

FRANCE

Le service mal engagé

Le service national obligatoire et universel, promesse phare du candidat Macron il y a un an, connaît depuis difficultés et tirs de barrage.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE

Cécile Cornudet



Voici une parfaite idée de campagne. Susceptible de renforcer la crédibilité régaliennne du candidat lorsqu'il en manque ; convainquant quiconque s'inquiète de la dilution de l'esprit républicain et civique chez la jeunesse ; donnant corps à une intuition de François Hollande jamais aboutie. La campagne présidentielle bat son plein, Emmanuel Macron a déjà présenté son projet depuis quinze jours, lorsqu'il annonce par surprise, le 18 mars 2017, « un service militaire universel et obligatoire » d'un mois pour tous les jeunes. Un an plus tard, voici une mesure emblématique du nouveau pouvoir qui a déjà connu mille versions et mille tirs de barrage. Très vite, des membres de l'équipe de campagne le torpillent en parlant d'un coût supérieur à 15 milliards d'euros. Viennent ensuite les interrogations récurrentes sur son objet (le mot « militaire » accolé à « service » disparaît), sa durée, son coût, son pilotage. Les militaires prennent leurs distances : pas question d'assumer une charge financière supplémentaire,

ni de venir en pompier d'une Education nationale qui ne ferait pas son travail. Leurs relais à l'Assemblée s'activent pour calibrer l'idée à leur façon, aidés, disent les marcheurs, par Les Républicains, qui veulent empêcher Macron de tenir sa promesse de campagne. Florence Parly, la ministre des Armées, conteste le caractère obligatoire du dispositif ; Gérard Collomb la contredit. La mesure mal engagée devient cafouillage, dans un climat budgétaire toujours aussi contraint. Premier bilan d'étape : les idées les plus évidentes ne sont pas les plus simples. Qu'importe, il faut continuer, respecter la promesse. C'est le message délivré par Emmanuel Macron, mardi soir, lors d'une rencontre avec la presse. « Il faut un temps, dans la vie du citoyen qui permette de recréer ce creuset national », défend-il, en évoquant une « ouverture à la chose militaire » et une « forme qui pourra aussi être civique ». A charge pour le groupe de travail installé par l'Elysée et Matignon, et piloté par un militaire, de travailler à un dispositif concret d'ici à la fin avril. Est-ce plus clair ? Si tous les scénarios évoquaient jusqu'ici un service d'un mois, Macron a parlé mardi d'un trimestre, voire « de trois à six mois ». Une mesure mal engagée l'est-elle jusqu'au bout ? Réponse au prochain bilan d'étape. ccornudet@lesechos.fr

Année record en vue pour les recrutements de cadres

EMPLOI

L'Apec anticipe entre 248.000 et 271.000 embauches de cadres cette année, contre 240.000 en 2017.

Les difficultés de recrutement sont de plus en plus sensibles, même si les salaires restent sages.

Alain Ruello
@AlainRuello

Les embauches battent des records en France, celles des cadres aussi. C'est ce que montre le dernier baromètre de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) publié ce jeudi. Après avoir sondé 11.000 entreprises, l'Association s'attend à un nombre de recrutements – CDI ou CDD de plus d'un an – situé entre 248.000 et 271.000 en 2018. Soit une hausse qui pourrait aller jusqu'à 13 % par rapport aux 240.000 embauches réalisées l'an dernier. Un niveau très supérieur aux dernières prévisions de l'Apec, même si un ajustement de périmètre a pu jouer.

Compte tenu des démissions et licenciements, les effectifs de cadres ont progressé de 54.000 l'année dernière, soit un cinquième de la hausse d'emploi globale. Et cette bonne tendance devrait se poursuivre, puisque les volumes d'embauches sont attendus autour de 250.000 par an d'ici à 2020.

La mobilité reste élevée

Pour le directeur de l'Apec, Jean-Marie Marx, tous les clignotants sont au vert. Les embauches de cadres sont « à un haut niveau dans la durée », a-t-il souligné lors d'un

Les recrutements de cadres

En milliers



« LES ÉCHOS » / SOURCE : APEC, 2018

point de presse. De moins de 100.000 embauches en moyenne dans les années 1980, on est passé à 150.000 puis 200.000 durant les deux décennies suivantes avant que la crise ne frappe.

Le retour de la croissance est la première explication de ce phénomène. Les entreprises ont reconstitué leurs marges, ce qui les pousse à investir et donc à embaucher. Les cadres sont une valeur très recher-

chée dans tous les secteurs, le principal employeur restant les services avec trois embauches sur quatre. L'industrie n'est pas en reste, ainsi que la construction qui a véritablement repris des couleurs. Sur le podium, la première place revient toujours aux informaticiens, devant les fonctions d'études ou de recherche et les commerciaux.

Guerre des talents

Quel que soit le profil ou le secteur, le rôle des cadres subit une transformation profonde selon l'Apec : en plus d'être experts, on leur demande de répondre à une palette élargie de compétences, savoir évoluer en mode projet par exemple, et d'avoir une vision transversale de l'environnement de travail. « Le mot-clef, c'est polyvalence », résume Gaël Bouron, responsable adjoint du pôle études de l'Apec.

Les employeurs font face à des difficultés grandissantes pour trouver le profil recherché, lequel reste très majoritairement un jeune, mais pas trop, puisqu'il doit se prévaloir

d'une à dix années d'expérience pas plus. En d'autres termes, les seniors sont toujours délaissés. Du moins dans les intentions d'embauches. Car les chiffres de 2017 montrent une réalité différente puisque celles de cadres affichant plus de vingt ans de pratique ont fortement augmenté. « Les recruteurs vont devoir s'adapter et se réhabituer à anticiper », estime Jean-Marie Marx, en s'ouvrant davantage aux débutants notamment. « La guerre des talents annoncée depuis quelques années est devenue une réalité », qui oblige les entreprises à « redoubler d'efforts pour les fidéliser et attirer de nouveaux talents », abonde Thibaut Gemignani, directeur général du site Cadremploi.

Malgré les difficultés de recrutement, l'Apec ne constate toujours pas d'inflation des salaires (la hausse moyenne reste de l'ordre de 2 %), sauf pour certains profils très rares comme celui de « data scientist », dont les volumes de recrutement, bien qu'en forte hausse, restent cependant limités. ■

« Les recruteurs vont devoir s'adapter et se réhabituer à anticiper. »

JEAN-MARIE MARX

Directeur de l'Apec

Formation professionnelle : syndicats et patronat s'opposent sur le financement

SOCIAL

Les partenaires sociaux ont abordé pour la première fois mercredi les questions de financement.

La négociation de la réforme se termine en principe vendredi.

Un compte personnel de formation porté à 33 heures par an, contre 25 aujourd'hui, un droit à l'accompagnement pour tous et gratuit, ou encore un travail de prospection digne de ce nom pour définir les compétences de demain... mais pas un euro de plus ! Le projet d'accord que le patronat a mis sur la table mercredi, pour ce qui devrait être l'avant-dernière séance de négociation sur la réforme de la formation professionnelle, comportait – pour la première fois – un volet financement. Le moins que l'on puisse dire, c'est que les syndicats l'ont accueilli fraîchement.

« Pas en phase avec les ambitions »
Globalement, le texte prévoit que les entreprises paient la même chose qu'aujourd'hui : 1,23 % de leur masse salariale pour celles de moins de 10 salariés (du moins celles qui ne sont pas exonérées de taxe d'apprentissage), 1,68 % au-delà de 10. Après, seuls les spécialis-



Parmi les propositions, le compte personnel de formation serait porté à 33 heures par an. Photo Shutterstock

tes s'y retrouveront dans les jeux de vases communicants entre les différentes lignes d'affectation de cette contribution.

En simplifiant, il en ressort que le patronat a proposé que la fraction prévue pour la formation des salariés des TPE ou PME soit inchangée et reste mutualisée au niveau des branches. Ou que celle à destination de l'alternance prévoit trois niveaux (0,72 %, 0,85 % et 0,95 % en

fonction des effectifs), et non pas un seul (0,85 %) comme le souhaite le gouvernement.

Mais, et c'est là que les critiques ont fusé, les propositions pour le financement des droits individuels ont été unanimement rejetées : 0,35 % maximum pour le compte personnel de formation « new-look » intégrant l'actuel congé individuel de formation (CIF), contre 0,4 % pour les deux dispositifs actuelle-

ment. Inacceptable, ont réagi la CFDT et FO, qui exigent le maintien de l'effort actuel. La CGT va même plus loin en demandant que le CIF soit porté à 0,3 %. « Tout le monde s'accorde pour dire que c'est un outil formidable mais qu'il profite à peu de monde », a défendu la centrale.

Les propositions du patronat pour le financement des droits individuels ont été unanimement rejetées.

La CFDT et FO exigent le maintien de l'effort actuel. La CGT demande que le CIF soit porté à 0,3 %.

Autre ligne rouge des syndicats, le Conseil d'évolution professionnel (CEP) deuxième pierre angulaire de la négociation avec le CPF, ne fait pas l'objet d'un financement spécifique. Bref, « beaucoup d'affichage, mais pas de financement », a dénoncé la CGT. « Pas du tout en phase avec les ambitions », ont abondé la CFDT et la CGC. La négociation se jouera donc, comme prévu, ce vendredi, mais hormis la CGT, les syndicats se sont montrés relativement optimistes sur la perspective d'un accord. — A. R.

en bref

Code du travail : feu vert définitif du Parlement aux ordonnances

SOCIAL Le Parlement a approuvé définitivement mercredi, par un ultime vote du Sénat, la ratification des ordonnances réformant le Code du travail, première grande réforme sociale du quinquennat Macron, vivement controversée par la gauche et les syndicats. Le Sénat a adopté le projet de loi de ratification par un vote à main levée. La droite, LREM et le RDSE (à majorité radicale) ont voté pour, PS et CRCE (à majorité communiste) s'y sont opposés. Les députés avaient validé une dernière fois le texte le 6 février.

Intéressement, participation : Le Maire précise les pistes du gouvernement

ENTREPRISES Le gouvernement simplifiera les formules d'intéressement et de participation pour les petites entreprises et est prêt à abaisser le taux du forfait social appliqué sur ces dispositifs, a indiqué mercredi le ministre de l'Economie et des Finances, Bruno Le Maire. « Nous allons simplifier la formule de participation, nous mettrons à disposition de toutes les petites entreprises sur Internet des formules d'intéressement disponibles simples, pour que tous les salariés des petites entreprises puissent en bénéficier », a annoncé le ministre.

RETROUVEZ NICOLAS BARRÉ
LE DIRECTEUR DE LA RÉDACTION DES ÉCHOS
DANS LE JOURNAL DE 8H D'EUROPE MATIN
PRÉSENTÉ PAR PATRICK COHEN

Europe 1

#EIMatin

Le dossier médical partagé va enfin prendre son envol cet automne

- Après quatorze ans d’errance, le dossier numérisé du patient va être généralisé.
- Il devrait dynamiser la coordination entre professionnels de santé.

SANTÉ

Le dossier médical partagé va-t-il enfin décoller ? Pierre angulaire de l’échange d’informations entre professionnels de santé libéraux et hospitaliers, le DMP va être en tout cas généralisé à l’automne 2018. Après une phase d’expérimentation dans 9 départements depuis janvier 2017, tous les Français pourront en avoir un à leur nom. Nicolas Revel, le patron de l’Assurance-maladie, espère même que « plusieurs dizaines de millions » de dossiers auront été créés d’ici quatre ou cinq ans. Excès d’optimisme ? Depuis le vote de la première loi instaurant le dossier médical personnel en 2004, les choses ont bien peu bougé. Le lancement du premier DMP a été tardif, en 2011. Les 210 millions d’euros d’investissements initiaux ont abouti à la création de seulement 158.000 dossiers en dix-huit mois

d’existence, dont 89.500 restés... vierges de toute donnée de santé.

Les médecins ne se sont pas emparés d’un outil jugé inadapté, explique Jean-Paul Ortiz, président du syndicat médical CSMF : « Ouvrir puis alimenter ce DMP était beaucoup trop compliqué. Il avait été pensé par un informaticien ne connaissant pas le fonctionnement des cabinets médicaux. »

Nouveau maître d’œuvre

A la suite de ce constat d’échec, à l’automne 2012, le gouvernement Ayrault a décidé de remodeler le DMP pour le rendre plus attrayant. En attendant, pendant cinq ans, les compteurs ont continué à tourner, note la Cour des comptes dans son dernier rapport annuel : « Le seul maintien en conditions opérationnelles pendant cette période du système informatique sur lequel repose le DMP, alors pratiquement inutilisé, a occasionné une



Le DMP sera la pierre angulaire de l’échange d’informations entre professionnels de santé libéraux et hospitaliers. Photo Shutterstock

dépense de l’ordre de 35 millions d’euros. »

Marisol Touraine, la ministre de la Santé de François Hollande, a finalement inscrit le DMP nouveau dans sa loi santé votée en janvier 2016. Changement de méthode : le maître d’œuvre n’est plus une agence informatique

(Asip), mais l’Assurance-maladie elle-même, celle qui tient les cordons de la bourse, qui peut offrir des incitations financières aux producteurs d’information que sont les soignants et qui gère la plus grosse base de données sur les patients. Elle verse désormais automatiquement l’historique des rembourse-

ments et des prescriptions sur deux ans. Il n’y a plus de dossiers vides.

De plus, le fardeau de la création de dossiers ne repose plus sur les seuls médecins : les caisses d’assurance-maladie le proposent aux assurés qui s’y rendent et bientôt ils pourront eux-mêmes les créer. Résultat, en avril 2017, il se créait

10.000 DMP par semaine dans les 9 départements pilotes, soit 40 % de créations de plus qu’en 2012 sur tout le territoire national.

Des écueils à éviter

Les médecins libéraux vont-ils s’en servir ? « Si le DMP ressemble à une bibliothèque avec un tas de livres en désordre, son intérêt restera limité, c’est pourquoi il faut qu’il y ait un volet de synthèse médical rédigé par le médecin, une sorte de catalogue, estime Jean-Paul Ortiz. Cela prend du temps à rédiger ; il faudra probablement aller au-delà des incitations financières existantes », conclut-il. Par ailleurs, les médecins touchent de l’argent s’ils mettent à jour leur logiciel professionnel afin qu’il soit compatible avec le DMP. « Cela ne suffit pas d’être compatible : l’Assurance-maladie doit contraindre les éditeurs à nous fournir un accès en un seul clic », ajoute le syndicaliste, qui se réjouit par ailleurs de l’arrivée d’un outil permettant la coordination entre soignants, qu’ils travaillent en ville ou à l’hôpital. Encore faudra-t-il que les établissements hospitaliers parviennent à opérer convenablement leur propre projet de facturation individuelle des patients, avant de nourrir le DMP avec les données sur les séjours hospitaliers. — S. G.

INTERVIEW // NICOLAS REVEL Directeur de la Caisse nationale d’assurance-maladie.

« La télé médecine aura un coût qu’il faut assumer »

Propos recueillis par
Solveig Godeluck
@solwii

La télé médecine va sortir du stade expérimental cette année. Est-ce la solution aux problèmes d’accès aux soins ?
Ce sera une partie de la réponse. En inscrivant la télé médecine dans le droit commun, nous répondons à une attente aussi bien des patients que des professionnels de santé. Les patients isolés ou faiblement mobiles veulent pouvoir accéder à leur médecin généraliste, dont beaucoup n’ont plus le temps de se déplacer à domicile. La télé consultation évitera aussi des déplacements plus longs encore s’agissant de médecins spécialistes, qui exercent de plus en plus souvent dans les centres urbains ou les établissements hospitaliers. Enfin, nous rendrons possible un nouvel acte dont on parle moins mais qui répond à un vrai besoin : la télé-expertise. Elle permet à un généraliste de faire appel à un autre médecin pour un avis de second recours sans que le patient soit forcément présent. L’objectif est d’accélérer la réponse médicale sans en passer par une consultation quand ce n’est pas nécessaire.

Pourra-t-on consulter via une application vidéo sur smartphone ?
Il n’est pas question d’utiliser Skype ou Facetime. Il s’agit de données médicales, les communications doivent être sécurisées. Suffit-il pour autant de se voir et de se parler pour mener une consultation ? Cela peut s’envisager dans certaines situations cliniques, mais, le plus souvent, il sera nécessaire que la télé consultation s’accompagne de la transmission de données cliniques. Ce sera au médecin d’apprécier s’il dispose des éléments suffisants pour engager sa responsabilité. La Haute Autorité de santé, que la ministre a saisie, sera amenée à en préciser les conditions.

Mais les gens qui ne peuvent pas se déplacer ne sont pas forcément équipés à la maison pour effectuer une vidéocommunication sécurisée...

Il n’est pas nécessaire de se doter d’un équipement sophistiqué pour sécuriser une communication. N’oublions pas non plus que les patients pourront aussi faire appel à des professionnels de santé : l’infirmière qui se déplace à domicile pourra être équipée pour déclencher une télé consultation ; les pharmacies pourront accueillir ces dispositifs également, sans compter de multiples locaux équipés que certaines municipalités pourront ouvrir. Après la négociation en cours avec les médecins, nous déclinerons la télé médecine dans les conventions des autres professions de santé.

L’Assurance-maladie fera-t-elle des économies avec la télé médecine ?
Le développement de la télé médecine entraînera des économies en matière de transport sanitaire, voire d’hospitalisations évitées. Mais, à l’inverse, nous allons rémunérer des actes qui ne l’étaient pas aujourd’hui. Mon sentiment est que, en définitive, la télé médecine aura un coût. Mais il faut l’assumer, à la fois pour améliorer l’accès aux soins et la qualité des prises en charge.

Comment éviter les fausses consultations ?
Nous ne pourrions pas nous garantir par la signature simultanée, par voie électronique, du médecin via sa carte professionnelle et du patient via sa carte Vitale. Mais les médecins devront conserver les traces électroniques et les comptes rendus de leurs télé consultations, ce qui permettra de mener des contrôles a posteriori en cas de situation atypique. Nous nous donnons deux ans pour nous doter d’un système permettant de sécuriser a priori les facturations.

Pensez-vous que la télé médecine va décoller rapidement ?
Je n’ai pas de doute pour la télé-expertise. Ce sera un choix rationnel pour un médecin : en une heure de travail, il pourra ainsi traiter plus de situations médicales qu’il ne le ferait en une heure de consultations. Les choses sont plus incertaines



Nicolas Revel. Photo France Voisin/Phanie/AFP

« L’objectif de la télé-expertise est d’accélérer la réponse médicale sans en passer par une consultation quand ce n’est pas nécessaire. »

pour la télé consultation : si elle évite au patient de se déplacer, elle ne fait pas forcément gagner de temps médical, car une consultation à distance ne sera pas forcément plus rapide qu’une consultation normale. Je pense cependant que des médecins y recourront car cela répond tout simplement à un besoin croissant, notamment pour des patients très éloignés ou en perte d’autonomie.

Faut-il se méfier des sociétés qui se sont lancées dans le business de la télé consultation sans attendre le remboursement ?

Avec les syndicats de médecins, nous nous sommes rapidement entendus sur deux principes : la place du médecin traitant dans l’organisation du parcours de soins doit être préservée et il doit y avoir déjà eu une consultation de visu avant une première télé consultation. Ces conditions ne rendent pas possible la prise en charge par l’Assurance-maladie des offres de sociétés qui vous orientent vers une plate-forme « offshore », située n’importe où, et qui vous met en contact avec un médecin qui ne vous connaît pas et ne vous reverra jamais. Il faut absolument développer la télé médecine, mais pas en mettant en danger l’organisation de notre système de soins, ni en rompant avec nos exigences de qualité et de suivi des patients dans la durée. Ces offres commerciales pourront toujours être financées au premier euro par des complémentaires santé, mais elles ont vocation dès lors à occuper une place marginale. ■

« Des dizaines de millions de dossiers médicaux partagés seront ouverts »

Quand le dossier médical partagé, ou DMP, va-t-il devenir une réalité ?
Il sera généralisé à l’automne prochain à tous les départements et à tous les assurés sociaux. Quand l’Assurance-maladie a repris la gestion du DMP, en 2016, il n’y avait, dix ans après son lancement, que 600.000 dossiers en stock. Dans seulement 9 caisses primaires pilotes, nous en avons ouvert 400.000 nouveaux en un an et avons ainsi franchi le cap du million. L’objectif est d’aller très vite et d’ouvrir, d’ici quatre ou cinq ans, plusieurs dizaines de millions de DMP avec des données abondantes et fréquemment actualisées.

Comment comptez-vous y parvenir ?
Dans l’ancienne version du DMP, il fallait qu’un médecin prenne quelques minutes pour ouvrir le dossier de son patient. C’était un goulot d’étranglement rédhibitoire. D’ici la fin de l’année, vous pourrez créer directement votre dossier en ligne. Vous pourrez le faire aussi dans les accueils des caisses primaires d’assurance-maladie – où nous recevons 17 millions de visites chaque année. Surtout, il sera possible d’ouvrir un DMP dans n’importe quelle pharmacie, car nous avons prévu cette possibilité dans la convention conclue cet été avec les pharmaciens, avec une rémunération de 1 euro par dossier ouvert. Je proposerai aux infirmiers de le faire aussi pour les patients en perte d’autonomie. Mais il ne suffit pas de créer des DMP s’ils sont vides, ce qui était le cas de la moitié des 500.000 DMP que nous avons récupérés.

Justement, comment garantir que ces dossiers seront remplis ?
Maintenant, dès qu’un dossier est ouvert, nous l’alimentons d’emblée

avec deux années de consommation de soins : les médicaments remboursés, les médecins consultés, le recours aux autres professions de soins, les examens réalisés... La loi prévoit aussi que les établissements de santé transfèrent les comptes rendus d’hospitalisation. Les médecins généralistes sont incités financièrement à remplir des volets de synthèse médicaux qui ont vocation à alimenter le DMP, de même que les résultats d’analyse transmis par les laboratoires de biologie.

« Le patient doit rester maître de son DMP. Il pourra masquer certaines informations. »

En fin de compte, qui aura accès aux informations ?
Nous voulons faire du DMP un dossier riche de toutes les données médicales des patients, accessible par tous les professionnels de santé et en tout point du territoire. Mais le DMP devra surtout être facile d’accès pour les patients eux-mêmes. Nous avons déjà développé une application mobile sous iOS et Android que nous testons dans nos 9 départements pilotes. Elle sera accessible à tous dès cet automne et permettra à chacun d’alimenter son dossier avec ses données, comme pour signaler une allergie ou pour intégrer la photographie d’une ordonnance ou d’une analyse de biologie... A la fin des fins, le patient doit rester maître de son DMP. Il pourra masquer certaines informations ou s’opposer à ce qu’un professionnel puisse consulter son dossier – sauf bien sûr quand il s’agit de son médecin traitant. — S. G.

Jean-Michel Blanquer réforme le bac et supprime les séries au lycée

- Le ministre de l’Education a dévoilé ce mercredi la réforme du bac et annoncé la fin des séries au lycée.
- Le nouvel examen fait la part belle au contrôle continu.

ENSEIGNEMENT

Marie-Christine Corbier
@mccorbier

« Renforcer le bac » qui s’était « affaïssé » ces dernières années : c’est ainsi que Jean-Michel Blanquer a présenté, ce mercredi, le nouvel examen, qui sera effectif en 2021. Le ministre de l’Education a vanté une réforme devant permettre « plus d’égalité », « plus de liberté » de choix et « plus de simplicité ». Lui, qui voudrait voir le mot « *bachotage* » relégué aux oubliettes, souhaite un examen où les élèves seront « incités à travailler en continu ». La réforme est aussi supposée « *décongestionner la société française et la vie des entreprises* », avec des mois de mai et de juin durant lesquels « *les élèves de seconde et de première pourront travailler jusqu’au bout* ». La réforme de Jean-Michel Blanquer concerne surtout la voie générale du bac.

● **Le contrôle continu comptera pour 40 % de la note**
Comme s’y était engagé Emmanuel Macron, l’examen comptera pour 60 % de la note du bac avec quatre épreuves finales en terminale qui viendront s’ajouter à l’épreuve anticipée de français. Sur ces quatre épreuves, les lycéens passeront deux épreuves écrites de spécialité début mai puis, en juin, une épreuve écrite

de philosophie et un oral. Le rattrapage est maintenu, sous forme d’oraux. Le contrôle continu comptera pour 40 % de la note finale (dont 10 % venant des bulletins scolaires), via des partiels anonymisés en première et en terminale, avec des sujets issus de banques d’épreuves nationales qui seront corrigés dans leur établissement, mais pas par leurs professeurs.

● **Un oral pour « s’exprimer dans un bon français »**
L’oral – l’une des quatre épreuves finales – durera vingt minutes. Pendant dix minutes, l’élève présentera son projet, adossé à une ou aux deux disciplines de spécialité. Dix autres minutes seront consacrées aux questions, face à un jury de trois personnes qui, selon Jean-Michel Blanquer, « *permettra de voir comment l’élève mobilise ses connaissances scientifiques ou historiques pour commenter le projet qu’il a présenté* ». Cette « *grande innovation* » doit, selon lui, « *permettre surtout de mettre l’accent sur une compétence fondamentale : s’exprimer dans un bon français, clair, argumenté [car] c’est une compétence essentielle dans la vie professionnelle* ». A ceux qui l’accusent de mettre en place une épreuve socialement discriminante, Jean-Michel Blanquer rétorque que cet oral vise au contraire à « *compenser les inégalités existantes* », dans la mesure où le système scolaire « *sera*

orienté vers l’acquisition de ces compétences ». L’oral sera préparé en première (en groupe) et en terminale (individuellement).

● **Une « culture scientifique commune »**
La fin des séries (L, ES, S) annoncée pour la voie générale – elles sont maintenues dans la voie technologique – débouche sur un tronc commun qui comprend du français, de la philosophie, de l’histoire-géographie, des langues vivantes, de l’éducation physique et sportive et les « *humanités scientifiques et numériques* ». Cette matière nouvelle sera enseignée à raison de deux heures par semaine en première et en terminale. Jean-Michel Blanquer entend « *mettre l’accent sur la culture scientifique commune pour tous les élèves de France* ». Ils y feront du codage et « *mettront en perspective de grandes révolutions scientifiques et technologiques* » – environnement, bioéthique, numérique, etc. Les enseignants qui assureront ce cours viendront « *de plusieurs horizons disciplinaires* », a précisé Jean-Michel Blanquer, qui s’attend donc à « *une coopération des professeurs autour de ces enjeux* » et s’est engagé à « *déployer des compétences en numérique dans le corps professoral* ».

● **De nouvelles spécialités**
Outre le tronc commun, les élèves

devront choisir trois disciplines de spécialité en première, et deux en terminale. « *Dans une même classe, tous les élèves n’auront pas les mêmes spécialités* », souligne Jean-Michel Blanquer. Exit, donc, le choix d’une série (S en l’occurrence) dicté par la volonté d’être dans les « *meilleures* » classes. Les élèves pourront modifier leur choix de spécialité entre la première et la terminale, mais on ne sait pas encore dans quelle mesure. A côté des arts, des sciences économiques et sociales, de la physique chimie ou autres, les lycéens pourront choisir des nouvelles spécialités comme « *écologie, agronomie et territoires* » ou « *numérique et sciences informatiques* ». Ceux qui veulent mettre l’accent sur les mathématiques pourront aussi suivre jusqu’à neuf heures de mathématiques par semaine avec l’option « *mathématiques expertes* ». D’autres, qui choisiront sciences économiques et sociales, pourraient suivre l’option « *mathématiques complémentaires* ». Le nombre des disciplines de spécialité offre théoriquement 30 « *doublettes* » (socle de culture commune + spécialité) possibles. Mais les établissements ne proposeront qu’un choix limité. Les établissements les plus défavorisés devraient proposer des combinaisons séduisantes pour favoriser la mixité sociale.

● **« Des élèves plus structurés »**
Tous les élèves de seconde seront soumis à un test de positionnement, sous forme numérique. Ce bilan de compétences déclenchera un accompagnement personnalisé « *très orienté sur les compétences écrites et orales en français* » pour avoir « *des élèves plus structurés, avec un vocabulaire plus riche à l’oral et à l’écrit* ». Un « *temps d’orientation* » sera organisé avec les régions, à raison d’une heure et demie par semaine.

🔗 Lire l’éditorial de Jean-Francis Péresse Page 9

Le nouveau dispositif			
Socle de culture commune		PREMIÈRE	TERMINALE
Français		4 h	-
Philosophie		-	4 h
Histoire géographie		3 h	3 h
Enseignement moral et civique		0 h 30	0 h 30
Langue vivante 1 et Langue vivante 2		4 h 30	4 h
Éducation physique et sportive		2 h	2 h
Humanités scientifiques et numériques		2 h	2 h
Total		16 h	15 h30
Disciplines de spécialité			
Arts		4 h	6 h
Écologie, agronomie et territoires		4 h	6 h
Histoire géographie, géopolitique et sciences politiques		4 h	6 h
Humanités, littérature et philosophie		4 h	6 h
Langues et littératures étrangères		4 h	6 h
Mathématiques		4 h	6 h
Numérique et sciences informatiques		4 h	6 h
Sciences de la vie et de la Terre		4 h	6 h
Sciences de l’ingénieur*		-	-
Sciences économiques et sociales		4 h	6 h
Physique chimie		4 h	6 h
Total		28 h	27 h 30
Orientation			
Durée par semaine		1 h 30	1 h 30
Enseignements facultatifs			
Durée par semaine		3h	3 h
Arts, Lettres et civilisations de l’antiquité, EPS, LV3			
Mathématiques expertes, mathématiques complémentaires, droit et grands enjeux du monde contemporain			
* Horaires spécifiques en lien avec la voie technologique			
* LES ÉCHOS / SOURCE : MINISTÈRE DE L’ÉDUCATION NATIONALE			

« Le bac sera davantage en liaison avec l’enseignement supérieur »



Propos recueillis par M.-C. C.

1 **Avec le nouveau bac, les lycéens seront-ils mieux préparés à l’enseignement supérieur ?**
L’objectif est de mieux les préparer à l’université, avec des spécialités plus solides et plus massives. Donc c’est un bac qui sera a priori plus en liaison avec l’enseignement supérieur. Les disciplines de spécialité en première et terminale posent des blocs plus importants, avec des horaires plus massifs : cela devrait conduire à des choix plus éclairés. Quand, par exemple, on voit un bloc de 6 heures en terminale avec « *histoire-géographie, géopolitique et sciences politiques* », on peut se dire qu’un élève qui suivra cet enseignement avec, en plus, 6 heures du bloc « *humanités, littérature et philosophie* », aura 12 heures d’enseignement très orientées vers des étu-

des de lettres ou de sciences politiques. Ces contenus seront à mettre en liaison avec les attendus de l’enseignement supérieur. Car, pour faire des choix éclairés, il faudra que les élèves sachent très exactement ce qui est attendu à l’université, en parallèle.

2 **Est-ce vraiment la fin des séries ?**
Tout dépendra du nombre de « *doublettes* » ou de « *triplettes* » de spécialités que les établissements seront en mesure de proposer. Car plus l’offre sera réduite, plus on verra les élèves se regrouper autour des mêmes doublettes ou triplètes dont le contenu ressemblerait à celui de séries qu’on connaissait jusqu’ici. Ce ne serait pas des séries au sens propre, mais on peut voir se reconstituer des gros paquets d’élèves autour de certains enseignements... A l’inverse, plus l’établissement aura la

capacité de proposer des champs de spécialités élargis et un nombre important de doublettes ou de triplètes, plus on s’éloignera des séries.

3 **Le nouvel examen mettra-t-il fin à l’importance qui était jusqu’ici celle de la filière S ?**
On verra si les élèves qui étaient en S, ou qui auraient pu y être, choisissent, ou non, des blocs scientifiques importants. Le nouveau bac sera l’occasion de vérifier des vrais choix scientifiques. Un élève qui s’engageait en S avec de vraies fausses bonnes raisons, parce qu’il imaginait un enseignement d’un meilleur niveau tout en envisageant ensuite de préparer Sciences po par exemple, aura peut-être intérêt à prendre les spécialités « *histoire-géographie, géopolitique et sciences politiques* » et « *langues et littératures étrangères* » qui le prépareront sans doute mieux, sans avoir à passer par un parcours scientifique. C’est le pari : faire en sorte que les lycéens se déterminent en fonction de leurs objectifs et non plus en fonction d’une « *série* » qui serait préférable à une autre.

🔗 **« Il colloquio », le grand oral redouté du bac italien, à lire sur lesechos.fr**

Vendredi avec Les Echos

VIDEZ-VOUS LA TÊTE AVEC UN MAGAZINE QUI LA REMPLIT

Les Echos
BIENVENUE DANS LA NOUVELLE ECHONOMIE

Affaires : la pression s'accroît sur Darmanin

JUSTICE

Visé par une nouvelle plainte, le ministre fait l'objet d'une enquête pour abus de faiblesse.

Edouard Philippe a appelé à respecter « la parole du plaignant » comme « la présomption d'innocence. »

Isabelle Ficek
@IsabelleFicek

C'est exactement ce que l'on redoutait au gouvernement : un mauvais feuilleton avec une nouvelle plainte. Un bruit de fond qui « *entretient la suspicion* », déplore un parlementaire de la majorité. Et qui complique la situation de Gérard Darmanin. Déjà visé par une plainte pour viol – qu'il conteste catégoriquement –, le ministre de l'Action et des Comptes publics fait désormais aussi l'objet d'une enquête pour « abus de faiblesse » après la plainte déposée par une femme mardi à Paris, selon une information de l'hebdomadaire « Le Point », confirmée à l'AFP par une source judiciaire.

La plaignante est une habitante de Tourcoing, ville dont le ministre, issu des Républicains, a été maire de 2014 à 2017. Occupant un logement insalubre, cette femme aurait demandé à être relogée et l'élue « *lui aurait fait des avances* » à caractère sexuel au cours des années 2015



Dans la majorité, après la première plainte contre Gérard Darmanin, on espérait que le débat ne se déplacerait pas sur le terrain de l'abus de pouvoir. Photo Ludovic Marin/AFP

et 2016, selon l'hebdomadaire. Après la révélation de la première plainte fin janvier, Edouard Philippe avait immédiatement fait savoir que le ministre conservait « *toute sa confiance* ». Le porte-parole du gouvernement, Benjamin Griveaux, avait aussi exprimé celle de l'Élysée. Ce mercredi, Matignon

a de nouveau rappelé que la règle posée par le Premier ministre était celle d'un départ en cas de mise en examen et que « *sa position rest[ait] la même* ». Edouard Philippe a aussi précisé qu'« *il [était] important de laisser travailler la justice en toute indépendance, de veiller à ce que l'on respecte les droits de chacun, la parole du plaignant comme la présomption d'innocence* ».

« République du soupçon » Dans la majorité, après la première plainte, on espérait – tout en soutenant Gérard Darmanin et en rappelant évidemment la présomption d'innocence – que le débat s'éteindrait et ne se déplacerait pas sur le terrain de l'abus de pouvoir, la femme qui accuse le ministre étant venue le voir pour solliciter un appui politique afin de tenter de faire annuler une condamnation à son encontre.

La veille de la révélation de cette nouvelle plainte, Emmanuel Macron, devant l'Association de la presse présidentielle, avait mis en garde contre une « *forme de République du soupçon* », à propos des accusations d'agression sexuelle contre Nicolas Hulot et Gérard Darmanin : si des plaintes classées sans suite peuvent « *conduire à écarter ou faire sortir du gouvernement* » un ministre, « *cela devient une forme de République du soupçon où tout se vaut* ». « *On veut que les dirigeants soient exemplaires*, a-t-il aussi déclaré. *Mais quand le but des contre-pouvoirs est de détruire ceux qui ont le pouvoir, ce n'est plus la démocratie.* » ■

Des propositions pour réhabiliter le travail en prison

SOCIAL

Un rapport de l'Institut Montaigne et de la Fondation M6 est publié ce jeudi.

Il prône le développement d'activités numériques « entre les murs » pour faciliter la réinsertion des détenus.

Joël Cossardeaux
@JoelCossardeaux

Reléguée au second plan, la mission de réinsertion de la prison doit être davantage promue et ce au travers d'un de ses principaux outils, le travail des détenus. Un rapport coproduit par l'Institut Montaigne et la Fondation M6, publié ce jeudi, dresse une liste de propositions inédites, comme le développement de tâches liées au numérique, pour recréer de la vie active entre les murs et aider le monde pénitentiaire à sortir de la profonde crise qu'il traverse.

Le travail en milieu carcéral peut contribuer à abaisser un taux de récidive élevé (59 % des prisonniers ont « replongé » cinq ans après leur libération) et, donc, à réduire la surpopulation carcérale. Sauf qu'il n'en prend pas le chemin. Aujourd'hui, le taux d'activité rémunérée des détenus n'atteint pas 30 %. Il a chuté de 16 points depuis 2000. Une situation largement due au caractère peu gratifiant des tâches confiées. « *On trie encore les oignons dans certains établissements* », fait remarquer Nicolas de Tavernost. Le président de la Fondation M6 milite pour le développement de compétences et d'activités « *qui ont une valeur et dont on a besoin sur le marché du travail* ».

Le rapport qu'il a préfacé avec Jean-Marie Delarue, ancien contrô-



Le travail en milieu carcéral peut contribuer à abaisser le taux de récidive. Photo Ugo Amez/Sipa

leur général des lieux de privation de liberté, dessine un véritable parcours de réhabilitation du travail en prison en neuf étapes, ou plutôt propositions. « *Il faut un plan assez massif et ne pas reculer devant les moyens* », insiste le PDG de M6.

Développer la « Web economy »

Selon lui, tout commence par la mise en place d'une offre de formation professionnelle adaptée. Le rapport prône, entre autres, des modules de préqualification pour les courtes peines et une intensification de la VAE (validation des acquis de l'expérience) pour les détenus de longue durée. Les prisonniers gagneraient aussi à pouvoir manier les outils numériques. L'idée n'est pas seulement de leur donner accès à des ressources éducatives, mais aussi de se former aux métiers de l'Internet. Une plate-forme numérique commune à tous les établissements est préconisée, qui permettrait de « *développer une offre de travail connectée grâce à des forma-*

tions dédiées à la programmation informatique en détention ». Le rapport va jusqu'à proposer, « *à plus long terme, [de] créer des entreprises de développement Web en détention* ». Pour rendre sa dignité au travail carcéral, un contrat d'engagement sui generis entre le détenu et l'administration pénitentiaire (AP) est préconisé. Proche du contrat de travail classique, il n'enlèverait à cette dernière aucune de ses prérogatives, tout en apportant certaines garanties (rémunération décente, formation, prestations sociales vieillesse, etc.) aux prisonniers.

Ce contrat « *pourrait être l'occasion de sécuriser les entreprises* » ayant partie liée avec l'AP, souligne le rapport. Des entreprises qui, en raison de l'image actuelle de la prison, renoncent à investir dans le travail carcéral. Un déficit d'engagement auquel il est proposé de remédier en insérant dans les marchés publics et les délégations de service public des clauses sociales au bénéfice d'entreprises employant des personnes détenues. ■

Faites la transition



Si toutes les entreprises de France faisaient la transition vers les imprimantes et multifonctions Jet d'Encre Professionnel Epson, cela permettrait d'économiser suffisamment d'électricité pour alimenter au moins 56.000 foyers.

epson.fr/ayezeledeclic



Pour en savoir plus sur l'impact positif des imprimantes et multifonctions jet d'encre professionnel Epson, rendez-vous sur www.epson.fr/ayezeledeclic

Des performances en harmonie avec l'écologie



EPSON®
EXCEED YOUR VISION

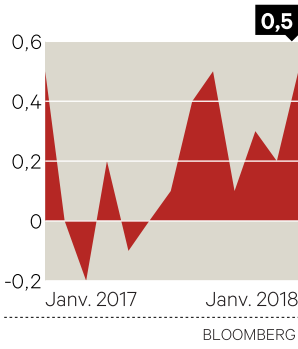
MONDE

en chiffres

ÉTATS-UNIS : HAUSSE DES PRIX EN JANVIER

Aux Etats-Unis, les prix ont progressé de 0,5 % en janvier par rapport à décembre en données CVS, selon les chiffres du ministère du Travail publiés mercredi. Il s'agit de la plus forte hausse depuis septembre. Sur un an, l'indice a progressé de 2,1 %, ce qui, comme en décembre, est un peu au-dessus de la cible de 2 % de la Réserve fédérale.

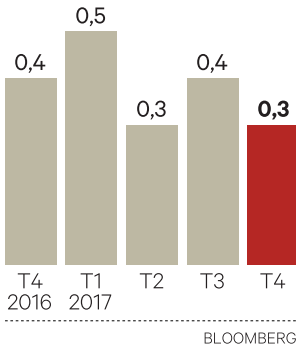
Variation mensuelle, en %



ITALIE : LA CROISSANCE À +1,4 % EN 2017

L'Italie a connu en 2017 sa croissance la plus soutenue depuis 2010, selon les données provisoires de l'institut national Istat. Le PIB a crû de 0,3 % d'un trimestre sur l'autre après +0,4 % au troisième trimestre. Selon l'Istat, le taux de croissance sur l'ensemble de l'année s'établit à +1,4 %.

Variation trimestrielle, en %



2,5 %

LA CROISSANCE DE LA ZONE EURO EN 2017

Avec +2,7 % au dernier trimestre, la croissance de la zone euro s'est finalement établie à +2,5 % sur l'année. Il s'agit de la croissance la plus soutenue depuis dix ans et ce, grâce à la production industrielle (+ 5,2 %).

Budget, institutions : Juncker demande aux Etats européens des choix forts et rapides

- Le président de la Commission défend le système de « tête de liste » pour désigner son successeur après les européennes de mai 2019.
- Il presse les Etats d'avancer les discussions sur le budget post-2020 de l'Union européenne.

EUROPE

Derek Perrotte

@DerekPerrotte

— Bureau de Bruxelles

Jean-Claude Juncker, en poste depuis 2014, ne sera pas candidat à sa succession. Mais le président de la Commission européenne entend bien peser de tout son poids dans la bagarre en cours sur les modalités de désignation de celui ou celle à qui il cédera son fauteuil en 2019. Preuve en est, le leader de l'exécutif européen, fait rare pour lui, s'est aventuré mercredi en salle de presse pour défendre les propositions de la Commission sur l'avenir des institutions européennes, dont débattront le 23 février les chefs d'Etat des Vingt-Huit en sommet informel.

Il a martelé son soutien au système de « tête de liste » instauré en 2014, en vertu duquel le candidat mis en avant par le parti recueillant le plus de voix aux élections européennes (mai 2019) serait naturellement désigné ensuite président de la Commission. Il en avait lui-même bénéficié après la victoire en 2014 du PPE

(droite) et veut « pérenniser cette approche logique et efficace : quand on se rend aux urnes, on sait ainsi qui peut être le futur président ».

C'est une pierre jetée dans le jardin d'Emmanuel Macron et de l'essentiel des autres chefs d'Etat européens, qui veulent au contraire reprendre la main sur la nomination de ce poste hautement politique. C'est à l'opposé un soutien de poids pour le Parlement européen, où tous les partis défendent cette approche et ont prévenu le Conseil qu'ils mettraient leur veto à toute proposition de candidat qui n'aurait pas été préalablement désigné tête de liste (« Spitzenkandidat », selon le terme allemand qui s'est imposé à Bruxelles dans ce débat).

Pour tenter de convaincre, Jean-Claude Juncker modère sa proposition en s'opposant à toute automaticité : pour accéder à la présidence, le « Spitzenkandidat » devrait être validé par un vote du Parlement et par un vote du Conseil, « ce qui lui donnerait une double légitimité ».

Les autres réformes institutionnelles défendues sont à plus long terme. Jean-Claude Juncker a pris acte du récent rejet par le Parlement

de l'idée, défendue par la France, de réserver des sièges à des listes transnationales, mais il continue de défendre cette piste et appelle à en rediscuter... pour la législature suivante (2024-2029). Il a, en outre, de nouveau défendu l'idée de fusionner à terme les postes de président de la Commission et du Conseil, qu'il avait émise en septembre.

« Décider avant les élections européennes »

La Commission accentue aussi la pression sur la préparation du cadre financier pluriannuel 2021-2027. « Il y a urgence à avancer », a insisté Jean-Claude Juncker, appelant à « décider avant les élections européennes » afin de « ne pas refaire les erreurs du passé ». Le Conseil avait alors attendu fin 2013 pour s'entendre sur l'actuel budget 2014-2020, ce qui avait, le temps de le mettre en musique, « fait de 2014 une année perdue », a-t-il rappelé.

L'équation est complexe : les Etats membres seront confrontés, avec le Brexit, à la perte des 12 à 15 milliards d'euros de contribution nette annuelle du Royaume-Uni, mais doivent, dans le même

temps, financer les nouvelles priorités qu'ils ont définies, dans la défense et la sécurité en premier lieu. « Les contributions nationales actuelles, soit environ 1 % du PIB, ne peuvent suffire pour investir davantage dans le contrôle des frontières ou la défense », a prévenu le commissaire au Budget, l'Allemand Günther Oettinger.

Pour alimenter le débat, avant la présentation officielle début mai de ses recommandations, la Commission a publié mercredi un document estimant les coûts de certains projets (renforcer les gardes-frontières, augmenter le nombre de bénéficiaires d'Erasmus+, etc.), l'impact de certaines économies potentielles (sur le budget de la PAC notamment) et de nouvelles sources potentielles de revenus (système de pollueur-payeur, réforme de l'impôt sur les sociétés, etc.). Autant de débats qui animeront ces prochains mois et marqueront la volonté, ou non, de l'Europe de poursuivre son approfondissement. « S'il n'y a pas d'accord sur le cadre financier, les grands gagnants seront Erdogan, Poutine et Trump », a conclu Günther Oettinger. ■



Jean-Claude Juncker entend bien peser de tout son poids dans la bagarre en cours sur les modalités de désignation de celui, ou celle, à qui il cédera son fauteuil en 2019. Photo Emmanuel Dunand/AFP

Les Etats appelés à jouer la transparence au Conseil

Un rapport de la Défenseur européenne des droits dénonce la culture du secret qui règne au Conseil.

C'est là où les grandes décisions se jouent à Bruxelles... et personne ne sait clairement ce qu'il s'y passe. Dans un rapport publié mardi, la Défenseur européenne des droits, l'eurodéputée irlandaise Emily O'Reilly, appelle le Conseil européen à instaurer une plus grande transparence sur la teneur de ses réunions et de ses prises de décisions. Elle déplore une opacité déjà dénoncée de longue date par les eurodéputés et de nombreux observateurs. Avant d'arriver sur la table des réunions entre ministres des

Vingt-Huit, les projets de loi européens (directives et règlements) font l'objet de nombreuses réunions préparatoires, en groupe de travail avec des experts et en réunions des représentants permanents des Etats.

Un enjeu important

Or, souligne le rapport, le Conseil rend rarement publiques les documents de travail en leur appliquant « de manière disproportionnée » le statut « limité », qui leur octroie la confidentialité. Second reproche majeur : le Conseil ne consigne pas les positions exprimées alors par les Etats, les comptes rendus souvent sibyllins se bornant à évoquer des avis émis par « certaines

délégations. » Le rapport dénonce une approche « qui ne répond pas aux exigences de transparence sur le processus législatif », pourtant garantie par les traités européens. Cette opacité, qui tranche avec la grande transparence dont fait preuve l'autre colégislateur, le Parlement européen, a des conséquences politiques, alerte Emily O'Reilly : « Cette approche "derrière des portes fermées" risque d'éloigner l'Europe des citoyens et d'alimenter leurs ressentiments. S'ils ne peuvent pas savoir quelle position défend ou a défendu leurs gouvernements, la culture du "c'est la faute de Bruxelles" perdurera. »

Les populistes s'appuient de fait sur cette culture du secret pour

dépeindre l'Europe en Leviathan où des fonctionnaires sans visage imposeraient leurs diktats.

Lenjeu est important à l'approche des élections européennes de 2019. Le rapport demande au Conseil de systématiquement consigner les positions des Etats et d'encadrer plus strictement le statut « limité ».

Le Conseil devrait formuler sa réponse d'ici à mai. En dépit de polémiques juridiques ces dernières années, les Etats membres se sont toujours montrés très réticents à ouvrir ainsi les portes de leur arrière-cuisine, tant, sur le fond, c'est toute une culture de la diplomatie qui serait alors bouleversée. — D. P.

La taxation du carbone trop faible pour contenir le réchauffement

CLIMAT

La plupart des émissions de CO2 ne sont pas taxées aux niveaux qui conviendraient pour réduire la consommation énergétique.

Joël Cossardeaux

@JoelCossardeaux

S'il s'agit, comme on l'entend communément, de réduire les émissions de CO₂ et de générer des ressources en faveur des énergies

propres, c'est raté. La fiscalité sur les énergies et celle sur le carbone, mises en place par les pays les plus développés de la planète, ont échoué dans la poursuite de ce double objectif qui s'inscrit dans la lutte contre le réchauffement, estiment les experts de l'OCDE dans le rapport « Taxing Energy Use 2018 » publié ce mercredi.

Les taxes sur les énergies fossiles (charbon, pétrole, gaz), telles qu'elles ont observées dans 42 pays membres de l'OCDE et du G20, affichent un niveau, « pour la plupart d'entre elles, bien inférieur à ce qu'il devrait être au regard de ce que coûte le réchauffement climatique », indique le rapport.

Cette fiscalité revient le plus souvent à faire payer 30 euros la tonne de CO₂. Un montant qui n'est même pas considéré comme le minimum décent par les experts de l'OCDE. Lesquels déplorent de voir le niveau de taxation varier du tout au tout selon le type d'énergie et la branche d'activité.

Le poids de la « fiscalité verte » sur le charbon est nul partout, sauf en Grande-Bretagne et en Finlande, où il est tout de même proche de zéro. Les produits pétroliers sont beaucoup plus lourdement taxés mais tout dépend des pays. Aux Etats-Unis, en Estonie et au Canada, la pression est insignifiante. En revanche, elle dépasse largement

les 200 euros la tonne de CO₂ en Grande-Bretagne et en Israël. Dans une vingtaine d'Etats, ce prix varie entre 100 et 150 euros.

Pression fiscale

Autre constat, la taxation du carbone est bien plus élevée et répandue dans le transport que dans les autres secteurs. Dans les transports routiers, 97 % des émissions de CO₂ sont assujetties et, pour près de la moitié (47 %) de celles-ci, à hauteur de plus de 50 euros la tonne de CO₂ en 2015 contre 37 % en 2012. Cette progression est principalement imputable aux réformes sur la fiscalité des carburants conduites en Chine, en Inde et au Mexique. Mais

elle ne suffit toujours pas à compenser toutes les externalités négatives sur le climat. Tous les autres secteurs sont à la traîne, qu'il s'agisse de l'industrie, de la production électrique, de l'immobilier résidentiel et commercial, responsables de 95 % des émissions de CO₂ issues de l'énergie. Seulement 19 % de celles-ci sont soumises à taxation et à un niveau (30 euros par tonne de CO₂ au mieux) qui n'est pas à la hauteur des enjeux.

La pression fiscale sur les énergies fossiles est tendanciellement plus élevée dans les économies les plus fortes de l'OCDE et celle sur les carburants s'est accrue entre 2012 et 2015 dans plusieurs grands pays.

La Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Italie, et la France comptent parmi les taux les plus forts.

