermont, a parfaitement résumé la situation : « On ne va pas se mentir, aujourd'hui on est inférieurs. » Sur les épaules de Galthié repose une partie de la responsabilité de sauver les meubles. Les « rugby watchers », au vu du bilan comptable de Jacques Brunel, son « patron », sept victoires douze défaites en deux ans, ont reporté leurs espoirs sur lui. Son second rôle n'est que de façade. Dès la fin de cette Coupe, l'ancien numéro neuf prendra les pleines commandes. Lui qui aime chanter « Le Sud » doit aider l'équipe à retrouver le nord.

 Lire nos informations Page 21