« Des premiers pas ont été accomplis pour commencer à rapprocher le niveau de fiscalité du diesel de celui des autres carburants », observe également l'étude. L'écart est quasi nul en Islande et très faible en Grande-Bretagne. En revanche, il demeure très élevé en Nouvelle-Zélande, en Grèce et aux Pays-Bas. Ce début de convergence de la taxation sur les carburants va dans le sens d'une plus grande prise en compte du principe pollueur-payeur dans les politiques fiscales, observent les experts de l'OCDE. Mais le signal donné est loin d'être suffisant. ■

Brexit : pour Boris Johnson, inverser le processus serait « désastreux »

- Le ministre britannique des Affaires étrangères a tenté de rassurer les opposants à la sortie du Royaume-Uni de l’Union européenne.
- Il s’est appliqué à convaincre qu’ils devaient désormais, d’une manière ou d’une autre, soutenir peu ou prou le projet.

ROYAUME-UNI

C’était un discours attendu. En fin de matinée, le ministre britannique des Affaires étrangères, Boris Johnson, est monté en première ligne afin de défendre le Brexit, alors même que le sujet divise de plus en plus le Royaume-Uni.

Et à cette occasion, pendant près de quarante-cinq minutes, il a réaffirmé que le processus mis en œuvre ne pouvait pas être inversé. « *Ce serait une erreur monstrueuse* », a-t-il expliqué, en avertissant qu’un second référendum se traduirait par « *une nouvelle année de tourments et de querelles* » dont le grand perdant serait le Royaume-Uni lui-même.

Sur cette base, il s’est appliqué à convaincre les opposants au Brexit qu’ils devaient désormais, d’une manière ou d’une autre, soutenir peu ou prou le projet.

« *Le Brexit est le grand projet de notre époque* » ainsi qu’une belle opportunité pour le pays. « *Nous serions fous de nous engager dans le Brexit[...]et de ne pastirer davantage de la liberté économique* » qu’il procurera, a-t-il ainsi souligné. C’est particulièrement vrai pour ce qui concerne la recherche médicale, les services financiers, l’environnement ou encore l’intelligence artificielle, a-t-il insisté.

Le ministre des Affaires étrangères fait toujours figure d’épouvantail pour les partisans du maintien du Royaume-Uni dans l’Union européenne, qui l’accusent d’avoir mené une campagne mensongère avant le référendum du 23 juin 2016, lequel a eu pour résultat le Brexit à 52 % des voix. Le Brexit doit être source de « *beaucoup plus d’espoir que de peur* », a-t-il défendu mercredi, en ironisant sur le fait qu’il ne s’agissait pas de revenir aux années cinquante



Le ministre britannique des Affaires étrangères est monté en première ligne afin de défendre le Brexit.

et à la viande en boîte et au chou. Sur la question de l’immigration, il a aussi souhaité rassurer. « *Nous ne voulons pas fermer le pont-levis. Nous ne voulons certainement pas dissuader les étudiants étrangers qui apportent une contribution énorme à notre économie[...]mais nous voulons pouvoir avoir le contrôle.* »

Période de transition

Il a dénigré le fonctionnement des institutions européennes, qu’il a jugées « *complexes et obscures* ». « *A mes plus proches amis opposés au Brexit, je leur demande de m’expliquer le processus des Spitzenkandidaten* » [tête de liste des partis, NDLR], s’est-il amusé, raillant le processus de désignation du président de la

Commission européenne. Celui-ci, Jean Claude Juncker, a réagi à ces propos, estimant que l’idée d’un « *État européen global* », évoqué par le ministre des Affaires étrangères britannique, était un « *non-sens total* ». Boris Johnson se pose en challenger de Theresa May, dont il défie régulièrement l’autorité pour faire passer sa vision d’une rupture sans concession avec l’Union euro-

« **Le Brexit est le grand projet de notre époque.** »

BORIS JOHNSON
Ministre des Affaires étrangères

Les entreprises européennes optimistes sur le Brexit

Une enquête de FTI Consulting révèle un manque criant de réalisme des entreprises européennes vis-à-vis d’une sortie du Royaume-Uni de l’UE, dont les conditions sont encore très incertaines.

Catherine Chatignoux
@chatignoux

Est-ce par manque d’information pertinente ou au contraire le résultat d’une analyse particulièrement fine des enjeux du Brexit ? Les grandes entreprises installées dans les quatre plus grands pays membres

de l’Union européenne affichent en tout cas un optimisme forcené quant à cette perspective.

L’enquête menée par FTI Consulting auprès de 2.500 firmes basées en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne révèle d’abord que ces entreprises ont pris conscience de l’enjeu : plus de 8 sur 10 affirment avoir mis en place une équipe dédiée au Brexit et, contrairement à certains politiques, elles sont presque aussi nombreuses à penser qu’il aura bien lieu.

Le réalisme s’arrête là, cependant. Car le sentiment dominant est celui de la confiance, en dépit des annonces peu rassurantes en provenance de Bruxelles, où les négociations sont entrées péniblement dans leur deuxième phase. 68 % des entreprises estiment qu’elles sont « *prêtes* » pour le Brexit alors même que l’incertitude est totale sur la forme que prendra la future relation entre le Royaume-Uni et l’Europe. Le paradoxe est souligné par John Maloney responsable de l’enquête chez FTI Consulting ; il l’attribue en partie à « *la promesse faite de la mise en place d’une période de transition* », qui « *a sans doute contribué à calmer les inquiétudes et reporté les plans d’urgence les plus radicaux* ».

Accroître leurs effectifs

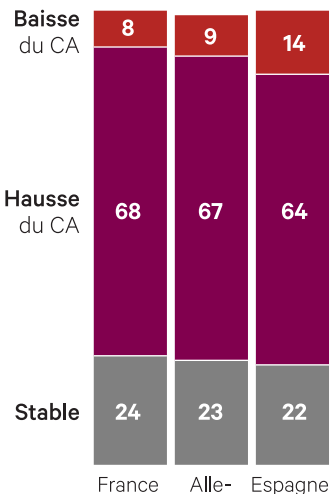
Les groupes misent majoritairement sur un « *soft Brexit* », qui serait acté par un jugement de divorce indolore pour le Royaume-Uni : 65 % des firmes pensent que ce dernier conservera l’accès au marché européen en franchise de droits de douane pour les marchandises. Plus audacieuses encore, elles sont 59 % à croire que le principe de la libre cir-

culation perdurera – ce qui est totalement exclu en l’état actuel des discussions – et 52 % que la Cour de justice européenne conservera sa compétence. Sur ce dernier point, il est d’ores et déjà établi que la compétence de cette dernière ne sera conservée que pendant huit ans après le Brexit et uniquement pour les litiges concernant les ressortissants européens vivant outre-Manche. Enfin une majorité, plus courte, est convaincue que le « *passport financier* », qui permet aux établissements financiers britanniques de travailler sans entrave dans le reste de l’Union, sera maintenu. Les réponses les plus optimistes sur ce point (71 %) proviennent des Britanniques.

Confiantes dans l’issue des négociations commerciales, les entreprises le sont tout autant sur l’impact du Brexit sur leur propre activité. L’enquête montre que 66 % des entreprises anticipent même une hausse de leur chiffre d’affaires dans les douze mois qui suivront la sortie effective du Royaume-Uni de l’UE. Les plus optimistes sont les entreprises de services financiers britanniques, pourtant potentiellement les plus menacées par le Brexit. Une explication suggérée par FTI Consulting étant que, si leurs concurrentes européennes quittaient l’île, elles pourraient reprendre leurs activités. Dans la même veine, les entreprises songent très majoritairement à accroître leurs effectifs. ■

Quel impact du Brexit sur le chiffre d’affaires

12 mois après le Brexit effectif, en % des répondants



« LES ÉCHOS » / SOURCE : FTI CONSULTING

L’accélération de la croissance en Malaisie desserre l’étau autour du Premier ministre

ASIE

Najib Razak tente de se maintenir à son poste en provoquant des élections générales anticipées.

Michel De Grandi
@MdeGrandi

Même si le pays demeure fortement dépendant de la demande externe, l’économie en 2018 ne devrait pas, sauf accident toujours possible, être très différente de 2017 qui vient de signer avec +5,9 % sa meilleure performance économique des trois dernières années. Prudentes, les autorités tablent pour l’instant sur une nouvelle progression de 5,5 % du PIB cette année, soutenue en partie par la consommation privée. Malgré le niveau d’endettement élevé des ménages (88 % du PIB), celle-là « *va rester le principal contributeur à la croissance* », note Coface dont les prévisions pour 2018 font aussi état d’une hausse de 5,5 % de l’activité.

La consommation devrait continuer de bénéficier des aides octroyées par le Premier ministre, Najib Razak, aux plus démunis. En 2017 déjà, elles ont contribué à soutenir la consommation. La population est composée à 61 % de Malais musulmans, mais aussi de Chinois (21 %), d’Indiens (6,3 %) et d’autochtones (1 %). Ce sont principalement les minorités ethniques et les ménages les plus modestes, situés notamment dans les zones rurales, que le Premier ministre a choisi d’aider.

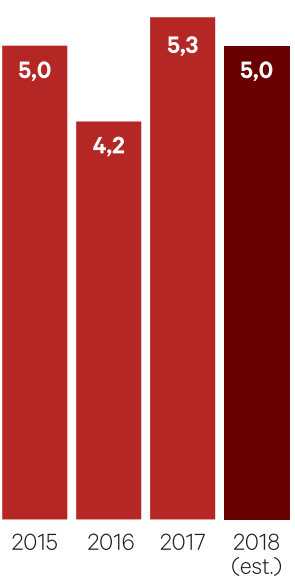
Demande mondiale

Comme en 2017, les exportations vont constituer un autre moteur de la croissance. L’an dernier, elles ont non seulement bénéficié de la demande extérieure, mais aussi de la reprise des cours des hydrocarbures (20 % des exportations du pays). La Malaisie, qui vend également des produits manufacturés à forte valeur ajoutée comme les semi-conducteurs et d’autres appareils électroniques (près de 40 % des exportations), bénéficie là encore d’une demande mondiale ferme. Les dépenses publiques ont été dirigées, pour leur part, vers les travaux d’infrastructures qui contribuent à la stabilité du marché de l’emploi.

Ces nouvelles arrivent à point nommé pour le Premier ministre, soupçonné ainsi que des membres de son cabinet d’avoir détourné une partie

La croissance de la Malaisie

Variation annuelle du PIB, en %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : COFACE

Le Premier ministre est soupçonné ainsi que des membres de son cabinet d’avoir détourné une partie des actifs du fonds souverain vers leurs comptes personnels.

des actifs du fonds souverain vers leurs comptes personnels. C’est au Premier ministre qu’il revient à présent de fixer la date des élections générales, prévues initialement en août. Le scrutin pourrait être avancé au printemps, Najib Razak ayant comme seule obligation de rendre publique la date onze jours avant la tenue du scrutin, durée minimale de la campagne.

La maîtrise du calendrier électoral est un des avantages dont dispose le parti au pouvoir, l’UMNO (United Malays National Organization) qui domine la vie politique malaisienne depuis l’indépendance en 1957. La coalition dans laquelle il se trouve avec une douzaine d’autres partis tente de garder la haute main sur l’assemblée et compte bien exploiter l’atomisation de l’opposition pour maintenir son leadership. Elle vient pourtant de sortir une carte inattendue de sa manche en convainquant l’ex-homme fort du pays, le Dr Mahathir, de redescendre dans l’arène. A quatre-vingt-douze ans, celui qui a gouverné d’une main de fer de 1981 à 2003 revient, persuadé d’être le sauveur du pays. ■

RAPHAËLLE DUCHEMIN

EUROPE 1 BONJOUR

5H-7H

#E1Bonjour

Europe 1

- Devant la presse présidentielle, le chef de l'Etat a fait preuve, mardi, de fermeté sur l'utilisation d'armes chimiques en Syrie.
- Autre dossier brûlant pour la France : celui des combattants français capturés en Syrie et en Irak.

Jacques Hubert-Rodier
 @jhrodier

Son ministre des Affaires étrangères, Jean-Yves Le Drian, avait

Mais une nouvelle fois, la région est au bord de l'embrasement, alors qu'en représailles à une intrusion apparente d'un drone iranien en Israël, la chasse israélienne a mené dimanche des raids en Syrie contre des forces pro-régime et iraniennes.



Des civils syriens fuient les frappes du régime dans la localité de Jisrine, dans la Ghouta orientale, près de Damas, le 8 février 2018.

Dans un jeu ambigu, la Russie, à côté de l'Iran et de ses proxys libanais du Hezbollah, a apporté son soutien, militaire, au régime de Bachar al-Assad tout en affirmant lutter contre le terrorisme. Mais ce n'est pas la seule question complexe

Autre dossier brûlant et compliqué pour la France : celui des combattants français capturés en Syrie et en Irak. Pour Emmanuel Macron, il s'agit de « combattants, des djihadistes terroristes qui ont décidé de rejoindre des groupes terroristes qui combattent nos propres troupes ». Avec l'Irak en cas de peine de mort contre un ressortissant français, il s'agit là « d'avoir des échanges pour commuer cette peine en ce qui est acceptable dans le droit français ». Une logique similaire pour les djihadistes français capturés par les forces kurdes en Syrie. L'Orient est bien compliqué même pour Jupiter, le roi des dieux et des hommes. ■

Les Echos **FRANCHISE**

& COMMERCE ASSOCIÉ

NOUS VOUS PROPOSONS PLUS DE 850 OPPORTUNITÉS
DE CRÉATION D'ENTREPRISE EN RÉSEAU

AUJOURD'HUI UN COUP D'ŒIL SUR

Carrefour Proximité

Secteur : Commerce alimentaire

Implantations : 4000

Apport : à partir de 5 k€

Email : franchise-proximite.carrefour.com

Tel : 01.64.50.81.98

« J'ai immédiatement été séduit par le concept de Carrefour City, une enseigne reconnue dans la grande distribution, que je trouvais à la fois accueillant et efficace en termes de parcours client. J'ai également échangé avec des franchisés déjà en place qui m'ont convaincu de me lancer. Je suis pour l'instant locataire-gérant et mes revenus me permettent d'envisager de devenir franchisé à part entière d'ici quelques mois, avant pourquoi pas d'ouvrir un second point de vente. »

Franck Fagour exploite un magasin Carrefour City à Athis-Mons, dans l'Essonne (91).

FOCUS SUR LE CANDIDAT RECHERCHÉ

Gestion

Management

Organisation

Technique

Vente

Relationnel

★☆☆ Facultatif

★★★ Recommandé

★★★★ Obligatoire

NOUS ASSURONS
VOTRE MISE EN RELATION

NOUS ACCOMPAGNONS
LE FINANCEMENT DE VOTRE PROJET

Plus d'infos sur
lesechosdelafranchise.com

En partenariat avec

MONSTER

Un service

Les Echos SOLUTIONS

idées&débats

SOMMAIRE

Le meilleur du Cercle des Echos	Développer une start-up sans lever !*de fonds, c'est possible !
La Chronique	Les leçons de la crise de 2008 restent à tirer
Le Point de vue	Sécurité nucléaire : pour une commission impartiale
Art et culture	La BD en mode « roman noir »
Stratégie	New Balance, marche à l'ombre

LES ÉDITORIAUX DES « ÉCHOS »

L'école libre



Par Jean-François Péresse

Les lycéens vont construire leur parcours. Aux enseignants de s'adapter.

Des murs vont enfin tomber dans l'Education nationale. Annoncée mercredi par le ministre Jean-Michel Blanquer, l'ambitieuse réforme du baccalauréat et de l'enseignement dans le second degré suppose, en effet, une vague d'assouplissements sans précédent des règles rigides qui nuisent à l'efficacité de notre système éducatif. La première des barrières à être abattue, la plus visible et la plus immédiate, est celle qui sépare encore le lycée de l'université. De part et d'autre du baccalauréat, deux mondes s'ignorent, deux mondes agencés selon leur logique propre, et cette impréparation organisée est pour beaucoup dans le taux d'échec très élevé en licence. Avec des enseignements de première et de terminale bientôt structurés en spécialités – autour d'un tronc commun –, recentrés sur des matières plus proches des filières du supérieur, la réforme Blanquer instaure, entre lycée et faculté, ce continuum qui fait ses preuves dans bon nombre de pays.

Logiquement, le nouveau baccalauréat, cette épreuve de révision intensive qui monopolisait l'énergie des lycées, va devenir ce qu'il aurait dû être depuis bien longtemps : une porte d'entrée vers le supérieur. Mais les effets de cette réforme seront nécessairement plus profonds, pour les enseignants et les établissements, comme pour les élèves. Puisque ceux-ci vont désormais pouvoir construire leur parcours de première et de terminale, c'est la demande d'enseignement qui va déterminer l'offre des enseignants, donc leur volume horaire. Un renversement complet du modèle actuel, dont on n'a pas fini de mesurer les conséquences. Temps de travail des professeurs, pluridisciplinarité, nombre d'élèves par classe, organisation des établissements : c'est un vaste maelström qui se prépare dans l'Education nationale. Car, même si Jean-Michel Blanquer semble avoir renoncé à organiser l'année du second degré en semestres, il est hautement probable que le découpage en semaines ne permette pas de constituer des emplois du temps combinant matières de tronc commun et spécialités. Alors, c'est l'annualisation du temps de travail des enseignants, sujet tabou depuis 1950, qui a enfin une chance d'être inscrite au tableau. Faute d'enseignants suffisants pour répondre à la demande, notamment dans les nouvelles disciplines voulues par le ministre de l'Education nationale, c'est la question de la bivalence des professeurs qui va devoir être posée, autrement dit leur capacité à enseigner deux matières. Enfin, puisque tous les lycées ne pourront pas assurer l'intégralité de l'offre nouvelle, l'Etat risque fort de devoir regrouper plusieurs établissements en « petites universités » dans lesquelles les lycéens devront se rendre pour suivre différents cours. C'est un immense chantier qu'ouvre Jean-Michel Blanquer, celui d'une école plus libre qu'aujourd'hui. Le soutien de l'opinion lui est pour le moment acquis, ce ne sera pas de trop pour affronter les résistances syndicales.



Lire nos informations Page 4

Point de départ

Par David Barroux

En France, quand on veut enterrer un sujet problématique que l'on refuse d'affronter, il existe une solution simple : on nomme une commission et on demande aux experts de pondre un rapport. On achète du temps, on repousse à plus loin des choix difficiles. Parfois, même, on peut se permettre de n'avoir ainsi jamais à trancher car le sujet d'un jour n'est pas forcément celui du lendemain. La nouvelle équipe gouvernementale a promis qu'elle ne se chauffait pas de ce bois-là. Elle se dit sans tabou et prête à assumer des choix impopulaires sur bien des sujets. Elle va avoir dans les jours qui viennent l'occasion de prouver que ses actes seront bien en accord avec ses mots. La publication prévue ce jeudi du rapport Spinetta sur l'avenir du rail, sur lequel travaille l'ancien patron d'Air France depuis octobre, promet d'être explosive. Même s'il n'ira pas jusqu'à prôner la privatisation de la SNCF, il n'éludera aucune ou presque des questions qui fâchent. Statut des cheminots, poids de la dette, évolution des investissements, fermeture de lignes non rentables ou de gares bien trop secondaires... C'est un véritable discours de vérité qui est promis. Dresser un constat lucide et sans concession ne sert cependant à rien si, derrière, l'exécutif n'en tire pas les conséquences logiques. La publication de ce document doit être un point de départ. Pas un point d'arrivée débouchant sur un rapport de plus qu'on enterrera. Certes, si les pistes préconisées semblent pertinentes, il faudra en faire la pédagogie. Il faudra peut-être acheter en partie la paix sociale en promettant aux cheminots actuels que leurs avantages acquis ne seront pas remis en question pour leur génération. Mais il faudra surtout passer à l'action en ne mettant pas trop d'eau dans le vin d'une indispensable réforme. Si le but du jeu est juste de faire peur aux cheminots pour au final ne retenir que des demi-mesures qui sembleront de ce fait plus acceptables, le gouvernement aura joué tactique, mais pas stratégique.



Lire nos informations Page 19

Catherine Ducruet

— Journaliste au service Industrie

Avec l'essor de l'immunothérapie des cancers et la multiplication des combinaisons de médicaments, il va devenir impensable de prescrire aux patients des traitements sur des critères cliniques et biologiques simples. Pour combattre de la manière la plus appropriée la maladie de chaque patient, il faut en effet pouvoir la caractériser précisément pour choisir le traitement le plus approprié. D'où le rôle de plus en plus décisif du diagnostic, utilisé pour guider la prescription tout au long de la maladie. Pourtant, en France, les outils de diagnostic in vitro sont les parents pauvres de la cancérologie. Les techniques validées sont mal rémunérées, quant à celles en plein développement, leur diffusion est freinée par un financement via des enveloppes fermées.

Aujourd'hui, pour prescrire les traitements dits « ciblés » qui s'attaquent aux mécanismes de la cellule cancéreuse, on utilise des tests qui mesurent, dans les tumeurs, des biomarqueurs – tels que les protéines issues de l'expression de certains gènes, par exemple ALK ou HER2 – pour savoir si le patient répondra à un traitement ciblant ces processus. L'immunothérapie, qui vise, elle, à restaurer l'action du système immunitaire, n'est pas non plus efficace chez tous les patients. Là aussi, pour ne donner les traitements qu'à bon escient, il est important de connaître le statut immunologique du patient. Un seul biomarqueur (les protéines PDI ou PDL1) a été identifié comme pertinent jusqu'à présent, mais les experts s'accordent à dire qu'il en faudra beaucoup d'autres pour prendre en compte la complexité des mécanismes de la réponse immunitaire.

De tels tests, dits « compagnons », conditionnant la prescription d'un médicament, ont été mis au point par des industriels comme le suisse Roche ou l'américain Dako. Mais, en France, leur rem-



L'ANALYSE DE LA RÉDACTION

L'essor des traitements personnalisés et de l'immunothérapie dans le traitement des cancers repose en partie sur de nouveaux outils de diagnostic in vitro. Mais leur validation par les autorités de santé reste un processus long et complexe.



Les points à retenir

- Pour combattre de la manière la plus appropriée chaque cancer, il faut pouvoir le caractériser précisément.
- Afin de le diagnostiquer plus finement, la médecine a recours à des tests dits « compagnons » pour identifier les biomarqueurs réceptifs au traitement.
- Or, face à l'afflux d'innovations en cancérologie, le système français a bien du mal à tenir les délais.

boursement peut n'intervenir que plusieurs années après que le médicament lui-même a obtenu son prix auprès des autorités de santé. Ainsi l'Herceptine de Roche, utilisé pour traiter les cancers du sein dits « HER2 positifs », l'un des principaux postes de dépense de l'Assurance-maladie, a obtenu son prix de remboursement en 2000. Mais le test nécessaire à sa prescription n'a été remboursé qu'à partir de 2009. Dans l'intervalle, son coût était supporté par l'établissement de soins – à moins que celui-ci n'ait mis au point son propre test.

Aujourd'hui, la Haute Autorité de santé (HAS), lorsqu'elle évalue l'apport thérapeutique d'un nouveau médicament (préalable indispensable à la fixation du prix) ne mentionne le test compagnon qu'en annexe de son avis sur le niveau de service médical rendu par le médicament. « Nous avons pris conscience du problème, reconnaît Cédric Carbonneil, chef du service d'évaluation des actes professionnels à la HAS. Nous sommes en train de réviser les informations à faire figurer dans l'annexe de telle sorte que le médicament et le test puissent être évalués en parallèle. »

Les preuves apportées de la fiabilité du test seront plus exigeantes, poursuit-il. En outre, il faudra préciser si ce test est à usage hospitalier exclusif ou s'il peut aussi être réalisé en médecine de ville, auquel cas il relève d'une prise en charge par l'Assurance-maladie. Autre bizarrerie, « alors que pour les médicaments ou les dispositifs médicaux, c'est l'industriel qui dépose la demande de remboursement, pour les tests compagnons ce sont les professionnels ou les sociétés savantes qui, seuls, le peuvent », explique Olivier Perche, de Roche Diagnostic. « Dans le cas des tests sur des biopsies, c'est un acte médical [d'anatomopathologie, NDLR] qui est remboursé, et non pas un simple produit, même si le médecin en utilise un malgré tout », justifie Cédric Carbonneil.

Le prix remboursé par l'Assurance-maladie est ainsi un mélange du

prix moyen proposé par l'industriel au centre de cancérologie, et du prix de l'acte médical (l'étude de la biopsie). Un mode de fixation jugé peu incitatif pour les industriels, alors que l'information livrée grâce au produit est stratégique à la fois pour le malade, en termes de choix de traitement, et pour l'Assurance-maladie, qui ne finance ainsi que les traitements ayant des chances de succès.

Mais les tests compagnons mesurant un seul biomarqueur ne sont que les prémices du diagnostic personnalisé du cancer tel qu'il se profile. Demain, on voudra mesurer simultanément une série de biomarqueurs. Dans le cas du cancer du sein, c'est déjà une réalité. Quatre « signatures génomiques » mesurant une série de biomarqueurs sont disponibles et déjà d'usage courant. Dans l'attente de leur évaluation par la HAS, elles sont financées via l'enveloppe dite « RIHN » (Référéntiel des actes innovants hors nomenclature). Mais les médecins s'impatientent. Sur les 30.000 chimiothérapies prescrites chaque année pour éviter la rechute d'un cancer du sein, 25.000 seraient inutiles. « Or, une étude réalisée sur plus de 6.000 patientes a montré que l'utilisation d'une signature génomique [MammaPrint de la société Agendia, NDLR], mesurant l'expression de 70 gènes utilisés comme biomarqueurs, a permis de réduire la prescription de chimiothérapie de 14 % », souligne Pascal Pujol, cancérologue au CHU de Montpellier et président de la Société française de médecine prédictive et personnalisée.

« Nous nous sommes autosaisis de l'évaluation des quatre signatures génomiques les plus avancées », se défend pour sa part Cédric Carbonneil. Il n'en demeure pas moins que, face à l'afflux d'innovations en cancérologie, le système français a bien du mal à tenir les délais. Un moyen pour lui de faire des économies à court terme, mais une attitude à courte vue aussi, car des patients soignés de façon inappropriée coûtent cher à la collectivité. ■

Boll pour « Les Echos »

opinions

LE MEILLEUR DU CERCLE DES ÉCHOS

Développer une start-up sans lever de fonds, c'est possible !

Cyril Texier, cofondateur de Do You Dream Up, explique qu'une levée de fonds n'est pas indispensable pour faire grandir sa start-up.

FRANCHIR LE PAS ? « Comme nous rentrons facilement dans la case “start-up”, [...] tout un chacun s'interroge sur les levées de fonds que nous aurions faites ou que nous nous apprêterions à faire. Récemment, à ce propos, nous avons rencontré à l'occasion d'une conférence un de ces personnages médiatiques qui hantent les couloirs des cabinets ministériels. Il nous a prédit une mort prochaine parce que nous n'avions pas levé de fonds : “Levez, levez, levez, mais enfin qu'est-ce que vous attendez ?” »

GARDER LE CONTRÔLE « Nous avons plus d'une centaine de clients, nous sommes passés d'une dizaine à bientôt 50 collaborateurs, à Paris et à Bordeaux, notre croissance ne ralentit pas, et il nous faudrait donc “lever, lever, lever”. Mais en effet, qu'en attendre ? [...] Il serait d'ailleurs intéressant d'observer, parmi les entreprises ayant accueilli un fonds d'investissement dans leur capital, quelles sont celles dont les fondateurs sont toujours aux manettes trois ou cinq ans après l'arrivée de l'investisseur ? »

PRENDRE SON TEMPS « La levée de fonds n'est donc pas obligatoire, y compris dans le numérique. Nous venons de vivre neuf ans sans y recourir, parfois en dépit des sollicitations. Par contre, il ne serait pas sage d'y être hostiles par principe. Nous voulons y trouver qualité de la relation, partage de la vision, acceptation de la capacité de décision. Est-ce possible ? Rendez-vous dans neuf ans ? »



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

DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

La prison des dignitaires chinois affiche complet



● Les hauts dignitaires chinois emprisonnés dans la prison « dorée » de haute sécurité de Qincheng n'ont pas de chance. Ils seront privés du festin traditionnel avec leur famille pour célébrer, vendredi, le Nouvel An chinois, raconte le « South China Morning Post » (SCMP). La raison invoquée : la prison qui accueille des célébrités déchues comme Zhou Yongkang, l'ancien chef de la sécurité, Bo Xilai, le boss du Parti communiste de Chongqing ou encore l'ancien général Guo Boxiong est surpeuplée. Résultat de la campagne contre la corruption lancée par Xi Jinping, plus de 1,3 million de responsables, petits et grands, ont été arrêtés et de très nombreuses personnes embastillées.

Pour les mieux lotis, ils sont envoyés dans l'établissement pénitentiaire de Qincheng, situé dans la municipalité de Pékin. Il a été construit en 1958 pour emprisonner, selon les accusations des maoïstes, les « criminels de guerre » appartenant au Kuomintang. Certes, la surpopulation carcérale n'est pas une chose nouvelle. Chaque purge a eu son lot de nouveaux arrivants. Le centre a été rénové en 2012, juste avant l'arrivée au pouvoir de Xi. Depuis, plus de 100 hauts dignitaires ont rejoint les autres prisonniers. D'après un membre de la famille d'un prisonnier incarcéré depuis la fin 2013, « à son arrivée, il n'y avait que six personnes dans son quartier. Maintenant, ils sont plus de 20 ». Si certaines conditions de détention ont été améliorées, la vie n'est pas toujours rose. La cellule de Zhang Chunqiao, un des membres de la Bande des Quatre, libéré en 1998 avant son décès en 2005, n'avait même pas de salle de bains. On est loin du Ritz-Carlton de Riyad, où ont été confinés par Mohammed Ben Salmane des milliardaires saoudiens. — **J. H.-R.**



LES ARTICLES LES PLUS LUS SUR LESECHOS.FR

1. Bac : Blanquer dévoile sa réforme
2. Service militaire, pouvoir d'achat : ce qu'il faut retenir des déclarations de Macron
3. Les bénéfices de Crédit Agricole pénalisés par la fiscalité en 2017
4. Une large majorité de patrons se disent favorables aux entreprises à mission
5. Airbus met les vols longue distance à la portée des low costs

Les leçons de la crise de 2008 restent à tirer

Si la crise de 1929, puis la stagflation des années 1970 ont donné naissance à des courants de pensée économique comme le keynésianisme et l'école néoclassique, les causes réelles de la crise de 2008 et les remèdes pour se prémunir d'une rechute restent encore largement impensés.

LA CHRONIQUE de Robert Skidelsky



Dix années s'étant écoulées depuis le début de la grande récession, c'était l'occasion pour l'économiste et prix Nobel Paul Krugman de publier un élégant essai, dans lequel l'auteur souligne le peu de changement observé dans le débat autour des causes et conséquences de la crise ces dix dernières années. En effet, si la Grande Dépression des années 1930 a donné naissance à l'économie keynésienne et la stagflation des années 1970 produit le monétarisme de Milton Friedman, la grande récession n'a entraîné aucun virage intellectuel comparable. Pourquoi ? Krugman répond à cette question de manière habile : la vieille macroéconomie a tout simplement « suffi ». Elle a permis d'empêcher une nouvelle Grande Dépression.

Il y a dix ans, deux écoles de macroéconomie se disputaient la suprématie : d'une part, l'école néoclassique (la « freshwater school »), inspirée par Milton Friedman, Robert Lucas et basée à l'université de Chicago, et, d'autre part, l'école néokeynésienne (la « saltwater school »), descendante de John Maynard Keynes, basée au MIT et à Harvard.

Les économistes « freshwater » considéraient que les déficits budgétaires étaient systématiquement une mauvaise chose, tandis que le camp « saltwater » jugeait ces déficits bénéfiques en période de crise. Krugman est un néokeynésien, et son essai a pour objectif de démontrer combien la grande récession donne raison aux modèles néokeynésiens standards.

On note pourtant de sérieux problèmes dans le discours de Krugman. Penchons-nous tout d'abord sur la réponse qu'il apporte à la désormais célèbre interrogation de la reine Elizabeth II : « Pourquoi personne n'a-t-il vu venir la crise financière ? » Réponse sereine de Krugman : les néokeynésiens ne regardaient pas dans la bonne direction. Leur échec ne concerne pas la théorie, mais la « collecte des données ». Ils auraient ainsi « négligé » certains changements institutionnels majeurs dans le système financier. Bien que regrettable, cet échec ne soulèverait donc aucun « problème conceptuel profond » – et ne nécessiterait aucune refonte de la théorie néokeynésienne. Une théorie qui a justifié les déficits budgétaires au lendemain de l'effondrement de 2008. Les politiques qu'elle a sous-tendues ont été mises en œuvre et ont « remarquablement » fonctionné.

Pourtant, cette savante histoire économique d'avant et d'après-crise laisse plusieurs questions majeures sans réponse. Si l'on considère que l'économie néokeynésienne a « suffi », pourquoi les économistes néokeynésiens n'ont-ils pas mieux anticipé la crise de 2007-2008 ?

Krugman admet des imperfections dans la « collecte des données ». Or le choix des données à recueillir est influencé par la théorie. De mon point de vue, les économistes néokeynésiens ont fermé les yeux sur les instabilités

qui s'accumulaient dans le secteur bancaire, dans la mesure où leurs modèles leurs disaient que les institutions financières étaient capables d'évaluer précisément le risque. Il y a donc bel et bien un « problème conceptuel profond » dans l'analyse néokeynésienne : son incapacité à expliquer comment les banques sont susceptibles de « sous-évaluer le risque à l'échelle mondiale », comme le fait valoir Alan Greenspan.

Les économistes « freshwater » considéraient que les déficits budgétaires étaient systématiquement une mauvaise chose...

... tandis que le camp « saltwater » jugeait ces déficits bénéfiques en période de crise.

Deuxièmement, Krugman n'explique pas pourquoi les politiques keynésiennes justifiées en 2008-2009 ont si rapidement été inversées et remplacées par l'austérité budgétaire. Pourquoi les décideurs politiques n'ont-ils pas continué de suivre les lourds modèles de prix fixes jusqu'à ce qu'ils aient fini de fonctionner ? Pourquoi les ont-ils abandonnés en 2009, lorsque les économies occidentales se situaient encore à 4 ou 5 % en dessous de leurs niveaux d'avant-crise ?

Je pense personnellement que si Keynes a été exhumé pendant une brève période de six mois en 2008-2009, c'est pour des raisons davantage politiques qu'intellectuelles. Et puisque les modèles keynésiens n'ont pas offert une base suffisante pour le maintien des politiques qu'ils inspiraient, ils ont rapidement été abandonnés une fois l'urgence économique surmontée.

Le problème des macroéconomistes keynésiens, c'est qu'ils ne reconnaissent pas l'existence d'une incertitude majeure dans leurs modèles, ce qui les prive de toute théorie sur la marche à suivre en période favorable pour éviter que ne survienne une situation défavorable. L'accent qu'ils placent sur le salaire nominal et sur les rigidités de prix implique que si ces facteurs étaient absents, un équilibre serait facilement atteint. Ils considèrent le secteur financier comme neutre et non comme fondamental.

Puisqu'elle n'admet aucune incertitude, l'économie « saltwater » est vouée à se heurter à sa rivale « freshwater ». Les « retouches » néokeynésiennes créent un léger espace politique pour l'intervention, toutefois loin d'être suffisant pour permettre un travail adapté. Ainsi, bien que provocant, le discours de Krugman n'est certainement pas concluant. La macroéconomie a encore besoin de trouver une nouvelle grande idée.

Robert Skidelsky est professeur émérite d'économie politique à l'université de Warwick.

Cet article est publié en collaboration avec Project Syndicate 2018.



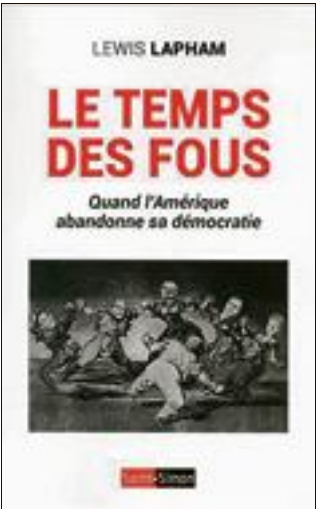
Le 15 septembre 2008 à Londres, après l'annonce brutale de la faillite de Lehman Brothers, un employé quitte le siège de la banque d'investissement en Europe. Photo Ben Stansall/AFP

LE LIVRE DU JOUR

La ploutocratie américaine en procès

LE PROPOS Conspuer une « ploutocratie béate de suffisance », tel est le fil – rouge, bien sûr – que Lewis Lapham a choisi pour cette sélection de chroniques parues d'abord au « Harper's », puis au « Lapham's Quaterly ». Cet ouvrage, il aurait aussi bien pu le titrer « Fire and Fury » tant on est dans l'excès, le défouillage à tout-va. C'est brillantissime et c'est... radical. Personne ne trouve grâce aux yeux de ce filibustier de la gauche américaine à part, peut-être, Bernie Sanders. Entre George Bush et Al Gore, déjà, il voyait aussi peu de différences qu'entre « le Coke et le Pepsi ». Faut-il préciser ce qu'il pense de Donald Trump, « ce beau merle en surpoids inopinément envolé de sa cage dorée » ?

L'AUTEUR Lewis Lapham, mythique patron de la rédaction du « Harper's Magazine », bible de l'intelligentsia branchée, a toutes les lettres de noblesse dont peut rêver le Nouveau Monde. L'ancien de Yale et Cambridge affiche un aïeul général en 1813, un arrière-grand-père fondateur de Texaco,



Le Temps des fous
De Lewis Lapham, Saint-Simon,
300 pages, 22,80 euros.

un grand-père maire de San Francisco, son propre fils a épousé la fille de Brian Mulroney, ancien Premier ministre du Canada.

L'INTÉRÊT La plume est assassine, le propos souvent outrancier, mais servis par une érudition historique remarquable et un style exceptionnel. Les ingrédients sont là pour lire un très bon livre et entendre une autre voix de l'Amérique. — **Sabine Delanglade**



LES ARTICLES LES PLUS PARTAGÉS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

- 1. Fillon ne sera pas remboursé d'une grande partie de ses frais de campagne
- 2. Les salaires restent sages malgré le rebond de l'activité
- 3. Un lanceur d'alerte dénonce une manipulation de l'indice VIX
- 4. Démographie : le déclin alarmant de l'Europe
- 5. Rougeole : les non-vaccinés appelés à faire un « rattrapage »

LE POINT DE VUE

de Bruno Alomar

Sécurité nucléaire : pour une commission impartiale

L'Assemblée nationale a décidé, le 31 janvier, de la création d'une commission d'enquête sur la sûreté et la sécurité des installations nucléaires, au travail à compter du 15 février. Cette commission effectuera sa mission, d'une durée estimée à six mois, dans un contexte marqué par la survenance de plusieurs incidents à l'automne dernier. Deux tentatives d'intrusion, menées par des écoactivistes, ont été perpétrées récemment. L'une à Cattenom, en octobre. L'autre à Cruas, en novembre. Lors de ces deux tentatives, les militants ont été arrêtés sans avoir pu pénétrer dans les bâtiments nucléaires.

Disons-le sans ambages : la question de la sûreté des centrales nucléaires est une question grave, qui mérite d'être traitée avec sérieux. Il est essentiel que la France, qui a décidé il y a plus de quarante ans de donner à l'électricité d'origine nucléaire une place centrale dans son bouquet énergétique et qui recèle 57 réacteurs nucléaires en fonctionnement, soit assurée du meilleur niveau de sûreté.

L'on pourrait, à ce sujet, rappeler un certain nombre de réalités. D'abord, l'existence, au niveau des centrales elles-mêmes, de multiples enceintes de confinement autour du réacteur, conçues pour résister à des impacts massifs et à des événements sismologiques importants. Ensuite, le fait que les centrales nucléaires bénéficient d'un degré élevé de protection par des forces de l'ordre spécialisées, à commencer par les gendarmes et policiers du commandement spécialisé pour la sécurité

nucléaire (Cossen), véritable unité spécialisée. Enfin, souligner le sérieux des contrôles effectués par l'Autorité de sûreté nucléaire.

Mais, au-delà, ce sont les conditions mêmes dans lesquelles le besoin de convoquer une telle commission s'est fait jour qui interrogent. Que les élus de la nation se penchent sur la sûreté des centrales nucléaires n'a rien d'inadmissible. En revanche, lancer une commission d'enquête parlementaire sur la sûreté des centrales nucléaires en réponse à une action « hors la loi » menée par Greenpeace s'écarte à l'évidence de la sérénité indispensable au traitement d'un sujet de cette nature. Faut-il d'ailleurs rappeler que la justice a été saisie des faits d'intrusion évoqués plus haut et que l'enquête judiciaire est toujours en cours ?

Dans un tel contexte, le travail de cette commission d'enquête prend le risque de se heurter à deux écueils.

Le premier est de céder à l'urgence que crée la médiatisation d'un tel sujet. Le propre des questions énergétiques, au contraire, est de s'inscrire dans le temps long. Entre le moment où un investissement dans une centrale nucléaire est décidé, sa construction réalisée, son exploitation opérée, son démantèlement achevé, l'on parle de largement plus d'un demi-siècle ! A cet égard, la décision brutale de sortie du nucléaire prise par l'Allemagne dans l'émotion qui a suivi le désastre de Fukushima s'avère désormais clairement pour ce qu'elle est : une décision précipitée, qui non seulement

empêche notre voisin de tenir ses engagements en matière d'émission de gaz à effet de serre, mais en plus se traduit par un fort renchérissement du coût énergétique qui pénalise son économie.

Le second écueil est le risque d'instrumentalisation du sujet. Les coïncidences pures sont rares. Le lancement de cette commission s'effectue alors

Lancer une commission d'enquête parlementaire sur la sûreté des centrales nucléaires en réponse à une action « hors la loi » menée par Greenpeace s'écarte de la sérénité indispensable au traitement d'un sujet de cette nature.

même que le débat sur la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) est en cours. Y a-t-il, de la part des promoteurs de cette commission, une volonté de biaiser cet autre débat de fond ?

C'est dire, en définitive, que l'analyse de la sûreté des centrales nucléaires doit être faite sans céder au sensationnalisme ou à la psychose. Cela doit être le fil rouge du travail de la commission d'enquête qui commence.

Bruno Alomar, économiste, est ancien membre du cabinet du commissaire européen à l'Energie.

Comprendre la volatilité des marchés

LE POINT DE VUE

de Thomas Philippon

La volatilité est revenue sur les marchés financiers mondiaux. L'indice VIX mesure la volatilité anticipée sur les marchés américains. Une valeur de 20 % signifie que les agents anticipent des fluctuations de l'ordre de 20 % sur l'année à venir. Le VIX, qui naviguait autour de 10 % jusqu'à fin janvier, a bondi vers 30 % début février. Le prix des actifs a chuté : l'indice S&P 500 a baissé de 7 % et la richesse financière mondiale a diminué d'environ 8.000 milliards de dollars.

Que s'est-il donc passé ? L'étincelle semble avoir été la publication des estimations d'inflation salariale en janvier aux Etats-Unis. A 2,9 %, elle est supérieure aux attentes, mais l'écart n'est pas énorme. La réaction des marchés s'explique par deux phénomènes : l'incertitude sur la politique monétaire et la prise de risques excessive de certains fonds.

Algorithme et « illusion d'inflation »

Les investisseurs tablaient sur trois hausses de taux de la Fed pour 2018, et ils pensent maintenant qu'il y en aura quatre. Au même moment, la Fed change de président, avec le départ de l'expérimentée Janet Yellen et l'arrivée de Jerome Powell. L'incertitude sur la politique monétaire n'explique cependant qu'une faible partie de la volatilité.

Pour comprendre la réaction des marchés et juger de son bien-fondé, il faut analyser deux facteurs.

Premièrement, il faut bien comprendre que la volatilité qui est apparue pendant la semaine du 5 février n'est connectée à aucune décision humaine. Ce sont des algorithmes qui réagissent à la hausse des taux longs et à celle de l'indice VIX lui-même. Des produits de placement qui spéculaient sur une baisse durable de la volatilité ont fait des pertes importantes.

L'instabilité est le fait d'algorithmes qui réagissent notamment à la hausse des taux longs. Elle n'a pas de lien avec l'économie réelle.

Les programmes de limitation des pertes ont renforcé le cycle de hausse du risque dans les marchés. Il semble d'ailleurs que l'indice VIX lui-même ait pu être manipulé. Quoi qu'il en soit, cela veut dire que la hausse de la volatilité ne signifie pas grand-chose et contient peu d'information sur l'économie réelle.

Le deuxième facteur important est le lien entre inflation, politique monétaire et valeur des actions. Certains investis-

seurs surestiment l'exposition des actions à l'inflation, car ils confondent la croissance des revenus nominaux et celle des revenus réels. On appelle ce biais « illusion d'inflation » et il peut expliquer des réactions irrationnelles lorsque l'inflation augmente.

On entend souvent que l'or est une valeur refuge contre l'inflation, mais c'est largement faux. La volatilité du prix réel de l'or est pratiquement la même que celle du prix nominal. Au contraire, les revenus des entreprises sont naturellement indexés sur le niveau des prix. Historiquement, la croissance des revenus est très corrélée avec l'inflation.

La valeur réelle des actions dépend donc peu des changements d'inflation. Le lien est indirect, par l'intermédiaire de la politique monétaire, qui augmente les taux nominaux de manière plus que proportionnelle à l'inflation. C'est la hausse des taux réels et des primes de risque qui expliquent fondamentalement la baisse des marchés actions. Quand les algorithmes auront retrouvé leur calme, on peut donc s'attendre à une hausse modérée de la volatilité et à une correction, sans doute justifiée, du niveau des prix.

Thomas Philippon est professeur de finance à la Stern School of Business de New York.

art&culture

La BD en mode « roman noir »

David Barroux
@DavidBarroux

BANDES DESSINÉES

associé avec Serge Lehman

Il y a depuis très longtemps des maîtres du roman noir. Il y a maintenant les maestros de la BD noire. A l'image de la littérature qui se délecte en décrivant des salauds en tout genre, des crimes affreux ou simplement la noirceur de l'âme humaine, le neuvième art s'est, lui aussi, converti aux délices des histoires qui se terminent souvent aussi mal qu'elles ne commencent.

● Nury le Maestro

Maître parmi les maîtres, Fabien Nury a qui l'on doit déjà le très prenant scénario d'« Il était une fois en France », nous fait revivre dans « Katanga » (Dargaud) les heures les plus sombres de l'Afrique postcoloniale. Juin 1960, le Congo belge a proclamé son indépendance. Entre des apprentis dictateurs, des mercenaires aguerris, des femmes aussi mauvaises que belles... Sylvain Vallée qui sait si bien peindre la cruauté gratuite a composé une galerie de portraits de fieffés salopards qui sont prêts à tout et qui tuent des hommes comme d'autres écrasent des mouches... Le tome II vient de sortir et on attend déjà pour l'automne prochain la publication du dernier tome de ce tryptique mêlant récit historique et bataille pour une poignée de diamants. Un condensé de méchanceté à l'état pur.

● La touche Peeters

Plus ésotérique et onirique, le Suisse Fredrik Peeters (« Les Pilules bleues », « Aâma », « L'Odeur des garçons affamés »...) s'est

associé avec Serge Lehman pour proposer un récit de science-fiction étrangement réaliste. Dans un Paris contemporain baigné en permanence de pluie, Betty perd les pédales. Entre une mère qui tombe dans le coma et une fille qui joue avec le feu, Betty n'y comprend plus rien. Sa vie, à défaut d'être simple, était normale. Elle vit désormais entourée de monstres inquiétants et l'histoire de sa famille sur laquelle elle est obligée d'enquêter s'avère bien mystérieuse. Pourquoi les femmes de cette famille Couvreur semblent-elles à la fois maudites et géniales ? Et pourquoi un « Homme griboillé » (Delcourt) comme sorti d'un dessin d'enfant s'attaque à la population ? Le récit de ce roman graphique pourrait être délirant... il arrive finalement à faire passer des événements paranormaux comme quelque chose d'assez plausible et donc inquiétant.

● Phil K. Dick version BD

Dans la famille « BDPic » qui, comme un biopic sur grand écran, nous fait revivre la vie d'un grand de ce monde, « Phil » (21g) nous replonge dans l'histoire de Philip K. Dick, le génial romancier à qui l'on doit les histoires qui donnèrent des films comme « Blade Runner », « Total Recall » ou « Minority Report ». Talentueux mais torturé, le Californien est finalement moins connu que ses scénarios. Ecrivain compulsif, séducteur permanent, personnage torturé et excessif, ce grand nom de la SF en mode roman noir eu une vie bien mouvementée. Si le dessin est clair, sa vie fut bien sombre. Sa vision du monde était sobre et pessimiste, sa vie fut visiblement rarement heureuse et apaisée.

● Vive les cow-boys

Américains mais d'une autre époque, les cow-boys se prêtent eux aussi fort bien aux galeries de portraits de « bad guys ». Si le héros est souvent positif, les rois du colt sont régulièrement confrontés à des bandes de requins prêts à tout pour une poignée de dollars. Bouc, qui n'a pas fini d'épuiser le filon « Bouncer » (Glénat), s'est ainsi une fois de plus associé au scénariste Alejandro Jodorowsky, qui, dans ce tome X, lance leur célèbre justicier manchot sur la piste d'affreux chasseurs de trésors prêts à tuer des enfants pour se remplir les poches. Le dessin comme l'intrigue de ce tandem de choc restent d'une redoutable efficacité.

Hermann (« Jérémiah », « Bernard Prince », « Comanche »...) continue lui d'unir ses forces à celles de son fils Yves H. pour poursuivre les aventures de Duke, justicier malgré lui. Comme dans un western à la Sergio Leone, dans ce tome II (« Celui qui tue »), on attaque des diligences, on tue des innocents, on manipule l'opinion... Mais au final, la justice aura sans doute une chance de l'emporter quand le héros à la Clint Eastwood finira par accepter de défendre une cause juste. L'histoire n'a rien d'original, mais le rythme et le dessin donnent une sacrée couleur à cette galerie de portraits.

Dernier western à signaler : « Lonesome » (Le Lombard). A l'aube de la guerre de Sécession, la tension monte dans les nouveaux états. Faut-il rejoindre le Sud esclavagiste ou faire alliance avec le Nord ? La tension monte et certains en profitent pour tenter de rassembler quelques dollars en profitant de la confusion. Récit mi-historique, mi-imaginaire, cette nouvelle série imaginée par l'auteur de « Durango » est aussi efficace qu'une balle de colt.

● Confession d'un truand

Enfin, parce qu'une série de BD noires ne serait pas complète sans un album racontant au moins l'histoire d'un truand, « Face au mur » (tome II) (Casterman) nous montre l'autre visage du grand banditisme. L'histoire étant basée sur le témoignage de Jean-Claude Pautot qui passa sa vie à braquer des banques, fuir la police et... dormir en prison, ce récit n'est pas basé sur un scénario tout à fait comme les autres. Sans être un criminel repent, le scénariste, qui a fait tandem avec Laurent Astier, livre une histoire qui sonne juste. BD autobiographique faite de flash-back, cet album raconte plus le côté sombre que glamour du crime. ■



stratégie

Faire confiance à nos entreprises

LA CHRONIQUE de Xavier Fontanet



Après avoir interviewé 3.900 dirigeants, « Fortune » vient de sortir son classement des meilleures sociétés au monde. Même si les Gafa dominent, ce qui frappe, c'est que les Européens commencent à figurer significativement dans le classement, et devant les Asiatiques. Au tableau d'honneur, on trouve BMW, Adidas, Unilever et Nestlé. Dans les classements par industrie, on voit attribuer des rangs d'excellence à des entreprises aussi diverses que Kering, SAP, Telefónica, Danone, Sodexo, L'Oréal, Novartis, Roche, Michelin, Bosch, Daimler... Points communs fréquents : une famille ou un terroir d'ancrage (ou les deux), compétitivité, bons ingénieurs et bons chercheurs, vision mondiale, business éloigné de l'Etat, stabilité du management. Sur la foi de ce très intéressant classement, on peut faire plusieurs remarques : la première c'est que l'Europe n'est pas perdue, loin de là, surtout si elle apprend à être fière de ses grandes entreprises. La deuxième c'est que toutes ces entreprises ont intégré spontanément dans leur activité quotidienne leurs responsabilités sociétales et environnementales en prenant de vitesse, dans bien des cas, les Etats et les gouvernements. A un moment où l'on pense modifier la définition du rôle de l'entreprise dans le Code civil, ne serait-il pas utile de méditer le conseil de Montesquieu, qui suggérait qu'« on ne touche à la loi que d'une main peureuse » ? Plutôt que de légiférer, la suprême habileté ne consisterait-elle pas à faire confiance au sens de responsabilité des acteurs privés en s'attachant à mettre la lumière sur toutes les bonnes pratiques ?

Xavier Fontanet est professeur de stratégie à HEC.

L'ENQUÊTE

La face obscure de Facebook

Certaines enquêtes journalistiques en disent plus long qu'une étude de consultants ou un article académique sur le monde des affaires. C'est assurément le cas de celle qui fait la une du dernier « Wired ». L'image de couverture, un Mark Zuckerberg dont le visage semble avoir été roué de coups, peut paraître choquante – mais ce n'est rien à côté de ce que dévoilent Nicolas Thompson et Fred Vogelstein sur les coulisses de Facebook. Ils racontent en détail pourquoi le roi des réseaux sociaux est devenu en seulement deux ans la cible de toutes les critiques – que ce soit pour la propagation de fausses nouvelles ou le développement d'outils hautement addictifs. Bien sûr, Zuckerberg a déjà fait son mea culpa sur ces sujets, et promis en début d'année qu'il allait réparer les « erreurs » de Facebook. Mais l'enquête de « Wired » montre que ces dérives trouvent leur racine dans la drôle de culture de son entreprise. Le culte du secret et de la technologie, par exemple, qui poussa le groupe à licencier tous les journalistes chargés de sélectionner les « trending topics », jugés trop bavards, pour les remplacer par des algorithmes. Ou la volonté de toujours s'afficher comme une plate-forme neutre, en partie pour échapper à la régulation américaine sur les médias, qui empêcha les dirigeants de se pencher sur l'explosion de « fake news » favorables à Trump avant l'élection américaine. — **B. G.**

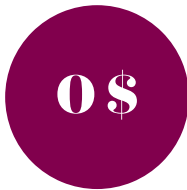


SUR LE WEB



NETFLIX MOINS CINÉPHILE

L'an dernier, le leader de la vidéo en streaming misait sur les films d'auteurs prestigieux pour attirer les abonnés. Désormais, il préfère produire des séries B... ou Z, note « The Atlantic ». theatln.tc/2EpwpZJ



QUAND WHOLE FOODS COPIE AMAZON

Racheté par Amazon l'an dernier pour 13,7 milliards de dollars, la chaîne de magasins bio lance la livraison gratuite dans une poignée de villes américaines. po.st/XXaFxf

SPORT // L'équipementier sportif américain joue la carte de la fabrication locale et du confort de ses chaussures pour concurrencer, sans faire de bruit, les grands noms du sport. Avec l'objectif de monter sur le podium mondial.

New Balance, marche à l'ombre

LE DÉCRYPTAGE de Pierre Demoux



Il faut rouler jusqu'au bout du nord-ouest de l'Angleterre, en Cumbria, ce comté aux faux airs de Highlands écossais, avec ses lacs étalés entre de grosses collines escarpées qui tentent de se faire passer pour des montagnes. La route serpente entre les murets de pierre, les champs de bruyère et les prés tachetés de moutons, avant d'atteindre la mer d'Irlande et le village de Flimby. C'est là, au pied d'une colonie d'éoliennes et d'une usine d'amortisseurs laissée à l'appétit des tractopelles qu'est plantée l'une des fiertés de New Balance.

L'équipementier sportif américain a posé son premier atelier de fabrication de baskets sur le sol anglais en 1982 et continue d'y produire chaque année 600.000 paires de ses modèles haut de gamme et de running – une fidélité honorée par le prince Charles « himself », venu l'an dernier saluer d'un « royal handshake » les 280 employés. Les chaussures sortant de Flimby étalent une étiquette « made in UK » sur leur languette, et, dans les boutiques New Balance, des espaces décorés de l'Union Jack leur sont réservés.

Si la marque fait tout pour mettre en valeur sa fabrication britannique, ce n'est pas seulement parce que ces modèles-là jouissent d'une belle cote de popularité auprès des fans. Pour le groupe de Boston, dont les ventes ont atteint 3,8 milliards de dollars en 2016, c'est aussi un moyen d'afficher sa différence avec des concurrents qui ont depuis longtemps choisi de confier leur production à des sous-traitants, le plus souvent en Asie. Là où les grands noms du sport n'ont quasiment plus d'usines en propre, New Balance possède, en plus de Flimby, cinq sites aux Etats-Unis, qui apposent, eux, un « made in USA » sur leurs chaussures.

« Le coût de fabrication est plus élevé, mais la qualité du savoir-faire est simplement sans égal », assure Fran Allen, le vice-président Europe, Moyen-Orient et Afrique. « Environ deux tiers des coûts de production d'une paire de chaussures proviennent des matériaux, le travail humain en représente un tiers. Pour nos clients, le soin et le savoir-faire apportés aux collections "made in UK" et "made in USA" valent de payer ce surcoût. » Le groupe se targue de voir ses employés afficher une expérience moyenne de onze ans à Flimby, là où les ateliers asiatiques connaissent un turn-over de quelques mois. Et il promet que même le Brexit et la perspective d'une hausse des coûts ne menacent pas l'avenir du site.

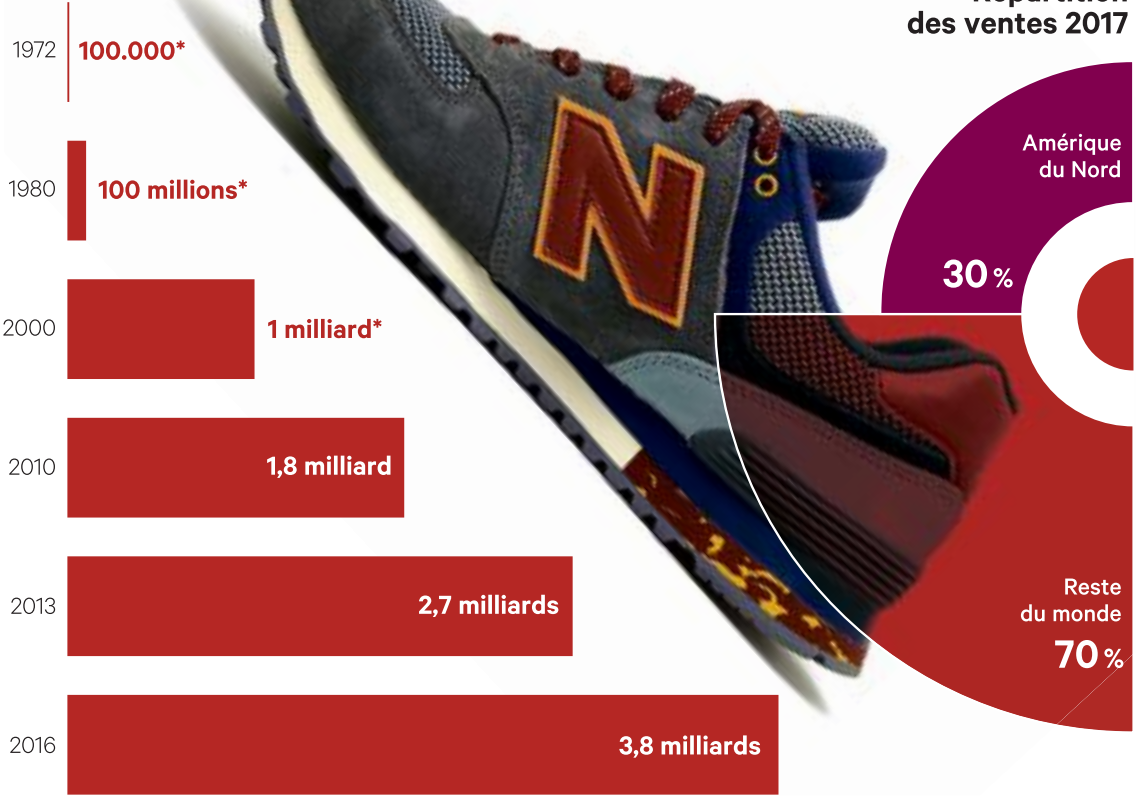
Un pari à contre-courant

Car, en s'installant dans ce coin du Royaume-Uni réputé pour sa tradition dans la chaussure, Jim et Anne Davis, les propriétaires de New Balance depuis 1972, n'ont pas simplement cherché à renouer avec les racines d'une société fondée en 1906 par un immigré anglais. Ils y voyaient surtout un moyen de se rapprocher des consommateurs : la plupart des magasins européens ne sont qu'à quelques heures ou jours de camion, quand il faut plusieurs semaines de navigation pour acheminer un conteneur de baskets depuis l'Asie – la même logique vaut pour les Etats-Unis. Si le pari a longtemps semblé à contre-courant, il est en train de se retourner : Nike, Adidas ou Under Armour travaillent chacun à relocaliser en Occident des petites usines, largement automatisées, pour répondre plus vite aux demandes locales.

Reste une nuance : ce modèle de production « locale » ne concerne en réalité qu'un

Evolution du chiffre d'affaires de New Balance

En dollars



*ESTIMATION

« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ / PHOTO : SHUTTERSTOCK

Les chiffres clefs

- Le chiffre d'affaires de New Balance, qui produit des chaussures, des vêtements et des équipements sportifs, était de **3,8 milliards de dollars** (3 milliards d'euros) en 2016.
- Fondée en 1906, la société appartient à **Anne et Jim Davis depuis 1972**. L'entreprise n'est pas cotée en Bourse.
- **L'Amérique du Nord représente 30 % de ses ventes** totales. Les ventes à l'étranger ont plus que triplé lors des dix dernières années, selon le groupe. Elles devraient atteindre **100 millions de dollars en France** (81 millions d'euros) en 2018.
- New Balance compte **plus de 6.000 employés** à travers le monde et possède **six usines en propre**. Celles-ci réalisent deux tiers de sa production, le reste est sous-traité.
- Outre New Balance, le groupe détient aussi les **marques Dunham, PF Flyers, Aravon, Warrior et Brine**.

tiers de ses chaussures. New Balance a lui aussi cédé aux sirènes de la sous-traitance pour le reste de sa production, avec des ateliers en Asie et au Mexique. Il y a quelques années, il lui a fallu batailler avec l'administration américaine pour continuer d'apposer le « made in USA » sur ses baskets : le label ne peut ainsi être utilisé que sur les modèles dont 70 % de la valeur sont issus des Etats-Unis.

Bad buzz avec Trump

Si le patriotisme économique est une carte rentable outre-Atlantique, il a payé pour apprendre à la manipuler avec précaution. Le groupe a été un opposant déclaré au traité de libre-échange TPP promu par Barack Obama, qui aurait baissé les droits de douane sur les importations d'Asie – ce que soutenait Nike. Pendant la dernière campagne présidentielle, le consensus à la fois chez Trump et Clinton pour retirer le TPP lui permet de ne pas apparaître comme partisan. Sauf qu'un vice-président du groupe se prend les pieds dans le tapis sitôt l'élection passée : « *L'administration Obama a fait la sourde oreille* [à propos du TPP] *et franchement, avec Trump, nous avons le sentiment que les choses vont bouger dans la bonne direction.* » Cris d'orfraie des anti-Trump, qui appellent au boycott, certains allant jusqu'à brûler leurs sneakers. Il faudra plusieurs semaines pour éteindre le bad buzz – l'auteur de la bourde, lui, a été prié de se faire oublier.

Un autre président a en revanche participé à la popularité des New Balance : Bill Clinton se chaussait en NB pour ses footings à la Maison-Blanche. Avec Steve Jobs, qui en portait lors de ses célèbres keynotes, ils comptent encore parmi les visages les plus connus de la marque. Car celle-ci se tient largement à l'écart de la course aux contrats avec les superstars du sport, même s'il s'est ouvert depuis quelques années au football, en équipant des clubs comme Liverpool, Lille et bientôt Nantes. « *C'est le sport le plus populaire dans le monde* », explique Fran Allen. « *Cela faisait sens, dans notre objectif d'être dans le Top 3 des équipementiers sportifs, de revenir sur ce marché.* » Mais pour talonner Nike et Adidas, le bostonien mise davantage sur le running, « *la mère de tous les sports* » et « *l'âme et le cœur de notre marque* » : « *New Balance a été créé autour du*

running, a grandi grâce au running et respire chaque jour running ! »

Inspiré des pattes de poulet

Au départ, William Riley, le fondateur de la New Balance Arch Company, ne s'intéressait pourtant pas aux coureurs mais... aux policiers et vendeurs de rue. Ses semelles orthopédiques sont destinées à soulager les maux de ceux qui doivent passer leur journée debout. S'inspirant des pattes de poulet, il fabrique une semelle avec trois appuis et promet un nouvel équilibre (« new balance » en VO). Ce n'est qu'en 1938 qu'il réalise sa première chaussure de course, avant de se diversifier dans d'autres sports.

« Le soin et le savoir-faire apportés aux collections made in UK et made in USA valent de payer un surcoût. »

FRAN ALLEN
Vice-président Emea de New Balance

L'entreprise change de dimension le jour du Marathon de Boston, en 1972, avec le rachat par les Davis. Surfant sur le premier boom du jogging (on ne parle pas encore de running), ils font passer le petit atelier de 6 personnes fabriquant 30 paires de chaussures par jour à une multinationale de plus de 6.000 employés. Les New Balance se font une réputation auprès des coureurs et du grand public, notamment grâce à une offre inédite : proposer des baskets en plusieurs largeurs de pied pour chaque pointure.

Cette politique du confort l'a amené à proposer désormais des... scanners de pied à ses clients. S'il n'a ouvert son premier magasin en propre sur le sol européen qu'en 2016 (il en compte 70 aujourd'hui et poursuit sa politique d'ouverture), il y propose dans chacun un appareil qui modélise les petons en 3D. Une analyse vidéo de la foulée sur une mini-piste de course permet ensuite de proposer le modèle le plus adapté à ses caractéristiques. Une autre façon de rappeler, pour le vétéran de 112 ans, qu'au pays des chaussures, qui veut voyager loin ménage sa monture. ■

enquête

Pascale Braun
@Pascale_Braun
— Correspondante à Metz

Dix ans après la liquidation de Charbonnages de France (CDF), le local de la CFDT-mineurs de Freyming-Merlebach n'a pas baissé le rideau. La vaste bâtisse regroupe sur deux niveaux une équipe d'une quinzaine de retraités militants. Cinq d'entre eux travaillent presque à temps plein pour défendre les dossiers de quelque 2.500 anciens mineurs souffrant de plaques pleurales, de silicose, de leucémies, de cancers du nasopharynx, du rein, de la peau, de la vessie...

« Nous avons été de la viande à charbon. Les houillères ont envoyé au casse-pipe des jeunes de vingt ans. Nous ne cesserons pas de nous battre tant que nous n'aurons pas obtenu la reconnaissance collective de cette ignominie », expose sans ambages François Dosso, porte-parole de la cellule maladies professionnelles de la CFDT. En juillet 2017, 755 anciens mineurs de l'Est mosellan ont pourtant encaissé une sévère déconvenue : la cour d'appel de Metz les a déboutés à la fois de leur demande d'indemnisation au titre du préjudice d'anxiété et de leur plainte contre Charbonnages de France (CDF) pour violation de l'obligation de sécurité. Les plaignants avaient obtenu partiellement gain de cause le 30 juin 2016 devant le tribunal des prud'hommes de Forbach, qui leur a accordé un préjudice d'anxiété – jusque-là réservé aux victimes relevant du dispositif spécifiquement dédié aux victimes de l'amiante – avec une indemnisation de 1.000 euros contre les 15.000 demandés.

Ils ont décidé de se pourvoir en cassation, mais tous ne seront peut-être pas au rendez-vous. Entre juin 2013, date de la première instance aux prud'hommes, et le lancement de la procédure en appel en septembre 2015, 14 des 844 plaignants sont morts, à l'âge moyen de 61 ans. La décision de la cour est attendue courant 2019.

Ces deux procès ont fait remonter à la surface l'histoire oubliée de la « deuxième bataille du charbon ». A partir du choc pétrolier déclenché en 1973 par la guerre du Kippour et jusqu'à la catastrophe du puits Simon de Forbach en 1985, les houillères du bassin de Lorraine (HBL) ont imposé aux mineurs une productivité très élevée.

Les rendements ont progressé de manière spectaculaire, passant de 4,4 tonnes par homme et par jour en 1974 à 6 tonnes par homme et par jour en 1990. Les embauches ont repris à un rythme soutenu – jusqu'à 3.000 mineurs par an, avec un turnover atteignant parfois les deux tiers – jusqu'à l'arrêt brutal des recrutements en 1983. A cette date, les effectifs, passés de 47.000 mineurs en 1947 à 23.000 en 1973, étaient remontés à 25.000 personnes.

Accidents et maladies

Sur le plan sanitaire, cette période s'est avérée funeste. Les syndicats se sont d'abord inquiétés des accidents – 16 morts lors de la catastrophe de Merlebach en septembre 1976, mais aussi 15 morts et 600 blessés graves en moyenne chaque année hors accidents collectifs. Le souci des maladies n'est apparu que plus tard. « Je travaillais dans les ateliers centraux de Carling, où étaient réparées les locomotives et les machines utilisées au fond. Notre travail consistait à décoller l'amiante des mâchoires de freins, à les remplacer par de nouveaux colliers, puis à les meuler. Nous utilisions également de la peinture de minium de plomb. Un de mes collègues, qui peignait au pistolet, est mort à quarante ans, sans qu'il y ait eu de plainte. Il y avait des masques à sa disposition, mais il ne les utilisait pas », témoigne Roger Sauer, président de la Carmi (Caisse régionale de la Sécurité sociale dans les mines) de l'Est.

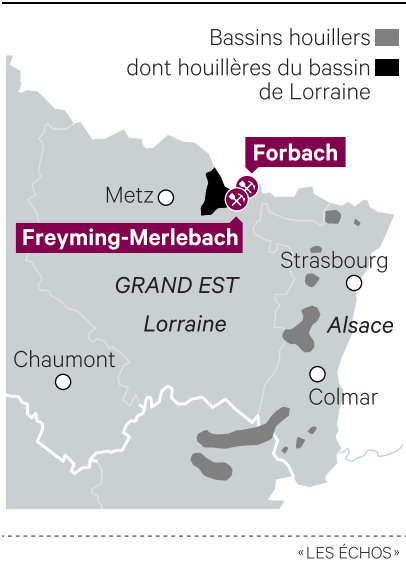
Les revendications de la CGT portent surtout sur des primes de poussière ou de chaleur. Héritière de la Jeunesse ouvrière catholique, traditionnellement soucieuse de la santé, la CFDT est la première à alerter sur le risque de perdre sa vie à la gagner, mais ne rencontre pas grand écho. Le



A partir du choc pétrolier de 1973 et jusqu'à la catastrophe du puits Simon de Forbach en 1985, les houillères du bassin de Lorraine (HBL) ont imposé aux mineurs une productivité très élevée. Photo DR

La dernière bataille des mineurs de Lorraine

INDUSTRIE MINIÈRE // Exposés à des conditions de travail dangereuses et insalubres dans les années 1980, plus de 3.000 mineurs tentent aujourd'hui de faire reconnaître la faute inexcusable des houillères à leur encontre.



25 février 1985, la catastrophe du puits Simon à Forbach fracasse cette atonie. Charbonnages de France est reconnu civilement responsable de l'accident qui a causé 22 morts et 130 blessés. Deux responsables du chantier sont condamnés pour homicides et blessures involontaires. « La catastrophe a démontré que tout ce que nous disions était vrai. Dès lors et jusqu'à la fin de l'exploitation, l'entreprise a effectué de gros progrès en matière de sécurité. Nous sommes en quelque sorte morts guéris », ironise François Dosso. CDF assure avoir appliqué la consigne « poussières nocives », qui fixait le taux d'empoussièrement à 6 mg/m³.

Devant la cour d'appel de Metz, l'entreprise a fait valoir de multiples suivis médicaux spécifiques, plans de formation et campagnes d'information. En appui à la défense, d'anciens mineurs assurent que leurs observations en matière d'empoussièrement étaient prises en compte. CDF atteste par ailleurs avoir acquis des centaines de milliers de masques jetables. Ses arguments ont convaincu la cour, qui, tout en relevant « la pénibilité manifeste des conditions extrêmes de travail », ne constate aucun manquement de l'employeur à ses obligations de sécurité. Pourtant, les mineurs sont tombés malades. Pour l'année

1992, considérée comme ordinaire, les affiliés au régime minier présentent un taux de prévalence de maladies professionnelles 144 fois plus élevé que pour les affiliés au régime général. Au fond des puits, ils utilisent massivement des huiles minérales ou bitumineuses et du trichloréthylène. Ils respirent des vapeurs de gazole, des fumées de tirs d'explosifs et des fibres de roche. En fonction des sites et des métiers, ils ont pu entrer en contact avec 24 produits cancérigènes ou pathogènes. Les plaignants de la cour d'appel ont été exposés en moyenne à 11 d'entre eux au cours de leur carrière.

La dernière mine de Lorraine ferme en 2004. Quatre ans plus tard, CDF est liquidé et relayé par l'Agence nationale pour la garantie des mineurs (ANGDM). Disparaît ainsi un employeur qui régna en maître dans le bassin houiller durant un siècle et demi. Les langues se délient. Peu avant la liquidation, certains médecins et cadres communiquent aux syndicats des informations jusqu'alors inédites sur la toxicité des produits utilisés. S'engage alors la troisième bataille du charbon, visant à faire reconnaître et à indemniser les victimes sanitaires d'une exploitation hors norme. Le combat sans concession commence par l'amiante. Dans un premier temps, CDF

conteste l'exposition elle-même. Déboutée jusqu'en cassation, l'entreprise attaque systématiquement toutes les demandes de reconnaissance de faute inexcusable, mais se voit presque inmanquablement condamnée, au terme d'une guérilla juridique évaluée à 5.000 euros par cas, soit un coût de plus de 15 millions d'euros. Aujourd'hui, entre 10 et 15 dossiers sont plaidés et gagnés chaque semaine au tribunal des affaires sanitaires et sociales de Metz.

A ces quelque 3.500 plaintes en cours se sont ajoutés au moins 500 dossiers portant sur la silicose et les maladies respiratoires inscrites aux tableaux 30 et 30 bis de la Sécurité sociale. Les premières condamnations pour faute inexcusable dans ces derniers cas remontent à 2012. Depuis, les dossiers portés par les syndicats et d'autres associations, telle Adeva à Saint-Avold,

« Un de mes collègues, qui peignait au pistolet, est mort à quarante ans, sans qu'il y ait eu de plainte. Il y avait des masques à sa disposition, mais il ne les utilisait pas. »

ROGER SAUER
Président de la Carmi de l'Est

s'égrenent au rythme d'un à deux par semaine, pour ne pas saturer le tribunal. La reconnaissance de faute inexcusable est moins systématique pour la silicose et les affections respiratoires que pour les maladies de l'amiante. Il faut prouver la maladie et son caractère professionnel, ce qui n'est déjà pas facile, puis, le cas échéant, faire valoir une faute inexcusable – ce qui n'est pas mécanique en dehors de l'amiante. « Pendant des décennies, nous avons échoué à contrer le raisonnement communément admis selon lequel on ne peut extraire du charbon sans générer de la silice. Nous sommes ensuite parvenus à démontrer que les houillères n'avaient pas respecté les mesures de sécurité qu'elles avaient elles-mêmes mises en place. Mais chaque dossier constitue un gros travail, car les mineurs ont exercé à des époques différentes, dans différents puits et à différentes tâches », souligne Michel Ledoux, avocat parisien spécialisé en santé et sécurité au travail.

L'enjeu de la reconnaissance

De nouvelles batailles se profilent pour faire reconnaître le lien entre produits toxiques et cancers du rein, de la peau, du sang ou de la vessie et inscrire ces pathologies sur les listes de maladies professionnelles. Pour les plaignants, l'enjeu de la reconnaissance est de taille. Un taux d'incapacité de 5 % correspond à une indemnisation de 15.000 euros, tandis qu'une incapacité évaluée à 80 % donne droit à 150.000 euros. En cas de décès à la suite d'une faute inexcusable, la veuve voit sa pension passer de 60 à 100 %. Elle peut escompter une compensation de 30.000 euros pour elle-même et de 5.000 euros pour chaque enfant, auxquels peuvent s'ajouter jusqu'à 100.000 euros d'action successorale. Ces sommes considérables indemnisant les maladies sont payées par les entreprises cotisant à la branche AT-MP du régime général. Le Fonds d'indemnisation des victimes de l'amiante (Fiva) intervient en cas de faute inexcusable. « Le dossier des mines est moins spectaculaire que celui de l'amiante, mais elles ont causé d'énormes dégâts que nous continuons à payer aujourd'hui », observe Lucien Privet, médecin expert et auteur, en 1986, d'une thèse sur les conditions de travail et de santé dans les mines de Lorraine.

Les anciens mineurs lorrains militent aujourd'hui pour la reconnaissance morale et l'indemnisation financière de conditions de travail d'une dangerosité et d'une toxicité sans équivalent. Dans un bassin dialectophone isolé et paupérisé, leur cause n'a trouvé que peu de relais politiques. Mais les anciens mineurs investis dans la lutte sont encore assez jeunes et ont acquis d'impressionnantes compétences en droit, en médecine et en sociologie. Motivés par la question : « Si on ne se bat pas aujourd'hui, qui défendra nos veuves ? », ils démontrent une détermination sans faille. ■



Les chiffres de l'économie

Budget de l'Etat 2018 : 386,3 milliards d'euros // PIB 2017 : 2.283,6 milliards d'euros courants // Plafond Sécurité sociale : 3.311 euros/mois à partir du 01-01-2018 // SMIC horaire : 9,88 euros à partir du 01-01-2018 // Capitalisation boursière de Paris : 1.547,84 milliards d'euros (au 10-01-2018) // Indice des prix (base 100 en 2015) : 101,85 en décembre 2017 // Taux de chômage (BIT) : 9,4 % au 3^e trimestre 2017 // Dette publique : 2.226,1 milliards d'euros au 3^e trimestre 2017

EN FRANCE

TERRORISME LE LOGEUR DES DJIHADISTES DU 13 NOVEMBRE RELAXÉ

Le tribunal correctionnel de Paris a relaxé mercredi Jawad Bendaoud, qui avait procuré un logement à l'organisateur présumé des attentats du 13 novembre 2015, Abdelhamid Abaaoud, après la tuerie qui a fait 130 morts et plus de 400 blessés. « Il n'est pas prouvé qu'[il] a fourni un hébergement à des terroristes », a noté la présidente. Le parquet avait requis quatre ans de prison. Il a fait appel.

AFFAIRE MAËLYS LELANDAIS PASSE AUX AVEUX



Nordahl Lelandais a reconnu avoir « tué involontairement » et s'être « débarrassé du corps » de la petite Maëlys, disparue en août en Isère, a indiqué mercredi le procureur de la République de Grenoble. Les restes de l'enfant ont été découverts sur ses indications. Une trace de sang provenant de Maëlys avait été retrouvée dans le coffre de sa voiture. Lelandais a toutefois refusé de s'exprimer sur les circonstances de la mort de la fillette.

POLITIQUE L'ÉLYSÉE DÉCIDE DE DÉMÉNAGER LA SALLE DE PRESSE HORS DU PALAIS

La présidence de la République veut fermer d'ici à l'été la salle de presse installée depuis quarante ans à l'intérieur de l'Élysée, pour la déménager dans une annexe, hors du Palais, a annoncé mercredi la conseillère communication d'Emmanuel Macron. Une volonté politique d'écarter la presse ? Le porte-parole du gouvernement, Benjamin Griveaux, a exhorté à « ne pas voir des symboles là où il n'y en a pas ».

DROGUE UN RÉSEAU DE TRAFIQUANTS DÉMANTELÉ

La police a saisi ces derniers jours à Strasbourg et à Kehl, en Allemagne, près de 68 kilos d'héroïne, des armes de poing et de l'argent liquide, a-t-on appris mercredi de source policière. Suivi depuis l'automne dernier, le réseau a été démantelé, deux suspects ont été interpellés et d'autres ont été identifiés et sont recherchés. La quantité de drogue est évaluée à au moins 1 million d'euros.

SAINT-VALENTIN UN GÂTEAU « J'AIME MON DÉPARTEMENT » ADRESSÉ À EMMANUEL MACRON

Pour la Saint-Valentin, les sept départements d'Ile-de-France ont adressé mercredi à Emmanuel Macron un gâteau en forme de cœur avec l'inscription « J'aime mon département ». L'hypothèse de la suppression des départements de la petite couronne, dans le cadre de la réforme du Grand Paris, suscite l'inquiétude de leurs élus.

À L'ÉTRANGER

AFRIQUE DU SUD MOTION DE DÉFIANCE CONTRE ZUMA

Le président sud-africain, Jacob Zuma, a contesté mercredi à la télévision la décision de l'ANC (Congrès national africain) de le révoquer. L'ANC va déposer une motion de défiance ce jeudi contre le chef de l'Etat. Mercredi, la police a perquisitionné le domicile des frères Gupta, des hommes d'affaires amis du président, dans le cadre d'une enquête pour détournement de fonds.

CHYPRE POLÉMIQUE AVEC LA MARINE TURQUE

Chypre compte sur la diplomatie européenne pour résoudre le blocage par la marine turque d'un navire italien affrété par l'italien ENI venu faire de l'exploration gazière dans les eaux chypriotes. Il y a huit jours, Nicosie a dit avoir découvert d'importantes réserves de gaz dans un des blocs de sa « zone économique exclusive » exploré conjointement par ENI et Total. Or la Turquie veut la suspension des explorations tant qu'une solution sur la situation politique de l'île n'a pas été trouvée.

DANEMARK « AU REVOIR HENRIK », TITRE LA PRESSE



Henrik de Danemark, époux d'origine française de la reine Margrethe II mais jamais roi, est décédé mardi à 83 ans, au soir d'une vie princière ombragée par ses relations parfois orageuses avec les Danois. Né Henri Marie Jean André de Laborde de Monpezat, Henrik s'est éteint entouré de sa femme et de leurs deux fils, Frederik, 49 ans, et Joachim, 48 ans. Atteint de démence, il avait été hospitalisé pour une infection pulmonaire.

IRAK LA GUERRE CONTRE L'EI A FAIT 18.000 MORTS

Le ministre irakien des Affaires étrangères a déclaré mercredi que la guerre contre le groupe Etat islamique avait fait 18.000 morts et pas moins de 36.000 blessés depuis 2014. Ibrahim al-Jaafari a fourni ce bilan lors de la conférence pour la reconstruction de l'Irak, qui se déroule à Koweït.

SÉNÉGAL NOUVEAU RENVOI DU PROCÈS DES DJIHADISTES

Le procès d'une trentaine de djihadistes présumés poursuivis devant un tribunal de Dakar pour « actes de terrorisme et financement du terrorisme » a été une nouvelle fois renvoyé, mercredi, au 14 mars prochain. Parmi les 31 prévenus de nationalité sénégalaise – dont trois femmes – arrêtés à des dates différentes, figure un imam célèbre au Sénégal, Alioune Ndao.

LA PHOTO DU JOUR

En Chine, les grandes migrations de la fête du printemps ont débuté



Comme chaque année durant les jours qui précèdent la fête du printemps, des millions de Chinois quittent les grandes agglomérations où ils sont venus chercher du travail pour regagner leur village et retrouver leur famille.

Photo : Zeng Tao/Xinhua/Sipa

ON EN PARLE À LA HAYE

Les Pays-Bas innovent pour les dons d'organe

Tout Néerlandais de plus de 18 ans sera automatiquement enregistré sur une liste de donneurs d'organes.

Didier Burg — Correspondant à Amsterdam

Les Pays-Bas ont fait un nouveau pas dans le domaine sociétal en adoptant une loi sur le don d'organes. Désormais, tous les citoyens âgés de plus de 18 ans seront automatiquement considérés comme donneurs de leurs organes après leur mort, à moins d'un refus explicite exprimé avant leur décès.

Après des débats éthiques houleux, la loi qui entre en vigueur en juillet a été votée mardi à une courte majorité de voix par la Chambre haute du Parlement (38 voix pour, 36 voix contre). En septembre dernier, les députés avaient adopté le

texte avec un suffrage d'écart entre ses partisans et ses opposants (75 pour et 74 contre).

L'objectif est d'augmenter le nombre de donneurs d'organes. Combat de sa vie politique, le projet de loi émane de l'ex-présidente du journal télévisé Pia Dijkstra, membre du parti démocrate de centre gauche D66. « C'est une excellente nouvelle pour toutes les personnes sur une liste d'attente pour recevoir une greffe », s'est-elle félicitée. Selon elle, « chaque année, quelque 150 décès de malades en attente d'une transplantation pourraient être évités si le nombre de dons était suffisant aux Pays-Bas ». D'après des statistiques, 40 % de Néerlandais sont pour-tant déjà enregistrés sur la liste

des donneurs. Dans la pratique, le texte prévoit plusieurs garde-fous. Afin de s'assurer de leur consentement, les citoyens adultes recevront deux courriers par e-mail leur demandant de confirmer ou non leur acceptation pour être des donneurs potentiels à leur décès. Sans réponse au deuxième e-mail, ils seront ipso facto inscrits sur le registre des donneurs d'organes.

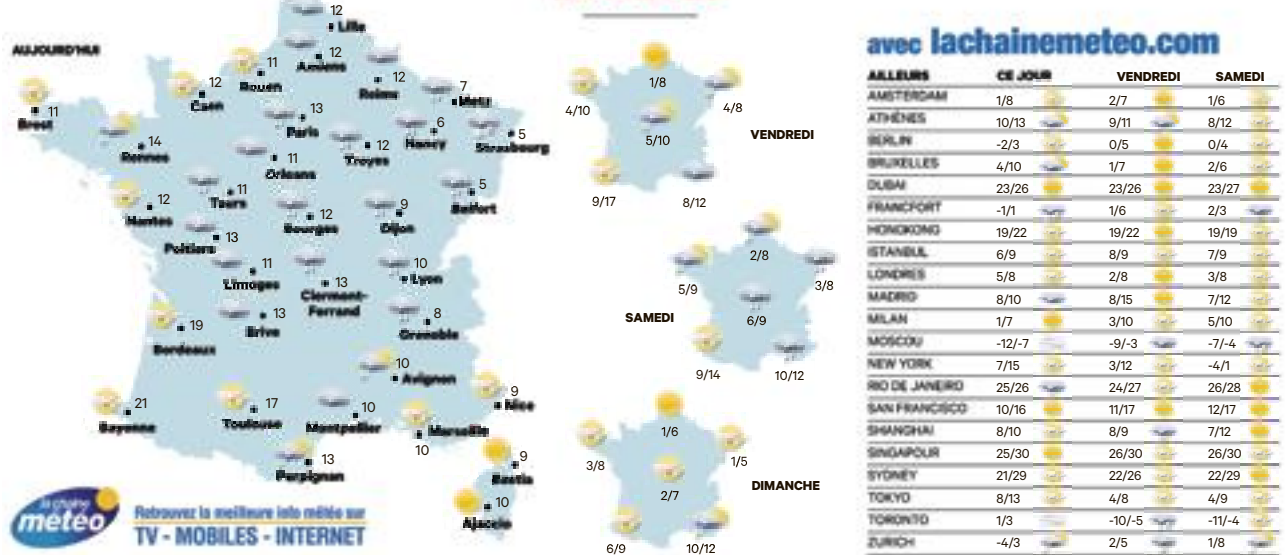
La famille consultée Une autre modification par rapport au texte initial prévoit un droit accordé aux proches du défunt de s'opposer à un don d'organes. Sans leur autorisation, aucun prélèvement ne pourra avoir lieu. En revanche, un refus explicite du défunt

d'autoriser un prélèvement d'organe devra être scrupuleusement respecté par eux.

En France, depuis le 1^{er} janvier 2017, la règle du « consentement présumé » pour le don d'organe a été renforcée. Parallèlement, la législation a facilité le droit des personnes qui y sont opposées à faire connaître leur volonté.

En tout cas, avec la loi Dijkstra, les Néerlandais confirment leur ouverture sur les questions de société. Au milieu des années 1970, les Pays-Bas avaient ouvert la voie à la légalisation de la consommation de drogues douces. En 2002, ils avaient été le premier pays au monde à reconnaître les unions homosexuelles. ■

LA MÉTÉO



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

Les Echos

SUR

RADIO CLASSIQUE

Vous êtes bien avec Radio Classique



J. Demarthon/AFP

CAC 40 5.165,26 points + 1,10 %	DOW JONES (*) 24.692,76 points + 0,21 %	EURO/DOLLAR 1,2407 \$ + 0,45 %	OR 1.348,22 \$ + 1,40 %	PÉTROLE (BRENT) 63,08 \$ + 0,57 %
---------------------------------------	---	--------------------------------------	-------------------------------	---

(*) en séance

INDUSTRIE & SERVICES

UBER
Le VTC continue de générer des pertes abyssales. // P. 16

AUTOMOBILE
Les constructeurs toujours accros aux « ventes tactiques ». // P. 17

REXEL
Le distributeur prêt à affronter Amazon sur le marché profession-nel. // P. 18 ET « CRIBLE » P. 34

SNCF
 AFP
Le transporteur retient son souffle avant la parution du rapport Spinetta. // P. 19 ET L'ÉDITORIAL DE DAVID BARROUX P. 9

BOISSONS
Vins et spiritueux : exportations record en 2017. // P. 20

DANONE
Le groupe réduit son poids dans Yakult pour se désendetter. // P. 20 ET « CRIBLE » P. 34

HIGH-TECH & MÉDIAS
SPORT
BT et Sky font baisser l'addition de la Premier League anglaise de football. // P. 22

START-UP
VIVATECH
L'Afrique au cœur des thématiques du prochain Salon. // P. 24

PME & RÉGIONS
ENTREPRISES
Les pistes de la loi Pacte pour faire grandir les PME et en faire les ETI de demain. // P. 25

GRAND EST
 DK
Les sachets de levure Alsa bientôt repris par un groupe allemand // P. 26

FINANCE & MARCHÉS
DETTE
Un vent de méfiance souffle sur le marché obligataire. // P. 27

ETHEREUM
Joseph Lubin, l'un des fondateurs : « Il y aura encore beaucoup d'exubérance des cryptodevises. » // P. 28

CRÉDIT AGRICOLE
La banque voit l'horizon s'éclaircir dans sa banque de détail. // P. 29 ET « CRIBLE » P. 34

LES ÉCHOS BUSINESS
CARNET // P. 33

LesEchos

SUR

RTL

DANS
« LA CHRONIQUE BOURSE »
À 12H ET 17H35
DU LUNDI AU VENDREDI

DERNIÈRE HEURE

Decathlon doit innover pour doper sa croissance



La croissance de Decathlon a principalement été tirée en 2017 par les 185 ouvertures de magasin, dont 9 en France.
Photo Danny Gys/Reporters-RÉA

Le leader de la distribution d'articles de sport aborde un tournant stratégique.

Nicole Buyse
—Correspondante à Lille

« Une année de transition et de transforma-tion » : c'est ainsi que François De Witte, « leader » de Decathlon France – puisqu'on ne dit plus « directeur » –, a qualifié 2017. Le chiffre d'affaires mondial du géant des arti-cles de sport, contrôlé par l'Association familiale Mulliez, a atteint 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires (hors taxes) l'an dernier, soit une hausse de 11 % sur un an. Mais, à périmètre comparable, elle n'est plus que de 4 %. La croissance a donc princi-palement été tirée par les 185 ouvertures de magasin, dont 9 en France, portant à 1.352 leur nombre total dans 39 pays, soit 10 de plus qu'en 2016. Dans l'Hexagone, qui pèse encore près d'un tiers du chiffre d'affaires total, à 3,4 milliards d'euros, Decathlon piétine avec une activité en hausse de seulement

1 % à périmètre comparable et 4 % avec les ouvertures. Des chiffres qualifiés pudique-ment de « perfectibles » par François De Witte, arrivé à son poste en mai 2016 quand, a-t-il rappelé, Decathlon entamait un vaste processus de transformation pour « revenir aux fondamentaux de Michel Leclercq », le fondateur de l'enseigne en 1976.

L'enseigne travaille sur « des actions lan-cées il y a maintenant un an et demi » et qui porteront leurs fruits à terme, veut croire le dirigeant. L'entreprise, passée à un manage-ment décentralisé, vit, selon lui, une « véri-table révolution managériale », où les déci-sions se prennent « au plus près des conséquences qu'elles induisent », dans les pays et dans les magasins.

Des ventes faibles sur le Net
Une autre révolution est en cours, à laquelle n'échappe aucun distributeur, à savoir l'accès multicanal à l'offre produit. La part des ventes réalisées sur Internet reste encore faible, à 4,5 % du total (contre 3 % en 2016). Or, souligne François De Witte, « 1 client sur 5 dit ne pas avoir trouvé le pro-duit qu'il cherchait en magasin ». L'enseigne

veut arriver à rendre 100 % de son offre dis-ponible sur son site, contre 90 % aujourd'hui. Elle développe le « click and collect » (commande sur le site, retrait en magasin) et travaille à réduire encore le délai de livraison des commandes faites à domicile ou en magasin. Mais pas question pour autant de négliger le réseau de points de vente. Dans l'Hexagone, où l'enseigne a bien maillé le territoire en magasins de pé-riphérie, des formats urbains sont en test en centre-ville (Paris 15^e, Bordeaux, Lille...). « Nous achevons la phase de rodage », a lâché François De Witte, ce qui pourrait laisser entendre une prochaine duplication.

Enfin, Decathlon travaille à une segmen-tation plus fine dans chaque sport avec, par exemple, 7 marques pour le vélo, selon l'uti-lisateur, allant du simple cyclo randonneur du week-end au professionnel. Elle entend également augmenter le nombre de sports proposés, dont certains méconnus comme le hockey sur glace, le triathlon ou le cross training et veut accélérer dans la conception de nouveaux produits dévelop-pés par ses équipes à partir des besoins des sportifs. ■

DBV Technologies, la biotech tricolore qui surfe sur l'allergie aux cacahuètes

Enrique Moreira
@EnriqueMoreira

Voici une bonne nouvelle qui a rassuré les investisseurs. Selon la biotech française DBV Technologies, la Food and Drug Admi-nistration (FDA), l'agence américaine du médicament, a estimé ce mercredi que « les données d'efficacité et d'innocuité disponibles suffisent au dépôt du dossier d'autorisation de mise sur le marché (AMM) du Viaskin Pea-nut ». En somme, l'administration améri-caine a accepté d'étudier la demande de DBV Technologies de pouvoir vendre aux Etats-Unis son traitement de l'allergie à l'arachide chez les enfants de 4 à 11 ans. Une annonce qui a rassuré les marchés et fait s'envoler le cours de la biotech. A la mi-jour-

née, l'action grimpait de 42,35 % à 46,86 euros sur Euronext Paris.

Un million d'enfants américains concernés
La partie n'était pourtant pas gagnée d'avance pour DBV Technologies, dont le titre valait encore plus de 80 euros à la mi-octobre, avant de tomber en disgrâce. La faute à l'échec partiel de son étude clinique de phase III. A l'époque, la biotech avait annoncé que le principal critère mesurant l'efficacité du Viaskin Peanut n'avait pas atteint la limite basse du plan d'analyse sta-tistique soumis à la FDA. Cet échec partiel, avait estimé DBV Tech-nologies, risquait de compromettre l'obten-tion de l'AMM aux Etats-Unis. Le fait que la

FDA accepte ce mercredi de se pencher sur cette demande d'autorisation fait « office d'accord définitif sur le contenu clinique de Viaskin Peanut », explique DBV. Autrement dit, la FDA a assez d'éléments pour statuer. C'est d'autant plus une bonne nouvelle pour DBV Technologies que d'autres traitements antiallergiques ont obtenu, par le passé, l'autorisation de mise sur le marché de la FDA sans avoir atteint leur seuil statistique. C'était le cas du français Stallergenes Greer et du danois ALK. « Il y a environ un million d'enfants aux Etats-Unis atteints de cette aller-gie potentiellement fatale, et nous sommes résolument engagés à travailler avec l'agence américaine pour répondre à ce besoin médical urgent », conclut Pierre-Henri Benhamou, le PDG de DBV Technologies. ■

Asmodee, la pépite du jeu de société, accélère en Chine

Dominique Chapuis
dchapuis@lesechos.fr

Asmodee, le spécialiste des jeux de société, pousse ses pions sur le digital en Chine. La société connue pour ses jeux de cartes, comme Dobble ou Jun-gle Speed, a signé un accord avec King-net, un des principaux studios chinois de développement de jeux mobiles. Le groupe, qui fournit aussi des contenus et des services sur le digital, est « dans le Top 10 du secteur » dans le pays, selon Asmodee. La Chine est l'un des principaux mar-chés mondiaux pour ces jeux mobiles, où il est estimé à 15 milliards d'euros. « Ce partenariat avec Kingnet est une for-midable opportunité pour notre groupe d'adresser les joueurs chinois », indique Stéphane Carville, le président d'Asmo-dee. L'idée est de permettre au groupe français contrôlé par Eurazeo de voir une partie de son catalogue de jeux adaptée pour les goûts des consomma-

« Le jeu digital est un marché en pleine croissance en Chine, où les gens recherchent toujours de nouvelles expériences. »

WANG YUE
PDG de Kingnet

teurs locaux, dont les attentes diffèrent d'autres clientèles. Avec l'objectif de « maximiser leur potentiel ». D'autant que Kingnet dispose déjà d'une base de clients très importante liée à ses autres activités. « Le jeu digital est un marché en pleine croissance en Chine, où les gens recherchent toujours de nouvelles expériences », a précisé Wang Yue, le PDG de Kingnet. Surtout, Asmo-dee, parmi les leaders des jeux de société (402 millions de chiffre d'affaires en 2016), pouvait difficilement entrer seul sur ce secteur, les plates-formes en Chine étant très contrôlées. Mattel et Lego ont eux aussi annoncé récemment des partenariats avec de grands acteurs du digital chinois, Tencent et NetEase.

Leader des applications payantes
Asmodee Digital a été lancé en 2015. Avec la volonté de répliquer ses succès dans les jeux physiques. La version numérique de Ticket to Ride, une adap-tation des Aventuriers du rail, a fait un carton, avec plus de 6 millions de télé-chargements. La filiale s'est positionnée sur une niche du marché, les jeux payants (de quelques euros à une dizaine d'euros). Dans cette catégorie, elle est le leader sur les plates-formes numériques comme l'Apple Store et Google Play, avec pour cible les 16-35 ans. En France, ce marché est estimé entre 500 et 1 milliard d'euros. Ayant assis sa réputation sur ce segment, Asmodee veut franchir une nouvelle étape, en offrant des contenus pour d'autres plates-formes. Le groupe va ainsi lancer au premier semestre une adaptation de son jeu de cartes Le Seigneur des Anneaux. Cette fois, l'application sera gratuite, et dédiée au PC. Un moyen de toucher des joueurs passionnés, avec un plus fort pouvoir d'achat et « en quête de nouvelles expé-riences ludiques ». ■

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



Damien Meyer/AFIP

Affaire Lactalis : salve de plaintes contre l'industriel et les distributeurs

AGROALIMENTAIRE L'association de consommateurs Foodwatch a déposé plainte, hier, dans le cadre de l'affaire du lait infantile contaminé à la salmonelle, produit par Lactalis. Elle cible 12 infractions révélant, selon elle, des « défaillances » du géant français du lait, mais aussi des autorités publiques et de la grande distribution. Une trentaine de familles se sont jointes à l'association. Au total, une cinquantaine de plaintes ont été enregistrées à la section santé publique du parquet de Paris.

Plusieurs usines de l'embouteilleur de Coca-Cola, en France, en grève

BOISSONS Plusieurs usines françaises de Coca-Cola European Partners (CEP) – à Grigny, Clamart, Marseille et Toulouse – étaient bloquées, mercredi, par un mouvement de grève, répondant à l'appel de trois organisations syndicales sur quatre. Ce blocage intervient alors qu'un plan social est en cours de négociation. CCEP France, qui emploie 2.600 personnes dans l'Hexagone, a annoncé à la mi-octobre son intention de supprimer 128 postes, sans licenciements.

Renault confirme le départ d'un de ses hauts dirigeants

AUTOMOBILE Le groupe Renault a confirmé mercredi le départ de l'Allemand Stefan Mueller, actuel directeur délégué à la performance, pour raison de santé. Révélé vendredi par l'agence Reuters, ce départ avait suscité quelques questions car le nom de Stefan Mueller avait été cité parmi les numéros deux potentiels du constructeur, qui s'apprête à désigner Thierry Bolloré. Sa nomination semblait néanmoins peu probable car l'Etat, qui détient 15 % de Renault, tenait à ce que l' élu soit français.

La France leader de l'aviation d'affaires en Europe



Shutterstock

AÉRIEN La France est restée en 2017 le pays accueillant le plus grand nombre de mouvements d'avions privés en Europe, devant l'Allemagne et le Royaume-Uni, selon les données de l'analyste WingX-Advance, communiquées par la plate-forme de réservation PrivateFly. Paris-Le Bourget maintient son rang de plus grand aéroport d'affaires d'Europe, avec plus de 50.000 mouvements d'avions privés en 2017. Nice-Côte d'Azur, 2^e du Top 20 européen, devance l'aéroport de Genève.

annonces judiciaires & légales

PREFECTURE DU VAL DE MARNE

DIRECTION DE LA COORDINATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE L'APPUI TERRITORIAL

BUREAU DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PROCEDURES D'UTILITE PUBLIQUE

AVIS D'AUTORISATION AU TITRE DE LA LOI SUR L'EAU

A l'issue de l'instruction de la demande d'autorisation au titre de la loi sur l'eau formulée par l'Etablissement Public d'Aménagement Orly Rungis Seine Amont (EPA ORSA), le Préfet du Val-de-Marne a autorisé, par arrêté n°2018/399 du 8 février 2018, l'aménagement de la ZAC Multisite du centre-ville de Villeneuve-Saint-Georges, en application de l'ordonnance n°2014-619 du 12 juin 2014 relative à l'expérimentation d'une autorisation unique pour les installations, ouvrages, travaux et activités soumis à autorisation au titre de l'article L.214-3 du code de l'environnement et, conformément aux rubriques 1.1.1.0, 1.2.2.0, 2.1.5.0, 2.2.3.0, 3.1.2.0, 3.1.4.0 et 3.2.2.0 de la nomenclature annexée à l'article R 214-1 du code de l'environnement.

La présente décision est publiée au recueil des actes administratifs de la préfecture du Val-de-Marne et accessible sur son site internet.

Une copie dudit arrêté est affichée dans la mairie de VILLENEUVE-SAINT-GEORGES pour y être consultée ainsi que sur le site concerné par les travaux.

Un dossier sur l'opération autorisée est consultable à la mairie de VILLENEUVE-SAINT-GEORGES ainsi qu'à la préfecture du Val-de-Marne, où tout intéressé peut prendre connaissance des conditions auxquelles cette autorisation est subordonnée.

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.

Uber continue de générer des pertes abyssales

- La fin d'année apporte quelques motifs d'espoir pour le nouveau patron.
- Dara Khosrowshahi confirme les objectifs d'équilibre opérationnel pour 2019.

TRANSPORT

Nicolas Rauline
@nrauline
— Bureau de New York

Dara Khosrowshahi a encore beaucoup de travail, mais les résultats de la fin d'année devraient l'encourager. Le nouveau patron d'Uber, qui a remplacé Travis Kalanick, a bouclé son premier trimestre complet à la tête de la société, lors du quatrième trimestre 2017. Une fin d'année plutôt positive pour le VTC, qui a vu son chiffre d'affaires net grimper de 61 % sur la période, comparé à la fin 2016, et a résorbé ses pertes de 26 % comparé au trimestre précédent. La part de marché aux Etats-Unis serait, elle, stabilisée autour de 70 %, après avoir fortement reculé au premier semestre : en début d'année, elle était de 82 %...

Des doutes sur le modèle

Dara Khosrowshahi continue donc de partager les principaux chiffres de la société, même si celle-ci n'est pas cotée. Lors d'une conférence avec les investisseurs, il a expliqué ces performances par le plan de contrôle des coûts mis en place l'été dernier. Notamment dans la publicité et le marketing (baisse des dépenses de 7,5 % par rapport au trimestre précédent). La société a aussi serré le budget de son service clients et les coûts d'acquisition (-1 %), en freinant par exemple sur les réductions. Son objectif reste d'atteindre l'équilibre opérationnel l'an prochain, avant d'introduire la société en Bourse.

Les conductrices payées 7 % de moins que les conducteurs

Chez Uber, mieux vaut être conducteur que conductrice. Selon une étude menée par l'université Stanford, le salaire horaire des chauffeurs pour Uber est en moyenne supérieur de 7 % à celui des femmes. L'algorithme est indifférent au genre mais perpétue certaines différences. Environ 50 % de l'écart est ainsi dû à la vitesse de conduite : les femmes tendent à conduire moins vite et font donc un plus petit nombre de trajets par heure. Elles tendent en outre à travailler pendant des plages horaires où les surcharges ne s'appliquent pas. Enfin, elles sont en général employées par Uber depuis moins longtemps, alors que le système favorise les « anciens ».

Un collectif de chauffeurs mené par la CFDT réclame la mise en place d'une tarification minimum.

Lionel Steinmann
@lionelsteinmann

Les habitants de la région parisienne prêts à partir en vacances ce samedi depuis Roissy-Charles-de-Gaulle vont devoir prendre leurs précautions : non seulement l'accès à l'aéroport par le RER B sera fermé pour travaux par la RATP ce week-end et le suivant, mais les arrivées en voiture pourraient également être perturbées par des barrages filtrants. L'Union des VTC, un collectif de chauffeurs dans lequel figure principalement la CFDT, a lancé un mot d'ordre de grève illimitée à partir de samedi pour obtenir « une juste rémunération », et notamment l'instauration d'un tarif minimum dans le secteur.

Les organisateurs ont prévu (si la préfecture le permet, ce qu'ils sauront jeudi) un point de rassemblement à partir de 7 heures du matin aux abords de l'aéroport, et l'opération de « sensibilisation » envisagée



Sergio Lima/AFIP

Le nouveau patron d'Uber, Dara Khosrowshahi, qui a remplacé Travis Kalanick en 2017.

Mais ce trimestre prometteur ne doit pas faire oublier que l'année 2017 aura été très compliquée pour Uber. Outre les problèmes de gouvernance et le conflit avec son fondateur, Travis Kalanick, Uber a vu ses pertes se creuser à un niveau jamais vu : 4,5 milliards de dollars, sur un chiffre d'affaires net de 7,5 milliards.

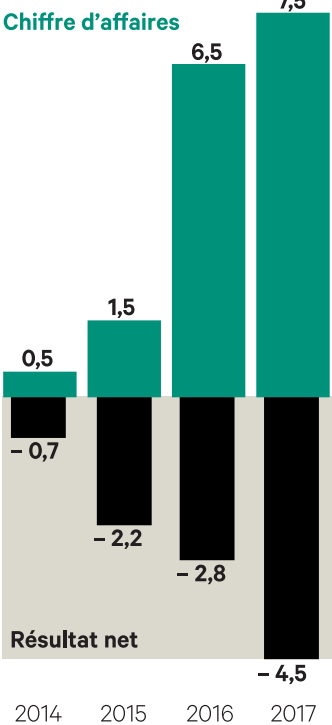
La société suscite toujours les mêmes doutes sur son modèle et plusieurs éléments exceptionnels sont venus ternir son bilan, notamment des dépréciations d'actifs ou

une charge après avoir abandonné son activité de location de véhicules. Il y a quelques jours, Uber a conclu un accord avec son concurrent Waymo, qui appartient à Alphabet, la société mère de Google. Accusé de lui avoir volé des secrets industriels dans la voiture autonome, il a accepté de lui verser 245 millions de dollars en parts de la société pour régler le différend. Sans oublier les scandales qui ont terni l'image de la société, comme les accusations de harcèlement sexuel contre plusieurs de ses dirigeants, ou la fuite de données qui a affecté 50 millions de clients et 7 millions de chauffeurs, qu'Uber a tenté de dissimuler.

SoftBank continue, de son côté, de croire en la société californienne. Le groupe japonais a récemment investi plus de 9 milliards de dollars pour devenir son actionnaire de référence. Dara Khosrowshahi a également confié qu'UberEats, le service de livraison de repas, avait généré 1,1 milliard de dollars de ventes lors du quatrième trimestre, soit environ 10 % du chiffre d'affaires brut de la société. Des revenus multipliés par quatre en un an, mais qui ne suffisent pas encore à rentabiliser le service. ■

Les chiffres clefs d'Uber

En milliards de dollars



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

Les VTC appelés à faire grève à partir de samedi

devrait sensiblement ralentir le trafic routier. Les manifestants comptent ensuite rallier Paris avec une opération escargot jusqu'au ministère des Transports pour arriver dans le milieu de l'après-midi, avant qu'une assemblée générale ne se réunisse afin de reconduire (ou non) le mouvement. Des manifestations analogues sont annoncées à Nice, Bordeaux et Marseille (à proximité de la gare Saint-Charles).

Incertitudes sur le degré de mobilisation

Difficile à ce stade d'évaluer le degré de mobilisation. Fabian Tosolini, de la CFDT, assure qu'elle sera forte : « Les chauffeurs sont à bout, ce sont eux qui sont venus nous voir. » Le précédent mouvement d'ampleur des chauffeurs, qui ont le statut d'indépendant, date de décembre 2016. Plusieurs centaines d'entre eux avaient mené des blocages pour protester contre le passage de 20 % à 25 % de la commission prélevée par Uber, la plate-forme qui domine le secteur, sur chaque mise en relation avec un client.

Le gouvernement avait organisé la sortie de crise en nommant un

médiateur. Ce dernier avait mis en évidence la précarité qui sévissait dans la profession et avait préconisé la mise en place d'un tarif minimum. Une proposition acceptée sur le principe par le précédent gouvernement (ce qui ne l'engageait guère à deux mois de la fin de la législature), puis relancée en décembre dernier par la ministre des Transports, Elisabeth Borne.

Mais, depuis, « les VTC ne voient aucune avancée significative », assure le collectif. A priori, la période leur est pourtant favorable : la raréfaction du nombre de chauffeurs depuis le début de l'année a pour conséquence de faire grimper les prix pratiqués par plu-

sieurs plates-formes et, par voie de conséquence, les revenus de chauffeurs. « Mais les courses d'approche, qui ne sont pas rémunérées, sont plus longues et, au final, le gain est minime », assure Fabian Tosolini.

Dans le même temps, les chauffeurs ont vu leurs charges augmenter, avec une hausse de 7,6 centimes par litre de la fiscalité sur le gazole depuis le 1^{er} janvier. L'Union des VTC réclame donc la mise en place d'un tarif minimum à 12 euros « net chauffeur ». Un chiffre très éloigné des pratiques d'Uber (chez qui la course minimum est à 5 euros). La plate-forme s'est, de son côté, « engagée à participer aux travaux initiés par le ministère ». ■

LesEchos SUR franceinfo

« C'EST MON ARGENT »
Chaque vendredi
à 6 h 25 et 10 h 50

Les constructeurs automobiles toujours accros aux « ventes tactiques »

- En 2017, près d’une voiture neuve vendue sur six était un véhicule de démonstration ou de courtoisie.
- Une stratégie qui permet de gonfler artificiellement les parts de marché et de faire tourner les usines.

AUTOMOBILE

Julien Dupont-Calbo
@jdupontcalbo

Dans le métier, on parle pudiquement de la « qualité » du marché. L’an dernier, les ventes de voitures neuves en France ont bondi de 4,7 %, pour atteindre les 2,110 millions de véhicules. Une jolie performance. Mais à y regarder de plus près, le bilan n’est pas si réjouissant, tant les « ventes tactiques » ont été utilisées par les constructeurs. Les ventes tactiques ? Une stratégie qui consiste à gonfler artificiellement ses parts de marché et à faire tourner ses usines en cédant des engins à prix cassés. En 2017, les ventes de véhicules de démonstration ou de courtoisie ont ainsi grimpé de 13,7 %, à 333.470 unités. Soit près d’une voiture neuve sur six écoulées, selon les données du cabinet AAA Data obtenues par « Les Echos ». Ces immatriculations opérées par les conces-

sionnaires ou les garagistes avaient déjà progressé de 12 % en 2016. Pour rappel, ces voitures-là sont le plus souvent vendues en tant que véhicule d’occasion « zéro kilomètre » (avec un rabais de l’ordre de 20 à 30 % par rapport au prix catalogue). Pour alimenter la machine, il y a aussi les ventes réalisées auprès des loueurs courte durée (comme Hertz ou Avis), très peu lucratives pour les constructeurs. Celles-ci ont augmenté de 5,33 %, à 229.858 véhicules, ce qui représente tout de même 11 % du marché global.

Seuls 48 % des acheteurs sont des particuliers
Plus vertueuses, les ventes aux loueurs longue durée et aux entreprises, qui ont pesé au total un quart des ventes l’an dernier, sont également en progression – de 5 % et de 9 % respectivement. En revanche, les achats en provenance des particuliers n’ont gagné que 2,3 %, à seulement 48 % des ventes... « Mais cela faisait quelques années que les volumes réalisés auprès des particuliers stagnaient ou reculaient, ce qui est le signe que certains fondamentaux du marché redevennent solides », tempère Flavien Neuvy, responsable de l’Observatoire Cetelem. Dans le détail, toutes les marques n’adoptent pas la même stratégie. Champions 2017, Fiat et Nissan font presque la moitié de leurs chiffres avec des ventes tactiques. Opel, la nouvelle propriété de PSA, n’est pas en reste, avec 42 % de ventes tactiques. A l’opposé du spectre, on trouve Toyota, qui écoule 65 % de ses voitures auprès des particuliers, et surtout Dacia. La marque « juste prix » de Renault effectue 84 % de ses ventes auprès de clients particuliers, à 99.295 unités. Soit plus que Citroën et Volkswagen. ■

« Cela faisait quelques années que les volumes réalisés auprès des particuliers stagnaient ou reculaient, ce qui est le signe que certains fondamentaux du marché redevennent solides. »

FLAVIEN NEUVY
Responsable de l’Observatoire Cetelem

Volkswagen en souffrance dans l’Hexagone

La marque allemande est le seul grand acteur à avoir vu ses ventes baisser l’an dernier en France.

Fâcheuse exception. Volkswagen est la seule grande marque automobile à avoir subi un recul de ses ventes l’an dernier dans l’Hexagone. Le constructeur allemand a écoulé 139.360 véhicules en 2017, soit 2,7 % de moins qu’en 2016. En janvier, VW a même vu ses volumes dévisser de 18 %, et Dacia lui prendre la quatrième place du marché derrière Peugeot, Renault et Citroën. Pis, il n’y a plus de Volkswagen dans le Top 10 des meilleures ventes – tout cela malgré une politique de remises plus que généreuse, pouvant atteindre 10.000 euros...

« C’est vrai, nous avons connu une légère baisse l’an dernier, reconnaît-on chez Volkswagen France. Nos nouveaux produits sont arrivés en fin d’année et notre offre de SUV est encore insuffisante »,

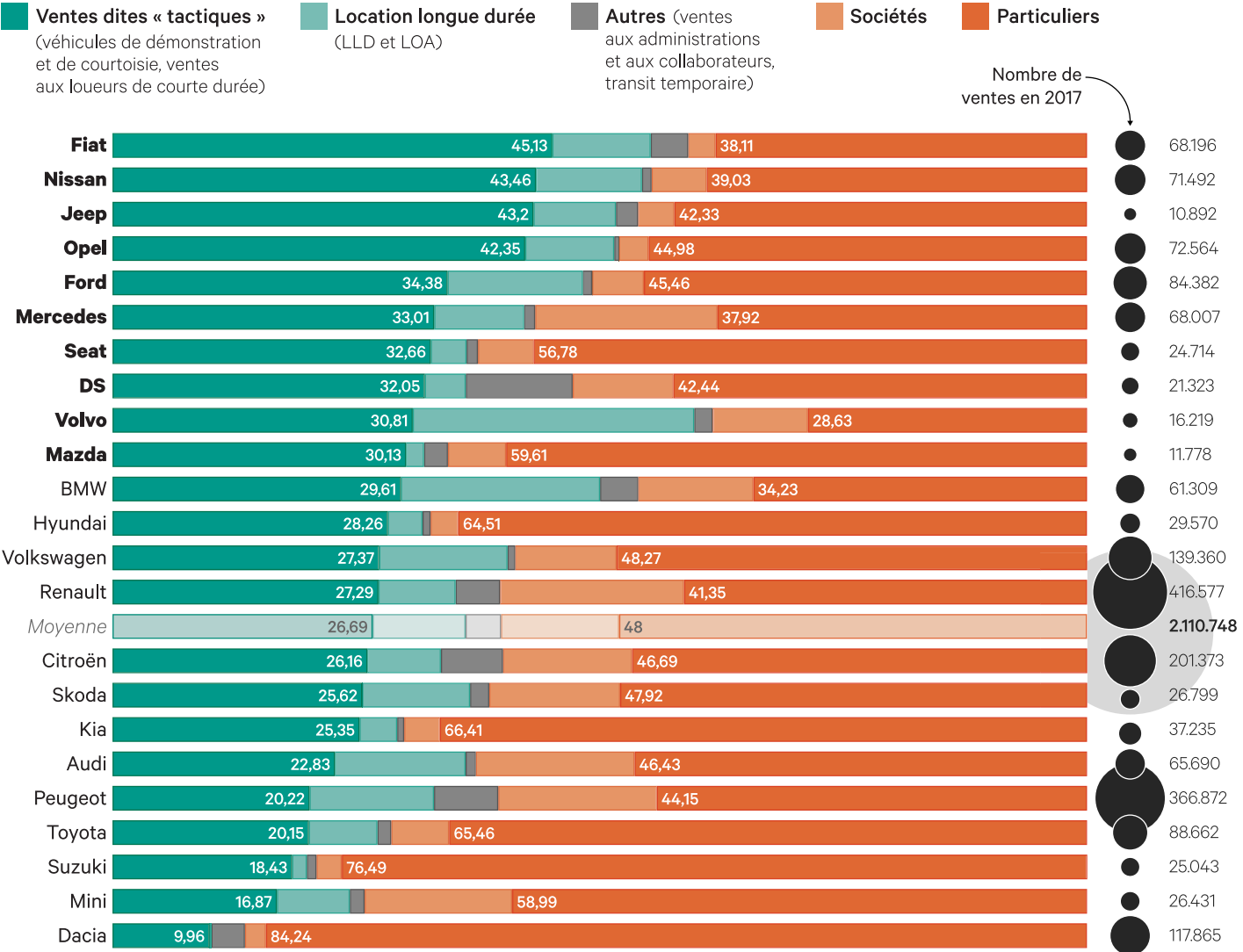
Il n’y a plus de Volkswagen dans le Top 10 des meilleures ventes, malgré une politique de remises plus que généreuse.

affirme-t-on au sein de la filiale. En ce moment, ces 4×4 urbains pèsent un bon tiers des ventes... S’ils avaient en rayon le Tiguan, un SUV toujours recherché par les familles, les concessionnaires de la marque n’ont pu commercialiser qu’en novembre le nouveau T-Roc, un petit SUV, et la dernière version de la citadine Polo. La compacte Golf, de son côté, avait connu un lifting au début du printemps.

Scandales à répétition
Les clients auraient-ils en tête les multiples scandales qui secouent Volkswagen depuis le début du « dieselgate », en septembre 2015 ? De fait, les ventes aux particuliers – les chalands les plus sensibles à l’image des marques – ont reculé de 9 % l’an dernier. En interne, on estime que le « dieselgate » a eu un impact négatif difficilement quantifiable, mais limité quoi qu’il en soit. « L’impact des scandales sur les marques est modéré mais réel », confirme Flavien Neuvy, de l’Observatoire Cetelem, qui se dit « surpris » de l’effet à retardement de l’affaire des moteurs truqués. « L’essoufflement des ventes tient peut-être du nombre d’épisodes du scandale. Avec les annonces, l’ouverture des enquêtes, les mises en examen, les amendes... C’est un vrai feuilleton ! » pointe l’expert.

Qui sont les clients des marques ?

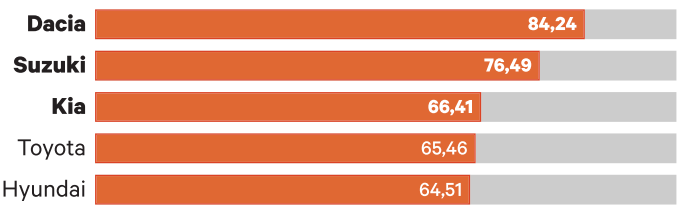
Ventes par canal de distribution, en 2017 en France, par constructeur*, en %



*Constructeurs ayant vendu plus de 10.000 unités en 2017, triés selon leur taux de ventes dites « tactiques »

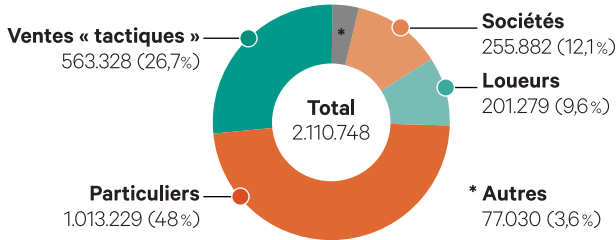
Les cinq meilleurs vendeurs aux particuliers

En 2017, en %



Total des ventes par canaux

Tous constructeurs confondus, en 2017, en unités vendues



• LES ECHOS • / SOURCE : AAA DATA

Les chiffres clefs

-2,7 %

LA BAISSÉ des ventes de véhicules sous la marque Volkswagen en 2017 en France.

139.360

VÉHICULES au total ont été écoulés dans l’Hexagone par Volkswagen en 2017.

67.270

VÉHICULES ont été vendus à des particuliers l’an dernier, soit un recul de 9 %.

Charge à la nouvelle direction hexagonale de corriger le tir et de redorer le blason. Thierry Lepiaucq a remplacé en août dernier Jacques Rivoal à la présidence du directoire du groupe Volkswagen France sur fond de statistiques de vente trafiquées, et Pierre Boutin a pris le volant de la marque Volkswagen en novembre. — J. D.-C.

lisi

LINK SOLUTIONS FOR INDUSTRY

NOUVEL EXERCICE DE PROGRESSION DES RESULTATS

- PROGRESSION DES RÉSULTATS :
 - CHIFFRE D’AFFAIRES : 1,64 MILLIARD D’EUROS, EN CROISSANCE DE 72 M€ (+ 4,6 %)
 - LSI AEROSPACE franchit le seuil symbolique du milliard d’euros de chiffre d’affaires et LSI AUTOMOTIVE celui des 500 millions d’euros ;
 - Apport des opérations de croissance externe réalisées aux Etats-Unis en 2016 (LSI MEDICAL Remmele) et 2017 (TERMAX) compensant un effet dollar défavorable ;
 - Croissance organique : + 3,6 % ; Forte au premier semestre (+ 6,1 %), plus limitée dans la seconde partie de l’année (+ 1,0 %) ;
 - RÉSULTAT OPERATIONNEL COURANT EN PROGRÈS DE PRÈS DE 14 M€ (+ 8,9 %)
 - Contribution en hausse dans les trois divisions ;
 - Marge opérationnelle en amélioration de 0,4 point à 10,4 % ;
 - STABILISATION DU RÉSULTAT NET À UN NIVEAU ÉLEVÉ (108 M€), EN DÉPIT D’UN RÉSULTAT FINANCIER FORTEMENT NÉGATIF (-21,6 M€) DU FAIT DES VARIATIONS DE CHANGE
- FREE CASH FLOW* LARGEMENT POSITIF MALGRÉ UN IMPACT DE CHANGE DÉFAVORABLE (-27,4 M€) ET UN NIVEAU RECORD D’INVESTISSEMENTS ;
- ENDETTEMENT FINANCIER NET SOUS CONTRÔLE APRÈS ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ TERMAX ;
- DIVIDENDE PROPOSÉ : 0,48 EURO PAR ACTION ;
- OBJECTIFS 2018 : AMÉLIORATION DES PERFORMANCES ET MAINTIEN DU CAP STRATÉGIQUE.

14 FÉVRIER 2018 - Le Conseil d’Administration de LSI, réuni sous la présidence de Monsieur Gilles KOHLER, a examiné les comptes définitifs audités de l’exercice clos le 31 décembre 2017. Ils seront soumis à l’approbation de l’Assemblée Générale des actionnaires le 24 avril 2018.

12 mois dos le 31 décembre	2017	2016	Variations
Principaux éléments du compte de résultat			
Chiffre d'affaires	M€ 1 643,4	1 571,1	+ 4,6 %
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	M€ 256,2	237,1	+ 8,0 %
Marge d'EBITDA	% 15,6	15,1	+ 0,5 pt
Résultat opérationnel courant (EBIT)	M€ 171,4	157,5	+ 8,9 %
Marge opérationnelle	% 10,4	10,0	+ 0,4 pt
Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société	M€ 108,0	107,0	+ 0,9 %
Résultat net par action	€ 2,04	2,02	+ 1,0 %
Principaux éléments du tableau des flux de trésorerie			
Capacité d'autofinancement	M€ 203,8	195,8	+ 8,0 M€
Investissements industriels nets	M€ - 140,1	- 119,6	+ 20,5 M€
Excédent de trésorerie d'exploitation (Free Cash Flow)*	M€ 46,3	73,5	- 27,2 M€
Principaux éléments de structure financière			
Endettement financier net	M€ 300,2	218,2	+ 82,0 M€
Ratio d'endettement net sur capitaux propres	% 33,4	25,2	+ 8,2 pts

* Dans le présent communiqué, Free Cash Flow désigne la capacité d'autofinancement diminuée des investissements industriels nets et des variations des gFR.
Le Groupe est entièrement mobilisé pour atteindre un résultat opérationnel courant à deux chiffres, un Free Cash Flow positif et une progression en valeur de ses indicateurs de gestion, dans un contexte de volatilité des devises. La poursuite et le déploiement de nombreux projets industriels structurants (robotisation et amélioration de la productivité, innovation), le lancement des premières initiatives dans le domaine de la digitalisation des moyens de production visent à lui donner une avance technologique qui doit consolider sa différenciation de manière pérenne dans des marchés bien orientés dans la durée.

Le titre LSI est coté sur Euronext Paris, compartiment A et appartient aux indices CAC AERO & DEF, CAC All Shares, CAC Industrials, sous le code ISIN : FR 0000050353. LSI est un des leaders mondiaux des fixateurs et composants d'assemblage destinés aux secteurs Aéronautique, Automobile et d'implants médicaux.

Contact
Emmanuel VIELLARD – Tél. : 03.84.57.00.77
Courriel : emmanuel.viellard@lisi-group.com
Site internet : www.lisi-group.com
Code Reuters : GFILPA Code Bloomberg : FII FP

Les prochaines publications paraîtront après la clôture de Paris Euronext
• Assemblée générale des actionnaires : 24 avril 2018
• Information financière du 1^{er} trimestre 2018 : 25 avril 2018
• Résultats du 1^{er} semestre 2018 : 25 juillet 2018
• Information financière du 3^{ème} trimestre 2018 : 24 octobre 2018

Bic va reprendre une direction bicéphale

BIENS DE CONSOMMATION

L'actuel PDG, Bruno Bich, cédera les rênes à son fils aîné Gonzalve en mai.

Le groupe va à nouveau séparer les fonctions de président et de directeur général.

Dominique Chapuis
@DominiqueChapui

Le changement de gouvernance, c'est pour le mois de mai chez Bic. Comme le groupe l'avait annoncé, la famille qui contrôle 43 % du capital reste aux commandes. C'est Gonzalve Bich (trente-neuf ans), l'aîné des trois fils du PDG, Bruno Bich, qui va prendre sa suite à la tête de l'entreprise. Il est le petit-fils du fondateur du roi du stylo-bille. La décision sera soumise à l'assemblée générale des actionnaires le 16 mai. « Nous avons bâti une entreprise unique et je suis confiant dans la capacité de Gonzalve et de ses équipes à inventer le futur Bic », a indiqué Bruno Bich.

A cette occasion, comme prévu, le champion mondial des biens de consommation (briquets, rasoirs, papeterie...) reviendra à une direction bicéphale, en séparant les fonctions de président et de directeur



Petit-fils du fondateur du roi du stylo-bille, Gonzalve Bich sera confirmé dans ses nouvelles fonctions de PDG le 16 mai, lors de l'assemblée générale des actionnaires. Photo Franck Crusiaux/RÉA

général. C'était déjà le cas avant le départ surprise à la retraite en 2016 de l'ancien directeur général, Mario Guevara à cinquante-six ans. Le groupe avait dû modifier ses statuts dans l'urgence, afin de permettre à Bruno Bich, de prendre le poste de PDG et d'exercer jusqu'à 72 ans, au lieu de 70 ans jusque-là. En attendant d'organiser la succession.

Finalement le passage de témoin aura lieu avec six mois d'avance, Bruno Bich devant atteindre en octo-

bre la limite d'âge. « Nous avons pensé que la réunion des actionnaires était le bon moment pour assurer cette transition qui a duré 18 mois », relève Sophie Palliez, directeur des relations investisseurs.

Compétences démontrées
Gonzalve Bich, nommé au poste de directeur général, sera épaulé par Pierre Vareille (soixante ans). Actuel vice-président du conseil d'adminis-

tration, ce dernier en deviendra le président. Administrateur indépendant du groupe depuis 2009, Pierre Vareille a débuté sa carrière chez Vallourec, avant GFI Aerospace et a occupé la direction générale de Constellium jusqu'en 2016. « Gonzalve incarne nos valeurs. Dans les responsabilités qu'il a exercées au cours des 15 dernières années, il a prouvé son engagement, démontré sa vision stratégique et ses qualités opérationnelles. Professionnel expérimenté et respecté, Pierre Vareille [...] a

une excellente connaissance de notre entreprise », a souligné Bruno Bich.

Le futur dirigeant connaît très bien le géant des biens de consommation. Après des études aux Etats-Unis, Gonzalve Bich a été consultant deux ans chez Deloitte, avant de rejoindre l'entreprise familiale en 2003. Il a d'abord travaillé en Asie, puis aux ressources humaines, au marketing rasoirs, et a dirigé l'Europe du Nord pendant quatre ans. Suite à la décision de son père de passer la main, il est monté progressivement dans la hiérarchie, au poste de directeur général délégué en juin 2016, puis directeur des opérations en janvier 2017.

Le futur patron va prendre les manettes dans une période de turbulences. Bic anticipe un nouveau recul de sa marge d'exploitation en 2018. Sur l'exercice 2017, son résultat d'exploitation a baissé de 2 % à 401 millions d'euros. Le résultat net est lui ressorti à 288 millions, en hausse de 15,5 % pour un chiffre d'affaires en progression de 1,4 %, en comparable, à 2 milliards d'euros.

Le concurrent de Gillette et de Wilkinson devra faire face à un marché des rasoirs très concurrentiel aux Etats-Unis, sous la pression des « shave clubs », ces systèmes d'abonnements sur internet. Bic est aussi confronté à la réduction des stocks de ses clients outre-Atlantique et au Brésil, un gros marché (10 % de ventes), concurrencés par l'e-commerce. ■

Rexel prêt à affronter Amazon sur le marché professionnel

DISTRIBUTION PROFESSIONNELLE

Le distributeur de matériel électrique affiche de bons résultats.

Philippe Bertrand
@BertralPhilippe

Rexel déroule son plan stratégique. Le distributeur de matériel électrique a atteint l'an dernier ses objectifs de croissance et de rentabilité et Patrick Berard, son nouveau directeur général, poursuit la feuille de route présentée fin 2017. Les ventes ont progressé de 1,1 %, à 13,3 milliards d'euros, et de 3,5 % en données comparables, avec une accélération au quatrième trimestre.

Le bénéfice net ressort à 104,9 millions, en recul de près de 22 %, en raison principalement d'écarts d'acquisitions et de pertes sur des cessions d'actifs. Mais le résultat net récurrent (hors éléments exceptionnels) est en hausse de plus de 16 %, à 291,2 millions.

« En France, notre activité s'est renforcée tout au long de l'année. Aux

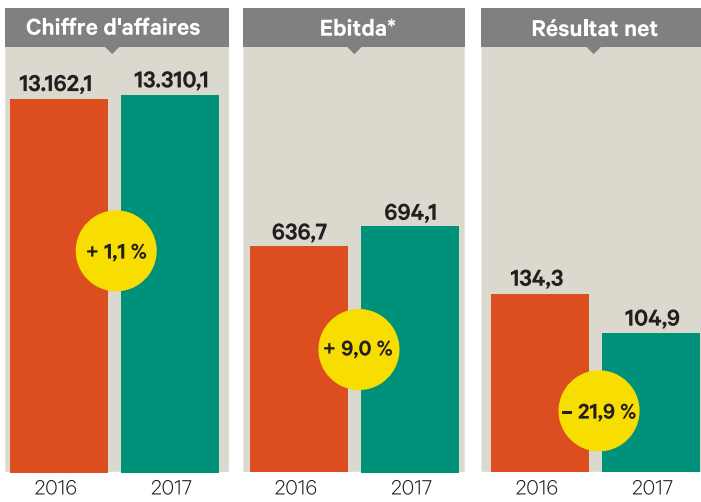
Etats-Unis, nous avons constaté une bien meilleure dynamique dans notre activité de proximité. Au Royaume-Uni, nous avons protégé notre marge grâce à la fusion de nos enseignes. Nous avons également achevé la première étape de notre plan de cession, en cédant l'Asie du Sud-Est », a résumé le directeur général.

La croissance a été observée dans les trois grandes zones géographiques du groupe, et notamment en Europe, qui pèse plus de la moitié du chiffre d'affaires (+4,2 % en comparable). L'Amérique du Nord était en hausse de 2,4 % et l'Asie-Pacifique de 3,4 %. Pour 2018, le patron de Rexel table sur un marché qui restera « favorable dans la plupart des zones géographiques ». « Le boum de la construction a relancé notre activité en France et la conjoncture continuera d'être bonne en 2018 », a estimé Patrick Berard devant les analystes.

Le directeur général a redonné les grandes lignes de son action. Il souhaite augmenter le nombre de ses clients, élargir son offre et accélérer la digitalisation de la société. Il a constaté la demande croissante en objets connectés, notamment dans la domotique. Les ventes sur Internet

Les chiffres clefs de Rexel

En millions d'euros



* Excédent brut d'exploitation

« LES ECHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

atteignent déjà 14 %, soit 1,9 milliard d'euros. Pour aller plus loin, notamment aux Etats-Unis, Rexel va consacrer la moitié de ses investissements (110 millions annuels) au numérique.

Interrogé par Reuters sur la concurrence d'Amazon qui investit le

commerce interentreprises, Patrick Berard a reconnu que l'américain « est un acteur ». « Nous devons nous faire face et les battre sur certains éléments qui apportent de la valeur aux consommateurs, oui », a-t-il ajouté. Rexel compte sur sa

base de données clients et engage des cadres qualifiés pour cela.

Proximité

Le groupe va automatiser ses entrepôts pour mieux livrer. Mais il compte aussi sur ses 2.000 agences réparties entre 32 pays pour offrir à ses clients professionnels des services de proximité. Dans cette logique, la filiale américaine adopte des enseignes locales et une organisation régionale : la Californie, la zone du Texas, la Floride, etc.

De nouvelles cessions seront par ailleurs opérées d'ici à la fin de l'année. Le programme d'une valeur de 800 millions d'euros n'est réalisé qu'à 17 % pour le moment.

Les objectifs annoncés pour 2018 se situent dans le droit fil de l'année précédente : une poursuite de la croissance organique des ventes, inférieure à 5 %, et l'amélioration de l'Ebita ajusté entre 5 et 10 %. « 2018 sera une année de continuité », a conclu Patrick Berard. Le titre a bondi de 6,22 %, à 14,44 euros.

Lire « Crible »
Page 34

HSF recrute une associée pour sa pratique Immobilier

AVOCATS

Herbert Smith Freehills accueille Anne Petitjean, spécialiste reconnue en droit de l'urbanisme et de l'aménagement.

Antoine Boudet
@ABoudet

Preuve, s'il en fallait une, du dynamisme du marché immobilier parisien et de l'intérêt qu'y portent les grands cabinets d'avocats d'affaires internationaux, après Paul Hastings avec un nouvel associé entré il y a un an, c'est au tour de Herbert Smith Freehills (HSF) de renforcer sa pratique Immobilier.

La firme anglo-australienne (depuis sa fusion en 2012 avec l'australien Freehills) annonce ce mercredi l'arrivée d'une nouvelle associée, Anne Petitjean, jusqu'ici avocat counsel chez White & Case. Cette spécialiste en droit de l'urbanisme et de l'aménagement rejoint ainsi David Lacaze, avocat associé, responsable de la pratique

Son activité sera complémentaire de celles des équipes « très puissantes » à Londres et en Allemagne.

Immobilier, qui avait précédemment quitté Paul Hastings à la fin 2016. Son équipe compte donc désormais deux associés et quatre collaborateurs, après l'arrivée aussi de Marc Zimmer en janvier dernier.

Evolution très favorable du secteur immobilier

Pour Frédéric Bouvet, « managing partner » d'Herbert Smith Freehills Paris, ce mouvement s'inscrit dans une évolution très favorable du secteur immobilier en France, « avec des foncières qui affichent des bons résultats, les chantiers du Grand Paris, ou encore l'évolution de l'hôtellerie, notamment l'hôtellerie de luxe ». En coordination avec les associés des départements Finance, « corporate » et « tax », le bureau parisien d'HSF entend proposer une offre de services complète dans le cadre d'investissements immobiliers complexes. Son activité sera complémentaire de celles des équipes « très puissantes » à Londres et en Allemagne.

Globalement, la firme, deuxième d'origine britannique à s'être implantée à Paris en 1964, après Clifford, a enregistré une croissance de 14 % en France, à 60 millions d'euros. Le cabinet compte 210 personnes dans la capitale, dont 120 avocats parmi lesquels 26 associés. Il comptait une cinquantaine de professionnels il y a dix ans, et ambitionne d'en avoir 140 au terme du mandat de Frédéric Bouvet dans deux ans. ■

60

MILLIONS D'EUROS

Le chiffre d'affaires de HFS en 2016 pour un effectif de 120 avocats.

Foncière des Régions engrange les fruits de sa diversification

IMMOBILIER

Les voyants sont au vert pour le spécialiste de l'immobilier.

Catherine Sabbah
@csabbah

Que ce soit sur un plan géographique, France, Italie et Allemagne, ou d'un point de vue métier (bureaux, hôtels, logements)... les résultats 2017 de Foncière des Régions sont excellents partout, et cela après une année 2016 déjà record. De quoi ren-

forcer la conviction de Christophe Kullmann, son directeur général, que ce modèle diversifié est le bon.

Le groupe, qui gère un patrimoine de 21 milliards d'euros, a vu sa valeur croître de 6,2 % sur un an. Ses revenus locatifs sont en hausse sur tous ses marchés, pour un résultat net total de 391 millions, en hausse de 10 %. Et la foncière n'entend pas s'arrêter là. Elle envisage de lancer 900 millions de nouveaux projets en 2018, soit un peu moins de 20 % des 5,1 milliards prévus dans les prochaines années. Un sacré potentiel de création de valeur puisque, affirme le dirigeant, « à chaque fois

que nous achetons un actif pour le redévelopper ou le remettre sur le marché, nous en augmentons la valeur de 50 % environ ».

Stratégie très long terme

En 2017, une douzaine d'opérations ont été livrées, principalement dans les grandes métropoles, comme à Lyon l'immeuble Silex et ses 10.000 mètres carrés, ou aux portes de Paris à Issy-Les-Moulineaux, avec Edo devenu le nouveau siège de Transdev. Et la réserve parisienne est abondante : Foncière des Régions possède au moins une quinzaine d'immeubles occupés par Orange

qui n'a pas vocation à en rester locale partout.

Fidèle à sa stratégie très long terme, le groupe acquiert en effet des bâtiments loués, engrange les loyers le temps que les locataires fassent leur valise, ce qui prend parfois des années, avant de les transformer. « Nous avons bénéficié de la compression des taux, d'une hausse des loyers supérieure de 10 % à nos anticipations et à des coûts de construction raisonnables ces dernières années. Ils sont en train de remonter », relève néanmoins Christophe Kullmann. En France et en Italie, où le parc est surtout constitué de bureaux, Foncière

des Régions devrait lancer une nouvelle marque de « co-working ».

« Co-living » en Allemagne

En Allemagne, où elle possède 45.000 logements, la foncière a profité d'une envolée de 15 % des loyers résidentiels. Elle prévoit de lancer à Berlin une nouvelle activité de « co-living » (appartements partagés) avec 3.000 chambres d'ici à cinq ans. Enfin, sur le marché de l'hôtellerie, Foncière des Régions a étendu sa présence vers l'Espagne, en achetant 17 hôtels. Ce nouveau portefeuille de 559 millions d'euros s'est déjà apprécié de 7 % à la fin de l'année. ■

La SNCF retient son souffle avant la parution du rapport Spinetta

TRANSPORT

L'ancien patron d'Air France-KLM doit présenter ses propositions pour sortir le rail français de l'impasse.

La fin progressive du statut de cheminot et la fermeture de petites lignes sont évoquées.

Lionel Steinmann
@lionelSteimann

Jusqu'à présent surtout connu dans le transport aérien, l'ancien patron d'Air France-KLM Jean-Cyril Spinetta est en train de rattraper son déficit de notoriété chez les cheminots, puisque c'est à lui que le gouvernement a commandé un rapport sur « la refondation du modèle ferroviaire français ».

Le document, qui sera rendu public ce jeudi, devrait faire date : selon plusieurs sources, il proposera des solutions plus ou moins radicales à la quasi-totalité des problèmes

qui minent le modèle économique du rail. Des problèmes soigneusement esquivés jusque-là. Et il n'est pas destiné, une fois publié, à prendre la poussière dans les archives du ministère des Transports : le texte doit ouvrir la voie à la future loi d'orientation sur les mobilités annoncé pour ce printemps. L'exécutif a réussi à limiter les fuites, mais a tout de même laissé filtrer que tous les sujets qui fâchent seraient abordés. A deux exceptions près : contrairement à ce qu'avait laissé entendre Emmanuel Macron l'été dernier, la réforme du régime spécial de retraites des cheminots devrait être repoussée à début 2019. Par ailleurs, les facilités de circulation, ces billets gratuits dont bénéficient les cheminots et leurs familles, ne devraient pas être remises en question.

Le statut des cheminots en question
Pour le reste, tout est sur la table, au point que les syndicats, qui ont été reçus par Jean-Cyril Spinetta ces derniers jours, sont ressortis de leurs rendez-vous partagés entre la colère et l'incrédulité, face à la témé-



Le système ferroviaire français, structurellement déficitaire, s'endette d'environ 3 milliards d'euros par an. Photo Débastien Salom-Gomis/Sipa

rité des scénarios agités. Selon les derniers bruits de couloir, le rapporteur pourrait proposer l'extinction progressive du statut de cheminot (en le supprimant pour les nouveaux embauchés), la transformation de SNCF Mobilités (l'opérateur des trains) en société anonyme, la fermeture de milliers de kilomètres de petites lignes peu utilisées, ou

encore la révision à la baisse du nombre de gares TGV. Rien de moins. Ces pistes ont déjà été proposées dans plusieurs rapports, mais aucun gouvernement n'a eu jusqu'ici l'audace de passer à l'acte. Emmanuel Macron, à la recherche de symboles illustrant la rupture avec ses prédécesseurs, a l'embarras du choix.

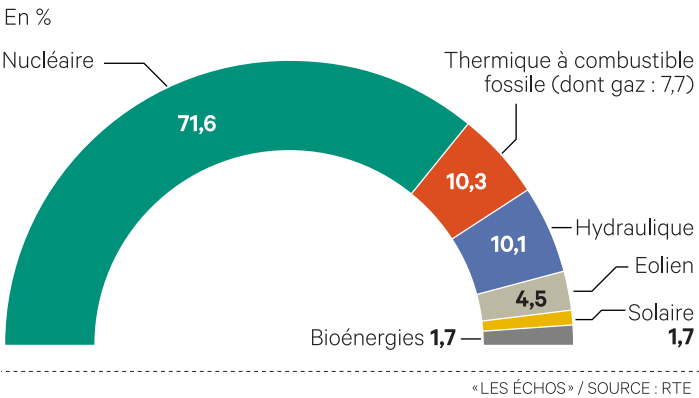
Mais si des mesures fortes doivent être envisagées, c'est d'abord parce que la situation l'exige, rappelle un proche de l'exécutif. Le système ferroviaire français, structurellement déficitaire, est dans une impasse financière, et s'endette d'environ 3 milliards d'euros par an. L'endettement cumulé atteindra 50 milliards en 2018, et génère chaque année

1,5 milliard d'intérêts. La reprise de cette dette par l'Etat est inéluctable et Jean-Cyril Spinetta doit examiner les modalités. Mais la puissance publique ne fera pas cet effort financier si la SNCF, de son côté, ne fait pas sa part du chemin (soit 1,5 milliard d'économies par an) pour ramener le système à l'équilibre. Ce qui passe par une palette de mesures, dont certaines sont déjà lancées. La direction de la SNCF poursuit sa politique de restriction des frais de structures, et prépare un plan de productivité pour le TGV. La filialisation de l'activité fret (encore 120 millions de pertes opérationnelles l'an dernier) se profile. Si les rumeurs de ces dernières semaines se confirment, entre fermetures de petites lignes et extinction progressive du statut de cheminot, Jean-Cyril Spinetta devrait compléter le tableau. De quoi provoquer un conflit social majeur, à côté duquel celui de 15 jours en 2016 pourrait passer pour une aimable mise en jambe.

 Lire l'éditorial de David Barroux
Page 9

Electricité : la France forcée de s'appuyer sur le gaz et le charbon

Le mix de production électrique en 2017



ÉNERGIE

La production d'électricité à base de combustibles fossiles a dû compenser la faible pluviométrie et les arrêts de réacteurs nucléaires l'an dernier.

Véronique Le Billon
@VLeBillon

C'est un paradoxe : cinq unités de production au fioul ont été fermées l'an dernier en France et la production d'électricité d'origine fossile a pourtant enregistré un bond de 20 %, indique le bilan électrique 2017 publié ce jeudi par RTE, le réseau de transport d'électricité. Les combustibles d'origine fossile (gaz, charbon et fioul), qui ont au final représenté 10,3 % de l'offre en France l'an dernier, ont ainsi pallié le déficit de production des centrales nucléaires (-1,3 %), lié notamment aux contrôles et aux arrêts demandés par l'Autorité de sûreté nucléaire. Le gaz et le charbon sont aussi venus compenser la faible production des barrages hydrauliques (-16,3 %), pénalisés par de trop faibles pluies jusqu'en décembre. « Ce volume annuel figure parmi les plus bas jamais enregistré », indique RTE. La croissance régulière des capacités de production en éolien et en solaire (+15,3 % et +13,1 %, respectivement), qui a entraîné de nouveaux records de production l'an dernier, a

aussi partiellement compensé le déficit de production hydraulique. Si la production d'électricité est au final restée quasi stable (-0,4 %, à 529,4 térawattheures), les émissions de CO₂ sont logiquement reparties à la hausse, avec une croissance de 20,5 % l'an dernier, à un peu moins de 30 millions de tonnes. Après un point bas en 2014, c'est la troisième année consécutive de hausse. Elles restent toutefois parmi les plus basses pour le secteur électrique en Europe.

Efficacité énergétique
Corrigée des aléas climatiques, des effets calendaires et hors secteur de l'énergie, la consommation d'électricité a également confirmé sa stabilité (-0,2 %) l'an dernier, à 475 TWh. « C'est la quatrième année qu'on le constate, c'est important parce que c'est aussi ce qu'on prévoit pour nos scénarios [de moyen terme] », a indiqué François Brottes, le président du directoire de RTE, à l'occasion d'un point presse mercredi. La « grande industrie » (notamment la sidérurgie et la chimie) a pourtant repris des couleurs, avec une demande en croissance de 3,5 %. Mais les ménages et les petits professionnels ont tiré la consommation à la baisse. Le débat sur l'évolution de la consommation et des exportations du système électrique français (avec un solde net de 38 TWh l'an dernier, au plus bas depuis 2010) doit se poursuivre ces prochains mois à l'occasion des débats sur la prochaine programmation pluriannuelle de l'énergie. ■



RÉSULTATS 2017 EN NETTE PROGRESSION

Imerys valorise une gamme unique de minéraux pour apporter des fonctionnalités essentielles aux produits et procédés de production de ses clients dans les biens de consommation, l'équipement industriel ou la construction.

+ 10,4 %
CHIFFRE D'AFFAIRES
4 598 M€

2,075 €
PROPOSITION DE DIVIDENDE
• 11 %

+ 11,4 %
RÉSULTAT COURANT NET, PART DU GROUPE
403,4 M€

► PROCHAINS RENDEZ-VOUS :
les résultats du 1^{er} trimestre 2018
le 27 avril 2018
et l'Assemblée Générale
le 4 mai 2018



IMERYS
TRANSFORM TO PERFORM

ISIN : FR0000120859 – NK ; Reuters : IMTP.PA ; Bloomberg : NK.FP. Une information complète sur les résultats de l'exercice 2017 est disponible sur le site Internet du Groupe : www.imerys.com
Contacts : 01 49 55 66 55
actionnaires@imerys.com

Vins et spiritueux : exportations record en 2017

BOISSONS

Le chiffre d'affaires des vins et spiritueux français à l'export a bondi de 8,5 %, à 12,9 milliards d'euros, en 2017, selon la Fédération des exportateurs (FEVS).

Marie-Josée Cougard
@CougardMarie

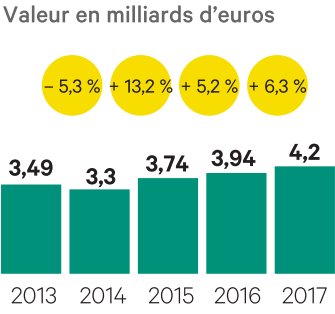
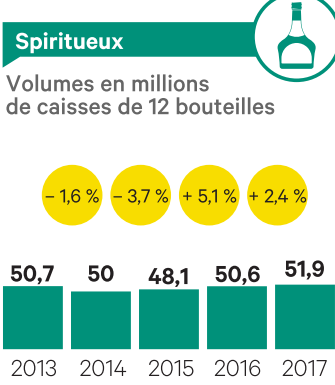
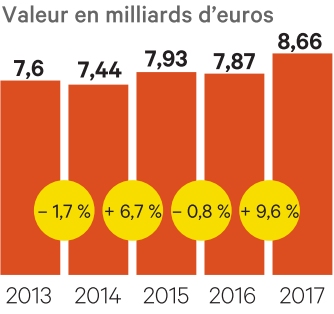
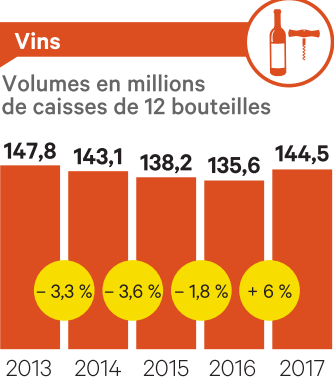
De beaux scores et de très fortes progressions. « Le chiffre d'affaires des vins et spiritueux a atteint un plus haut historique, à 12,9 milliards d'euros, en hausse de +8,5 % en 2017 », a indiqué Antoine Leccia, président de la FEVS, la Fédération des exportateurs. Deux marchés ont servi de locomotive, les Etats-Unis et la Chine, qui ont généré 1 milliard de chiffre d'affaires de plus à eux deux. La croissance a été tirée pour plus de moitié par les vins, pour 23 % par les champagnes et pour 25 % par les spiritueux. Les vins et spiritueux dégagent le deuxième excédent commercial français derrière l'aéronautique et devant les parfums.

Les vins, pris isolément, ont fait mieux encore que l'ensemble vins et spiritueux avec une progression du chiffre d'affaires de 10 %, à 8,7 milliards. Malgré l'appréciation de l'euro et de multiples incertitudes géopolitiques, la demande est en hausse sur tous les marchés. La France commence à récolter les fruits de ses efforts d'adaptation à la nouvelle donne en Asie après le coup d'arrêt des commandes de grands crus en 2012.

Aux Etats-Unis, les vins de Bordeaux regagnent des places perdues pour s'être trop exclusivement concentrés sur l'Asie pendant plusieurs années. L'Union européenne, elle aussi, affiche « un net rebond après deux années de retrait », souligne la FEVS. Une évolution appréciable, même si l'essentiel de la croissance (80 %) est à mettre au crédit des pays non européens. Apprécié pour son dynamisme et sa rentabilité, le marché américain est la première destination des vins et spiritueux français. Ils y ont réalisé un chiffre d'affaires en hausse de 9,5 %, à 3 milliards d'euros, en 2017. Les exportations vers les Etats-Unis ont augmenté de 50 % en trois ans. Avec 40 % des ventes, le cognac pèse toujours très lourd. L'exportation de bordeaux a augmenté de 18 %, à 230 millions d'euros (6 % en volume) sur le marché américain l'an passé.

Le prix moyen d'une bouteille de bordeaux vendue sur le marché américain se situe autour

Les exportations de vins et spiritueux français ont bondi en 2017



« LES ECHOS » / SOURCE : FÉDÉRATION DES EXPORTATEURS DE VINS ET SPIRITUEUX

de 8,70 euros. « On a senti un vrai regain d'intérêt pour des vins équilibrés, pas trop alcoolisés, apportant une certaine fraîcheur », a commenté Georges Haushalter, président de l'interprofession des vins de bordeaux (CIVB). Mais il y a encore beaucoup à faire pour se faire une place face aux vins californiens ou latino-américains.

Le boom du rosé

La part de marché des bordeaux demeure confidentielle. Ils ne représentent que 0,4 % du vin consommé aux Etats-Unis, approvisionné à 70 % par ses propres vignobles. Sur les 30 % de vins d'importation, le bordeaux pèse 1,5 % selon Georges Haushalter. Les rosés de Provence, eux, y font « un véritable carton », selon Antoine Leccia. Partis de zéro il y a cinq ans, ils ont dépassé le million de caisses en 2017.

La rentabilité y est incomparable avec des prix plus de deux fois supérieurs à ce qui se pratique en France. Toutes destinations confondues, l'exportation de rosé de Provence a fait un bond de 46 % en 2017. En hausse pour la troisième année d'affilée, le chiffre d'affaires vins et spiritueux en Chine a progressé de 25 % en 2017, à 1,2 milliard d'euros. Un record historique porté par l'intérêt nouveau des classes moyennes. Tous les vins et spiritueux en profitent, même si le cognac et le bordeaux totalisent 75 % des exportations vers l'ancien empire du Milieu. Le bordeaux s'est vendu au prix moyen de 4,70 euros en Chine, et de 30 euros à Hong Kong. ■

Mouton Cadet réveille le marché du bordeaux

Mouton Cadet a augmenté son chiffre d'affaires de 10,6 % en 2017 sur un marché du bordeaux générique en déclin (-1 %).

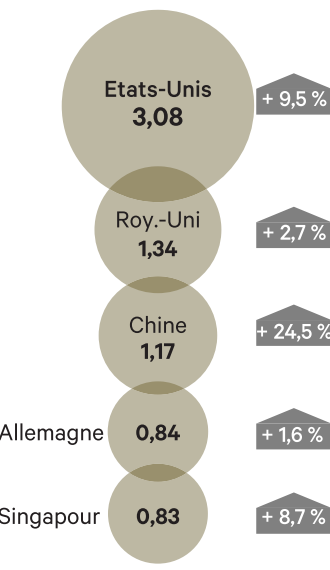
« Il n'y a pas de fatalité au déclin du bordeaux générique », affirme Géraud de La Noue, directeur général de Baron Philippe de Rothschild France Distribution. Chiffres à l'appui. Les ventes de Mouton Cadet ont en effet progressé de 6,7 % en volume et de 10,6 % en valeur en France en 2017. Son chiffre d'affaires s'élève à 22,6 millions d'euros. Des progressions qui ont demandé un travail en profondeur. « Nous avons modifié les assemblages au profit du merlot jusqu'à obtenir des vins ronds, gourmands, beaucoup plus fruités, faciles à boire », explique Géraud de La Noue. « Nous avons changé l'origine des approvisionnements que nous maîtrisons désormais à 100 %. Nous savons exactement de quelles parcelles proviennent nos vins. »

Casser les codes

Parallèlement, Mouton Cadet a engagé un travail de communication sur les instants de consommation pour recruter des clients plus jeunes. « Il faut sortir de l'idée que le bordeaux ne se boit qu'à table lors d'un repas très structuré. » Les 25-35 ans se retrouvent beaucoup plus

Les 5 premiers marchés en 2017

En milliards d'euros, vins et spiritueux (variation sur un an, en %)



volontiers pour des apéritifs dynamiques. Le style des bouteilles a été modernisé dans le même souci.

Le marché du vin en France tend à régresser en volume depuis vingt ans. En valeur, il s'apprécie légèrement. « La vraie redistribution se fait entre les couleurs », précise Géraud de La Noue. Le vin rouge régresse. En vingt ans, son poids est passé de 70 % à 50 %. Le rosé a fait une percée sur la période, triplant sa part de marché à 33 % en 2017. Le blanc est stable à 17 %.

Le rosé a gagné en qualité et s'est inscrit dans les tendances de consommation, séduisant les 20-30 ans et les femmes. Décidé à « bousculer les codes », Mouton Cadet a lancé un monocépage blanc avec une capsule à vis en 2014. De zéro il y a trois ans, les volumes ont atteint 100.000 bouteilles en 2017.

Mouton Cadet est la deuxième marque la plus vendue après Baron de Lestac (Castel) sur le marché des bordeaux génériques. Sa part de marché est sensiblement moindre (8,5 % contre 12 %), ce qui ne chagrine pas le directeur général de Baron de Rothschild. « Mouton Cadet s'est inscrit dans une démarche de valorisation, pas de volume. » Les prix de Baron de Lestac sont de 35 % inférieurs à ceux de Mouton Cadet, soit 3,84 euros contre 8,86 euros. — M.-J. C.

Danone réduit son poids dans Yakult pour se désendetter

AGROALIMENTAIRE

Le groupe va diminuer sa participation dans le géant japonais de 21,29 % à environ 7 %.

Emmanuel Grasland
@EGrasland

C'est à une participation vieille de près de quinze ans que Danone a décidé de céder. Le groupe agroalimentaire français a annoncé mercredi qu'il allait, sous réserve des conditions de marché, vendre 14 % du capital du japonais Yakult, pour passer de 21,29 % à environ 7 %. L'opération se veut en ligne avec des « efforts de discipline accrus en

matière d'allocation du capital », a expliqué le groupe dirigé par Emmanuel Faber.

La transaction est conséquente. Au cours actuel, la participation totale de Danone dans le spécialiste japonais des produits lactés fermentés est valorisée à environ 2,1 milliards d'euros estiment les analystes de Credit Suisse. La cession devrait donc porter sur une valeur nominale de 1,4 milliard d'euros. La majeure partie de cet argent sera probablement affectée au désendettement, même si l'entreprise se refuse à donner un ratio. A la suite de l'acquisition de l'américain WhiteWave, la dette nette de Danone a augmenté de 10,7 milliards d'euros pour atteindre 18,1 milliards au 30 juin 2017. Dans ce contexte, se désendetter est une priorité d'autant

que le groupe s'est fixé pour objectif un ratio dette nette sur Ebitda inférieur à 3 et une marge opérationnelle courante supérieure à 16 % en 2020.

Participation de longue date

Comme tous ses homologues des biens de consommation, le groupe doit en effet tenir compte de l'évolution de l'environnement. Les méthodes du fonds brésilien 3G, propriétaire de AB InBev et Kraft Heinz, ont modifié les attentes des marchés en matière de rentabilité. Le secteur est aussi devenu une cible de choix pour les activistes, désormais présents au capital de Nestlé, Mondelez ou de Danone.

Mais alors pourquoi ne pas tout vendre ? Des sources proches de l'entreprise, une participation de 7 % reflète d'une certaine manière la

valeur donnée au partenariat. Yakult et Danone entendent continuer de promouvoir ensemble les probiotiques et ils disposent d'un JV en Inde, jugé important. Les deux groupes se connaissent bien. Le fabricant des yaourts Activia a commencé à acheter des titres Yakult en 2000 pour atteindre une participation de 20 % en 2003. L'année suivante, ils concluaient une alliance, incluant un engagement du groupe français à ne pas monter plus haut. Lorsque celui-ci a expiré fin 2012, Danone a essayé de négocier une montée au capital mais sans parvenir à trouver un accord. En 2014, une cession complète de cette participation avait été évoquée par les médias.

🔊 Lire « Crible »
Page 34

marketing

Fair, les spiritueux en version équitable

TENDANCES

La marque française, dont les ingrédients relèvent du commerce équitable, se développe à l'international.

Clotilde Briard
@ClotildeBriard

En mars, Alexandre Koiransky, le fondateur de Fair, s'installera aux Etats-Unis. Pour donner un élan supplémentaire à la dimension déjà très internationale de sa marque, française, de spiritueux. Et capitaliser sur ce qui en fait la particularité dans cet univers : leur aspect équitable.

La marque, qui a démarré en 2009 et occupe un positionnement premium, a commencé par lancer une vodka à base de quinoa issu d'une coopérative de 1.200 agriculteurs des Andes boliviennes. Avant de se développer aussi bien dans le rhum que le gin et les liqueurs avec des matières premières venant, de producteurs de l'île Maurice, du Mexique ou du Brésil. « Il était important pour la distribution comme pour les barmen de disposer d'une vraie gamme », note Alexandre Koiransky. Même si la vodka pèse pour plus des deux tiers des ventes.

« Aspiration au voyage » Outre l'achat des matières premières à un prix supérieur à celui du marché, une prime Fairretrade de 15 % environ du prix

d'achat sert à des projets sociaux et environnementaux. La distillation et la macération des produits, hormis pour le rhum, se font en revanche dans la région de Cognac. Un savoir-faire français que la marque met en avant à l'international.

Etre équitable n'empêche pas de s'imprégner de l'air du temps. Dans la collection au packaging épuré figurent une liqueur de goji et une autre d'acaï, ingrédients aujourd'hui courus. « Nos spiritueux correspondent aussi à une aspiration au voyage », remarque Alexandre Koiransky. Les derniers-nés sont la liqueur de grenade et celle de cacao.

Présent dans une trentaine de pays, Fair est distribué pour moitié chez les cavistes et pour moitié dans les cafés, l'hôtellerie et la restauration. Et surfe sur les nouvelles générations de bars qui fleurissent partout dans le monde, France comprise. ■



Fair mise sur des ingrédients dans l'air du temps comme le quinoa, le goji ou l'acaï.

Fair : « L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. A consommer avec modération ».

Les radios Roberts font cap sur la France

STYLE

La griffe britannique, appréciée par la reine, veut développer sa présence dans l'Hexagone avec des modèles intemporels.

Difficile d'imaginer produits plus britanniques que les radios Roberts. La reine d'Angleterre elle-même les a adoubees au travers de « royal warrants ». C'est avec cet ADN que la marque octogénaire passe à l'offensive en France. Les modèles sur lesquels elle capitalise le plus chez nous jouent le haut de gamme et le vintage. Baptisés « Revival RD70 » et « Bluntune T2 », ils arborent tous deux un caisson en bois. Mais n'en bénéficient pas moins, outre l'accès à la FM, de la technologie de la radio numérique terrestre.

Après avoir démarré dans l'Hexagone chez des distributeurs indépendants, Roberts passe la vitesse supérieure en investissant la FNAC, Rue du Commerce ou Amazon et bientôt Boulanger et Le Bon Marché. Si la marque est née en 1932, elle n'a commencé à s'exporter qu'il y a une dizaine d'années, l'Allema-



Radio au design vintage.

« Faites pour durer »

La marque du groupe Glen Dimplex avance aussi un argument auquel les consommateurs, irrités par l'obsolescence programmée, sont de plus en plus sensibles : « Nos radios sont faites pour durer », indique Rachel Cowle, directrice des relations publiques et du marketing. Il s'agit donc de marier un design intemporel aux évolutions techniques. Certains modèles, outre-Manche, utilisent ainsi le wi-fi donnant accès à la radio via Internet.

En communication, Roberts développe campagnes numériques et contenus vidéo. Et joue sur le caractère photogénique de ses modèles sur Instagram et Pinterest. — C. B.

ABN•AMRO Investment Solutions

ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS

Société d'investissement à capital variable
Siège social : 49, avenue J.F. Kennedy, L-1855 Luxembourg
R.C.S. Luxembourg : B78762
(la « Société »)

AVIS AUX ACTIONNAIRES DU COMPARTIMENT

« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS PIONEER EUROPEAN EQUITIES »

DE LA SOCIÉTÉ

Les actionnaires du compartiment « ABN AMRO Multi-Manager Funds Pioneer European Equities » (le « Compartiment ») de la Société sont par la présente informés de ce qui suit :

Modification du nom du Compartiment

Le conseil d'administration de la Société a décidé de modifier le nom du Compartiment « ABN AMRO Multi-Manager Funds Pioneer European Equities » pour « ABN AMRO Multi Manager Funds Amundi European Equities », suite à l'acquisition du groupe Pioneer par le groupe Amundi.

La modification susmentionnée n'aura aucune incidence sur la stratégie ni sur le profil de risque du Compartiment. Ledit événement n'implique aucun changement au niveau du ou des gestionnaires d'investissement du Compartiment en ce qui concerne la gestion de ce dernier.

Le prospectus de la Société et les documents d'informations clés et actualisés correspondants seront disponibles gratuitement au siège social de la Société pour l'investisseur.

Luxembourg, le 15 février 2018

Le conseil d'administration de la Société

ABN•AMRO Investment Solutions

ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS

Société d'investissement à capital variable
Siège social : 49, avenue J.F. Kennedy, L-1855 Luxembourg
R.C.S. Luxembourg : B78762
(La « Société »)

AVIS AUX ACTIONNAIRES DES COMPARTIMENTS

« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS ARISTOTLE US EQUITIES »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS EDENTREE EUROPEAN SUSTAINABLE EQUITIES »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS EURO SHORT TERM BONDS »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS EURO SUSTAINABLE EQUITIES »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS EUROPEAN CONVERTIBLES »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS EUROPEAN CONVERTIBLES MODERATE »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS GLOBAL CONVERTIBLES »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS PARNASSUS US SUSTAINABLE EQUITIES »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS PZENA EUROPEAN EQUITIES »
« ABN AMRO MULTI-MANAGER FUNDS PZENA US EQUITIES »

DE LA SOCIÉTÉ

Les actionnaires des compartiments

- « ABN AMRO Multi-Manager Funds Aristotle US Equities » ;
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds EdenTree European Sustainable Equities » ;
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds Euro Short Term Bonds » ;
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds Euro Sustainable Equities » ;
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds European Convertibles » ;
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds European Convertibles Moderate » ;
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds Global Convertibles » ;
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds Parnassus US Sustainable Equities » ;
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds Pzena European Equities » ; et
- « ABN AMRO Multi-Manager Funds Pzena US Equities » ;

de la Société (collectivement, les « Compartiments ») sont par la présente informés de ce qui suit :

Modification de la catégorie d'investisseurs pour laquelle les catégories d'actions « Classe R » et « Classe RH EUR » sont disponibles

Le conseil d'administration de la Société a décidé de modifier la catégorie d'investisseurs pour laquelle les catégories d'actions « Catégorie R » et « Catégorie RH EUR » sont disponibles dans le prospectus de la Société (le « Prospectus ») de « Tous » aux « Investisseurs ayant recours à des Intermédiaires ou des Services financiers qui ne sont pas autorisés à conserver des rétrocessions ou autres avantages monétaires et aux investisseurs autorisés ».

La modification susmentionnée n'aura aucune incidence sur les investisseurs actuels des Compartiments.

Le Prospectus et les documents d'informations clés et actualisés seront disponibles gratuitement au siège social de la Société pour l'investisseur.

Luxembourg, le 15 février 2018

Le conseil d'administration de la Société

BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT

PARVEST

SICAV de droit luxembourgeois – OPCVM
Siège social : 10, rue Edward Steichen
L-2540 Luxembourg
Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg n° B 33.363

AVIS AUX ACTIONNAIRES

Compartiment « Equity World Low Volatility »
Codes ISIN

Classic-CAP	LU0823417810
Classic-DIS	LU0823417901
N-CAP	LU0823418388
Privilege-CAP	LU0823418545
I-CAP	LU0823418115
X-CAP	LU0823418974

Le jeudi 15 mars 2018 (Jour d'évaluation), les Valeurs nettes d'inventaire (VNI) par action des classes suivantes seront fractionnées comme suit, conformément aux dispositions de l'Article 32 des Statuts de la Société, et le nombre d'actions émises par actionnaire sera multiplié en conséquence :

Classe	Code ISIN	Ratio de fractionnement
Classic-CAP	LU0823417810	6
Classic-DIS	LU0823417901	4

Ces fractionnements visent à octroyer le droit de vote (au moins 1 action) aux actionnaires absorbants de la SICAV belge BNP PARIBAS B CONTROL* à la suite de la Fusion transfrontalière proposée le jeudi 29 mars 2018 (Date effective).

* Le fonds n'est pas enregistré en France.

L'opération modifiera en conséquence les droits de vote des classes d'actions lors de toute assemblée générale concernant le compartiment par une dilution proportionnelle des actions de vote des actionnaires des classes d'actions non fractionnées.

Les ordres de souscription et de rachat au sein des **classes fractionnées** traités à la VNI datée du jeudi 15 mars 2018 seront acceptés uniquement en espèces (ordres en nombre d'actions refusés).

Aucune conversion ne sera acceptée à cette VNI au sein des **classes fractionnées**.

Les coûts de l'opération seront supportés par BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT Luxembourg, la Société de gestion. Les actionnaires n'approuvant pas ces changements peuvent demander gratuitement le rachat de leurs actions jusqu'au mercredi 14 mars 2018.

Luxembourg, le 15 février 2018

Le Conseil d'administration

LES ECHOS FORMATION

Industrie 4.0

Pourquoi le nouveau style de fabrication impulsé par l'industrie 4.0 représente une rupture radicale avec les modèles économiques classiques et la chaîne de valeur traditionnelle ? Quelle révolution de l'usine dans sa configuration, son rapport humain mais également son rapport avec les fournisseurs ?

Rendez-vous le 28 mars ou le 4 juillet 2018 à Paris
En savoir plus sur www.lesechos-formation.fr/industrie-4.0.htm

Un service proposé par Les Echos Solutions

BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT

PARVEST

SICAV de droit luxembourgeois – OPCVM
Siège social : 10, rue Edward Steichen, L-2540 Luxembourg
Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg n° B 33.363

AVIS AUX ACTIONNAIRES FUSIONS

AVIS AUX ACTIONNAIRES DES COMPARTIMENTS ABSORBANTS ET ABSORBÉS

Compartiment absorbé	Compartiment absorbant	Fusion prenant effet le
Equity World Materials	Energy Innovators	23 mars 2018
Equity World Utilities	Finance Innovators	23 mars 2018

Cher Actionnaire,

Nous vous informons par les présentes de la décision du Conseil d'administration de PARVEST (la Société) de fusionner le Compartiment absorbé, en vertu de l'Article 32 des Statuts de la Société et du Chapitre 8 de la Loi luxembourgeoise du 17 décembre 2010 concernant les OPC (la Loi), conformément à l'alinéa a), point 20) de l'Article 1 de la Loi, comme suit :

Compartiments absorbés PARVEST				Compartiments absorbants PARVEST			
Code ISIN	Compartiment	Classe	Devise	Compartiment	Classe	Devise	Code ISIN
LU0823419436	Equity World Materials	Classic-CAP	EUR	Energy Innovators	Classic-CAP	EUR	LU0823414635
LU0823419436		Classic-CAP Valorisée en GBP	EUR		Classic-CAP Valorisée en GBP	EUR	LU0823414635
LU0823419782		Classic-DIS	EUR		Classic-DIS	EUR	LU0823414718
LU0823419782		Classic-DIS Valorisée en GBP	EUR		Classic-DIS Valorisée en GBP	EUR	LU0823414718
LU0823420525		Privilege-CAP	EUR		Privilege-CAP	EUR	LU0823415285
LU0823420525		Privilege-CAP Valeur en USD	EUR		Privilege-CAP Valeur en USD	EUR	LU0823415285
LU0823420954		Privilege-DIS	EUR		Privilege-DIS	EUR	LU0823415442
LU0823420012		I-CAP	EUR		I-CAP	EUR	LU0823414809
LU0823420012		I-CAP Valeur en USD	EUR		I-CAP Valeur en USD	EUR	LU0823414809
LU0823424782		Classic-CAP	EUR	Finance Innovators	Classic-CAP	EUR	LU0823415871
LU0823424865	Equity World Utilities	Classic-DIS	EUR		Classic-DIS	EUR	LU0823416093
LU0823425086		N-CAP	EUR		N-CAP	EUR	LU0823416259*
LU0823425169		Privilege-CAP	EUR		Privilege-CAP	EUR	LU0823416333
LU0823425243		Privilege-DIS	EUR		Privilege-DIS	EUR	LU0823416416
LU0823424949		I-CAP	EUR		I-CAP	EUR	LU0823416176

* Ces classes d'actions au sein des compartiments absorbants qui ne sont pas encore enregistrées en France seront proposées au public en France au moment de la fusion.

1) **Date effective des Fusions**
Les fusions entreront en vigueur le vendredi 23 mars 2018.

2) **La première VIN des Compartiments et des classes absorbants sera calculée le lundi 26 mars 2018 au moment de l'évaluation des actifs sous-jacents prévue le vendredi 23 mars 2018. Contexte et motivation des Fusions**

- Les univers d'investissement des Compartiments absorbés ne sont plus utilisés comme référence pour générer une surperformance.
- BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT cible désormais les entreprises et les secteurs qui accordent la priorité à l'innovation, un thème d'investissement qui est actuellement très prisé par les investisseurs et qui surperforme les indices de référence à long terme.
- En concentrant les investissements des portefeuilles des Compartiments absorbants dans les secteurs les plus innovants, les Actionnaires des Compartiments absorbés auront plus de chances d'obtenir des rendements plus élevés.

Avertissement :

- Les résultats passés ne sont ni une indication ni une garantie des résultats futurs.
- Aucune garantie ne peut être apportée quant à la réalisation de cet objectif.

3) **Impact des Fusions sur les Actionnaires absorbés**
Veuillez noter que les Fusions auront les impacts suivants :

- Les derniers ordres de souscription, de conversion et de rachat concernant le Compartiment absorbé seront acceptés jusqu'à l'heure limite d'acceptation des ordres le vendredi 16 mars 2018.
- Les ordres reçus passé cette heure limite seront refusés.
- Les actionnaires des Compartiments absorbés qui ne feront pas usage de leur droit de faire procéder au rachat de leurs actions, tel qu'exposé au point 8) ci-dessous, **deviendront** des actionnaires des Compartiments absorbants.
- Chaque Compartiment absorbé sera **dissous** sans liquidation par le transfert de l'ensemble de ses actifs et passifs dans le Compartiment absorbant qui lui correspond.
- Chaque Compartiment absorbé cessera d'exister à la date effective de la fusion.
- Les secteurs d'investissement des Compartiments absorbants sont différents de ceux des Compartiments absorbés, tel que stipulé au point 6) ci-dessous. Les actifs des Compartiments absorbés qui ne correspondent pas aux actifs ciblés des Compartiments absorbants seront par conséquent vendus plusieurs jours (en principe cinq jours ouvrés) avant la Fusion, en fonction des conditions de marché et dans l'intérêt des actionnaires. La quasi-totalité des actifs actuellement détenus en portefeuille sera vendue. Les frais de transaction liés au rééquilibrage seront à la charge de la Société de gestion.
- Comme lors de toute fusion, l'opération peut comporter un risque de dilution de la performance pour les Compartiments absorbés, en raison, notamment, des différences concernant les actifs ciblés (cf. avertissement au point 6 ci-dessous) et du rééquilibrage des portefeuilles (tel qu'exposé ci-dessus).

4) **Impact des Fusions sur les Actionnaires absorbants**
Veuillez noter les points suivants :

- La fusion n'aura pas d'impact pour les actionnaires des Compartiments absorbants.
- La classe « **N-CAP*** » du Compartiment absorbant « **Finance Innovators** » sera lancée à l'issue de cette fusion.
- * Ces classes d'actions au sein des compartiments absorbants qui ne sont pas encore enregistrées en France seront proposées au public en France au moment de la fusion.

5) **Organisation de l'échange d'actions**
Les détenteurs absorbés recevront de nouvelles actions dans le Compartiment absorbant dont le nombre est calculé en multipliant le nombre d'actions détenues dans les Classes absorbées par le rapport d'échange.

Les rapports d'échange seront calculés le vendredi 23 mars 2018 en divisant la valeur nette d'inventaire (VNI) par action des Classes absorbées par la VNI par action des Classes absorbantes sur la base de l'évaluation des actifs sous-jacents réalisée le jeudi 22 mars 2018.

Pour le calcul du rapport d'échange, la VNI de la classe « N-CAP* » du Compartiment absorbant « Finance Innovators » qui sera lancée par cette fusion sera fixée à 100,00 EUR.

Les critères adoptés pour l'évaluation des actifs et, le cas échéant, des passifs à la date du calcul du rapport d'échange seront les mêmes que ceux décrits dans le chapitre « Valeur nette d'inventaire » du Livre I du prospectus de la Société.

Les actionnaires inscrits au registre recevront des actions nominatives.

Les actionnaires titulaires d'actions au porteur recevront des actions au porteur.

Aucun montant en espèces ne sera versé au titre de la fraction de l'Action absorbante attribuée au-delà de la troisième décimale.

* Ces classes d'actions au sein des compartiments absorbants qui ne sont pas encore enregistrées en France seront proposées au public en France au moment de la fusion.

6) **Différences importantes entre les Compartiments absorbé et absorbant**
Les différences entre les Compartiments absorbé et absorbant sont les suivantes :

Caractéristiques	« PARVEST Equity World Utilities » Compartiment absorbé	« PARVEST Finance Innovators » Compartiment absorbant
Objectif d'investissement	Accroître la valeur de ses actifs à moyen terme.	Accroître la valeur de ses actifs à moyen terme.
Politique d'investissement	Ce compartiment investit en permanence au moins 75 % de ses actifs dans des actions et/ou des titres assimilables à des actions émis par des sociétés qui exercent la majeure partie de leur activité dans le secteur des services publics. La part restante, à savoir 25 % maximum des actifs, peut être investie dans d'autres valeurs mobilières, des instruments du marché monétaire, des instruments financiers dérivés ou des liquidités, sous réserve que les investissements en titres de créance de toute nature n'excèdent pas 15 % des actifs. Jusqu'à 10 % des actifs peuvent en outre être investis dans des OPCVM ou OPC.	Ce compartiment investit en permanence au moins 75 % de ses actifs dans des actions et/ou des titres assimilables à des actions émis par des sociétés du monde entier qui favorisent l'innovation financière et en profitent. Les thèmes de l'innovation financière comprennent entre autres (i) la technologie de paiement, (ii) les services financiers numériques, (iii) la banque mobile et (iv) la technologie de stockage blockchain. La part restante, à savoir 25 % maximum des actifs, peut être investie dans d'autres valeurs mobilières, des instruments du marché monétaire, des instruments financiers dérivés ou des liquidités, sous réserve que les investissements en titres de créance de toute nature n'excèdent pas 15 % des actifs. Jusqu'à 10 % des actifs peuvent en outre être investis dans des OPCVM ou OPC.
SRRI	5 pour toutes les classes	6 pour toutes les classes
Principales différences :	Les secteurs d'investissement des Compartiments absorbé et absorbant ne sont pas les mêmes : - le secteur des services pour le Compartiment absorbé ; - Les thèmes ayant trait à l'innovation financière, recouvrent, entre autres, (i) les technologies de paiement, (ii) les services financiers en ligne, (iii) la banque mobile et (iv) la technologie <i>block chain</i> pour le Compartiment absorbant.	
OCR :	30 nov 2017 « Classic » • 1,97 % « N » • 2,73 % « Privilege » • 1,22 % « I » • 0,96 %	30 nov 2017 1,97 % 2,70 %* (estimation telle que lancée avec la Fusion) 1,22 % 0,96 %

Le Risque de marché spécifique, le Profil type de l'investisseur, le Processus de gestion des risques (approche par les engagements) et le cycle de VNI sont les mêmes pour les deux Compartiments.

* Ces classes d'actions au sein des compartiments absorbants qui ne sont pas encore enregistrées en France seront proposées au public en France au moment de la fusion.

Caractéristiques	« PARVEST Equity World Materials » Compartiment absorbé	« PARVEST Energy Innovators » Compartiment absorbant
Objectif d'investissement	Accroître la valeur de ses actifs à moyen terme.	Accroître la valeur de ses actifs à moyen terme.
Politique d'investissement	Ce compartiment investit en permanence au moins 75 % de ses actifs dans des actions et/ou des titres assimilables à des actions émis par des sociétés qui exercent la majeure partie de leur activité dans le secteur des matériaux (par ex. matériaux de construction et d'emballage, produits chimiques de base, métaux, produits de sylviculture, papier, etc.) ou des secteurs connexes. La part restante, à savoir 25 % maximum des actifs, peut être investie dans d'autres valeurs mobilières, des instruments du marché monétaire, des instruments financiers dérivés ou des liquidités, sous réserve que les investissements en titres de créance de toute nature n'excèdent pas 15 % des actifs. Jusqu'à 10 % des actifs peuvent en outre être investis dans des OPCVM ou OPC.	Ce compartiment investit à tout instant au moins 75 % de ses actifs dans des actions et/ou des titres assimilables émis par des entreprises du monde entier qui innovent afin de s'adapter à l'évolution des besoins en matière d'énergie d'un monde en plein développement. Les thèmes de l'innovation énergétique englobent, entre autres, (i) la réduction du coût d'extraction des ressources traditionnelles, (ii) l'amélioration de la valorisation des ressources traditionnelles, (iii) la compétitivité et l'adoption de sources d'énergie renouvelables et alternatives et (iv) la réduction de la demande structurelle d'énergie. La part restante, à savoir 25 % maximum des actifs, peut être investie dans d'autres valeurs mobilières, des instruments du marché monétaire, des instruments financiers dérivés ou des liquidités, sous réserve que les investissements en titres de créance de toute nature n'excèdent pas 15 % des actifs. Jusqu'à 10 % des actifs peuvent en outre être investis dans des OPCVM ou OPC.
Risque spécifique du Marché	- Risque de liquidité - Risque opérationnel et risque de conservation - Risque lié aux marchés émergents - Risques liés aux investissements dans certains pays	- Risque de liquidité - Risque opérationnel et risque de conservation - Risque lié aux marchés des matières premières - Risque lié aux marchés émergents - Risques liés aux investissements dans certains pays
Principales différences :	Les secteurs d'investissement des Compartiments absorbé et absorbant ne sont pas les mêmes : - le secteur des matériaux (dont, entre autres, les matériaux de construction et d'emballage, les produits chimiques de base, les métaux, le bois, le papier, etc.) pour le Compartiment absorbé ; - Les thèmes de l'innovation énergétique englobent, entre autres, (i) la réduction du coût d'extraction des ressources traditionnelles, (ii) l'amélioration de la valorisation des ressources traditionnelles, (iii) la compétitivité et l'adoption de sources d'énergie renouvelables et alternatives et (iv) la réduction de la demande structurelle d'énergie pour le Compartiment absorbant.	
OCR :	30 nov 2017 « Classic » • 1,98 % « Privilege » • 1,22 % « I » • 0,98 %	30 nov 2017 1,97 % 1,92 % 1,22 % 0,96 %

Le Profil type de l'investisseur, le Processus de gestion des risques (approche par les engagements), le SRRI (6) et le cycle de VNI sont les mêmes pour les deux Compartiments.

7) **Conséquences fiscales**
Ces fusions n'auront **pas de conséquence fiscale au Luxembourg** pour vous.

Conformément à la Directive européenne 2011/16, les autorités luxembourgeoises sont tenues de transmettre aux autorités fiscales de votre État de résidence le produit brut total résultant de l'échange d'actions dans le cadre de ces Fusions.

Nous vous recommandons de **contacter un conseiller professionnel ou votre autorité fiscale locale** pour tout **conseil fiscal ou toute information** supplémentaire sur les conséquences fiscales possibles liées à ces Fusions.

8) **Droit de rachat des actions**
Vos options :

- Si vous **approuvez** ces Fusions, **aucune action** n'est requise de votre part.
- Si vous **êtes en désaccord** avec ces Fusions et changements, vous avez la possibilité de demander le rachat **sans frais** de vos actions jusqu'à l'heure limite d'acceptation des ordres le vendredi 16 mars 2018.
- En cas de **question**, veuillez contacter notre **Service clientèle** (+ 352 26 46 31 21 / AMLU.ClientService@bnpparibas.com).

9) **Autres informations**
Tous les frais liés à cette fusion, dont les frais d'audit et de transaction, seront supportés par BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT Luxembourg, la Société de gestion.

La fusion sera validée par PricewaterhouseCoopers, Société Coopérative, réviseur d'entreprises de la Société.

Les ratios de fusion seront indiqués sur le site Internet www.bnpparibas-am.com dès qu'ils seront connus.

Les Rapports annuel et semestriel et les documents légaux de la Société, les DICI des Compartiments absorbé et absorbant et les rapports du Dépositaire et du Réviseur d'entreprises agréé au titre de cette opération sont disponibles auprès de la Société de gestion. Le DICI du Compartiment absorbant peut également être consulté sur le site Internet www.bnpparibas-am.com, où les actionnaires sont invités à en prendre connaissance.

Ces informations seront également communiquées aux investisseurs potentiels avant toute confirmation de souscription.

Veuillez consulter le Prospectus de la Société pour toute expression non définie dans cet avis.

Bien à vous,

Luxembourg, le 15 février 2018

Les Conseils d'administration

HIGH-TECH & MEDIAS

en pixels



Amazon lance sa première série française

« Deutsch-les-Landes ». C'est le nom de la première série tournée en France produite par Amazon Prime Original et Deutsche Telekom, une comédie avec Marie-Anne Chazel et Sylvie Testud, pour fin 2018. Cette série appelée initialement « Germanized » est dotée d'un budget de 6 millions d'euros (« Les Echos » du 8 février).

AFP



Criteo termine 2017 sur une bonne note

Le spécialiste français de la publicité en ligne a publié de bons résultats, avec une hausse du chiffre d'affaires de 28 %, à 2,3 milliards de dollars, en 2017. L'entreprise aura néanmoins fort à faire l'an prochain : des changements, à l'initiative d'Apple, l'ont forcée à revoir ses objectifs 2018, en baisse de 22 % en décembre dernier.

AFP

14

AVRIL

Le successeur de Mathieu Gallet, le président de Radio France révoqué en janvier, sera nommé au plus tard le 14 avril dans le cadre d'une procédure transparente, a annoncé le CSA. L'interim à la tête de Radio France doit être assuré par Jean-Luc Vergne.

BT et Sky font baisser l'addition de la Premier League anglaise de football

- Les trois saisons 2019-2022 du championnat anglais ne rapportent que 4,46 milliards de livres.
- La baisse de 13 % est une première historique.

SPORT

Marina Alcaraz
@marina_alcaraz
et Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

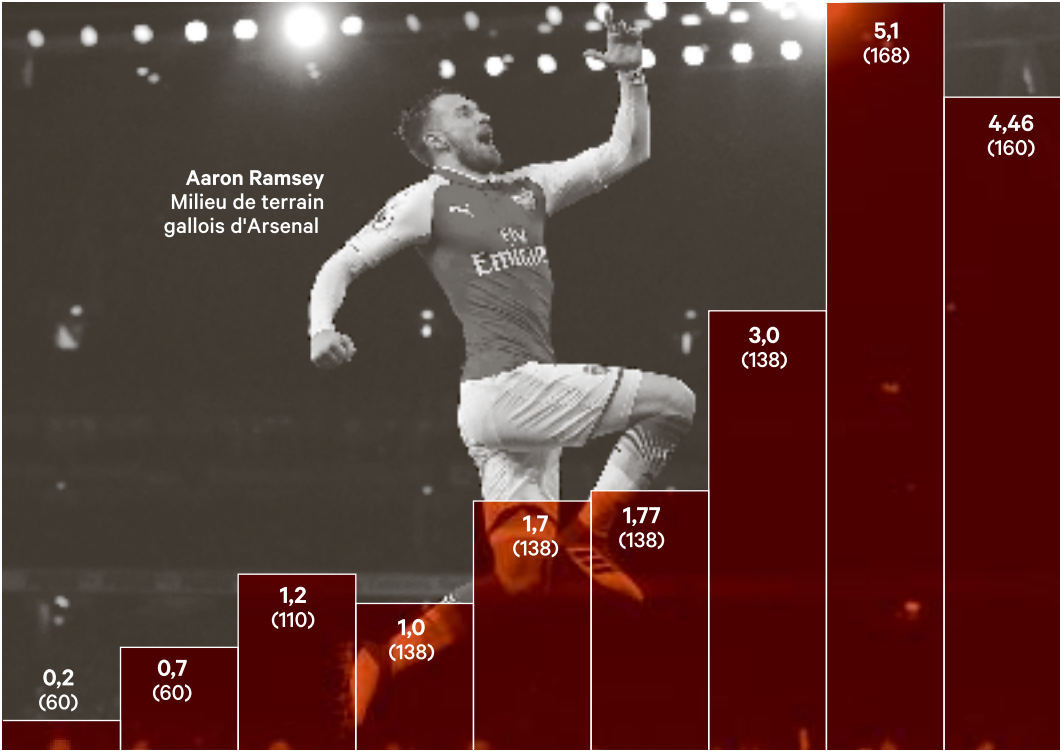
Le résultat des enchères a surpris la plupart des observateurs. Mardi soir, la vente des droits de retransmission de la Premier League anglaise de football a fait un – relatif – bide. D'une part, BT et Sky, les deux groupes qui diffusaient jusqu'alors la compétition outre-Manche, restent les seuls diffuseurs. Et surtout, ils ne dépenseront, pour les trois saisons 2019-2020, que 4,46 milliards de livres sterling, soit 13 % de moins que pour les trois saisons précédentes. Ce recul est historique et d'ampleur. Le coût par match retransmis a diminué de près d'un million de livres sterling. Pour Sky, qui est le principal acheteur, avec 128 matchs dans son escarcelle (contre 32 pour BT), l'économie est encore plus spectaculaire.

Le groupe paiera 9,3 millions de livres par match, contre 11 actuellement – soit une baisse de 16 %. Pire encore pour le patron du foot anglais, Richard Scudamore, deux des sept lots proposés aux enchères – 40 matchs sur les 200 – n'ont tout simplement pour l'instant pas trouvé preneur, faute d'avoir atteint le prix de réserve. Un signe de plus que personne n'était décidé à dépenser des sommes folles cette fois-ci.

Il faut dire que BT et Sky avaient signé, courant décembre, un accord de distribution croisé de leurs contenus sportifs respectifs à partir de 2019. De quoi amoindrir l'intensité concurrentielle. BT partaient outre à reculer dans la bataille. Après s'être lancé en 2012 dans une stratégie agressive d'achats de contenus sportifs, qui l'a amené à dépenser 3,8 milliards rien que dans le football pour pousser ses services haut débit, l'opérateur historique n'était plus aussi mordant dernièrement. Entre un grave problème de possible fraude comptable en Italie, des inquiétudes

Premier League : baisse des droits de retransmission

En milliards de livres (nombre de matchs diffusés)



« LES ÉCHOS » / SOURCES : UBS, BBC / PHOTO : AFP

sur le programme de retraites de ses salariés ou encore sur les probables investissements massifs à venir pour déployer la fibre outre-Manche, les investisseurs ne voyaient plus d'un si bon œil les dépenses excessives de Gavin Patterson – le directeur général de BT à l'initiative de cette offensive sportive. Surtout pour des contenus qui faisaient de moins en moins la preuve de leur capacité à recruter des abonnés. BT a donc revu sa copie et, comme il l'avait annoncé début décembre, s'est contenté de rester numéro 2, économisant au passage 25 millions de livres par an. Sans compter que BT Sport dispose toujours des droits du foot européen et de la Coupe d'Angleterre, du Grand

Prix Moto ou encore du cricket. Mais le grand gagnant de l'opération est indéniablement Sky – qui économise 200 millions par an en retransmettant deux matchs de plus. Ce qui donne à l'opérateur de télévision par satellite un cachet supplémentaire, à l'heure où des acheteurs potentiels se pressent au portillon : Fox (qui en détient déjà 39 %), Disney (qui aimerait acheter Fox) ou le câblo-opérateur Comcast.

L'absence des Gafa

La déception est en revanche cruelle pour les patrons de la Premier League, qui misaient notamment sur un intérêt des Gafa pour le foot anglais. La concurrence des géants améri-

cains aurait pu redonner de l'ardeur aux deux prétendants traditionnels.

Le pari n'était pas absurde. Si Netflix a ouvertement dit qu'il ne mettrait pas les pieds dans le sport, d'autres grands noms de la tech américaine ont récemment montré qu'ils s'y intéressaient : Amazon a payé 50 millions de dollars pour 10 matchs de la NFL au printemps, Facebook diffuse 20 matchs de base-ball, Twitter s'intéresse au golf... Trop cher peut-être, l'investissement dans le foot ne s'est en revanche pas concrétisé. Il reste néanmoins pour Amazon et consorts deux packs qui cherchent encore preneurs, de quoi tester la température du bain à moindres frais. ■

Pourquoi le sport fait moins recette

Entre des droits déjà astronomiques et des audiences en baisse, l'avenir semble à la modération.

Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel. En constatant en ce début d'année que la Premier League anglaise risque de moins remplir ses caisses en vendant les droits des matchs de football sur son marché domestique, c'est tout le monde du sport qui risque de se réveiller avec une gueule de bois. Jusque-là, sauf exception liée à la disparition d'un diffuseur, les années passaient, les appels d'offres se succédaient et l'addition ne cessait de grimper. Même s'il est encore trop tôt pour affirmer que la tendance est partie pour s'inverser durablement, le signal envoyé d'Angleterre est loin d'être anodin mais n'est pas forcément totalement surprenant.

Depuis des années, les chaînes gratuites constatent amèrement que le sport génère certes des audiences records mais que l'équation économique est rarement gagnante. Les droits coûtent plus qu'ils ne rapportent et les grandes chaînes comme TF1 diffusent de grands matchs essentiellement pour des questions de prestige. Les chaînes payantes sont elles aussi prises au piège. Les droits flambent mais un Canal+ peut difficilement augmenter le prix de ses abonnements à l'heure de la montée en puissance de Netflix. Pareil pour un Beln qui ne peut augmenter ses prix massivement sous peine de voir fuir ses abonnés qui ne sont déjà pas assez nombreux pour amortir ses coûts de grilles.

Le choc britannique s'explique certes peut-être par des facteurs spécifiques. De l'autre côté de la Manche, les droits du foot ont été multipliés par 30 en vingt-cinq ans,

selon Bloomberg. « Les droits britanniques sont bien plus élevés », rappelle Emmanuel Durand, avocat associé au cabinet De Pardieu Brocas Maffei. Le fait que BT et Sky soient des acteurs installés a sans doute aussi joué. « On voit généralement une inflation à l'arrivée d'un nouvel entrant », ajoute-t-il.

Sport sur tablette et mobile

Mais si les diffuseurs semblent plus économes c'est peut-être aussi parce que le sport fait moins recette. « La baisse des audiences a sans doute joué », souligne Christophe Lepetit, économiste du sport au Centre de droit et d'économie du sport. La moyenne des audiences de Premier League a chuté de 14 % sur Sky TV en 2016-2017. Pour le diffuseur, les aficionados regardent toutefois davantage le sport sur tablette, mobile ou ordinateur. De même, l'audience moyenne des matchs de la Ligue nationale de football américain (NFL) a reculé de 9,7 % aux Etats-Unis. « La consommation s'est modifiée et les droits sportifs le reflètent », résume Christophe Lepetit. Pour l'économiste du sport, ces exemples ne sont « pas un bon signal pour la cession des droits de la Ligue 1 en France », dit-il. « Cela signifie que la Ligue de football professionnel va devoir être particulièrement agile pour lancer son appel d'offres au bon moment et éviter une paix des braves entre certains acteurs. » Pour Emmanuel Durand, « les Gafa pourraient plus facilement venir en France qu'au Royaume-Uni, où les prix sont trop élevés ». « Le fait que la LFP ait choisi de placer un match Nice-PSG à 13 heures pour mieux être en phase avec les horaires asiatiques montre qu'elle prépare le terrain pour les acteurs internationaux », appuie Vincent Chaudel, expert sport chez Wavestone. — S. Dum. et M. A.

Le Figaro table sur une année 2018 en croissance

PRESSE

Le groupe de presse devrait voir son chiffre d'affaires progresser cette année, à 620 millions d'euros, contre 550 millions en 2017.

Fabienne Schmitt
@FabienneSchmitt

2018 devrait être à nouveau une année de croissance pour Le Figaro, qui est parvenu à améliorer ses résultats l'an dernier, malgré un environnement tourmenté. Le groupe appartenant à Serge Das-

sault table sur un chiffre d'affaires de 620 millions d'euros, contre 550 millions en 2017. L'Ebitda (résultat brut d'exploitation) devrait atteindre 48 millions (45 millions en 2017), intégrant désormais intégralement les acquisitions du réseau professionnel Viadeo et du pure player du voyage sur mesure Marco Vasco, faites ces derniers mois. Le Figaro confirme ainsi la bonne orientation de son modèle basé sur les diversifications. Plus du quart du chiffre d'affaires du groupe provient désormais de ses activités de billetterie, de voyage sur mesure (il est le numéro deux du marché derrière Voyageurs du Monde), d'annonces classées ou encore de météo. « Nous montrons qu'il est possible de s'adapt-

ter à ce monde très complexe en développant des activités complémentaires, mais diverses », explique Marc Feuillée, le directeur général du groupe, pour qui « la vente de contenus, d'audience et de services : c'est le modèle qui restera ». Confrontés à un marché de la publicité imprimée en déclin, à la baisse générale des ventes et à un système de distribution des journaux à bout de souffle, les groupes de presse doivent trouver de nouveaux relais de croissance.

Sans oublier leur métier traditionnel, l'édition. Cette année, Le Figaro compte ainsi donner la priorité à la déclinaison de ses marques sur tout support. Il va par exemple lancer en magazine papier le journal de femmes, aujourd'hui exclusi-

vement sur Internet. Le quotidien « Le Figaro », dont la diffusion est en légère progression (+0,44 %) en 2017, à 306.737 exemplaires (chiffre ACPM), entend multiplier les cahiers spéciaux (tech, immobilier...).

Prédominance de Google et de Facebook

Reste que « l'aléa des éditeurs de presse, c'est le rapport au duopole formé par Google et Facebook », pointe Marc Feuillée. Cette question est centrale pour notre avenir. » Les deux géants américains s'approprient une part toujours plus importante de la publicité en ligne. Le patron du Figaro préconise d'ajuster la régulation en matière de

publicité pour limiter cette toute-puissance. « Le vrai danger, c'est l'éviction du marché de tous les médias alors qu'ils vivent depuis toujours de la publicité. »

La question de la rémunération des journaux par Google et Facebook, qui indexent leurs articles, reste entière. « Il n'y a pas de modèle économique pérenne sans rétribution », soutient Marc Feuillée. Les éditeurs ont porté le combat devant l'Union européenne, avec l'espoir d'instaurer un droit voisin. Il semblerait que l'idée commence à faire son chemin à Bruxelles.

Un futur jackpot pour les éditeurs ? « Ce n'est pas une question de jackpot, répond le patron du Figaro. Il ne s'agit pas de tomber d'une

dépendance à une autre, mais d'avoir une juste source additionnelle de revenus. » En attendant, l'environnement difficile aidant, on assiste de plus en plus à des alliances entre médias concurrents. « Le Figaro » et « Le Monde » ont notamment créé Skyline pour mettre en commun leurs espaces publicitaires numériques.

A ce stade, ils totalisent 1 million de revenus et ils entendent multiplier ce chiffre par trois cette année. Alors que les Gafa traversent une crise de confiance liée à la prolifération de fausses nouvelles sur leurs réseaux, les deux quotidiens entendent fournir, eux, « un environnement sécurisé et de qualité » aux annonceurs publicitaires. ■

Le français Sigfox veut rassurer sur sa croissance

TÉLÉCOMS

Avec son réseau bas débit pour objets connectés, le français couvre 45 pays mais n'a enregistré que 50 millions d'euros de recettes en 2017.

Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

Pour faire taire les critiques, Ludovic Le Moan a décidé de donner des chiffres sur son activité. Hélas pour le cofondateur de Sigfox, le premier d'entre eux – le chiffre d'affaires de la société – n'est pas aussi reluisant qu'escompté. Alors que le directeur général expliquait aux « Echos », mi-décembre, que ses revenus doubleraient en 2017 pour atteindre 60 millions d'euros, les comptes ne font finalement état que de 50 millions d'euros sur l'année.

« Plusieurs contrats que nous avions signés pour déployer le réseau Sigfox dans de nouveaux pays devaient recevoir une autorisation réglementaire qui a pris plus de temps que prévu », se défend le patron. Résultat, le groupe ne pouvait comptabiliser que 40 pays en fin d'année fiscale, contre 45 pays fin février 2018. Ce raté doit donc être relativisé, d'autant que la progression reste notable : le groupe avait réalisé 32 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016, 12 millions en



Ludovic Le Moan, le cofondateur de Sigfox, doit connecter des millions d'objets à son réseau bas débit pour atteindre la rentabilité. Photo Lydie Lecarpentier/RÉA

2015. L'incident est cependant révélateur de l'importance actuelle pour Sigfox des revenus tirés de l'ouverture de nouveaux pays. A cette occasion, le français perçoit en effet d'importants droits liés à l'exclusivité accordée à l'opérateur sélectionné, ainsi que les revenus de la vente des quelques milliers d'antennes à déployer. « Il faut que les revenus de la connectivité prennent le relais », reconnaît Ludovic Le Moan. En clair, que les abonnements récurrents, payés par des industriels pour connecter des

objets au réseau, remplacent les paiements ponctuels des nouveaux réseaux partenaires. Le patron de Sigfox espère que cette bascule aura lieu en 2020.

Du chemin à parcourir

Il a du chemin à parcourir. Actuellement, 2,5 millions d'objets « seulement » sont connectés au réseau Sigfox (+65 % sur l'année), pour un revenu moyen annuel de trois euros par objet. Le Toulousain assure qu'avec la poursuite de la baisse du coût de ses composants électroni-

ques (1,20 dollar aujourd'hui, contre 2 dollars il y a un an et 12 dollars à ses débuts, en 2013) d'un côté, et les premiers projets d'envergure de l'autre, son affaire est très bien engagée. Il table sur 6 millions d'objets dès la fin de l'année.

Pour 2018, Sigfox réitère donc son objectif de rentabilité au 4^e trimestre, avec 60 pays ouverts. Et sur le chiffre d'affaires, « on va essayer de doubler », lance Ludovic Le Moan, qui préfère toutefois s'engager sur 75 millions d'euros. On n'est jamais trop prudent. ■

Toshiba nomme un banquier à sa tête

ÉLECTRONIQUE

Le groupe devrait générer des bénéfices sur son exercice 2017-2018 après quatre ans de pertes.

Mais l'avenir s'annonce compliqué en raison de la vente de sa division spécialisée dans la fabrication de puces mémoire.

Florian Dèbes
@FL_Debes

L'entreprise japonaise Toshiba s'est trouvé un nouveau PDG pour sortir d'une situation en trompe-l'œil. Certes, le groupe japonais s'attend pour la première fois depuis quatre ans à dégager un bénéfice annuel net. Mais ce retour dans le vert n'est que le résultat de la vente des activités les plus rentables du conglomérat, notamment la division spécialisée dans la fabrication de puces mémoire. Il s'agissait alors de régler les dettes. Mais hors éléments

exceptionnels, difficile aujourd'hui de trouver des raisons de se réjouir pour l'entreprise.

Nobuaki Kurumatani prendra ses fonctions chez Toshiba le 1^{er} avril, au lendemain de la clôture des comptes de l'exercice fiscal 2017-2018 du géant japonais. Alors que le groupe s'attendait à finir son année en perte de 110 milliards de yens (environ 830 millions d'euros), il a annoncé, mercredi, tabler sur un bénéfice de 520 milliards de yens (soit 3,9 milliards d'euros). Néan-

Nobuaki Kurumatani, qui prendra ses fonctions chez Toshiba le 1^{er} avril, va diriger une entreprise où il n'a pas fait carrière.

moins, le nouveau patron ne crie pas victoire. « Je puiserai dans toute mon expérience et consacrerai tous mes efforts à reconstruire le groupe Toshiba, en retrouvant des bases financières solides », a déclaré dans un communiqué l'ancien vice-pré-

sident de la banque Sumitomo Mitsui Financial Group et président de la branche japonaise du fonds d'investissement CVC Capital Partners. Fait rare dans le monde de l'entreprise japonaise, le PDG de soixante ans va diriger une entreprise où il n'a pas fait carrière.

Il découvrira une société passée près de l'humiliation financière. Endettée, elle a failli être radiée de la Bourse de Tokyo, radiation qui aurait été effective au 31 mars 2018. Pour équilibrer son bilan, elle a notamment bataillé l'an dernier pour trouver un repreneur acceptant ses créances accumulées dans le cadre de la faillite de sa filiale Westinghouse, qui détenait ses activités dans l'industrie nucléaire. Finalement, un consortium de hedge funds les a rachetées mi-janvier pour 2,16 milliards de dollars (1,8 milliard d'euros).

Trouver un levier de rentabilité

Mais, pressée de trouver des fonds avant la sanction de la Bourse tokyoïte, la société a cédé 60 % de Toshiba Memory, sa machine à cash, pour 2.000 milliards de yens (15 milliards d'euros) en septembre

dernier. Nobuaki Kurumatani et Satoshi Tsunakawa, l'actuel directeur général qui reste chargé du quotidien, devront clôturer la vente au consortium mené par Bain Capital. Ils devront surtout trouver un nouveau levier de rentabilité. Mais sur ce point, le nouveau PDG n'a pas donné plus d'indications. ■

La présidente de France Médias Monde doit partir

MÉDIAS

La présidente de France Médias Monde a dû quitter ses fonctions.

Elle n'a pas fait sa déclaration d'intérêts à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique dans les temps.

Marina Alcaraz
@marina_alcaraz

Situation ubuesque chez France Médias Monde (FMM). Marie-Christine Saragosse quitte la présidence de la maison mère de France 24 et RFI notamment, pour des raisons administratives. Elle n'a pas fait sa déclaration d'intérêts à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique dans les temps. Dans un courrier adressé à ses salariés, mardi soir, elle s'explique : « à la suite de mon renouvellement le 5 octobre dernier, j'aurais dû spontanément, sans qu'aucune demande formelle ni aucun courrier ne m'aient été adressés, faire parvenir à la Haute Autorité [...] une déclaration de situation patrimoniale de fin de fonctions ainsi qu'une nouvelle déclaration d'intérêts. » Elle avait alors deux mois pour faire cette déclaration.

En vertu de la loi, les délais de dépôt étant dépassés, son mandat est tombé automatiquement. Un conseil d'administration extraordinaire doit être convoqué cette semaine. Selon les statuts de FMM, c'est l'administrateur le plus âgé qui lui succède, soit Francis Huss, quatre-vingt-cinq ans, de l'Assemblée des Français de l'étranger. Le Conseil supérieur de l'audiovisuel doit préciser mercredi prochain les modalités de nomi-

nation chez FMM. Marie-Christine Saragosse a d'ores et déjà prévenu qu'elle serait candidate. Cette annonce intervient peu de temps après que le CSA a révoqué Mathieu Gallet, de Radio France. Mais « ce n'est pas du tout la même chose, rappelle-t-on chez France Médias Monde. Il n'y a là ni faute ni sanction. » Dans un communiqué, FO-médias émet des doutes, parlant d'une « éviction ».

Nul n'est censé ignorer la loi

La règle dit que les responsables publics doivent faire leur déclaration de patrimoine et d'intérêts. 15.000 personnes environ – élus, hauts fonctionnaires, etc. – sont concernées. En vertu du principe que nul n'est censé ignorer la loi, Marie-Christine Saragosse elle-même, ses juristes ou les services du gouvernement – qui reçoivent les déclarations et auraient pu s'étonner de ne pas la trouver – auraient donc dû penser à cette procédure. Dans sa lettre, pour sa défense, Marie-Christine Saragosse explique qu'elle avait « procédé à ces déclarations, d'abord en 2013 auprès de la Commission pour la transparence financière de la vie politique, puis en 2015 auprès de la Haute Autorité, chaque fois « à leur demande formelle » » selon un questionnaire qui lui était transmis. « J'ignorais que la procédure avait changé et que c'était de ma propre initiative que je devais désormais accomplir ces actes en ligne, et j'attendais donc en toute bonne foi d'être saisie. » Il n'est pas dans la pratique de la Haute Autorité d'envoyer des questionnaires ou des relances aux dirigeants publics. Depuis 2016, tout est dématérialisé. Selon nos informations, la présidente de FMM n'est pas la seule concernée. La Haute Autorité a fait un contrôle en début d'année sur les dirigeants publics et d'autres mandats sont en train de tomber. ■

AVIS FINANCIERS

Croissance dynamique au T1 2017-2018 : +11% Hausse de l'objectif annuel de chiffre d'affaires

En M€ Données non auditées	2016-2017	2017/2018	Variation
1 ^{er} trimestre	148,8	165,3	+11,1%

Le Groupe Plastivoire réalise un bon début d'exercice avec un chiffre d'affaires de 165,3 M€ en hausse de +11,1%. L'activité a été particulièrement dynamique en France, grâce à de bonnes cadences de production sur la quasi-totalité des sites de production. Cette performance illustre la capacité du Groupe à se positionner sur des marchés porteurs dans tous les domaines.

A l'étranger, la croissance est également forte, soutenue par de bons carnets de commandes en Allemagne, en Pologne, en Roumanie et en Tunisie.

La croissance des secteurs Automobile et Industries (pièces et outillages) est homogène, chaque secteur contribuant respectivement pour 82,3% et 17,7% au chiffre d'affaires. Le premier trimestre

a été notamment marqué par une facturation élevée sur les outillages dans les 2 secteurs, directement liée à des commandes qui vont entrer en production fin 2018 - début 2019.

Révision à la hausse de l'objectif de croissance 2017-2018

Dans un contexte de base de comparaison de plus en plus exigeante, le Groupe démarre parfaitement l'exercice avec un rythme de croissance supérieur à ses attentes.

Grâce à l'avance prise au premier trimestre le Groupe revient à la hausse son objectif de chiffre d'affaires entre 660 et 670 M€ (vs 650 précédemment) tout en maintenant son objectif de marge d'EBITDA autour de 12,5%

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

Recevez gratuitement toute l'information financière de Plastivoire sur simple demande à l'adresse plastivoire@actus.fr

Euronext Paris
Compartment B
Nombre d'actions : 22 125 600
ISIN FR0013252186 - PVL
Reuters PLVP.PA
Bloomberg PVL:FP



Nobuaki Kurumatani (à gauche) va succéder à Satoshi Tsunakawa (à droite) à la tête de Toshiba. Photo Kazuhiro Nogi/AFP

STARTUP



LE PRODUIT

Bpifrance lance un outil à destination des PME et des ETI pour leur permettre de mesurer rapidement leur niveau de maturité digitale. Réalisé en quinze minutes, le diagnostic du « Digitalomètre » permet à l'opérateur public d'effectuer des recommandations pour les accompagner dans leur transformation si besoin.



REBOND

La plate-forme numérique de gestion d'associations AssoConnect a racheté l'éditeur de logiciels pour associations et communautés CitizenPlace, « pour renforcer son avance technologique et offrir aux associations un outil de gestion complet, performant et simple d'utilisation », annonce la start-up sans révéler le montant de l'opération. L'an dernier, AssoConnect avait acquis Fidelas, société spécialisée dans le prélèvement Sepa pour les associations.



90

MILLIONS D'EUROS

C'est le montant des fonds rassemblés par Ibionext pour son véhicule « Growth ». Ce start-up studio spécialisé dans la santé veut faire émerger de jeunes biotech françaises.

L'Afrique au cœur des thématiques du prochain VivaTech

- La troisième édition du Salon dédié à la relation entre start-up et grands groupes se tiendra à Paris du 24 au 26 mai prochain.
- Les organisateurs ont notamment mis l'accent sur le potentiel d'innovation de l'Afrique.

ÉVÉNEMENT

Guillaume Bregeras
@gbregeras

C'est devenu une habitude qui témoigne de la proximité de l'Etat avec la tech française. Pour annoncer ses principales nouveautés, le salon Viva Technology (coorganisé par Publicis et « Les Echos ») s'est une nouvelle fois fait héberger sous les ors de la République, au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, à Paris. D'ailleurs, c'est une nouvelle initiative de l'Elysée qui pourrait renforcer la popularité de l'événement puisque Emmanuel Macron a tenu à créer un sommet international sur la manière dont la tech peut et doit impacter positivement la vie des citoyens. Un sommet qui se tiendra le 23 mai, la veille de VivaTech, et qui cherchera à rééditer le « coup » du rassemblement de Versailles ayant précédé celui de Davos.

Mais la principale attraction de cette troisième édition sera l'omniprésence de l'Afrique sur le salon. Une centaine de start-up africaines y seront présentes (rassemblées au sein d'Afric@tech), et déjà deux pays (Maroc et Tunisie) y tiendront un pavillon, en attendant d'autres confirmations à venir du côté des pays subsahariens. Pour les organisateurs, dont Maurice Lévy, président du conseil de surveillance de Publicis, cette donnée doit imprégner toutes les composantes de l'événement : « Il est extrêmement

VivaTech a tenu une conférence de presse mercredi matin pour annoncer ses nouveautés. Le thème de l'Afrique a été abordé lors d'une table ronde en présence (de droite à gauche) de Hichem Ben Yaïche (« African Business »), Grégoire Landel (CityTaps), Rebecca Enonchong (AppsTech) et Stéphane Richard (Orange). Photo JC Guilloux

important de montrer qu'il y a de nombreux talents en Afrique, des innovateurs, et de leur donner la possibilité de se montrer. » Avec 300 centres d'innovation recensés dans ses 54 pays, l'Afrique a tout le potentiel pour devenir l'un des prochains carrefours de l'innovation mondiale. Présente lors de cette conférence ce matin à Paris, Rebecca Enonchong, cofondatrice de la start-up AppsTech, con-

firmait tout son potentiel : « Nous ne nous attendions pas à une telle révolution mobile sur le continent. Toutes les projections étaient bien plus modestes que ce qui s'est réellement passé, ce qui démontre ce que nous pouvons faire sur toutes les autres formes d'innovation. La question n'est pas celle des ressources humaines, mais la manière de les canaliser, de les encadrer et de les soutenir. »

100

START-UP AFRICAINES

seront présentes (rassemblées au sein d'Afric@tech) et déjà deux pays (Maroc et Tunisie) y tiendront un pavillon.

Cap sur les Etats-Unis et l'Asie pour Heuritech

La start-up avait remporté le LVMH Innovation Award à Viva Technology en 2017. Un prix qui lui a donné une visibilité précieuse à l'international.

En évoquant le LVMH Innovation Award (LVMH est le propriétaire des « Echos ») qu'il a remporté en 2017 pour sa start-up Heuritech, Tony Pinville, lance spontanément : « Il y a un avant et un après ce prix. » Le fondateur de la jeune pousse spécialisée dans le deep learning appliqué au secteur de la mode et du luxe l'assure : « Le LVMH Innovation Award nous a donné un écho à l'international. Nous sommes allés aux Etats-Unis en octobre et les gens nous connaissent grâce à ce prix-là. Une surprise. » Cela tombe bien. Le président de l'entreprise avait confié l'an dernier qu'il souhaitait se tourner vers l'international. Il est temps d'accélérer, pour Tony Pinville qui a dans son agenda

plusieurs événements aux Etats-Unis : des rendez-vous d'affaires à New York, la conférence Shoptalk à Las Vegas ou encore South by Southwest à Austin, où il participera à une table ronde sur l'intelligence artificielle et la mode. En avril, il se rendra en Asie, où sa société compte déjà « quelques clients ».

Liens renforcés avec Dior

La France n'est pas en reste. Tony Pinville ne révèle pas combien, mais indique avoir acquis des clients dans la foulée de Viva Technology. Parmi eux, Dior. « On avait un partenariat commercial avec LVMH avant l'événement. Le prix a permis de le renforcer et de renforcer nos liens avec les dirigeants d'autres maisons du groupe. » Une partie de l'équipe d'Heuritech, qui s'appuie sur une vingtaine de collaborateurs, a pris ses quartiers à Station F, aux côtés d'autres start-up spécialisées dans la mode et le luxe. — A. G.

Afrimalin consolide les acteurs des petites annonces en Afrique

Le site fusionne avec les plates-formes Kerawa et Leportail.ci. Le groupe enregistre désormais 1,1 million de visiteurs mensuels et plus de 700.000 annonces.

« Si l'on veut attirer des investisseurs et être pris au sérieux, il faut être le numéro un et dépasser le million de visiteurs mensuels. » Thibault Laurant, qui a cofondé en 2016 la plate-forme Afrimalin pour connecter acheteurs et vendeurs en Afrique francophone, a de grandes ambitions. Et, pour y arriver, la meilleure solution, selon lui, était de fusionner Afrimalin avec Kerawa, site de référence des petites annonces en Afrique subsaharienne francophone, et Leportail.ci, premier portail d'annonces en Côte d'Ivoire.

Le changement est effectif dès cette semaine. Le holding Afrimalin, désormais constitué des trois plates-formes, est présent dans 10 pays (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Mali, République de Guinée, République démocratique

du Congo, Sénégal, Congo Brazzaville et Gabon). Il réunit au total 1,1 million de visiteurs mensuels et plus de 700.000 annonces. Avant ce rapprochement, la plate-forme Afrimalin réunissait 400.000 visiteurs mensuels et environ 250.000 annonces. « Nous allons pouvoir croître de manière exponentielle, renforcer nos équipes techni-

« Nous allons pouvoir croître de manière exponentielle, renforcer nos équipes techniques et commerciales et apporter plus de valeur à nos clients. »

NINO NJOPKOU
Fondateur de Kerawa

ques et commerciales, et apporter plus de valeur à nos clients », indique Nino Njopkou, fondateur de Kerawa, désormais à la tête des opérations du groupe. Deux anciens dirigeants de SeLogger.com, Gilles Blanchard et Roland Tripard, avaient investi dans Kerawa, qui lui-même a racheté Leportail.ci en décembre 2016. Ils rejoignent le conseil d'administration du groupe Afrimalin, qui doit boucler à la fin du mois un tour de table de 1,5 million d'euros auprès de business angels et d'investisseurs institutionnels. Avec la fusion des trois plates-formes, « le groupe Afrimalin devient le leader clair et identifié de la petite annonce en Afrique subsaharienne francophone », doté « d'une présence physique dans quatre pays : le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la Guinée et le Bénin », se réjouit Gilles Blanchard, qui avait cofondé SeLogger.com.

Néanmoins, Afrimalin doit encore relever un défi de taille : trouver un modèle économique permettant d'atteindre le seuil de rentabilité d'ici aux deux à trois prochaines années. — A. G.

WeMaintain lève 1,8 million pour la maintenance des ascenseurs

IMMOBILIER

La start-up connecte les techniciens professionnels aux syndicats et property managers.

Anaëlle Grondin
@AnaëlleGrondin

Il y a un an, la société parisienne WeMaintain a fait le pari de s'attaquer à un secteur « pas du tout sexy », de son propre aveu : celui de la maintenance des ascenseurs. Un marché estimé à plus de 30 milliards d'euros dans le monde, largement dominé par Otis, Schindler, Thyssen et Kone. Malgré la présence de ces mastodontes, le potentiel de WeMaintain, qui a conçu une plate-forme pour connecter des techniciens directement avec les syndicats et property managers, a convaincu des investisseurs.

La start-up a bouclé une première levée de fonds de 1,8 million d'euros auprès de Spice Capital Partners à Londres, de business angels français et d'un family office à Hong Kong. L'équipe d'une dizaine de collaborateurs doit être renforcée, indique Jade Francine, cofondatrice et directrice des opérations de WeMaintain. « On veut aller très vite en Asie. Cette région représente 42 % du marché des ascenseurs dans le monde », ajoute cette ex-juriste en cabinet d'avocats d'affaires à Shanghai.

Le marché est estimé à plus de 30 milliards d'euros dans le monde.

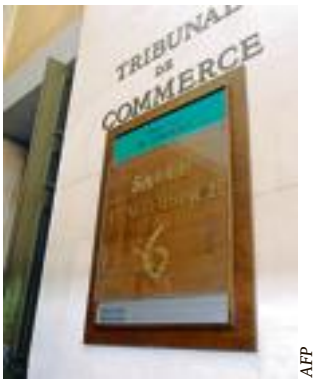
Avec ses cofondateurs, Benoît Dupont, trente-cinq ans, ex-manager chez Otis en Asie, et Tristan Fourneur, vingt-huit ans, ingénieur, l'entrepreneuse de vingt-huit ans plaide pour plus de réactivité ainsi que des opérations et tarifs moins opaques quand un ascenseur tombe en panne. Ils encouragent les techniciens professionnels à se mettre à leur compte et à rejoindre leur plate-forme, lancée en septembre, pour devenir responsables d'un parc d'ascenseurs dans la zone où ils se trouvent. Sans intermédiaires. « On valorise leurs compétences », souligne Jade Francine. Une dizaine de techniciens a déjà fait la démarche et WeMaintain compte une vingtaine de clients, dont Foncia. La plate-forme, qui prend une commission sur chaque contrat de maintenance, est en finale du concours de start-up organisé par le Mipim, le Salon international de l'immobilier, qui se déroulera en mars à Cannes. WeMaintain aimerait plus tard couvrir la maintenance dans le bâtiment dans son ensemble, en se penchant aussi sur le chauffage et la climatisation, par exemple. ■

PME & REGIONS

en direct

Auto : AR Industrie en redressement

CENTRE Le tribunal de commerce d'Orléans a ordonné la prolongation jusqu'au 16 juillet de la mise en observation d'AR Industrie, placé en redressement le 16 janvier. Les dettes du seul fabricant de jantes auto en aluminium atteignent 9 millions d'euros, dont 2,6 millions de retards de paiement à l'Urssaf, et restent gelées.



Les agents de la RATP manifestent

ÎLE-DE-FRANCE Soutenus par les élus communistes présents au conseil d'administration d'Ile-de-France Mobilités, l'autorité organisatrice des transports en région parisienne, des syndicalistes de la RATP ont manifesté mercredi matin devant cette instance pour s'opposer à toute ouverture à la concurrence de l'exploitation du futur tram T9

dans la banlieue sud de Paris. Pour les syndicalistes, il ne s'agit pas d'une nouvelle ligne – qui comme telle doit obligatoirement être ouverte à la concurrence – « *puisque ce tram doit remplacer la ligne de bus 183, une des plus chargées du réseau et exploitée par la RATP* ». Ile-de-France Mobilités « *s'est engagé à une concertation avec les élus communistes avant toute décision* », selon ces derniers qui dénoncent un « *dépeçage* » de la RATP.

Les pistes de la loi Pacte pour faire grandir les PME et en faire les ETI de demain

- Assouplissement des seuils sociaux, simplification de la transmission, sanctions en cas de non-respect des délais de paiement, actionnariat salarié étendu...
- Les pistes pour faire des PME de futures ETI satisfont à moitié les patrons.

ENTREPRISES

Marion Kindermans
@MaKindermans

Faire des PME fragiles des ETI aux reins solides. La future loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), annoncée par Bruno Le Maire en octobre 2017, et qui sera présentée en Conseil des ministres le 18 avril, entend corriger un des blocages persistants du tissu français. A savoir la faible taille des entreprises tricolores.

Les 31 mesures dessinées par la douzaine de parlementaires et de chefs d'entreprise, et retenues par l'exécutif, ont été soumises à l'avis des Français jusqu'à la semaine dernière. En trois semaines, 12.800 contributions ont été apportées pour enrayer ce cercle vicieux bien connu.

Le dernier rapport de l'Institut Montaigne, publié le mois dernier « ETI : taille intermédiaire, gros potentiel », en a rappelé les chiffres. La France ne compte que 5.300 ETI (0,2 % du nombre total d'entreprises), contre 12.500 en Allemagne, 10.500 en Grande-Bretagne ou 8.000 en Italie. Or ce sont elles qui tirent la croissance.

Seuils sociaux

Le « *patchwork de mesures* », comme le qualifie un patron, remet sur la table la question des seuils sociaux. Ces franchises-



Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte), sera présenté en Conseil des ministres le 18 avril. Photo Shutterstock

ments, qui concernent notamment le passage à 11, 20 ou 50 salariés, entraînent une série d'obligations (création d'un comité d'entreprise, prime de participation, etc.) et le paiement de certaines taxes (versement transport...).

Leur suppression est réclamée depuis des années par les milieux patronaux, Medef et CPME en tête, qui arguent de leur effet néfaste sur le développement des entrepri-

ses. Dans le texte actuel, il est question de les « *alléger* » et de les « *simplifier* », mais en le faisant « *hors Code du travail* ». Il serait envisagé de laisser un certain délai aux patrons pour se mettre en règle. « *Cela ne va pas assez loin, il faut purement casser le seuil des 50 et le doubler pour passer à 100 car c'est un blocage pour croître* », estime Jean-Eudes du Mesnil, secrétaire de la CPME. L'Insti-

tut Montaigne préconise, lui, la création d'un « *passport croissance* », qui consiste, au moment du franchissement du seuil, à figer pour une durée de cinq ans la situation sociale, fiscale et administrative de l'entreprise.

D'autres pistes entendent muscler les PME. L'obligation de la puissance publique de régler 20 % de sa commande, au lieu de 5 % aujourd'hui, au moment de la

signature de contrat avec des PME, doit permettre d'améliorer leur trésorerie et d'accéder à de nouveaux contrats. Le renforcement des sanctions en cas de dépassement des délais de paiement doit aussi jouer en faveur de leur trésorerie.

Faciliter la transmission

La transmission des entreprises est un autre enjeu. Rien qu'en Ile-de-France, 32 % des entreprises sont dirigées par des patrons de plus de 55 ans selon la CCI régionale. Dans les mesures phares, le pacte Dutreil, qui permet de réduire de 75 % les droits de succession lors de la transmission d'une entreprise familiale, sous réserve de certaines conditions, devrait être assoupli. Bercy a notamment proposé de supprimer l'obligation de confier les rênes de l'entreprise à l'un des héritiers ou que l'un des signataires du pacte soit membre de la direction.

Pour simplifier la reprise, la CPME propose un « *délai de mise en conformité* » de six mois pour que le repreneur ait le temps de mettre l'entreprise en règle. Les représentants patronaux regrettent de ne pas voir l'exécutif revenir sur l'obligation d'informer les salariés en cas de cession. « *C'est un frein à la fluidité de la revente, qui casse la confidentialité et oblige à un protocole très lourd* » estime également Laurent Benoudiz, président de l'ordre des experts-comptables Paris Ile-de-France.

Les chiffres clefs

5.300

ETI EN FRANCE
en France, soit 0,2% du nombre total des entreprises.

12.500

ETI EN ALLEMAGNE
10.500 en Grande-Bretagne, 8.000 en Italie.

Le développement de l'actionnariat salarié, de l'intéressement et de la participation, autre axe fort du projet de loi, inquiète aussi. La participation, qui consiste à reverser aux salariés une partie des bénéfices, est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. L'idée de l'exécutif est de l'étendre aux plus petites. « *Ces dernières ont des résultats fragiles, baisser le seuil d'obligation n'est pas une bonne idée* », défend Jean-Eudes du Mesnil. Le Medef est sur la même ligne, Pierre Gattaz arguant que « *la richesse doit d'abord être créée* ». Une autre piste est d'abaisser le forfait social.

Pour les aider à grandir à l'international, le prérapport évoque la création d'un guichet unique à l'exportation. Une idée pas vraiment nouvelle. ■

Les trois piliers de l'accompagnement des entreprises

Bpifrance met le pied sur l'accélérateur (de croissance)

Le nombre « d'accéléérées » doit doubler. Bruno Le Maire, ministre de l'Economie, l'a annoncé en septembre : 4.000 entreprises devront être accompagnées par bpifrance dans quatre ans, contre 2.000 prévues initialement. La banque publique est pionnière dans ces dispositifs d'accompagnement pour transformer des PME en ETI, mêlant diagnostics, séances de coaching, mentorat par des grands patrons et audits personnalisés.

Accélérer la cadence

Le premier dispositif – lancé par Emmanuel Macron, alors ministre de l'Economie – date de 2015. Les 60 entreprises, clientes de la banque à l'époque, sont sorties au bout de vingt-quatre mois en mars 2017, avec, selon bpifrance, une hausse en moyenne de 29 % de leur chiffre d'affaires (entre 2014 et 2016), de 24 % à l'export, de 20 % des effectifs, et 60 % avaient changé leur gouvernance. « *Sur les 60 PME, 25 sont aujourd'hui devenues des*

ETI », relève encore Fanny Letier, directrice exécutive fonds propres PME et accompagnement de bpifrance. Assez en tout cas pour accélérer la cadence.

Des entreprises mises à contribution

Ont suivi aujourd'hui des accélérateurs par filière, comme celui de l'aéronautique lancé à l'automne, avec 60 équipementiers, et des régionaux, dans les Pays de la Loire, Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine. Il en faudra d'autres pour assurer la montée en puissance voulue par l'Etat. Bpifrance vise 800 entreprises accompagnées d'ici à la fin 2018. Le budget global pour atteindre les 4.000 accélérées d'ici à 2021 s'élève à 300 millions d'euros. Mais les entreprises devront davantage mettre la main à la poche. Elles devront s'acquitter de « *40.000 euros en moyenne* » pour le programme, le double de la facture des premières sélectionnées. La réussite a un coût. — **M. K.**

Medef Accélérateur, le « Meetic du financement »

Quatre mois après la création de son accélérateur des PME, le syndicat des patrons fait les comptes : 6.500 visites sur la plate-forme digitale Medef Accélérateur et 650 dossiers de demande déposés. Mais, pour l'heure, un seul lauréat, la société Métalliance, qui a levé 500.000 euros auprès de la société de crowdfunding WeShareBonds.

Mettre en lien les entreprises

L'entreprise de Montceau-les-Mines (Saône-et-Loire), qui fabrique des engins spéciaux pour les tunneliers (24 millions d'euros de chiffre d'affaires), met au point un nouvel équipement. La montée en puissance de l'accélérateur sera progressive. « *Nous avons 70 dossiers à l'étude, nous mobilisons plus d'un milliard de fonds* », déclare Marie-Noëlle Duval, déléguée générale du Medef. La plate-forme, baptisée avec humour « le Meetic du financement des PME », met en lien des entreprises de moins de 100 millions d'euros de chiffre

d'affaires avec des partenaires financiers.

Accès au crowdfunding

L'idée : débloquer le financement qui manque si souvent aux petites et moyennes entreprises pour investir, se lancer à l'international, faire de la croissance externe ou développer le digital. En sollicitant s'il le faut des financements alternatifs. La plate-forme réunit aujourd'hui quatorze partenaires, dont trois dans le crowdfunding (Lendix, WeShareBonds et Credit.fr), mais aussi BNP Paribas, Lyxor (Société Générale), Eiffel Investment Group ou Siparex. Chacun des acteurs de la finance paie 10.000 euros par an pour profiter de ce nouveau vivier de clientèle.

Les PME ne sont pas obligées d'être adhérentes du Medef. Le financement, en dettes ou en equity, peut aller de quelques centaines de milliers d'euros à 6 millions. L'organisation patronale a investi 100.000 euros dans ce guichet. — **M. K.**

Pacte PME : les gros tirent les petits vers le haut

Créée il y a dix-huit ans pour améliorer la relation des grands groupes avec leurs sous-traitants, l'association Pacte PME s'est positionnée depuis l'an dernier sur ce créneau porteur de l'accélération des PME. Son programme « *Destination ETI* » accompagne depuis octobre 2017, et pour une durée de douze mois, trente-cinq PME, dont un tiers issu de la filière aéronautique, un tiers issu du secteur ferroviaire et le reste d'autres industries et services.

Avec les grands groupes

Une première expérience du genre avait été lancée un an auparavant mais uniquement centrée sur l'aéronautique, avec trente entreprises du secteur. Cette fois-ci, le programme, plus large et ambitieux, est financé par JPMorgan Chase Foundation et Alstom. Il s'appuie sur l'implication de seize partenaires, dont neuf grands groupes, tels qu'Airbus, BNP Paribas, RATP ou la SNCF, l'ESCP Europe, les réseaux

Comité Richelieu ou Sport dans la ville ou encore Business France.

Coaching du patron

Le programme – qui coûte 4.000 euros à l'année – comporte douze sessions collectives avec des experts intervenant sur l'aspect réglementaire, le management, l'international ou le digital. Mais le clou du programme reste le coaching du patron de PME par un grand groupe. La marque de fabrication de cette association présidée depuis fin janvier par Philippe Luscan (Sanofi). « *L'accompagnement des PME est souvent fait par des consultants, nous, nous privilégions la relation des pairs entre eux, on fait de la coconstruction* », souligne François Perret, directeur général de Pacte PME. « *Destination ETI* » se vante ainsi de favoriser les opportunités de dialogue « *mais aussi de business* ». L'an dernier, une douzaine d'entreprises aéronautiques ont engagé des contacts d'affaires avec leur mentor. — **M. K.**

2

KILOMÈTRES, LE TRAJET DOMICILE-GARE EN COURT-VOITURAGE
La marie de Breuillet (Essonne) a choisi le spécialiste du court-voiturage Karos pour proposer à ses 8.500 habitants une offre de transport collectif dédiée pour effectuer leur trajet quotidien domicile – gare RER, de près de 2 kilomètres.

L'objectif est de favoriser l'adoption de cette solution d'écomobilité pour changer durablement les habitudes de déplacement et ainsi diviser par deux le nombre de véhicules en circulation, notamment aux heures de pointe.



AFP

Inondations : 275 communes aidées

ÎLE-DE-FRANCE 275 communes du nord et de l'est de la France, touchées par les inondations de janvier, vont être reconnues en état de catastrophe naturelle par l'Etat. Les dossiers de 156 autres communes sont toujours à l'instruction. Le gouvernement a assuré que le coût des dégâts devrait être « *plutôt inférieur aux dernières inondations de 2016.* »

Les sachets de levure Alsa bientôt repris par un groupe allemand

GRAND EST

Le groupe allemand Dr. Oetker s'est porté candidat à l'acquisition de la marque de produits pour pâtisserie et préparation pour desserts.

Hélène David
— Correspondante à Strasbourg

Les salariés d'Alsa viennent de l'apprendre : les célèbres sachets de levure, les sucres et les aides à la pâtisserie fabriqués en Lorraine, à Ludres, pourraient passer entre les mains du groupe allemand Dr. Oetker. Fondée en 1897, la marque Alsa avait rejoint le portefeuille du groupe anglo-néerlandais Unilever en 2001, lors de l'acquisition de Bestfoods. « *Unilever a reçu une offre contraignante de Dr. Oetker pour l'acquisition d'Alsa* », a fait savoir le groupe. L'offre inclut l'usine de production lorraine, et elle doit être soumise à la consultation des institutions représentatives du personnel ainsi qu'à l'approbation des autorités de la concurrence.

« *C'est un projet lié à la stratégie mondiale d'Unilever d'accélérer le processus de création de valeur dura-*



Alsa appartenait depuis 2001 au groupe Unilever. Photo Alsa

ble sur le long terme. Dans ce cadre, il s'avère que la catégorie pâtisserie et préparation pour desserts ne s'inscrit pas au cœur du portefeuille d'Unilever, en constante évolution », a fait savoir Bauke Rouwers, le directeur général d'Unilever France.

Le groupe poursuit depuis plusieurs années une stratégie de recentrage de ses activités, comprenant une réorganisation de son pôle alimentaire pour lequel il réduit progressivement la voilure. L'objectif : se concentrer sur les marques

les plus puissantes. En décembre, après avoir échappé à l'offre de rachat du groupe Kraft Heinz, Unilever annonçait se séparer, pour 6,8 milliards d'euros, de sa division de margarines et pâtes à tartiner.

« *L'arrivée de la marque Alsa serait un apport logique à notre portfolio français* », affirme Didier Muller, directeur général de Dr. Oetker France. Au-delà des parts de marché, le groupe allemand veut « *redynamiser l'offre aux consommateurs dans une catégorie*

qui, dans son ensemble, manque de croissance, et développer la marque Alsa sur tous les marchés existants, y compris à l'export ».

120 produits sur trois segments

Dr. Oetker projette d'étendre la gamme des produits Alsa. Totalisant un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros en 2016, le groupe emploie près de 12.000 personnes. En France, la société commercialise près de 120 produits sur trois segments, les pizzas surgelées ou denrées apéritives, les produits pour pâtisserie et les préparations pour desserts. Sa production s'adresse également aux professionnels, en particulier les boulangeries-pâtisseries, rejoignant ainsi la marque Alsa, dont une partie des produits étaient commercialisés au sein de la division « food solution » d'Unilever. Fondé à partir de son produit emblématique de levure chimique, Alsa qui emploie 140 personnes, a élargi sa gamme aux sucres et préparations pour desserts, parmi lesquelles le flan Alsa.

Si cette transaction était validée, Dr. Oetker entend poursuivre à Ludres la fabrication des produits d'Unilever pour ses autres marques. « *Tous les volumes de production seraient assurés pour les trois prochaines années* », insiste Didier Muller. ■

Une nouvelle usine pour l'automaticien Altenov

BRETAGNE

Le groupe industriel engage 12 millions d'euros dans la construction d'une nouvelle usine près de Rennes.

Stanislas du Guerny
— Correspondant à Rennes

Altenov intervient dans l'usine du futur. Le groupe rennais conçoit des automatismes pour le suivi de production, la maintenance prédictive. Il est aussi spécialiste de la réalité virtuelle. « *Pour répondre à notre crois-*

sance annuelle de 4 à 5 %, nous avons besoin de nouveaux espaces », indique Vincent Rault, le PDG d'Altenov.

Bureau d'études

Le groupe, qui a réalisé 45 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, a démarré un investissement d'un montant de 12 millions d'euros dans une nouvelle usine de plus de 10.000 m² située à Betton, près de Rennes. Les équipes d'Altenov seront dans leurs nouveaux murs au cours de l'automne 2019. Une vingtaine d'emplois supplémentaires vont être créés.

Contrôlé uniquement par ses salariés – 180 des 400 collaborateurs sont actionnaires –, Altenov intervient dans tous les sec-

teurs industriels. Ses clients sont Airbus, PSA mais aussi des groupes de l'agroalimentaire comme Avril, Triskalia ou Terrena. Près de la moitié des collaborateurs de l'entreprise rennaise sont affectés à son bureau d'études.

Afin de compléter son dispositif, Altenov effectue régulièrement des croissances externes. « *Nous venons de signer un protocole de reprise de la société CIP Automation. Basée à Lamballe, cette affaire composée de 30 salariés nous apporte ses compétences en automatisme pour l'agroalimentaire, notamment les laiteries* », continue le dirigeant. Il a aussi fait entrer dans son périmètre ID Automatismes (30 sala-

riés) et EMA Ingenierie (10 salariés). Sa cible est celle de petites sociétés régionales.

Si la France représente la très large majorité des activités du groupe breton, 10 % de ses ventes s'effectuent à l'étranger, notamment dans le Maghreb où il accompagne des industriels de l'agroalimentaire au Maroc et en Tunisie. Il est aussi proche de Naskéo, spécialiste des méthaniseurs qu'il suit actuellement au Japon. Il intervient également pour le groupe PSA en Iran. Altenov réinvestit dans ses différentes activités l'ensemble de ses résultats annuels. Les salariés actionnaires valorisent leurs titres uniquement au moment de leur cession. ■

L'agence CBA fait vivre les marques

LA PME À SUIVRE ÎLE-DE-FRANCE

Effectif : 350 salariés
Chiffre d'affaires : 34 millions
Activité : design de marque

Dominique Malécot

Nestlé, L'Oréal, Pernod Ricard, Bic ou Daher n'ont pas attendu l'agence de design CBA pour exister, mais elle contribue à entretenir et à développer leur image. Créée en 1982 par Louis Collinet, toujours aux commandes, elle emploie aujourd'hui 305 salariés dans le monde et réalise 34 millions

d'euros de chiffre d'affaires. « *La marque, c'est ce qui rend la chose différente, nous travaillons donc sur le design de son identité et sur celui de sa relation avec le consommateur. Nous nous assurons que cette démarche, qui allie virtuel, expérience et objets ou services, est cohérente* », résume Anne Malberti, directrice générale de CBA Paris, au siège, à Levallois-Perret.

L'agence a appliqué ces principes à Nescafé. « *C'est une marque mondiale qui engage une transformation, celle du marché du café*, explique la dirigeante. *Nous avons retravaillé son identité, ses valeurs de marque pionnière, authentique et créative.* » L'agence a conçu le parcours du consommateur asiatique sur un

marché qui se situe essentiellement en dehors de son domicile. « *Nous faisons faire une expérience au consommateur et nous avons conçu les lieux nécessaires pour cela. Plus généralement, nous arrivons ainsi à concevoir des choses que les gens veulent* », poursuit Anne Malberti, en rappelant qu'il se consomme dans le monde 5.500 tasses de Nescafé chaque seconde.

Entreprises locales

CBA travaille aussi pour des entreprises qui n'exercent leurs activités que sur le marché professionnel ou pour accompagner le changement interne d'un groupe. Appartenant au géant mondial de la publicité et de la communication WPP depuis

2001, l'agence se targue d'avoir gardé sa spécificité, sa culture, et d'être restée « presque familiale ». C'est néanmoins à partir de ce moment-là qu'elle a pu commencer à constituer son propre réseau à l'international. Treize bureaux, dans dix pays, lui permettent de couvrir une trentaine d'Etats. Chaque fois, Louis Collinet en a confié la responsabilité à des entrepreneurs. Ils réalisent le mix entre des salariés expatriés qui s'occupent des clients internationaux et des collaborateurs locaux qui connaissent les spécificités du marché et se consacrent aux entreprises de leur territoire. L'activité internationale de CBA génère 45 % de sa marge brute de 28 millions d'euros. ■

innovateurs

Biom'Up veut relever 43 millions en vue d'investir les Etats-Unis



Biom'up

LE FINANCEMENT BIOM'UP

Date de création : 2005
Directeur général : Etienne Binant
Montant visé : 43 millions
Effectif : 80 personnes
Secteur : dispositif médical

Chantal Houzelle
@HouzelleChantal

Le calendrier s'accélère pour Biom'Up. L'effet déclencheur est la décision, rarissime, de la FDA de lui accorder ce 15 décembre, avec sept mois d'avance, l'autorisation de mise sur le marché (AMM) pour son produit phare, Hemoblast Bellows, aux Etats-Unis. Il s'agit d'une poudre hémostatique qui aide les chirurgiens à stopper les saignements lors des interventions pour réduire le temps opératoire et les complications. « *L'un des facteurs qui ont contribué à cette célérité inhabituelle de la FDA est la réussite spectaculaire de notre étude clinique. Dès l'ana-*

lyse intérimaire, elle a appuyé l'efficacité d'Hemoblast et donc rendu légitime sa mise sur le marché rapide dans l'intérêt des patients américains », estime Etienne Binant, directeur général de Biom'Up. Pour anticiper ce changement de braquet, la société, qui a déjà levé 42,5 millions d'euros lors de son IPO en octobre 2017, a lancé mercredi deux opérations financières.

Athyrium au capital

La première est une augmentation de capital par voie d'offre au public sur Euronext Paris, d'un montant initial de 18 millions (20,7 au maximum). La seconde est un emprunt obligataire assorti de bons de souscription d'actions de 25 millions – pouvant être porté à 35 millions – auprès d'Athyrium Capital Management, qui apporte aussi 2 millions en capital. « *C'est un investisseur solide, spécialiste de notre secteur et américain, ce qui participe à notre stratégie d'internationalisation* », souligne-t-il. Conditionné à la réussite de l'augmentation de capital à hauteur de 15 millions, ce prêt lui permettra de rembourser à Kreos Capital les 8,2 millions obtenus, fin 2016, pour réaliser cette étude pivotale aux Etats-Unis. En France, la priorité de Biom'Up est d'investir quelque 8 millions dans un deuxième site industriel (le premier à Saint-Priest) pour satisfaire la demande d'Hemoblast Bellows, avec une centaine d'emplois à la clef. ■

Eolink teste une éolienne flottante plus performante à Brest



Eolink

LA LEVÉE DE FONDS EOLINK

Date de création : 2015
Président : Marc Guyot
Effectif : 1 million d'euros
Montant : 7 personnes
Secteur : éolien

En Europe, les premières éoliennes flottantes à un seul mât commencent à fonctionner, dans le cadre du projet Hywind, au large de l'Ecosse. A Brest, la jeune entreprise Eolink travaille sur un projet d'éolienne flottante à quatre mâts, « *pour une meilleure stabilité grâce à une répartition des contraintes* », explique Marc Guyot, son président. Un prototype au 1/10^e va être testé en mer au printemps. Afin de réussir cette étape, elle vient de boucler une première levée de fonds de 1 million d'euros, souscrite par les fonds régionaux Breizh Up et Force 29 (Crédit Agricole), des business angels et un industriel

des énergies renouvelables, qui veut garder l'anonymat. L'Ifremer accompagne les travaux de R&D d'Eolink qui a déjà testé, à Brest, la maquette au 1/100^e de son éolienne dans la piscine à houle de l'institut de recherche. Protégé par plusieurs brevets, le prototype haut de 22 mètres sera fixé au fond de l'eau par des lignes d'ancrage. « *Elles sont prévues pour supporter des conditions climatiques cycloniques* », précise Marc Guyot.

Première machine en 2021

L'éolienne devrait rester en mer un mois et subir une série de tests. En taille réelle, elle pourra produire 12 mégawatts quand le modèle installé en Ecosse a une capacité de 6 MW. « *On estime que notre support, plus stable, nous permettra d'augmenter la taille des éoliennes. Produisant plus d'énergie, leur coût sera moindre* », considère-t-il. Si les essais en mer sont concluants, une première machine de série sera construite à l'horizon 2021. « *Eolink s'adresse à des entreprises bretonnes pour la réalisation et l'assemblage des différents ensembles du prototype* », ajoute-t-il. En vitesse de croisière, Marc Guyot estime que le coût unitaire sera de l'ordre de 20 millions d'euros, soit 50 % de moins que les éoliennes au large de l'Ecosse. — **S. du G.**

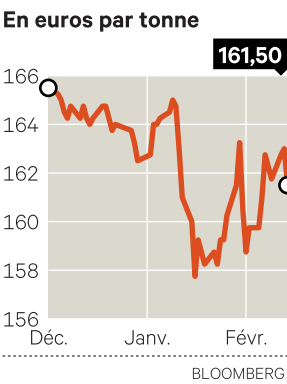
FINANCE & MARCHÉS

les indices

+ 0,87 %	EUROPE	EURO STOXX 50	3.369,83 PTS
+ 1,10 %	PARIS	CAC 40	5.165,26 PTS
+ 1,17 %	FRANCFORT	DAX	12.339,16 PTS
+ 0,64 %	LONDRES	FTSE 100	7.213,97 PTS
+ 0,97 %	AMSTERDAM	AEX	525,64 PTS
+ 1,81 %	MILAN	FTSE MIB	22.433,75 PTS

LE PRIX DU BLÉ BAISSÉ À NOUVEAU À PARIS

FranceAgriMer a revu à la baisse les objectifs d'exportations de blé français vers les pays tiers (hors de l'UE), à 9 millions de tonnes contre 9,3 le mois dernier. En cause, la concurrence du blé de la mer Noire et notamment russe, ainsi que de l'Argentine. Ces dernières semaines, la montée de l'euro face au dollar a aussi rendu le blé français moins attractif.



Un vent de méfiance souffle sur le marché obligataire

- Les investisseurs ont fortement réduit leur exposition aux obligations depuis le 2 février.
- Le marché de la dette d'entreprise pourrait souffrir aussi de sa faible liquidité.

DETTE

Guillaume Benoit @gb_eco

C'est un véritable mouvement de fond qui émerge sur le marché obligataire. Début février, la part consacrée aux obligations dans les portefeuilles des gérants d'actifs est tombée à son plus bas niveau depuis 1998, d'après un sondage de Bank of America Merrill Lynch. Un retrait qui frappe notamment de plein fouet les obligations d'entreprise à haut rendement (« high yield ») américaines. « En trois jours, 4,3 milliards de dollars de sorties de capitaux ont été enregistrés, l'une des dix plus importantes décollectes pour cette classe d'actifs », témoigne Alexandre Caminade, chez La Banque Postale Asset Management.

Une défiance qui s'explique par la remontée brutale des taux américains depuis le début du mois, sur fond d'anticipations inflationnistes. Après la publication des indices de prix américains, mercredi, le ren-

tions. Sur des marchés peu liquides, comme celui des obligations d'entreprise, cela risque de faire baisser encore les prix.

Bonne résistance

Pour l'instant, les obligations d'entreprise européennes les mieux notées (catégorie « investissement ») résistent plutôt bien. « Alors que la BCE a réduit de moitié son enveloppe mensuelle globale d'achat d'obligations, elle a maintenu le même montant pour les obligations d'entreprise, ce qui continue à soutenir le marché. Mais en fin d'année, ce sera une autre histoire »,

explique Aude Lerivrain chez CPR AM. Lorsque ce programme prendra fin, elles devraient subir à plein les effets de la hausse des taux. Du côté du « high yield » européen, la situation est plus agitée, sur fond d'un retour de l'aversion au risque. Pour l'instant les taux de défaut restent bas, car les entreprises affichent des bilans plus solides qu'il y a dix ans. Mais les analystes observent déjà de près les plus endettées d'entre elles. Une hausse des taux rendra en effet bien plus difficile leur refinancement ultérieur, voire nécessitera une restructuration de leur dette. ■

L'inflation américaine maintient la pression

La hausse des prix à la consommation a dépassé les attentes aux Etats-Unis. De quoi troubler un peu plus les marchés quant à la politique de remontée des taux de la Fed.

Pierrick Fay @pierrickfay

C'est un chiffre qui va apporter de l'eau au moulin de ceux qui craignent une remontée des taux plus forte que prévu aux Etats-Unis. L'inflation américaine a atteint 2,1 % en janvier, sur un an, dépassant ainsi les attentes des analystes (1,9 %). Surtout, l'indice des prix à la consommation hors alimentation et énergie a augmenté de 0,3 % le mois dernier (+1,8 % sur un an), sa plus forte progression depuis janvier 2017. C'est la deuxième mauvaise surprise pour les marchés sur le front de l'inflation, depuis les chiffres de l'emploi en janvier qui avaient montré une hausse de 2,9 % du salaire aux Etats-Unis.

Autre indicateur de la journée : les ventes au détail ont baissé en

janvier, de façon inattendue, les ménages américains ayant réduit leurs achats de voitures et de matériaux de construction. Un chiffre qui pourrait d'ailleurs compliquer la tâche des entreprises pour augmenter leurs tarifs et donc diminuer les pressions inflationnistes... Après cette journée chargée en statistiques, les marchés ont connu une après-midi agitée, avec des retournements de situation brutaux. A l'annonce des chiffres de l'inflation, les rendements des emprunts d'Etat américains se sont tendus (à 2,87 % pour le dix ans). Le dollar s'est, lui, apprécié de 0,5 %, alors que les marchés actions, dans le vert depuis l'ouverture, ont basculé dans le rouge.

Dans le camp des banques centrales

La tendance s'est ensuite inversée après l'ouverture de Wall Street. Le dollar, pénalisé par les ventes de détails, repassait du terrain à 1,2409 pour un euro, alors que la Bourse de Paris repassait dans le vert pour terminer en hausse de 1,10 % à 5.165 points. Entre son plus haut et

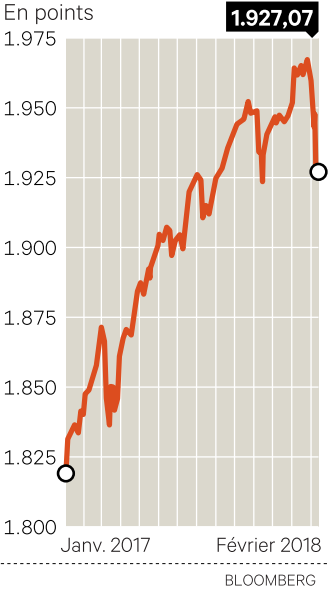
Hausse du taux américain à 10 ans

Intraday sur deux séances, en %



Marché américain des obligations « high yield »

En points



Le taux américain à 10 ans a pris 18 points de base depuis le début du mois, pour atteindre 2,88 %, un record depuis quatre ans.

dement des bons du Trésor à 2 ans a bondi à 2,15 %, un niveau proche de celui de 2008. Le taux américain à 10 ans a pris 18 points de base depuis le début du mois, pour atteindre 2,88 %, un record depuis quatre ans. « Alors que les baisses de taux se passent généralement de façon assez ordonnées sur les marchés, les hausses se traduisent, elles, par des réactions plus violentes », souligne un gérant.

Les investisseurs font le pari qu'avec la hausse de l'inflation les banques centrales vont amplifier leur resserrement monétaire, surtout si elles ont l'impression d'être en retard par rapport à la hausse des prix. A cette perspective s'ajoute une incertitude. La Fed vient de se doter d'un nouveau président Jerome Powell, qui est mal connu. Et dans les deux ans à venir, le directeur de la BCE va être renouvelé en profondeur avec un nouveau vice-président dès le mois de juin et un nouveau président en octobre 2019. Or les investisseurs ont horreur des incertitudes.

L'effet des décollectes

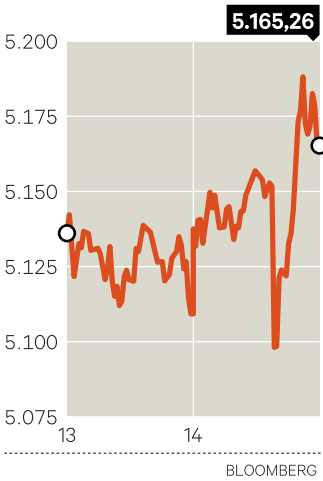
Traditionnellement, il y a un délai d'une semaine à dix jours avant qu'une hausse de taux se traduise par une baisse des allocations dans les portefeuilles des investisseurs. Pour rembourser les investisseurs qui sortent, les gestionnaires de fonds doivent vendre des obliga-

son plus bas, le CAC 40 aura connu une amplitude de 2 %. Signe de la nervosité des marchés.

« La perspective d'une inflation plus élevée que ce que les marchés avaient anticipé provoque une tension qui ne va pas disparaître de sitôt », prévient Luke Bartholomew chez Aberdeen Standard. « Avec un taux de chômage aussi bas, une croissance fortement stimulée par les réductions d'impôts et les augmentations de dépenses annoncées, l'inflation a toutes les chances de repartir à la hausse. » Patrick Zweifel, chez Pictet AM, estime d'ailleurs « qu'il y a plus de 25 % de chances que l'inflation dépasse l'objectif de 2 % de la Fed cette année, la probabilité la plus forte depuis 2014. Les Etats-Unis se délestent enfin des derniers effets de la crise financière et l'économie mondiale retrouve la santé. Ces deux points indiquent une accélération de l'inflation américaine à court terme, et celle-ci pourra être plus forte que ce que les investisseurs peuvent penser, même si la récente volatilité des marchés laisse entendre qu'ils commencent à prendre conscience du risque. »

Forte réaction à la Bourse de Paris

Intraday 2 jours, en points



La balle est maintenant dans le camp des banques centrales et notamment de la Fed, qui se réunira le 3 mars. Après la correction de ces derniers jours, Bruno Cavalier chez Oddo-BHF, tient un discours rassurant. « Ni la Fed, ni la BCE, ni la BoJ

(Japon) n'ont changé quoi que ce soit à leurs intentions respectives depuis le début de l'année. L'idée dominante reste de sortir lentement, et non d'un coup, des politiques monétaires de crise. » Et de rappeler que « depuis 2013, l'inflation moyenne n'a été que de 1,2 % par an », contre un taux cible de 2 %, et donc qu'il est « possible que la Fed tolère une inflation dépassant 2 % durant un certain temps (trimestres, années ?) et dans une certaine limite. »

Pas le droit à l'erreur

Mardi, Jerome Powell, le nouveau président de la Fed, a d'ailleurs envoyé un premier message au marché en rappelant que la Fed s'assurera que ses « politiques sont aussi efficaces que possible, nous resterons vigilants vis-à-vis de tout risque susceptible de porter atteinte à la stabilité financière ». Mais alors que certains investisseurs commencent à craindre le fait que la Fed soit en retard sur l'inflation avec des taux bas qui restent peu en rapport avec les perspectives de croissance aux Etats-Unis, il n'aura pas vraiment le droit à l'erreur en matière de communication. ■

Le retour de la volatilité perturbe les levées de fonds

Novares a renoncé à se faire coter à la Bourse de Paris, en raison de mauvaises conditions de marché. Les émissions de dette d'entreprise sont en forte baisse.

Laurence Boisseau @boisseaul

La volatilité est l'ennemie des introductions en Bourse. La première « IPO » attendue sur la place de Paris depuis le début de l'année a fait pschitt. Novares a jeté l'éponge mardi soir, pour la deuxième fois depuis octobre 2017. En cause : les mauvaises conditions de marché. La semaine du 5 au 9 février a été très agitée sur les marchés. L'indice de la peur, le VIX, qui évolue histori-

quement entre 15 et 20 points, a bondi à 50 points. « Les fortes fluctuations soudaines sur les actions ont bien évidemment perturbé les gérants institutionnels. Dans ce cas-là, ils préfèrent s'occuper de leurs portefeuilles. Acheter de nouveaux titres ne fait pas partie de leur priorité. Pour prendre une nouvelle position, il faut des marchés stables », explique un banquier. « L'aversion au risque et la volatilité sont les deux ennemis traditionnels des introductions en Bourse », explique Igor Donnio, responsable ECM (Equity Capital Market) France et Moyen-Orient et Afrique chez BNP Paribas.

L'introduction en Bourse de Novares a été lancée - la fourchette de prix a été fixée - au pire moment, lundi 5 février, quand la Bourse de

Paris a reculé de 1,5 %, après une chute de 2,5 % à Wall Street. « C'est un phénomène récurrent. La volatilité cause des dommages collatéraux », commente un économiste. Exemple, en octobre 2014, l'entrée en Bourse de Spie, annoncée comme la plus grosse opération de l'année à Paris, a été compromise. Au même moment, le fonds Eurazeo, propriétaire d'Elis, a préféré décaler la cotation de la firme. Autres exemples, celui d'Afflelou, dont la mise en Bourse, annoncée pour fin 2016, a été différée en février 2017, puis repoussée sine die. Ou encore celui de Deezer, qui a renoncé en octobre 2015.

« Novares constitue une opération repoussée parmi une dizaine d'autres qui ont été réalisées depuis le

début 2018. Nous constatons toujours un niveau d'intérêt et d'engagement de la part des investisseurs qui reste particulièrement fort », tempère Igor Donnio. Début février, l'espagnol Metrovacesa a pu mener à bien son IPO, mais ses principaux actionnaires, BBVA et Santander, ont choisi de réduire le prix.

La saison des introductions

Ce mercredi, le promoteur immobilier allemand Instone a franchi une étape importante dans son processus d'IPO, avec la fixation du prix dans le bas de la fourchette. D'ici la fin mars, la Bourse de Francfort devrait accueillir l'IPO de Siemens Healthineers, qui pourrait être la plus importante depuis celle de Deutsche Telekom en 1996.

« La saison des introductions en Bourse en Europe bat son plein surtout à partir de fin février-début mars. Les sociétés attendent généralement d'avoir leurs résultats annuels avant de se présenter au marché », précise Igor Donnio.

Sur le marché primaire obligataire, les remous des dix derniers jours ont aussi laissé des traces. « Les émissions de dette d'entreprises sont en forte baisse et le fait d'être en pleine saison des résultats n'explique pas tout », résume Alexandre Caminade, chez LBPAM. La Grèce a même décalé de deux jours son placement à 7 ans, le premier d'une année 2018 tout à fait cruciale. Finalement émise jeudi dernier, l'obligation a perdu du terrain en trois séances. ■

Cryptomonnaies : « Il y aura encore beaucoup d'exubérance »

- Joseph Lubin, un des fondateurs d'Ethereum, évoque l'avenir des cryptodevises.
- A cinquante-trois ans, cet entrepreneur canadien regarde avec une certaine distance les soubresauts des monnaies virtuelles.

CRYPTOMONNAIES

Nessim Aït-Kacimi
@NessimAitKacimi

Joseph Lubin, un des cofondateurs d'Ethereum avec Vitalik Buterin, était de passage à Paris lors du Fintech Forum et d'une conférence privée organisée par le cabinet Bredin Brat intitulée « Blockchain et marchés financiers : à quoi s'attendre en 2018 ». Il a créé nombreuses sociétés, notamment ConsenSys, qui compte déjà près de 600 personnes, grâce à la vente d'une partie des Ethers (la devise d'Ethereum) qu'il avait reçus.

Il évoque pour « Les Echos » tous les grands thèmes et problématiques de son secteur, traversé par une guerre aux talents mondiale et impitoyable. A cinquante-trois ans,

cet entrepreneur canadien regarde avec une certaine distance les soubresauts des devises crypto et des jetons.

Des cycles d'emballement et de panique
« Les marchés financiers évoluent selon des cycles d'emballement et de panique. Et les devises crypto ne font pas exception à cette règle. Quand vous connaissez une telle hausse en un laps de temps aussi court, il est normal de connaître une correction, ce qui est sain. Je n'ai donc pas d'inquiétudes sur son impact. En tant que société de logiciels, nous n'accordons pas vraiment d'attention aux oscillations journalières des cours des jetons ("tokens"). »

Cette année, les devises cryptographiques et les jetons ont connu de très fortes amplitudes. Ainsi,

Ether a vu son cours bondir de 730 à 1.371 dollars, avant de reculer et s'établir autour de 850 dollars.

« Dans de nombreux pays, notamment aux Etats-Unis, le secteur est correctement régulé. »

« Nous opérons dans une industrie complexe caractérisée par beaucoup d'informations asymétriques », avertit Joseph Lubin. « Les émissions de jetons sont un moyen très facile de lever des capitaux et les particuliers peuvent être aisément abusés. En Asie, les régulateurs ont mis un frein temporaire aux émissions de ICO ("initial coin offering") et cette pause est une bonne chose

dans des situations spécifiques où le marché perd tout contrôle. [...] Dans de nombreux pays et, notamment, aux Etats-Unis, le secteur est correctement régulé. Le Japon et Singapour sont des pays très ouverts à ce type d'innovation. Nous collaborons avec les régulateurs, notamment pour éliminer les fraudes. Je m'attends à moins d'arnaques dans le domaine des ICO, mais avec probablement encore beaucoup d'exubérance. »

La course de vitesse du « quantum computing »
Des attentes élevées ne sont pas mauvaises en elles-mêmes, car « elles sont nécessaires pour financer l'innovation ». A cet égard, « je ne vois pour l'instant aucun impact du "quantum computing" [NDLR : calculateur quantique au potentiel révolutionnaire] sur notre secteur, car ce ne sera pas viable avant dix ou quinze ans. C'est une course de vitesse et on saura bien assez vite quand cette technologie sera prête ». Les monnaies « quantum » ne sont pas encore prêtes à faire de l'ombre aux devises cryptographiques. Les applications possibles de la blockchain (une technologie de stockage et de transmission d'informations,



Emmanuel Durand/AFIP

« Nous opérons dans une industrie complexe caractérisée par beaucoup d'informations asymétriques . »
JOSEPH LUBIN Cofondateur d'Ethereum et dirigeant de ConsenSys

transparente, sécurisée et décentralisée) intéressent des secteurs variés, pas seulement la finance et la banque. « Notre société a développé des projets dans les matières premières pour le compte du groupe BHP Billiton, mais aussi dans le domaine des chaînes d'approvisionnement, énergies vertes, pharmacie et même dans l'industrie cinématographique. » Les banques centrales regardent aussi de près les développements autour de la blockchain. « Nous avons discuté de ces questions avec l'autorité monétaire de Singapour [NDLR : la banque centrale du pays] », confirme Joseph Lubin.

Diplômé de Princeton, ce dernier a travaillé sur la robotique et l'intelligence artificielle. Il veut conserver ses talents « en leur don-

nant des responsabilités et de l'autonomie dans le cadre d'un écosystème entrepreneurial ». Une cinquantaine de projets sont gérés par de petites équipes dédiées. « Il y a une compétition très forte autour des profils blockchain. Nous avons connu une très forte croissance et nous avons lancé notre programme de formation sur la blockchain baptisée "ConsenSys Academy" à destination des développeurs informatiques et des professionnels. » Plus de 150 personnes ont bénéficié de ce premier programme. « Paris est une place stimulante pour les entrepreneurs de la technologie », estime-t-il, et sa filiale française, qui compte une vingtaine de collaborateurs, devrait continuer de grossir. ■

annonces judiciaires & légales

REPUBLIQUE FRANCAISE
PRÉFECTURE DES HAUTS-DE-SEINE
DIRECTION DE LA COORDINATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE L'APPUI TERRITORIAL
Bureau de l'Environnement, des Installations Classées et des Enquêtes Publiques
AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE
AVIS D'OUVERTURE D'ENQUÊTE PUBLIQUE ENVIRONNEMENTALE PREALABLE :
- À LA DÉCLARATION D'UTILITÉ PUBLIQUE,
- ET À LA CESSIBILITE DES PARCELLES NECESSAIRES À LA REALISATION DU PROJET (ENQUETE PARCELLAIRE)
RELATIVE A L'ILOT B2b DU PROJET VILLAGE DELAGE SUR LA COMMUNE DE COURBEVOIE

En application des dispositions de l'arrêté préfectoral DCPAT/BEICEP du 6 février 2018, il sera procédé du **lundi 5 mars 2018 au lundi 9 avril 2018 inclus,** soit pendant 36 jours consécutifs, à une enquête publique unique au titre de l'article L.123-6 du code de l'environnement :
- préalable à la déclaration d'utilité publique relative à l'ilot B2b du projet « Village Delage » à Courbevoie,
- et parcellaire en vue de l'acquisition des parcelles nécessaires à la réalisation de cette opération, au profit de l'EPFIF.
L'EPT Paris Ouest La Défense (POLD) est le responsable du projet d'aménagement du « Village Delage ».
Cette opération concerne une seule commune du département des Hauts-de-Seine : Courbevoie.
Le siège de l'enquête est fixé à la mairie principale - Place de l'Hôtel de Ville - 92400 COURBEVOIE, où les observations peuvent être adressées par écrit à l'attention personnelle du commissaire enquêteur. Ces observations seront annexées au registre d'enquête.
Monsieur Adrian BOROS, directeur général des services techniques en retraite d'une commune, a été désigné par le tribunal administratif de Cergy-Pontoise comme commissaire enquêteur.
Il se tiendra à la disposition du public avec le dossier d'enquête publique comprenant l'avis de l'autorité environnementale et le registre d'enquête unique permettant à chacun de consigner éventuellement ses observations, lors des cinq permanences qu'il assurera dans le hall de la mairie principale - rez-de-chaussée - Place de l'Hôtel de Ville - 92400 COURBEVOIE :

- le mercredi 7 mars 2018 de 9h00 à 12h00 ;	- le vendredi 30 mars 2018 de 14h30 à 17h30 ;
- le samedi 10 mars 2018 de 9h00 à 12h00 ;	- le samedi 9 avril 2018 de 14h30 à 17h30.
- le lundi 19 mars 2018 de 13h00 à 16h00 ;	

Pendant toute la durée de l'enquête publique, un exemplaire du dossier, ainsi qu'un registre d'enquête unique seront déposés à la mairie de COURBEVOIE.
Chacun pourra prendre connaissance du dossier et consigner éventuellement ses observations sur le registre ouvert à cet effet aux jours, lieu et horaires suivants :

a) Au service urbanisme de la mairie de Courbevoie - Place de l'Hôtel de Ville - 92400 COURBEVOIE : - les lundis, mercredis et vendredis de 8h30 à 12h15 et de 13h à 17h30, - les mardis de 13h à 17h30, - les jeudis de 8h30 à 17h30	b) Dans le hall de la mairie principale - Place de l'Hôtel de Ville - 92400 COURBEVOIE : - les jeudis de 17h30 à 19h30 - les samedis de 9h00 à 12h00 et lors des permanences du commissaire enquêteur
--	---

Durant l'enquête, le public pourra également adresser ses observations par voie postale à l'attention personnelle de M. Adrian BOROS, à l'adresse du service urbanisme de la mairie. Ces observations seront annexées au registre unique d'enquête.
Du lundi 5 mars 2018 - 8h30 au lundi 9 avril 2018 - 17h30, le public pourra en outre adresser ses observations ou propositions par voie électronique à l'adresse mail : pref-enquetes-publiques-belp@hauts-de-seine.gouv.fr.
Celles-ci seront consultables sur le registre dématérialisé hébergé sur le site dédié : <https://www.registredemat.fr/courbevoie-dup-delage-b2b> où le public pourra également formuler ses observations.
Au plus tard à compter de la date d'ouverture d'enquête publique, et pendant toute la durée de l'enquête, les pièces du dossier de l'enquête seront en outre consultables :
- sur le site dédié : <http://www.ville-courbevoie.fr/vivre-a-courbevoie/urbanisme/enquetes-publiques/village-delage.htm>
- et à partir d'un poste informatique situé dans le hall de la mairie principale aux jours et heures habituels d'ouverture de la mairie.
Le présent avis d'enquête publique sera par ailleurs publié sur le site internet de la préfecture des Hauts-de-Seine à l'adresse suivante : <http://www.hauts-de-seine.gouv.fr/Publications/Annonces-avis/Enquetes-publiques/Enquetes-publiques-2018/COURBEVOIE>
Le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront tenus à disposition du public, à réception et pendant un an à compter de la clôture de l'enquête, à la préfecture des Hauts-de-Seine, au siège de l'EPT Paris Ouest La Défense et à la mairie de Courbevoie, ou pourront être consultés sur internet aux adresses suivantes :
- sur le site dédié : <http://www.ville-courbevoie.fr/vivre-a-courbevoie/urbanisme/enquetes-publiques/village-delage.htm>
- sur le site Internet de la préfecture des Hauts-de-Seine : <http://www.hauts-de-seine.gouv.fr/Publications/Annonces-avis/Enquetes-publiques/Enquetes-publiques-2018/COURBEVOIE>
Le projet « Village Delage » - ilot B2b à Courbevoie fera l'objet ou non d'une déclaration d'utilité publique prise par arrêté du Préfet des Hauts-de-Seine, au bénéfice de l'EPFIF.
Par ailleurs, le projet fera également ou non l'objet d'un arrêté de cessibilité pris par le préfet des Hauts-de-Seine, au bénéfice de l'EPFIF.
Des informations sur le présent projet peuvent être demandées au responsable du projet :
Monsieur le Président de l'Etablissement Public Territorial
Paris Ouest La Défense (POLD) - Direction de l'Aménagement Urbain
Hôtel de Ville - 92401 COURBEVOIE CEDEX
Madame Agnès SEBAHIZI-ROBIN
Adjointe au directeur en charge de la stratégie foncière et de l'opération Village Delage
Téléphone : 01 71 05 76 74
Les personnes intéressées autres que le propriétaire, l'usufruitier, les fermiers, les locataires, ceux qui ont des droits d'emphytéose, d'habitation ou d'usage et ceux qui peuvent réclamer des servitudes sont tenues de se faire connaître à l'expropriation dans un délai d'un mois, à défaut de quoi elles seront, en vertu des dispositions des articles L 311-1 à L 311-3 du code de l'expropriation pour cause d'utilité publique, déchues de tous droits à l'indemnité.
EP18-037

enquête-publique@publegal.fr

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.

La résistance du bitcoin à l'épreuve des bulles

Après un début d'année difficile, le leader des devises 2.0 est parvenu à se stabiliser. En attendant la prochaine bulle qui le portera aux nues.

A l'image de l'ensemble du marché des devises cryptographiques, le bitcoin a connu un début d'année délicat. Ce n'est pas pour autant la fin de l'aventure. Les bulles ont en effet jalonné son existence comme fin 2013-début 2014 et en 2017. Toutefois, « les cours du bitcoin ou d'ethereum n'ont pas toujours été des bulles spéculatives, et il y a même des périodes où ils sont conformes aux fondamentaux de ces actifs », estime des chercheurs (1).

La volatilité élevée du bitcoin a attiré les spéculateurs et fait augmenter les volumes sur les Bourses du bitcoin. C'est à partir de son envolée d'octobre 2013 - en deux mois, son cours bondit de 120 à 945 dollars - que la volatilité, les volumes et le rendement du bitcoin ont suscité de l'intérêt : les recherches sur Google et portant sur le bitcoin ont bondi. Les investisseurs sont attirés vers cet actif après une hausse récente de sa

volatilité (sur deux jours). De même, c'est après deux jours de hausse de son cours que l'attention portée au bitcoin augmente. Les réseaux sociaux spécialisés comme bitcointalk ont aussi un impact sur le cours du bitcoin, une devise clivante, compte tenu de sa nouveauté. Pour certains, ce n'est pas la valeur financière bitcoin qui est surévaluée, c'est son potentiel technologique révolutionnaire qui est sous-évalué.

Une plus grande chance de survie
Les systèmes décentralisés comme le bitcoin ont une plus grande résilience face aux chocs et une plus grande chance de survie, selon le rapport de la Deutsche Bank (2). La résistance et robustesse du réseau de transactions soutiennent le cours du bitcoin. « La plupart des innovations technologiques sont nées hors de la sphère financière et il n'est dès lors pas étonnant que la valorisation du bitcoin reste un défi », souligne la banque allemande. Déterminer la valeur d'un système monétaire alternatif en utilisant les outils du passé est une impasse. Les méthodes pour valoriser les devises ou les

actifs financiers (cash-flows...) ne sont en effet pas transposables au bitcoin et autres cryptodevises.

Certains cherchent alors d'autres voies pour valoriser cette monnaie clivante. Le cours du bitcoin suivrait la « loi de Metcalfe », selon laquelle la valeur d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs, selon des travaux (3). Chaque année depuis 2011, le nombre de portefeuilles où sont « logés » les bitcoins augmente de près 84 %. Plus la « communauté bitcoin » s'élargit et le nombre de transactions augmente, plus le réseau bitcoin prend de la valeur, ce qui fait progresser son cours. Ce dernier a évolué conformément à cette loi, à l'exception de la période (2013) où son cours a été manipulé avant la faillite de MtGox. — N. A.-K.

- (1) « Datestamping the Bitcoin and Ethereum Bubbles », Corbet, Lucy.
(2) « Bitcoin, Myths, Misconceptions and Misunderstandings », Deutsche Bank.
(3) « Metcalfe's Law as a Model for Bitcoin's Value ».

en bref

Credit Suisse : troisième perte annuelle d'affilée

BANQUE La banque helvète a enregistré en 2017 une perte de 983 millions de francs suisses (851 millions d'euros) du fait d'une dépréciation de 2,3 milliards de francs liée à la réforme fiscale aux Etats-Unis. Bien que moindre que les 2,7 milliards de manque à gagner en 2016, c'est la troisième perte annuelle depuis que le directeur général, Tidjane Thiam, a engagé un plan de redressement en 2015.

Une femme présidera l'organe vigie de la CDC

GOVERNANCE La Caisse des Dépôts a annoncé mercredi l'élection de Sophie Errante à la tête de la commission de surveillance de l'établissement. Première femme élue à cette fonction, la députée LREM de Loire-Atlantique remplace Gilles Le Gendre, qui avait démissionné après avis de la Haute Autorité pour la transparence de la vie politique (HATVP), en raison d'un potentiel conflit d'intérêt.

La Société Générale confie à Gilbert Dupont le primaire pour les PME et ETI

MARCHÉ PRIMAIRE Gilbert Dupont, filiale du Crédit du Nord, elle même détenue par la Société Générale, se voit confier par sa maison mère la conduite des opérations sur le marché primaire actions pour les PME et ETI allant jusqu'à 50 millions d'euros. Les opérations visées sont les introductions en Bourse et les augmentations de capital notamment.

Crédit Agricole voit l’horizon s’éclaircir dans sa banque de détail

BANQUE

Le groupe mutualiste affiche une hausse de ses résultats de plus de 35 %, à 6,5 milliards d’euros.

Ce sont ses meilleures performances depuis 2007.

Sharon Wajsbrot
@Sharonwaj

« Ce sont nos meilleurs résultats depuis dix ans ! », s’est félicité Dominique Lefebvre, président de Crédit Agricole SA et de la Fédération nationale du groupe mutualiste. Sur l’ensemble de l’année 2017, le résultat net du groupe Crédit Agricole progresse de 36 %, à 6,54 milliards d’euros, et celui de son entité cotée grimpe de 3,1 %, à 3,65 milliards d’euros.

Mercredi, les investisseurs sont toutefois restés sur la réserve. « Le marché n’a pas apprécié la baisse du ratio de fonds propres durs de Crédit Agricole SA : du fait de l’acquisition de trois banques régionales italiennes, il atteint 11,7 % à fin décembre 2017, contre 12 % à fin septembre », analyse Marco Bruzzo, directeur général délégué chez Mirabaud AM.

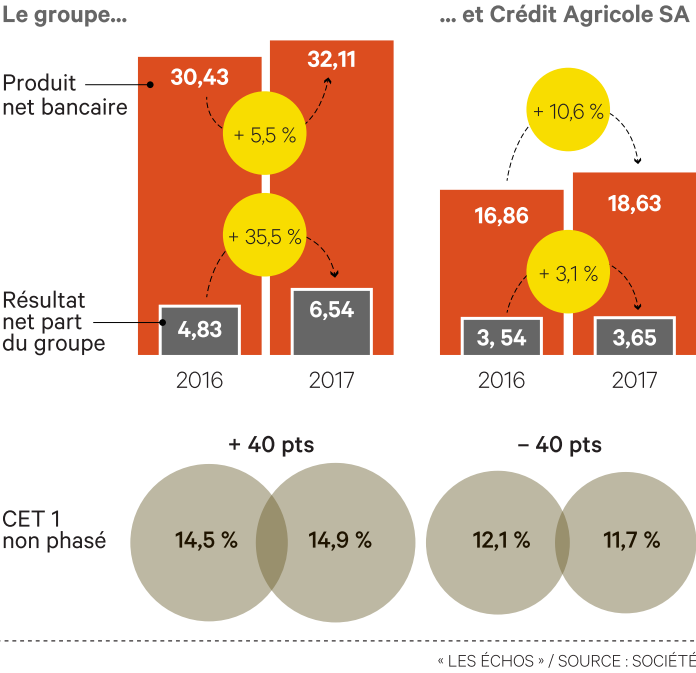
Plusieurs bonnes nouvelles

Ces derniers mois, la banque a en outre enregistré une série d’autres coûts exceptionnels peu flatteurs qui complique la lecture de ses performances : la dépréciation de l’écart d’acquisition de sa filiale polonaise (220 millions d’euros) et le coût de la surtaxe d’impôt sur les sociétés imposée aux grandes entreprises françaises (343 millions d’euros). En recul de 2,83 %, à 13,57 euros, le titre Crédit Agricole SA a accusé une des rares baisses du CAC 40 mercredi.

Sur le front de ses activités, Crédit Agricole affiche toutefois une série de bonnes nouvelles. Dans ses acti-

Les résultats du Crédit Agricole

En milliards d’euros



vités de banque de détail, le groupe voit l’horizon s’éclaircir. En 2017, LCL a dégagé un résultat net de 567 millions d’euros, en hausse de 9,1 % par rapport à 2016. « Nous sommes revenus à des niveaux complètement normalisés de renégociations de crédit. Au quatrième trimestre, on a un produit net bancaire qui reflète vraiment le socle de revenus que l’on va retrouver chez LCL dans les prochains mois », a fait valoir Jérôme Grivet, le directeur

général adjoint de Casa. Globalement, le groupe revendique 150.000 nouveaux clients dans son réseau de banque de détail.

Les querelles appartiennent au passé

En 2017, la banque a aussi particulièrement profité de l’intégration du gérant d’actifs Pioneer Investment, racheté à UniCredit. Sur l’année, le gestionnaire d’actifs de Crédit Agricole, Amundi, affiche une progres-

BforBank revendique 194.000 clients

La banque 100 % en ligne de Crédit Agricole a recruté 35.000 clients en 2017 et 194.000 clients au total. Un score modeste au regard des performances de Boursorama. Mais Crédit Agricole estime que cette banque ne constitue pas l’essentiel de sa stratégie digitale : « Via nos caisses régionales, nous sommes la première banque digitale : notre application a été téléchargée 6 millions de fois en Europe », se targue Philippe Brassac, directeur général de Crédit Agricole SA.

Il a dit



« Nous avons une organisation claire et lisible qui ne permet pas d’exception. Il n’y a pas de volonté de cessions au Crédit Agricole. Ce n’est pas dans l’air du temps. »

DOMINIQUE LEFEBVRE

Président de Crédit Agricole SA et de la Fédération nationale du Crédit Agricole.

Photo AFP

sion de son résultat net de 25,9 %, à 517 millions d’euros.

Dans les prochains mois, Crédit Agricole attend d’autres bonnes nouvelles dans ses activités de marché, qui ont mieux résisté que celles de ses concurrents français au quatrième trimestre. « La volatilité devrait renforcer les besoins de couverture de nos clients », anticipe Jean-Yves Hocher, directeur général de Crédit Agricole CIB.

A l’heure où le Crédit Mutuel se déchire, le Crédit Agricole estime être en bonne position pour profiter de ces vents favorables et du regain de croissance économique : « Nous avons une organisation claire et lisible qui ne permet pas d’exception. Il n’y a pas de volonté de cession chez nous. Ce n’est pas dans l’air du temps », a affirmé Dominique Lefebvre. Une manière d’assurer que les querelles au sein du groupe appartiennent au passé.



Lire « Crible »
Page 34

La plate-forme de prêts Lendix tisse sa toile en Europe

CRÉDIT

La fintech française spécialisée dans le financement des entreprises compte s’implanter en Allemagne et aux Pays-Bas d’ici à la fin de l’année.

Solenn Poullennec
@SolennMorgan

Lendix poursuit son offensive à l’international. La plate-forme française en ligne de prêts aux entreprises a annoncé mercredi qu’elle comptait s’implanter en Allemagne et aux Pays-Bas d’ici à la fin de cette année. Après s’être lancée en Espagne en 2016 et en Italie l’année dernière, la jeune pousse de la finance ambitionne ainsi de devenir l’une des principales sociétés à proposer aux PME européennes de se financer en ligne grâce aux fonds des investisseurs particuliers et institutionnels.

« Une vraie Europe de l’épargne »

Au total, Lendix a déjà financé 370 projets d’entreprise représentant 148 millions d’euros depuis 2015. « On a commencé à créer une vraie Europe de l’épargne », assure son fondateur Olivier Goy, soulignant qu’avec Lendix des particuliers espagnols peuvent prêter à des sociétés italiennes. En France, où elle a financé pour près de 130 millions d’euros de projets, la plate-forme s’est imposée comme numéro 1 parmi les acteurs Français du tout jeune et très hétérogène secteur du financement participatif.

En Europe, elle reste cependant très loin derrière l’un des pionniers du prêt aux PME en ligne, le britannique Funding

Circle, également présent aux Etats-Unis (plus de 4 milliards d’euros de prêts octroyés à plus de 40.000 entreprises à travers le monde). Celui-ci s’est toutefois lancé quelques années avant Lendix et cette dernière se targue d’enregistrer un beau rythme de croissance par rapport à celui de son concurrent à ses débuts.

Funding Circle est déjà présent en Allemagne et aux Pays-Bas mais cela n’a pas dissuadé Lendix de s’y lancer. « On est sur des cibles légèrement différentes, c’est-à-dire qu’on a un prêt moyen un peu plus important que celui de Funding Circle », souligne Patrick de Nonneville, le directeur général de la plate-forme. Surtout, « on est en train de créer un marché », assure-t-il. Autrement dit, mieux vaut être plusieurs pour expliquer aux PME qu’il existe autre chose que les banques pour se financer.

L’Allemagne a beau être le marché le plus profond d’Europe, il reste par ailleurs difficile à attaquer du fait de la réglementation. Celle-ci oblige à recourir aux services d’une banque pour solliciter les prêteurs particuliers. A court terme, les particuliers, au contraire des institutionnels, ne pourront donc pas investir via la plate-forme dans des entreprises allemandes. Aux Pays-Bas en revanche, la réglementation n’entrave pas le développement de Lendix. Cette dernière espère que la réglementation en cours d’élaboration à Bruxelles facilitera son développement à l’avenir.

Pour croître, la plate-forme peut d’ores et déjà compter sur l’argent apporté par des institutionnels tels que le Fonds européen d’investissement (FEI), CNP Assurances ou Groupama. Ces derniers ont accepté de contribuer au troisième fonds de la plate-forme qui doit totaliser 200 millions d’euros. ■

Monte dei Paschi s’enfonce encore un peu plus dans le rouge

BANQUE

Les pertes pour l’année 2017 ont atteint 3,5 milliards d’euros.

Le titre en Bourse a perdu 10 % en tout début de semaine faisant passer la capitalisation de la banque sous les 4 milliards d’euros.

Olivier Tosseri

— Correspondant à Rome

Le Trésor italien, actionnaire majoritaire avec 68,2 % du capital de la banque Monte dei Paschi di Siena (MPS), espérait qu’elle redresserait la barre de ses comptes. Ils continuent leur dérive. MPS affiche une perte nette en 2017 de 3,5 milliards d’euros, contre 3,24 milliards un an plus tôt. Un chiffre encore plus mauvais que les attentes pessimistes des analystes, qui tablaient sur une perte de 3,2 milliards d’euros. Sur le seul quatrième trimestre, la perte atteint 502 millions, soit plus du double des 229 millions envisagés.

La capitalisation de l’établissement siennois est tombée à 3,88 milliards d’euros. Les deux premiers jours de la semaine, l’action a chuté de 10 % à 3,62 euros soit une

perte hypothétique pour son principal actionnaire, l’Etat, de 3 milliards d’euros. La facture concrète pour l’instant s’élève aux 3,9 milliards d’euros qu’il a dû déboursier dans le cadre d’un plan de sauvetage l’an dernier ayant coûté 8,1 milliards.

Auditionné en décembre dernier par la commission d’enquête parlementaire sur les crises bancaires dans la péninsule Italique, l’administrateur délégué, Marco Morelli, de MPS avait reconnu que le retour à la normale prendrait du temps. « Le retour à la rentabilité et à la récupération de parts de marché ne peut être réalisé rapidement », avait-il déclaré.

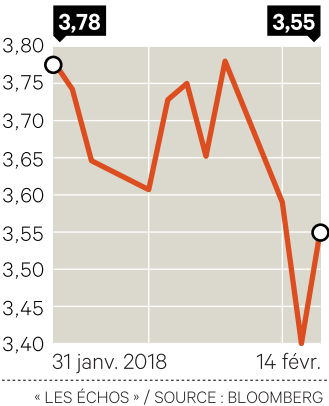
Des objectifs ambitieux

Sa banque a en effet passé environ 5,5 milliards d’euros de dépréciations sur ses créances et d’autres actifs pour lancer la plus grande opération de titrisation jamais effectuée en Italie. Elle porte sur 28,6 milliards d’euros bruts de crédits détériorés, soit 10 % du stock italien. A cela se sont ajoutés des frais exceptionnels inscrits sur ses comptes du quatrième trimestre tels que les 336 millions d’euros liés à la cession de son activité de recouvrement de dette et à des frais juridiques. Quant à son revenu, il a connu en 2017 une chute de 42 %.

Dans ce contexte, les objectifs d’un bénéfice de 570 millions d’euros en 2019 paraissent ambi-

Monte dei Paschi di Siena en Bourse

En euros



tieux malgré la poursuite de son plan de restructuration imposé par la Commission européenne. 600 agences sur 2.000 devront être fermées et ses effectifs devront baisser de 20 % d’ici à 2021. Année qui verra le retrait de l’Etat de MPS comme il s’est engagé à le faire avec Bruxelles.

Son intervention se révélera avoir été une bonne affaire, promet Stefania Bariatti, la toute nouvelle présidente de la banque toscane. Elle veut archiver au plus vite l’année 2017 avec ses dépenses exceptionnelles et se concentrer sur la relance de MPS en assurant que, concernant ses comptes, « il n’y aura plus de mauvaises surprises ». ■

AVIS FINANCIERS

PARVEST
SICAV de droit luxembourgeois – OPCVM
Siège social : 10, rue Edward Steichen, L-2540 Luxembourg
Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg n° B 33.363

AVIS DE FUSION AUX ACTIONNAIRES
« Equity World Low Volatility » Compartiment absorbant
Fusion prenant effet le 29 mars 2018

Le Conseil d’administration de PARVEST (la Société) décide, conformément aux dispositions de l’Article 32 des Statuts des Sociétés et au Chapitre 8 de la Loi luxembourgeoise du 17 décembre 2010 relative aux OPC (la Loi), et en accord avec l’OPCVM belge BNP PARIBAS B CONTROL*, d’absorber par dissolution sans liquidation les Compartiments absorbés belges par le transfert de l’ensemble de ses actifs et passifs dans le Compartiment absorbant en échange de l’émission à ses actionnaires de nouvelles actions du Compartiment absorbant conformément à l’Article 1, point 20), a) de la Loi.

BNP PARIBAS B CONTROL* absorbé				PARVEST absorbant			
Code ISIN	Compartiment	Classe	Devise principale	Code ISIN	Compartiment	Classe	Devise principale
BE6266036308	Quam Dynamic Equities	Classic-CAP	EUR	LU0823417810		Classic-CAP	EUR
BE6266037314	Quam Dynamic Equities	Classic-DIS	EUR	LU0823417901	Equity World Low Volatility	Classic-DIS	EUR
BE6213426917	Flexible Emerging	Classic-CAP	EUR	LU0823417810		Classic-CAP	EUR

* Le Fonds n’est pas enregistré en France

1) **Date effective de la Fusion**
La Fusion prendra effet le jeudi 29 mars 2018, pour autant qu’elle ait été validée lors de l’assemblée extraordinaire des actionnaires de BNP PARIBAS B CONTROL* devant se tenir le jeudi 29 mars 2018.
* Le Fonds n’est pas enregistré en France

2) **Contexte et motivation de la Fusion**
Les performances passées du Compartiment absorbé ne répondent pas aux attentes.

3) **Impact de la Fusion sur les Actionnaires absorbants**
Les actifs des Compartiments absorbés qui ne sont pas compatibles avec la politique d’investissement, l’allocation d’actifs et la composition de portefeuille du Compartiment absorbant seront vendus préalablement à la Fusion. Tous les revenus cumulés relatifs aux actifs transférés seront capitalisés et réinvestis. La Fusion n’aura pas d’impact pour les actionnaires du Compartiment absorbant.

4) **Organisation de l’échange d’actions**
Les Actionnaires absorbés recevront de nouvelles actions dans le Compartiment absorbant dont le nombre est calculé en multipliant le nombre d’actions détenues dans les Classes absorbées par le rapport d’échange.
Les rapports d’échange seront calculés le jeudi 29 mars 2018 en divisant la valeur nette d’inventaire (VNI) par part des Classes absorbées calculée le jeudi 29 mars 2018 par la VNI par action des Classes absorbantes correspondante calculée le jeudi 29 mars 2018 sur la base de l’évaluation des actifs sous-jacents réalisée le mercredi 28 mars 2018.
Les critères adoptés pour l’évaluation des actifs et, le cas échéant, des passifs à la date du calcul du rapport d’échange seront les mêmes que ceux utilisés pour le calcul de la VNI, tels que décrits dans le chapitre « Valeur nette d’inventaire » du Livre I du prospectus des Sociétés.
Les porteurs de parts inscrits au registre recevront des actions nominatives.
Les porteurs de parts titulaires d’actions au porteur recevront des actions au porteur.
Aucun montant en espèces ne sera versé au titre de la fraction de l’Action absorbante attribuée au-delà de la troisième décimale.

5) **Droit de rachat des actions**
Les actionnaires des Compartiments absorbants n’approuvant pas la Fusion peuvent demander le rachat de leurs actions sans frais jusqu’à l’heure limite d’acceptation des ordres, le jeudi 22 mars 2018.

6) **Autres informations**
Tous les frais liés à cette Fusion, dont les frais d’audit, seront supportés par BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT Luxembourg, la Société de gestion de PARVEST.
La Fusion sera validée par PricewaterhouseCoopers, Société Coopérative, réviseur d’entreprises de PARVEST.
Les Rapports annuel et semestriel et les documents légaux des Sociétés, les DICI des Compartiments absorbé et absorbant et les rapports du Dépositaire et du Réviseur d’entreprises agréé au titre de cette opération sont disponibles auprès de la Société de gestion. Les DICI du Compartiment absorbant sont également disponibles sur le site internet www.bnpparibas-am.com où les actionnaires sont invités à en prendre connaissance.
Les actionnaires qui souhaitent obtenir de plus amples informations sur cette Fusion sont invités à contacter la Société de gestion.
Ces informations seront également communiquées aux investisseurs potentiels avant toute confirmation de souscription.
Veuillez consulter le Prospectus de la Société pour toute expression non définie dans cet avis.

Luxembourg, le 15 février 2018

Le Conseil d’administration

Changement de génération à la tête des géants du non-coté

CAPITAL-INVESTISSEMENT

Blackstone a désigné Jonathan Gray, le patron de sa spectaculaire success-story immobilière, à sa présidence.

Anne Drif
@Anndrif

A eux quatre, ils gèrent 1.031 milliards de dollars. Lancés avec 5 millions de dollars dans les années 1970 et 1980, les fondateurs des pionniers américains du capital-investissement mondial sont désormais prêts à passer le témoin à une nouvelle génération. Après les patrons historiques de KKR, Carlyle et Apollo, qui ont tous dessiné leur plan de succession, Stephen Schwarzman, 71 ans, le cofondateur de Blackstone, la première firme mondiale du non-coté, a en effet nommé mardi Jonathan Gray en tant que président et directeur des opérations.

Comme chez Carlyle et KKR, le dirigeant a choisi l'investisseur qui a fait passer la crise à sa firme en profitant à plein du retournement immobilier en 2007 et qui porte sa stratégie la plus emblématique. Le « jeune » milliardaire de 47 ans, qui a fait ses débuts chez Blackstone comme simple analyste en 1992, a transformé la division qui gérait à peine 5 milliards de dollars en 2005 pour porter ce montant à 115 milliards grâce à des deals comme l'acquisition des hôtels Hilton, la transaction la plus profitable de l'histoire du capital-investissement.

La moitié des revenus de Blackstone
Sur la seule année dernière, sa division a vendu 24,5 milliards d'actifs et a généré la moitié des revenus de Blackstone. Après une année 2017 record, comme pour Carlyle et Apollo, Jonathan Gray va devoir doubler la taille de la firme à 800 milliards de dollars d'ici à quatre ans. Ses actifs ont déjà doublé entre 2012 et 2017. Avec 98 milliards de dollars de capital à déployer, mis en réserve à cause des prix élevés, Blackstone veut profiter du prochain retournement de cycle. « *S'il y a une correction de marché, notre montant de poudre sèche fera que nous serons très bien positionnés pour capitaliser dessus* », a dit Tony James, 67 ans, jusqu'ici président de la firme, lors de la présentation des résultats.

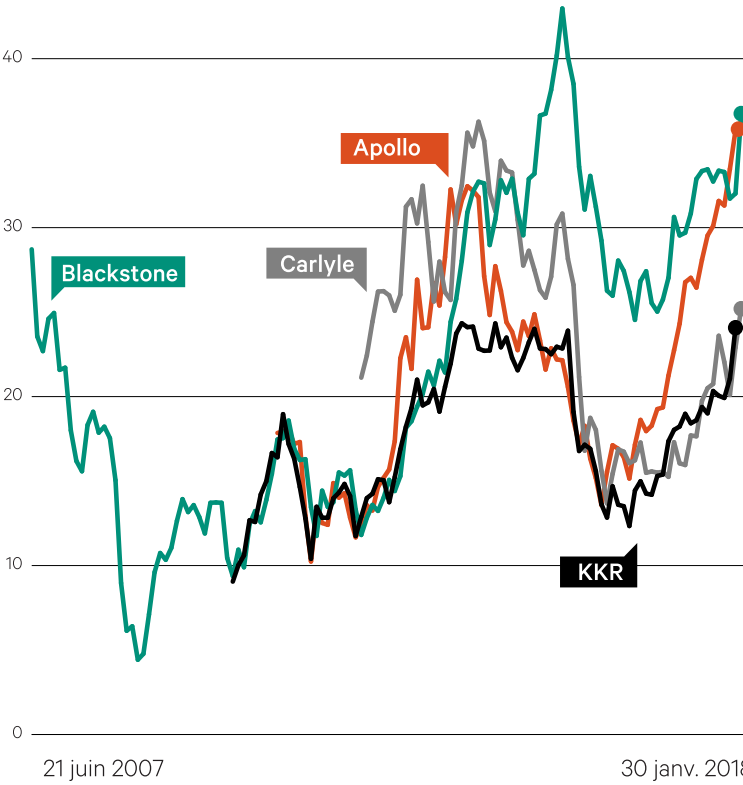
Une stratégie similaire à celle d'Apollo, le plus jeune des quatre géants du secteur. L'an dernier, la société, qui ne rachète pas d'actifs à plus de 6 fois le résultat d'exploita-



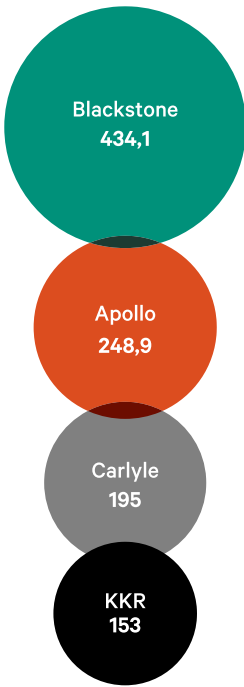
Jonathan Gray a été nommé mardi président et directeur des opérations de Blackstone. Photo R&A

Une croissance exponentielle des pionniers du « private equity »

Cours, en dollars, depuis l'introduction en Bourse



Actifs sous gestion
En milliards de dollars,
à fin décembre 2017



« LES ÉCHOS » / SOURCES : BLOOMBERG, SOCIÉTÉS

Blackstone, KKR, Carlyle et Apollo, les quatre plus grosses firmes mondiales du capital-investissement fondées dans les années 1970 et 1980, ont généré des résultats record l'an dernier, battant pour la plupart les attentes des analystes. Elles ont profité des prix élevés pour céder des actifs au plus haut de la valorisation des marchés boursiers. De plus en plus diversifiés, leurs actifs sous gestion dépassent désormais les 1.000 milliards de dollars. A lui seul, Blackstone compte doubler de taille d'ici à quatre ans, à 800 milliards de dollars.

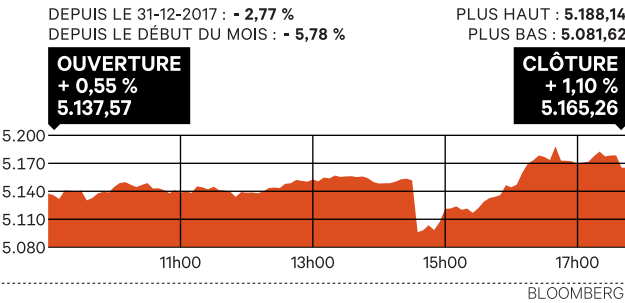
tion (Ebitda), contre 14 dans le marché des opérations à effet de levier (LBO), s'est distinguée en retirant plusieurs sociétés sous-valorisées de la cote. En janvier, ses fondateurs, dont le célèbre Leon Black, ont confié la coprésidence à Scott Kleinman, 44 ans, et James Zelter, 55 ans, à la tête du capital-investissement et du crédit. Comme chez Blackstone, ils piloteront ce qui pourrait être la plus grosse transformation des firmes de Wall Street depuis leur bascule en Bourse il y a une dizaine d'années : les deux gérants veulent transformer leur modèle de « partnership » en sociétés, ou « C-Corps ».

Conduite de l'introduction en Bourse

Une option étudiée à l'aune de la récente réforme fiscale américaine et qui permettrait au titre de ces sociétés d'être plus liquides. Les deux nouveaux codirigeants de Carlyle, qui ont les pleins pouvoirs depuis le 1^{er} janvier, Glenn Youngkin et Kew-song Lee, ne se sont, eux, pas prononcés. Le second, qui a aidé à conduire l'introduction en Bourse de Carlyle et à résoudre des litiges avec des hedge funds, a réorganisé la stratégie pour la tourner vers les prêts et le crédit structuré. Les deux dirigeants prennent les rênes de Carlyle à l'issue d'une année record. Plus de 22 milliards de dollars ont été déployés et 43 milliards de dollars levés. Mais ils ont déjà dit qu'il leur sera difficile de répliquer la performance de 2017. « *L'environnement d'investissement est difficile, avec des niveaux de valorisation de marché à des records, une volatilité croissante constatée en temps réel et une tendance à la hausse des taux d'intérêt* », a dit Kewsong Lee.

Au sein de la plus ancienne firme du non-coté de Wall Street, Henry Kravis et George Roberts ont pour leur part désigné à la coprésidence Joe Bae et Scott Nutall. Le second a développé la stratégie de fonds propres de KKR, la plus importante de tous ses concurrents, qui l'amène à investir son propre bilan. Si la firme vient de conclure une année en deçà des attentes des analystes, Henry Kravis juge que cette stratégie est « *la meilleure façon de créer de la valeur à long terme pour ses porteurs de part* ». ■

LA SÉANCE DU 14 FÉVRIER 2018



Le CAC40 rebondit après l'inflation américaine

● La séance s'annonçait à haut risque. La Bourse de Paris a finalement gagné 1,10 %, à 5.165,26 points, dans un volume d'échanges étoffé de 4,75 milliards d'euros. Tous les regards étaient tournés vers les Etats-Unis où ont été dévoilées les statistiques d'inflation. L'indice des prix à la consommation est ressorti au-dessus des attentes, ce qui a immédiatement fait chuter les marchés actions – y compris la Bourse de Paris – dans un premier temps. Ils se sont repris par la suite, avec la bonne tenue de Wall Street.

Le rendement des emprunts d'Etat américains s'est, de son côté, tendu à un pic depuis janvier 2014. L'inflation constitue la grande incertitude des intervenants de marchés. La politique fiscale de Donald Trump, qui se traduira par des besoins de financement élevés et une augmentation des salaires, fait craindre une forte remontée des prix, qui pourrait pousser la

Réserve fédérale des Etats-Unis à relever plus vite ses taux directeurs. « *Le marché est beaucoup plus nerveux et il ne va pas forcément dans le sens où on l'attend, il y a des mouvements erratiques* », a déclaré à l'AFP Andrea Tuéni, analyste chez Saxo Banque. Ailleurs en Europe, le Footsie britannique a pris 0,64 %, le DAX allemand 1,17 %. L'indice Euro STOXX 50 a progressé de 0,87 %.

Du côté des valeurs à la Bourse de Paris, **Crédit Agricole SA** a été pénalisé par un bénéfice net un peu inférieur aux attentes en 2017, à l'issue d'un exercice chahuté par divers éléments d'ordre fiscal. Le titre a abandonné 2,83 %. **Suez** s'est apprécié de 1,88 %. Le groupe a annoncé un contrat au Salvador de 53 millions d'euros.

Hors du CAC 40, **Rexel** a signé l'une des plus fortes performances. La valeur a gagné 6,22 % après les résultats annuels, marqués par le retour à la croissance organique, et des perspectives encourageantes pour l'exercice 2018. **DBV Technologies** a flambé de 27,48 %. La biotech a eu le feu vert pour demander l'homologation aux Etats-Unis de son traitement de l'allergie à l'arachide.

annonces judiciaires & légales

AVIS D'OUVERTURE D'ENQUETE PUBLIQUE PORTANT SUR LE PROJET DE REVISION GENERALE DU PLAN LOCAL D'URBANISME DE LA COMMUNE DE BOULOGNE-BILLANCOURT

Par arrêté n°A2018/33 du 6 février 2018, le Président de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest a prescrit l'ouverture et l'organisation de l'enquête publique portant sur le projet de révision générale du plan local d'urbanisme de la commune de Boulogne-Billancourt qui se déroulera du mardi 6 mars au mercredi 4 avril 2018 inclus, soit pendant 30 jours consécutifs.

Les objectifs du projet de révision générale sont les suivants :

- intégrer les nouvelles dispositions législatives et réglementaires et prendre en compte les documents supra communaux ;
- réaffirmer l'attractivité économique de Boulogne-Billancourt et assurer l'équilibre habitat-emploi par une offre de logements diversifiés ;
- préserver et mettre en valeur le paysage naturel et urbain afin d'améliorer encore la qualité du cadre de vie ;
- déterminer les conditions d'un aménagement du territoire respectueux des principes du développement durable ;
- intégrer les dynamiques territoriales qui se dessinent, que cela soit la reconversion de l'île Seguin, la revalorisation des berges de Seine ou encore les projets de renouvellement du tissu urbain existant ;
- prendre en considération l'impact généré par l'arrivée de la gare de la ligne 15 sud du Grand Paris Express à proximité du pont de Sèvres.

Parmi les évolutions apportées au document d'urbanisme existant, on peut citer les points principaux ci-après.

- Les Orientations d'Aménagement et de Programmation sont au nombre de trois portant sur :
- L'aménagement des berges de Seine afin d'ouvrir la ville sur la Seine, de reconquérir le fleuve et ses berges afin d'en faire un espace accessible et ouvert à tous. Il s'agit de valoriser les berges d'un point de vue urbain, économique, paysager et écologique.
 - Le centre-ville afin notamment de renforcer son dynamisme commercial, de requalifier la Place Marcel Sembat et ses abords, d'anticiper les potentiels de renouvellement urbain des secteurs Thiers et Glacière.
 - l'île Seguin afin de prendre en compte l'évolution des projets et de tenir compte des principes arrêtés dans le protocole d'accord présenté au conseil municipal de Boulogne Billancourt le 24 septembre 2015.

Les modifications apportées au règlement portent essentiellement sur les points suivants :

- Adaptation de la constructibilité et clarification de certaines règles afin de trouver un compromis entre densification et respect de la diversité des formes urbaines existantes.
- Introduction de mesures en faveur de la performance environnementale.

Par une décision du Président du Tribunal administratif de Cergy-Pontoise en date du 25 janvier 2018, Monsieur Dominique MICHEL, ingénieur BTP 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 consigner ses observations, propositions, contre-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 mardi 6 mars au mercredi 4 avril 2018 inclus (sauf dimanches et jours fériés), aux lieux, jours et heures habituels d'ouverture au public suivants :

- Hôtel de Ville de Boulogne-Billancourt**
Direction de l'urbanisme et de l'aménagement (2^{ème} étage)
26, avenue André Morizet
92104 Boulogne-Billancourt Cedex
Les lundis, mardis, mercredis de 8h30 à 17h30
Le jeudi de 8h30 à 19h15
Le vendredi de 8h30 à 16h45
Le samedi : de 8h30 à 11h45

- Etablissement public territorial Grand Paris Seine Ouest**
Direction de l'Aménagement (4^{ème} étage)
2 rue de Paris
92190 Meudon
du lundi au vendredi : de 9h à 12h00 et de 14h à 17h30

De plus, 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://www.seineouest.fr/revision_PLU_BB.html . Un accès gratuit au dossier est également garanti dans les lieux visés ci-dessus via un poste informatique.

Le siège de l'enquête publique est fixé à la Mairie de Boulogne-Billancourt, 26, avenue André Morizet, 92104 Boulogne-Billancourt Cedex.

Le public pourra également adresser par correspondance pendant la durée de l'enquête publique, ses observations, propositions, contre-propositions écrites au Commissaire enquêteur, à l'adresse postale suivante en indiquant sur l'enveloppe : Mairie de Boulogne-Billancourt A l'attention de Monsieur le Commissaire enquêteur



Enquête publique « révision générale du plan local d'urbanisme de Boulogne-Billancourt »
Ne pas ouvrir
26, avenue André Morizet
92104 Boulogne-Billancourt Cedex

Il pourra également adresser par courriel pendant la durée de l'enquête publique, ses observations, propositions, contre-propositions à l'adresse électronique suivante : enquetepublique-revisionplubb@seineouest.fr.

Elles sont tenues à la disposition du public dans les meilleurs délais.

De plus, le public pourra également communiquer ses observations sur un registre électronique accessible à l'adresse suivante : <http://gpso-plu-boulogne.enquetepublique.net>, qui sera clos à l'heure de fermeture du siège de l'enquête publique. Les informations relatives à l'enquête et le dossier d'enquête publique seront également consultables sur ce registre électronique.

Les observations du public seront consultables et communicables aux frais de la personne qui en fait la demande pendant toute la durée de l'enquête.

Le commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public à la Direction de l'Aménagement de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest, située 2 rue de Paris (4^{ème} étage) à Meudon, pour recevoir ses observations écrites ou orales, le jour suivant :

- Mardi 6 mars 2018 de 9h00 à 12h00**

Il se tiendra également à la disposition du public en **Mairie de Boulogne-Billancourt**, sise 26, avenue André Morizet à Boulogne-Billancourt, pour recevoir ses observations écrites ou orales, les jours suivants :

- Vendredi 9 mars 2018 de 9h00 à 12h00**
- Samedi 24 mars 2018 de 8h30 à 11h30**
- Jeudi 29 mars 2018 de 16h00 à 19h00**
- Mercredi 4 avril 2018 de 14h00 à 17h00**

Après examen au cas par cas, la Mission régionale d'autorité environnementale a décidé par avis n°MRAe 92-003-2017 du 5 mai 2017 de dispenser de la réalisation d'une évaluation environnementale la révision générale du plan local d'urbanisme de la commune de Boulogne-Billancourt. Cet avis est consultable sur le site de la MRAE : <http://www.mrae.developpement-durable.gouv.fr/ile-de-france-r20.html>, rubriques « examen au cas par cas et autres décisions », « archives 2017 ». Il est également joint au dossier d'enquête publique. Les informations environne-

mentales se rapportant à l'objet de l'enquête sont comprises dans le dossier d'enquête publique (note de présentation du projet de révision générale du plan local d'urbanisme de Boulogne-Billancourt) consultable aux lieux, jours et horaires indiqués ci-avant.

La personne responsable du projet de révision générale du plan local d'urbanisme de la commune de Boulogne-Billancourt 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, 92 197 Meudon Cedex ou par téléphone au 01 46 29 19 65.

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 révision générale du plan local d'urbanisme de la commune de Boulogne-Billancourt.

Dès 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 au siège de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest 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.

Le président de l'établissement public territorial Grand Paris Seine Ouest adressera une copie du rapport et des conclusions du commissaire enquêteur à la Préfecture des Hauts-de-Seine, et à la mairie de Boulogne-Billancourt pour y être tenue sans délai à la disposition du public pendant un an à compter de la date de clôture de l'enquête.

Dès la publication du présent arrêté, toute personne peut, sur sa demande et à ses frais, obtenir communication du dossier d'enquête publique en adressant une demande auprès de Monsieur le Président, Etablissement public territorial Grand Paris Seine Ouest, sis 9, route de Vaugirard, CS 90008, 92 190 Meudon.

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.

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL MOIS % 52 S	% AN MOIS + HAUT + BAS AN PER RDT	BPA
ACCOR (AC) ◆	A	45,4	45,88	+ 1,71	+ 6,7	
FR0000120404	12/05/17 0,25	289.335.970	45,21	+ 18,11	42,1	2,29
AIR LIQUIDE (AL) ◆	A	98,5	98,6	+ 0,61	- 6,14	
FR0000120073	15/05/17 2,6	428.443.505	99,24	- 8,53	110	2,64
AIRBUS GROUP (AIR) ◆	A	83,92	84,7	+ 1,23	+ 1,41	3,4
NL0000235190	18/04/17 115	74.556.062	81,33	+ 27,13	81,33	1,6
ARCELORMITTAL (MT)	A	27,59	27,86	+ 1,79	+ 2,75	
LU1598757887	1021.903.623	148.8300	28,25	- 9,04	30,76	
ATOS SE (ATO) ◆	A	119,8	120,7	+ 1,17	- 0,54	
FR0000051732	26/05/17 1,6	105.404.283	121,1	- 4,96	130,55	1,33
AXA (CS) ◆	A	24,96	24,85	+ 0,2	+ 0,46	
FR0000120628	05/05/17 1,16	24.235.571	24,75	- 1,6	24,47	4,67
BNP PARIBAS (BNP) ◆	A	63,44	63,58	+ 0,92	+ 2,14	
FR0000131104	30/05/17 2,7	124.859.386	62,76	+ 11,98	61,38	4,25
BOUYGUES (EN) ◆	A	40,74	40,73	+ 0,69	- 5,96	
FR0000120503	03/05/17 1,6	106.125.285	40,35	+ 16,16	39,86	3,93
CAP-GENIMI (CAP) ◆	A	300,85	102	+ 1,39	+ 3,14	
FR0000125338	22/05/17 1,55	619.765	102,95	- 4,09	108,85	1,52
CARREFOUR (CA) ◆	A	18,58	18,63	+ 0,73	+ 3,27	
FR0000120172	21/06/17 0,7	273.677.811	18,49	- 18,89	17,33	3,76
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆	A	13,65	13,57	- 2,83	- 1,67	
FR0000045072	29/05/17 0,6	174.861.3	13,85	- 10,84	15,54	4,42
DANONE (DN) ◆	A	64,35	64,26	+ 0,6	- 8,13	
FR0000120644	05/05/17 1,7	70.710.400	63,43	+ 7,05	63,43	2,65
ENGIE (ENGI) ◆	A	12,58	12,615	+ 0,96	- 1,2	1,21
FR0000120948	11/10/17 0,35	24.35.285.011	12,5	+ 12,28	12,495	2,77
ESSILOR INTERNATIONAL (E) ◆	A	107	107,85	+ 1,32	- 6,18	
FR0000121667	17/05/17 1,5	219.125.439	106,45	- 2,18	105,35	1,39
KERING (KER) ◆	A	369,9	384,6	+ 5,37	- 2,14	
FR0000121485	15/01/18 2	126.279.322	365,4	+ 6,56	363,99	0,52
L.V.M.H. (MC) ◆	A	239,4	240,9	+ 1,5	- 1,83	
FR0000121014	05/12/17 1,6	508.960.299	242,4	- 0,52	254,6	0,66
LAFARGEHOLCIM (LHN) ◆	A	46,24	46,29	+ 0,52	- 1,59	4
CH0012214059	08/05/17 2	606.930.080	45,75	- 12,16	45,29	4
LEONARDO (LRO) ◆	A	61,42	61,6	+ 0,75	- 4,03	
FR0001307819	02/06/17 1,19	286.774.937	61,88	- 6,44	67,44	1,93
L'ORÉAL (OR) ◆	A	70,85	175,3	+ 0,17	- 5,22	
FR0000120321	28/04/17 3,3	560.276.509	176,6	- 4,75	188,85	1,88
MICHELIN (ML) ◆	A	123,55	124,25	+ 1,26	+ 3,93	
FR0000121261	24/05/17 3,25	179.520.987	121,05	+ 17,49	117,4	2,62

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL MOIS % 52 S	% AN MOIS + HAUT + BAS AN PER RDT	BPA
AB SCIENCE (AB) ◆		B 8.295	8.295	+ 116	- 0.54	
FR0010557264		53876	8435	1868	1115	
ABC ARBITRAGE (ABCA) ◆		A 714	798	- 2.24	+ 115	
FR0000405068	20/07/17 0.25	38.053.067	714	+ 6.4	715	2.87
ABIVAX (ABVX) ◆		B 8.76	8.59	- 2.39	- 0.46	
FR0012332984		20044	8.76	- 793.974		
ACANTHE DEV. (ACAN) ◆		C 058.8	058.8	+ 0.86	- 75.44	
FR0000064602	08/02/18 0.3	14.725.260	056.2	- 5.81	056.2	
ACTIA GROUP (AT) ◆		C 753	75	- 1.96	+ 7.45	
FR0000076655	27/09/17 0.15	20.099.941	708	- 21.14	701	2
ADOCIA (ADOC) ◆		B 15	15.44	+ 2.25	+ 7.6	
FR001184241		11820	15.6	- 13.74	8.3	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆		A 68.895.033	72.68	+ 14.38	- 86.88	
FR001184241		16351	165.2	+ 1.11	+ 3.6	
FR0010340141	06/12/17 0.7	98.989.602	165.6	- 0.06	169.6	1.18
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆		A 10.345	10.645	+ 3.8	- 21.61	
FR0000031122	14/07/08 0.58	4.298.564.035	10.75	- 20.14	14.51	
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) ◆		A 42.91	53.2	+ 3.5	54.5	
FR0004180637	30/06/17 0.06	20.291.990	52.5	+ 37.25	46.2	11.3
ALD (ALD) ◆		A 135	149	+ 5.11	+ 9.87	
FR001258662	04/10/17 0.35	10.438.640	14.39	- 0.77	12.6	
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆		B 32.05	33.1	+ 2.64	+ 1.29	
FR0000053324	14/03/17 0.4	24.362.421	32	+ 74.21	29.05	1.21
ALSTOM (ALO) ◆◆		A 32.61	33.8	+ 0.33	- 4.12	
FR0010220475	07/07/17 0.25	12.930.916	32.4	+ 73.32	32.79	0.75
ALTAMIR (ALT) ◆		B 14.94	15.02	+ 0.81	- 1.44	
FR0000038337	24/05/17 0.65	36.512.301	14.98	- 1.76	16.1	
ALTAREA (ALTA) ◆		A 197	197	+ 0.2	- 5.33	
FR0000033219	16/05/17 115	106.181.842	196.2	+ 13.09	184.2	
ALTEN (ATE) ◆		A 76.95	77.25	+ 1.01	+ 10.98	
FR0000071946	28/06/17 1.3	33.823.497	76.5	+ 10.53	69.5	1.29
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ◆		A 14.29	14.46	+ 1.47	+ 4.1	
FR0000034639	09/05/17 0.24	175.800.265	14.28	- 2.63	13.57	1.66
AMPLITUDE SURG. (AMPLI) ◆		A 3	3.02	+ 2.72	- 14.69	
FR0012789667		10.762.9	3.08	- 22.76	4.14	
AMUNDI (AMUND) ◆		A 681	677.2	- 0.93	- 4.15	
FR0000451037	26/05/17 2.2	20.999.1	681.8	- 7.86	776.6	3.25
ANF IMMOBILIER (ANF) ◆		B 211	213.5	+ 0.24	- 21.5	
OPERA 16/17/17		1496	215	- 3.61	237	
FR0000053091	06/06/17 115	19.009.271	211	+ 4.15	19.7	
APRIL GROUP (APR) ◆		B 15	14.9	+ 0.67	+ 1.66	
FR0004037125	11/05/17 0.26	40.904.135	14.9	+ 12.03	14.8	1.75
ARCHOS (XJR) ◆		C 0.741	0.73	- 0.82	+ 12.31	
FR0000182479		42.961.2	0.741	+ 0.14	0.871	
ARKEMA (AKE) ◆		A 97.82	98.78	+ 1.42	- 2.7	
FR001313833	25/05/17 2.05	33.245.5	99.56	- 3.25	108.1	2.08
ARTPRICE.COM (PRC) ◆		A 14.82	14.7	- 0.81	- 12.76	
FR0000074783		20.015.14	14.82	- 13.93	17.88	
ASTYTEM (ASTY) ◆		B 293	30.3	+ 1.34	+ 1.27	
OPERA 24/17/17		3136	30.3	- 0.49	30.95	
FR0000074148	12/06/17 115	15.686.216	29.8	- 6.06	28.8	3.3
ATARI (ATA) ◆		C 0.171	0.822	+ 1.51	+ 10.23	
FR000478248		37	0.822	- 81.86	0.823	
AUBAY (AUB) ◆		A 39	37.95	+ 2.85	+ 0.67	
FR0000063737	08/11/17 0.23	13.094.996	36.9	+ 39.06	33.55	0.61
AUREA (AURE) ◆		C 8.8	8.98	+ 2.98	+ 4.3	
FR000039232	27/06/17 0.11	11.850.669	8.74	+ 1.19	7.8	1.11
AVENIR TELECOM (AVT) ◆		C 0.271	0.271	+ 1.19	+ 20.05	
FR0000065052	21/01/17 0.05	110.501.888	0.268	+ 171	0.21	
AXWAY SOFTWARE (AXW) ◆		A 4.291	21.2	+ 0.79	- 7.02	
FR0010140500	17/03/17 0.4	21.210.546	21.2	- 2.69	2.21	1.89
BENÊTEAU (BEN) ◆		A 18.4	18.44	- 0.86	- 2.55	
FR0000035164	01/02/17 0.1	82.789.840	18.3	+ 51.64	18.3	1.36
BIC (BIS) ◆		A 85.4	84.7	- 0.35	- 7.59	
FR0000120966	22/05/17 3.45	4.661.5.862	84.65	- 28.25	80.5	4.07
BIGEN INT. (BIG) ◆		A 11.22	11.28	+ 1.81	- 18.2	
FR0000074072	04/01/18 0.1	18.363.339	11.4	- 8.63	11.2	0.89
BIOMÉRIEUX (BIM) ◆		A 69.8	70.3	+ 1.01	- 5.88	
FR001320286		20.08	70.4	- 11.35	79.8	
BOIRON (BOI) ◆		A 69	68.3	- 0.73	- 8.75	
FR0000061129	31/05/17 1.6	19.474.756	68.1	- 21.6	66.3	2.34
BOLLORE (BOL) ◆		A 4.36	4.36	+ 0.79	- 3.71	
FR0000039299	08/09/17 0.02	2.921.611.290	4.324	+ 16.67	4.244	0.46
BONDUVILLE (BOND) ◆		B 37.25	37.45	+ 0.81	- 15.03	
FR0000063935	13/12/17 0.45	32.281.118	37	+ 4.75	36	1.2
BUREAU VALTECH (BVT) ◆		A 21.59	21.61	+ 0.61	- 5.18	
FR0006174348	18/05/17 0.55	44.167.000.00	21.61	- 1.15	21.58	2.55
BURELLE SA (BUR) ◆		A 1300	1285	- 1.15	+ 118	
FR0000011337	06/06/17 115	1.853.315	1285	- 3.02	1400	0.9
CARMILA (CARM) ◆		C 22.85	22.85	- 0.66	- 2.43	
FR0010282137	28/11/17 0.75	335.080.229	22.85	- 4.03	24.75	
CASINO (CO) ◆◆		A 44.94	45.09	+ 0.56	- 10.82	
FR0000125585	07/12/17 1.56	110.996.996	44.9	- 11.48	53.48	3.46
CATANANA GROUP (CATG) ◆		C 3.24	3.3	+ 3.77	+ 3.77	
FR0010139052		339521	3.3	+ 3.77	294	3.79
CGG (CGG) ◆		B 2.08	1.909	+ 7.87	+ 24.95	
FR0013181864		22.113.14	2.088	+ 39	41	
CHARGEURS (CR) ◆		A 24.56	24.96	+ 1.46	- 1.38	
FR0000130692	13/09/17 0.25	18.507.516	25.04	- 6.31	28.64	1
CHRISTIAN DIOR (CDI) ◆		A 300.5	300.2	+ 0.6	- 1.43	
EX D OP 08/06/17		48603	302.1	+ 0.6	319	
FR0000031403	05/12/17 1.6	180.507.516	296.9	+ 50.63	291.6	0.53

SÉANCE DU 14 - 02 - 2018
CAC 40 : 5165,26 (1,10 %) NEXT 20 : 1114,75 (1,05 %)
CAC LARGE 60 : 5716,7 (1,09 %)
CAC ALL-TRADABLE : 4079,77 (1,13 %)
DATE DE PROROGATION : 23 FÉVRIER

VALEURS MNÉMO / INFO / OST		OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS % 52 S	% VEIL MOIS % 52 S	% AN MOIS + HAUT + BAS AN PER RDT	BPA
ORANGE (ORA) ◆		A 13,475	13,45	+ 0,15	- 7,08	
FR0000133308		05/12/17 0,25 2.660.566.599	13,415	- 7,21	13,315	1,86
PERNOD-RICARD (RI) ◆		A 129,55	131,45	+ 1,94	- 0,38	
FR0000120893		20/11/17 1,08 265.421.592	131,95	+ 0,38	133,6	0,82
PEUGEOT (UG) ◆		A 17,85	17,815	+ 1,63	+ 1,07	
FR0000121501		15/05/17 0,48 904.826.213	17,505	- 4,73	16,455	2,69
PUBLICIS GROUP (PUB) ◆		A 59,84	62,34	+ 4,81	+ 10,04	
FR0000130577		06/06/17 1,85 239.617.420	63,1	+ 9,68	63,1	2,97
RENAULT (RNO) ◆		A 85,27	86,1	+ 1,76	+ 2,61	
FR0000131906		21/06/17 3,15 295.722.284	86,6	- 2,8	91,97	3,66
SAFRAN (SAF) ◆		A 85,2	86,3	+ 2,13	+ 0,45	
FR0000123272		19/06/17 0,83 417.029.585	86,68	- 4,62	92,35	0,96
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆		A 42,825	43,24	+ 1,53	- 5,96	
FR0000125007		12/06/17 1,26 55.355.7091	42,52	- 7,29	42,05	2,91
SANOFI (SAN) ◆		A 63,79	63,89	+ 0,5	- 11,08	
FR0000120578		16/05/17 2,96 126.314.158	63,34	- 20,63	63,09	4,63
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆		A 69,46	69,24	+ 0,73	- 2,29	
FR0000121972		08/05/17 2,04 200.509.8	69,9	- 7,46	76,34	2,95
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆		A 45,92	45,6	+ 2,36	- 5,92	
FR0000130809		31/05/17 2,2 80.917.739	44,715	+ 5,59	42,73	4,83
SODEXO (SW) ◆		A 99,54	99,4	+ 0,36	- 1,29	
FR0000125072		01/02/18 2,75 150.830.449	99,38	- 3,73	105,36	2,77
SOLVAY (SOLB) ◆		A 10,315	110,8	+ 1,75	- 4,4	7,98
FR0000121020		16/10/18 0,97 38.119	111,2	+ 1,71	105,65	13,88
SUEZ (SUZ) ◆		A 10,315	108,4	+ 1,55	- 10,825	
TECHNOLOGIE ELECTRONICS (STM) ◆		A 17,52	17,865	+ 3	- 1,87	0,23
FR0000120623		18/12/17 0,05 298.870	17,92	- 10,63	20,7	0,61
TECHNIPFMC (FTI) ◆		A 23,7	23,69	+ 1,63	- 8,36	
FR0000120271		19/12/17 0,62 162.383	23,96	- 17,23	28,14	1,37
UNIBAIL-RODAMCO (UL) ◆		A 18,75	18,73	+ 0,78	- 10,81	10,08
FR0000102471		04/07/17 5,1 428.023	19,1	- 8,37	21,12	18,36
VALEO (R) ◆		A 58,4	59,54	+ 2,66	- 4,38	
FR0000127526		30/05/17 1,25 82.038	57,78	+ 1,79	57,72	2,1
VEOLIA ENV. (VIE) ◆		A 19,36	19,665	+ 2,02	- 7,57	
FR0000102441		24/04/17 0,8 283.364	19,95	+ 4,49	22,23	4,07
VINCI (D) ◆		A 80,68	81,12	+ 1,48	- 4,73	
FR0000125486		07/11/17 0,69 195.856.863	79,68	- 1,79	78,56	1,81
VIVENDI (VIV) ◆		A 21,62	21,87	+ 1,91	- 2,45	
FR0000127771		02/05/17 0,4 4.566.739	22,01	+ 6,88	21,8	1,63

euronext/taux&changes/matières premières

EURONEXT HORS SRD

ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000076887	A.S.T.GROUPEΔ	C	9,39	9,68	9,16	9,3	- 2,62 16754
FR0013185857	ABEO	C	4,41	4,41	4,22	43,3	- 1,81 1683
FR0000076861	ACTEOSΔ	C	3,23	3,28	3,1	3,15	- 4,55 7497
BE0974269012	AD CAPITAL						0,14
FR0000062978	ADL PARTNERΔ	C	16	16,1	15,9	15,9	- 0,63 1879
FR0012821890	ADUX (EXHI MEDIA)	C	4,9	4,9	4,82	4,84	- 0,82 9305
FR004152874	ADVENISΔ	C	1,77	1,795	1,75	1,75	- 0,85 799
FR001296746	ADVENNCE	C	13,32	13,32	13,314	13,3	- 0,15 232
FR0000053043	ADVINI	C	34,2	34,8	34,2	34,8	+ 0,58 108
FR0000036105	AFFINE REΔ	C	16,82	16,98	16,76	16,9	+ 0,84 4663
FR0000044212	AFONE	C	7,7	7,9	7,55	7,85	- 0,63 695
FR0000062804	ALPHA MOS	C	0,448	0,468	0,442	0,445	- 7,29 33365
FR0000039216	ALTARET	C	282	282	282	282	- 1
FR001051659	AMOEBAΔ	C	16,26	16,5	16,12	16,5	+ 2,61 7515
FR001258589	ANTALIS	B	1,86	1,876	1,85	1,852	- 0,06 11021
FR0010481960	ARGANΔ	B	4,01	4,08	4,01	4,04	- 0,98 1220
FR001218536	ARTEA	C					8,05
FR0000076952	ARTOIS	A					650
FR001992700	ATEME	C	18	19	179	187,6	+ 5,39 44094
FR0000442083	AU FEMININΔ	C	3,87	3,87	3,86	3,86	- 0,26 1039
FR0000061870	AUGROS CP	C	4,14	4,14	4,14	4,14	- 0,48 210
FR0013183589	AURES TECHΔ	C	47,3	48,85	46,8	48,3	+ 3,43 6768
FR001800218	AWOXΔ	C	213	214	2,06	2,14	- 12,41
FR0000064123	BACCARAT	B					218
MC0000031187	BAINS MONACO	B	4,99	50	4,99	50	+ 0,2 1605
FR001258399	BALYO	C	5,95	6,05	5,95	6,04	+ 1,51 8555
FR0000062768	BARBARA BUI	C					8,35
FR0000035370	BASTIDE	C	51	52,3	51	51,7	+ 0,98 8108
FR000062150	BLECKER	C					138
FR001592704	BLUE SOLUTIONSΔ	C	16,75	16,85	16,75	16,85	- 410
FR000045473	BOURBONΔ	A	6,9	7,1	6,81	7	+ 0,87 57325
FR0000074464	BOURSE DIRECT	C					159
FR0000178558	BUSINESS ET DECΔ	C	7,92	7,92	7,92	7,92	- 10
FR0010163768	CAJAM	C	9,05	9,4	9,05	9,1	+ 1,11 2896
FR001290905	CAPELLI	C	4,65	4,74	4,65	4,7	+ 1,08 6708
FR0000064156	CARPE PARTIC	C					81
FR0000072894	CASTΔ	C	3,55	3,55	3,46	3,46	- 1,14 27583
FR0000064446	CATERING INTERΔ	B	11,2	11,2	11,2	11,2	+ 0,59 2679
FR0010193979	CBO TERRITORIAΔ	C	4	4	3,94	3,99	- 0,25 10478
FR0000078339	CCA INTERN	C					439
FR0000053506	CEGEDIMΔ	B	38	39,6	38	38,7	+ 1,84 16286
FR0010309096	CEGEREALΔ	B	38,4	38,4	38	38	- 1,04 151
FR0012633360	CELLNOVΔ	C	2,8	2,9	2,78	2,85	+ 1,79 62847
FR0012616852	CERENISΔ	C	1,96	2,01	1,958	1,962	- 0,41 43018
FR0000037475	CFI	C					3 + 19,27
FR0000060907	CHAUSSERIA SA	C					174
FR0000054322	CIBOX INTERΔ	C	0,236	0,239	0,288	0,297	+ 3,84 6040553
FR0000060824	CLAYEUXΔ	C	0,236	0,236	0,236	0,236	- 0,85 50
FR0000053399	CNIMΔ	B120	121	119,5	121	121	+ 1,26 3682
FR0000491763	COHERISΔ	C	2,64	2,65	2,62	2,62	- 0,76 7753
NL0010489522	CONSTITUILLIUM						11
FR0000065393	COURTOS	C130	130	130	130	130	- 3
FR0000044323	CR ALPES PROV.	C	98,83	98,83	98,83	98,83	+ 0,03 3
FR0000185506	CR ATL. VENDÉE	C130	130	129	129	129	- 0,77 627
FR0010483768	CR BRIE PICARD	B	25,425	25,495	25,405	25,475	- 0,12 2523
FR0000045293	CR ILLE VILAINE	C	874,9	875	870,8	875	- 160
FR0010461053	CR LANGUEDOC	C	63,5	63,81	63,5	63,81	+ 0,49 444
FR0000045239	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	85,59	85,59	85	85,1	- 0,57 428
FR0000045551	CR MORBIHAN	C	70,79	70,8	70,2	70,21	- 0,83 162
FR0000185514	CR NORD FRANCE	B	218	218	216,5	217	- 0,46 2636
FR0000044364	CR NORM. SEINE	C126,88	127	125,8	126,98	- 0,02 408	
FR0000045528	CR PARIS IDF	B	82,69	82,89	82,21	82,21	- 0,58 304
FR0000045346	CR RHÔNE-ALPES	C185	185	183,22	183,24	- 0,95 218	
FR0000045544	CR TOULOUSE	C109,62	110	109,6	110	+ 0,35 109	
FR0000045304	CR TOUR. POITOU	C	94,99	95	94,6	94,75	- 0,25 167
FR0000053395	CROSS-COM	C					308
FR00000737813	CS-SOM. ET SYST.Δ	C	6,06	6,1	6,02	6,02	- 0,66 245
FR001026749	DALETΔ	C	10,9	10,9	10,5	10,6	- 2,75 1681
FR0000036774	DANE-ELEC MEMORYΔ	C					0,56
FR0017879056	DEINOVE	C	21	21	20,4	2,07	- 23150
FR0013283108	DELTA PLUS GROUP	B	50	54	50	53	+ 816 13429
FR0000035784	DIGIGRAM	C					0,61
FR0012202497	DMS	C	1,46	1,46	1,42	1,45	+ 0,34 1426
FR0000065260	DOMS PÉTROLES Δ	C550	550	550	550	+ 1,85 2	
FR0000052839	DOCK SECURITYΔ	C	58,6	58,8	58	58,8	+ 0,89 204
FR0000091915	ECLΔ	C	19,4	19,4	19,3	19,3	- 0,52 195
FR0000007273	EGONIAΔ	C	2,42	2,42	2,37	2,35	- 24,68
FR0000031023	ELECT STRASBOURG	B129	125	129	129	135	+ 345 532
FR0012651166	ELECTRO POWERΔ	C	10,25	10,3	10,1	10,15	- 3,45 9665
FR000400708	ENCREDS DUKEIT	C	55,4	57,2	55	57,2	- 3,25 1868
FR0000120669	ESSOΔ	A	45,35	46,5	44,1	45	- 0,77 7218
FR000425405	EULER HERMES GPΔ	B	12,8	12,2	12,1	12,1	- 0,82 19283
FR0000061475	EURASIA FONC INV	C					0,28
FR0000073543	EUROMEDIS GROUPEΔ	C	73	73	73	73	- 159
FR0000049020	EUROACORPΔ	C	2,39	2,78	2,26	2,57	+ 7,08 907677
FR0000061464	EXAPOMPTA CLAIREF.	C					118
FR0000037343	EXPL. PROD. CHIM.	C					882
FR0000039026	EXPL. PROD. CHIM.	C830	830	830	830	- 0,6 38	
FR0000062341	F.I.E.B.M.	C	6,9	6,9	6,9	6,9	+ 615 200
FR0000062507	F.I.E.B.M.	C					137
FR0000038184	F.I.P.P.	C	0,254	0,254	0,245	0,25	- 0,79 23500
FR0000063034	FALGRET-GUILL Δ	C					204
FR0012176100	FERMENTALGΔ	C	2,945	2,985	2,9	2,95	+ 0,51 25780
FR0000062101	FERRIERE CANNES	B					1700
FR0000068148	FIDUCIAL OFFICE	C	29,4	29,4	29,4	29,4	- 1
FR0000060535	FIDUCIAL RE	B	197	197	197	197	- 1
FR0000076986	FIN. MONCEY	A					650
FR0000035123	FINATS	B	48,6	48,6	48,6	48,6	- 1
FR0000074759	FLEURY MICHON	B	46,2	47,3	46,2	47,3	+ 4,88 4593
FR0000065930	FONCIERE 7 INV	C					162
FR0000064362	FONCIERE ATLANTIC	C110	110	110	110	110	- 40
FR0000038499	FONCIERE EURIS	B	39	39	39	39	- 501
FR0010304132	FONCIERE INEA	B	38,4	39	38,3	38,4	+ 0,26 2302
FR001277391	FONCIERE PARIS NORD	C	0,044	0,046	0,044	0,045	+ 3,21 423798
FR0000063265	FONCIERE R-PARIS	C					36,37
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C					4,04
FR0013030152	FRANCAISE ENERGIE	C	16,65	17,05	16,6	16,6	- 1539
FR001058079	FREY	B	25	25	25	25	- 536
FR0000031973	FSDV	C					80
FR0000030611	GALIMMO	C	24,4	24,4	24,4	24,4	- 1
FR0000034894	GAUMONT	B126	128	124	128	+ 199 243	
FR0000053035	GEA	C102,5	103	102	103	+ 0,49 138	
FR0010016192	GENERIXΔ	C	314	317	311	312	- 0,32 24290
FR001799907	GENOMIC VISIONΔ	C	2,805	2,895	2,75	2,8	+ 0,54 16262
FR0000061459	GÉRARD PERRIER	C	57,2	59,6	56,2	59,6	+ 6,43 2330
FR0000038099	GFI INFORMATIONQUEΔ	B	7,72	7,72	7,68	7,72	- 365
FR0000068971	GRAINES VOLTZ	C	41,4	41,4	41,4	41,4	- 0,48 653
FR0000124232	GROUPE IRI	C	21,6	21,6	21,6	21,6	- 1
FR0000103938	GROUPE IRIΔ	C					168
FR0010450300	GROUPE OPENΔ	C	34,9	35	34,5	34,9	+ 0,87 8762
FR0000104464	GROUPE PIZZORNO	C	24,6	24,6	24,4	24,6	- 1,21 431
FR0004155000	GROUPE SFP	C	3,21	3,21	3,17	3,2	- 0,31 55392
FR0010304006	GROUPE VIAL	C					0,91
FR0000032526	GUERBETΔ	B	72,8	75,7	72,6	75,4	+ 4,43 7736
FR0000066722	GUILLEMET CORPΔ	C	3,7	3,82	3,59	3,69	+ 0,55 67256
FR0000435061	GUY DEGRENNE	C	0,346	0,346	0,346	0,346	- 0,58 1
FR0000066540	HERIGEΔ	C	4,09	4,12	4,05	4,11	+ 0,49 825
FR0000038531	HI COMPANYΔ	C	9,22	9,3	9,22	9,3	+ 0,65 1580
FR0012821916	HIPAY GROUP	C	13,9	14	13,85	14	- 0,71 557
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPEΔ	C	80,4	81,2	80,2	81,2	+ 1 2100
FR0000051393	IDI	B	45	46	44	46	+ 2,22 1198
FR0000030827	IGE + XAOΔ	C138	139	136,5	137	- 2531	
FR0000033243	IMMO. DASSAULT	B	47,9	47,9	47,5	47,8	- 0,42 526
FR0000036980	IMMO. HÔTELIERE	C					104
FR0000068219	IND. FIN. ENT.	C	71,5	71,5	71,5	71,5	- 62
FR0000077197	INFOTELΔ	C	54	55	53,5	55	+ 2,42 5274
FR0000064297	INNELEC MULT.Δ	C	8,42	8,82	8,02	8,58	+ 19 22050
FR0000060451	INSTALLER SA	C434	434	434	434	- 20	
FR0000064958	INTEXA	C					2,2
FR0012230112	INVENTIVA	B	54,6	56	51,6	52,2	+ 2,35 16395
FR0000072567	IT LINKΔ	C	136	136,5	133,5	136,5	- 1434
FR0000426151	ITSOFTΔ	C	3,78	3,9	3,68	3,8	+ 0,53 11351
FR0000073843	ITS GROUPEΔ	C	6,68	6,7	6,54	6,68	- 2023
FR001282141	JACQUES BOGART	C	9,3	9,48	9,2	9,48	+ 194 656
FR0000029411	KEYRUSΔ	C	7	7,18	6,88	7,18	+ 136 128335
FR0000039638	LA FONCIEREVERTE	C					0,03
FR0000066607	LACROIX SA	C	38,8	40,5	38,8	40,5	+ 7,43 14297
FR0000035263	LAFUMA	C	24,8	24,8	24,8	24,8	- 783 100
FR0000427068	LANSON-BCC	B	34,4	36	34,4	35,4	+ 2,31 1788
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B	98,2	98,4	98,3	95,2	- 3,06 975
FR0000075673	LE TANNEURΔ	C	2	2	2	2	- 100
FR0000121295	LEBON	C193	194	193	193,5		

sicav/scp

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT DATE
Mirabaud Asset Management Tél. 059 200 60 01 www.mirabaud.com marketing@mirabaud-am.com  MIRABAUD Asset Management A la recherche d'une gestion active de conviction ? Tous les détails de nos solutions d'investissement à disposition ici: www.mirabaud-am.com					
 PICTET Asset Management Pictet Asset Management 34, avenue de Messine 75008 Paris Tél. : 01 56 88 71 00 www.assetmanagement.pictet					
LU0155303323	PICTET-ASIAN EQ. JAPAN		292,04	14/02	
LU0090689299	PICTET-BIOTECH		716,2	14/02	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT DATE
LU0280430660	PICTET-CLEAN ENERGY		89,98	14/02	
LU0340554913	PICTET-DIGITAL		280,55	14/02	
LU0255798109	PICTET-EMERG LC DEBT		174,82	14/02	
LU0130728842	PICTET-EMERGING EUROPE		367,42	14/02	
LU0130729220	PICTET-EMERGING MKTS		648,52	14/02	
LU0128490280	PICTET-EUR BONDS		546,36	14/02	
LU0144509717	PICTET-EUROPEAN SUST. EQ.		245,26	14/02	
LU0128467544	PICTET-GLOBAL EMERG.DEBT		370,21	14/02	
LU0168449691	PICTET-GREATER CHINA		609,22	14/02	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT DATE
LU0188501257	PICTET-HEALTH		248,6	14/02	
LU0070964530	PICTET-INDIAN EQ.		559,99	14/02	
LU0176900511	PICTET-JAPANESE EQ. SEL.		15304,33	14/02	
LU0217139020	PICTET-PREMIUM BRANDS		146,4	14/02	
LU1279334210	PICTET-ROBOTICS		129,09	14/02	
LU0338483075	PICTET-RUSSIAN EQUITIES		57,67	14/02	
LU0256846139	PICTET-SECURITY		228,48	14/02	
LU0130732364	PICTET-SMALL CAP EUR.		1192,38	14/02	
LU0104884860	PICTET-WATER		276,89	14/02	

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT DATE
 ram ACTIVE INVESTMENTS					
LU0935268721	RAM (L) SF EM MKT CORE EQ		108,66	13/02	
LU0704154292	RAM (L) SF EM MKT EQ		189,99	13/02	
LU0375629556	RAM (L) SF EUROPEAN EQ		437,65	13/02	
LU1048876350	RAM (L) SF GB SHLDR YLD EQ		130,23	13/02	
LU0705072691	RAM (L) SF L/S EM MKT EQ		120,55	09/02	
LU0705071701	RAM (L) SF L/S EUROPEAN EQ		151,92	09/02	
LU0375630729	RAM (L) SF NORTH AM EQ		299,16	13/02	
LU1074511459	RAM (L) TF CONV EUROPE		148,29	13/02	
LU0419186167	RAM (L) TF GB BD TOT RET		144,61	13/02	
LU0935723782	RAM (L) TF II ASIA BD TOT RET		140,97	13/02	

Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne «DÉSIGNATION DES VALEURS».

carnet



PORTRAIT

par **Christiane Navas**
Correspondante à Nice

Sébastien Huron, à l'offensive chez Virbac



DR

Poignée de main ferme, sourire franc, chemise claire et cravate remise aux oubliettes, le nouveau président du directoire de Virbac n'a rien d'un technocrate. Sébastien Huron, vétérinaire de formation, a gagné ses galons dans l'entreprise, devenue le septième groupe pharmaceutique vétérinaire mondial avec 5.000 salariés et 872 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016.

L'homme, dynamique, rodé au marketing et intarissable sur les enjeux de l'innovation en santé animale, entend bien faire encore grandir ce groupe, numéro deux en France. Il a beaucoup d'« énergie et des qualités de leader », témoigne Marie-Hélène Dick, qui préside le conseil de surveillance du laboratoire familial.

Sébastien Huron a planifié très tôt sa feuille de route personnelle. Adolescent, il faisait partie des rares lycéens qui avaient une idée précise du métier qu'ils aimeraient exercer. « J'avais besoin d'un environnement nature, sûrement à cause de mes racines ariégeoises. L'humanitaire me tentait, j'aurais pu devenir médecin pour une ONG mais c'était une vocation difficile à concilier avec une vie de famille », raconte ce père de trois fils. Son attirance pour les grands animaux le pousse à devenir vétérinaire. « Je ne l'ai jamais regretté. »

Un choix à la fois rationnel et affectif, à l'image de son parcours. Pour son premier poste, le jeune véto visait les Etats-Unis, le plus gros marché vétérinaire. Mais c'est au Brésil que les hasards d'une rencontre sur le campus de l'école de Toulouse vont le conduire. « Un prêtre cherchait des fonds pour le centre de formation où il accueillait dans le nord du Brésil des orphelins déshérités, raconte Sébastien Huron. Pour nourrir ses protégés sur place, il avait tenté sans succès de monter un élevage de volailles. Nous avons collecté des fonds et sommes partis pendant nos vacances avec deux copains pour l'aider. »

Proche du terrain

Le groupe Hoechst Marion Roussel a-t-il repéré cet épisode sur le CV du candidat ? Toujours est-il qu'il recrute le jeune Français, lui confiant, dès 1994, la direction du marketing de sa division santé animale au Brésil. Il arrivera sur le sol américain six ans plus tard. En 2000, Sébastien Huron rejoint, avec son épouse brésilienne et ses enfants, le Delaware pour y diriger le département animaux de compagnie pour Intervet (filiale du néerlandais AkzoNobel qui a racheté la division de Hoechst Marion Roussel). Mais l'appel de la vieille Europe se fait bientôt sentir.

« Je voulais que mes enfants y grandissent », confie le dirigeant. Virbac en sera la porte d'entrée : « C'est un laboratoire familial qui a su s'imposer sur un marché de la santé animale où de nombreux acteurs ont disparu au fil des ans. » Il lui faudra cependant attendre 2006 pour qu'un poste, celui, à Barcelone, de directeur de la filiale espagnole, se libère. « Malgré quelques contacts, nous n'avions rien pu concrétiser avant 2006 », dit-il. Parti au pays de Cervantes pour y rester au moins cinq ans, Sébastien Huron est appelé au bout de deux ans et demi au siège, à Carros, sur la Côte d'Azur, pour piloter la région Europe. En 2012, il intègre le directoire et se voit confier, l'année suivante, la direction des opérations commerciales monde.

En 2018, alors que Virbac célébrera ses 50 ans, le nouveau numéro un, qui a tout juste 47 ans, peaufine sa stratégie. « Le groupe a prouvé sa résilience ces dernières années malgré les difficultés rencontrées sur le marché américain. La priorité est aujourd'hui le désendettement et la poursuite du développement sur les marchés à fort potentiel, tels l'Amérique du Nord, la Chine et les différents pays d'Asie, l'Inde et le Brésil. » Son credo ? Innover pour commercialiser des produits susceptibles de devenir des « blockbusters ».

Gros bosseur, la passion pour viatique, Sébastien Huron sait qu'il peut compter aussi sur ses équipes. « A la différence de grands groupes internationaux, dans une entreprise familiale comme Virbac, autonomie et responsabilité vont de pair et expliquent l'engagement que chacun met dans son travail au quotidien », estime le nouveau patron qui n'a pas l'intention de quitter le terrain. A peine rentré de Bangkok, il pilote, à Nice, la réunion des cadres à qui il prône les vertus de l'agilité. Pour relâcher la pression, il court, sillonne les sentiers de randonnée de l'arrière-pays niçois quand il ne pratique pas le beach-volley en famille sur les plages de ses vacances. Il était, le 5 novembre dernier, l'un des 13.330 participants, au départ et... à l'arrivée du marathon des Alpes-Maritimes Nice-Cannes. ■

d'Epargne Val-de-France Orléanais. En 2007, il a rejoint la Caisse d'Epargne Alsace où il a été membre du directoire en charge du pôle finances et services bancaires jusqu'en 2012, puis membre du directoire chargé du pôle banque de détail jusqu'en 2017. Dernièrement, il était président du directoire, chargé d'accompagner la fusion avec la Caisse d'Epargne Lorraine Champagne-Ardenne.

CANAL+ **Christophe Witchitz** est nommé directeur des affaires publiques du groupe.

Christophe Witchitz, 32 ans, diplômé de HEC, diplômé en droit public de l'université de Paris-I, ancien élève de l'ENA, a intégré en 2012 l'Inspection générale des finances. Il a été nommé rapporteur adjoint auprès du Conseil des prélèvements obligatoires en 2013 et rapporteur général auprès du Conseil national de l'industrie l'année suivante. En parallèle, il fut, entre 2012 et 2015, maître de conférences en culture générale à l'IEP de Paris. Depuis 2016, il était chargé de mission auprès du président du directoire du groupe Canal+, Jean-Christophe Thiery.

LYSIOS PUBLIC AFFAIRS **Jacques de Tournemine** rejoint le cabinet Lysios afin de renforcer l'activité santé.

Jacques de Tournemire, 48 ans, diplômé de l'IEP Paris, ancien élève de l'ENA, fut, de 1996 à 1999, responsable du secteur automobile et équipement au ministère de l'Industrie, avant de devenir consultant chez Mercer. Appelé, en 2002, en tant que conseiller technique de Jean-François Mattei, ministre de la Santé, de la Famille et des Personnes handicapées, il devint, en 2004, directeur général adjoint de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale. Il a été nommé en 2005 conseiller technique, chargé des comptes sociaux, des retraites et de la fonction publique au cabinet du Premier ministre, Dominique de Villepin, avant de rejoindre Pfizer en 2007 pour diriger le Bureau

européen des affaires publiques et politiques à Bruxelles. Il devint ensuite vice-président des relations politiques et institutionnelles de Pfizer France, puis consultant sur les questions de santé et de market access.

ÉTABLISSEMENT PUBLIC

ANSES **Gilles Salvat** est nommé directeur général délégué de l'Agence nationale de sécurité sanitaire alimentation, environnement, travail (Anses) pour la recherche et la référence.

Gilles Salvat, 54 ans, docteur vétérinaire, docteur en microbiologie, est inspecteur général de la santé publique vétérinaire. Il a notamment assuré la direction du laboratoire de Ploufragan-Plouzané de l'Anses dès 2004. Il était devenu, en 2011, directeur de la santé animale et du bien-être des animaux de l'agence.

ILS SONT NÉS UN 15 FÉVRIER

Santiago Amigorena, acteur, réalisateur, scénariste et producteur, 56 ans.
Gilles Auffret, ex-directeur général de Rhodia, président non exécutif de Terreal, 71 ans.
Marisa Berenson, actrice, 71 ans.
Yves Cochet, ex-député européen, 72 ans.
Elodie Frégé, chanteuse, 36 ans.
Laurent Lantieri, chirurgien plasticien, 55 ans.
Axelle Red, chanteuse, 50 ans.
Matthieu Ricard, écrivain, philosophe et moine, 72 ans.
Claude Sadoun, ancien PDG du Crédit Immobilier de France, 69 ans.

 Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

ENTREPRISES

TILDER **Christophe Sirugue** rejoint l'agence Tilder en tant que directeur associé.

Christophe Sirugue, 51 ans, est titulaire d'une licence d'histoire de l'université de Dijon. Au cours de sa carrière politique, il a présidé le département de Saône-et-Loire (2004-2008) avant de devenir maire de Chalon-sur-Saône (2008-2014). Elu député de

Saône-et-Loire dès 2007, il était devenu en 2016 secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie. Des fonctions auxquelles s'étaient rajoutées celles de secrétaire d'Etat chargé du Numérique et de l'Innovation en 2017.

ZODIAC AEROSPACE **Vincent Mascré** succède à Yann Delabrière en tant que président du directoire de l'équipementier Zodiac Aerospace, en cours d'absorption par Safran.

Vincent Mascré, 59 ans, ingénieur diplômé de l'École centrale de Paris, titulaire d'une licence de sciences économiques et d'un diplôme de l'Insead, a débuté chez Safran en 1981 au sein de Snecma (aujourd'hui Safran Aircraft Engines). Nommé en 2008 directeur général adjoint de la filiale Aircelle (renommée Safran Nacelles), il en était devenu le PDG en 2009. Il était, depuis juillet 2013, président de Safran Landing Systems, activité de trains d'atterrissage de Safran.

BANQUE PALATINE **Patrick Ibry** devient directeur général délégué chargé des finances de la Banque Palatine, membre du comité de direction générale.

Patrick Ibry, 54 ans, titulaire d'un DESS finances de marchés, fut dès 1992, directeur de la gestion financière. Il devint directeur des services financiers de la Caisse d'Epargne des Alpes, avant d'être, en 2000, membre du directoire chargé des finances de la Caisse

**L'INVITÉ
DES « ÉCHOS »**



Gautier Picquet PDG de Publicis Media France

SNAPCHAT Une étude eMarketer a récemment révélé que chez les Américains de 12 à 17 ans, Snapchat était désormais plus utilisé que Facebook. Un futur eldorado publicitaire ? *« D'un point de vue publicitaire, la seule question que l'on se posera est le passage, ou pas, des usages à court terme – et donc de ce phénomène de mode – à un usage pour nos annonceurs qui générera des retours sur investissement, qui créera de l'efficacité à long terme »*, analyse Gautier Picquet.

GAFA Unilever, deuxième annonceur publicitaire mondial, a menacé de réduire ses dépenses de marketing chez les Gafa s'ils ne contrôlent pas mieux leurs contenus (rumeurs, « fake news »...). *« C'est une responsabilité collective des annonceurs, des agences, des médias. Je pense que nous en sommes tous conscients, répond Gautier Picquet. Je pense que, aujourd'hui, nous avons tous besoin de transparence, de protéger la valeur des médias et la valeur de l'investissement publicitaire. Il faut savoir dire stop. Stop à la non-transparence, à la confusion des data, des mesures [publicitaires] et des genres. Nous avons tous besoin d'être plus responsables, de mieux travailler ensemble pour que l'investissement publicitaire ait une vraie valeur. »*

TRANSPARENCE *« Il faut veiller à ce que l'utilisation de l'ensemble des plates-formes soit verrouillée, contrôlée, mesurée par des tiers de confiance, fiables, lisibles et français »*, estime Gautier Picquet.

Interview réalisée par **Olivier Harmant**

 L'intégralité de l'émission sur lesechos.fr/invitedesechos

LES ENTREPRISES CITÉES

Afrimalin 24	DBV Technologies	PSA 17
Altenov 26	15, 30	Renault 17
Apollo 30	Decathlon France 15	Rexel 30
Asmodee 15	Eolink 26	Roberts 20
Avis 17	Fair 20	Sigfox 23
Banque Palatine 33	Fiat 17	Sky 22
Bein 22	Foncière des Régions 18	Suez 30
Bic 18	France Médias Monde 23	TF1 22
Biom'Up 26	Hertz 17	Toyota 17
Blackstone 30	Kingnet 15	Uber 16
BT 22	KKR 30	Volkswagen 17
Canal+ 33	Le Figaro 22	Yakult 20
Carlyle 30	Lendix 29	
CBA 26	Mouton Cadet 20	AVIS FINANCIERS
Citroën 17	New Balance 12	ABN Amro 21
ConsensSys 28	Nissan 17	BNP Paribas AM 21, 29
Crédit Agricole 29	Opel 17	Imerys 19
Crédit Agricole SA 30	Peugeot 17	Lisi 17
Dacia 17		PVL 23

Les Echos

Les Echos est une publication du 
PRINCIPAL ASSOCIÉ UP/PAF (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Francis Morel**
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ **Christophe Victor**
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ **Bernard Villeneuve**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Francis Morel**
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15 Tél. : 01 87 39 70 00.
www.lesechos.fr
ÉDITRICE **Bérénice Lajouanie**
ÉDITRICE DÉLÉGUÉE **Capucine Marraud des Grottes**
DIRECTEUR DES DÉVELOPPEMENTS ÉDITORIAUX DU PÔLE LES ECHOS **Henri Gibier**

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION **Nicolas Barré**
DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION **Dominique Seux** et **François Vidal**
RÉDACTEURS EN CHEF **David Barroux** (Entreprises)
Laura Berny (Enquêtes)
Daniel Fortin (Magazine, Opinions, Innovation)
Arnaud Le Gal (Les Echos Entrepreneurs et opérations spéciales)
Etienne Lefebvre (France et International)
Clément Lemaître (Information digitale)
Guillaume Maujean (Finance-Marchés)
Pascal Pogam (Information et transformation digitale)
RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE **Didier Boileau**
DIRECTEUR DE CRÉATION **Fabien Laborde**
DIRECTRICE ARTISTIQUE ADJOINTE **Marion Brisson**

EDITORIALISTES **Cécile Cornudet**, **Jacques Hubert-Rodier**, **Eric Le Boucher**, **Jean-François Pécresse**, **Jean-Marc Vittori**, **Sabine Delanglade**, **Laurent Flallo**, **Sylvie Ramadier** (Le Crible)
LES ECHOS EXECUTIVES
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DE LA RÉDACTION **Laurent Guez**
RÉDACTRICE EN CHEF **Muriel Jasor**
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 **Olsin Orlandi**

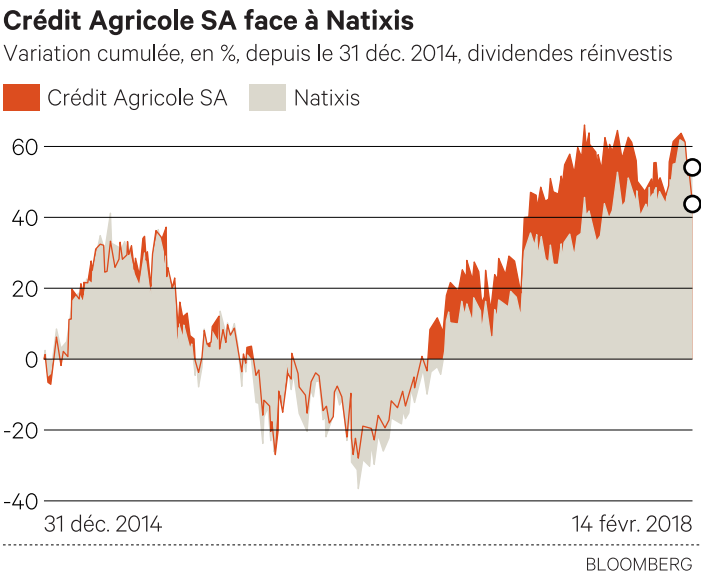
DIRECTEUR DE LA DIFFUSION ET DU MARKETING CLIENTS **Etienne Porteaux**
DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION **Fabrice Février**
PUBLICITÉ Les Echos Team Media Tél. : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE **Corinne Mrejen**
DIRECTRICE GÉNÉRALE **Cécile Colomb**
DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE **Céline Vandromme**
DIRECTRICE PUBLICITÉ COMMERCIALE **Emmanuelle Denis**
DIRECTRICE PUBLICITÉ LIFESTYLE **Anne-Valérie Oesterlé**

SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS 4, rue de Mouchy 60438 Noailles Cedex
Tél. : 01 70 37 61 36. Fax : 01 55 56 70 38 du lundi au vendredi de 9 h à 18 h
IMPRESSION L'imprimerie (Tremblay-en-France), Midi Libre (Montpellier).
TIRAGE DU 14 FÉVRIER 2018 : **93.595 exemplaires**
Origine du papier : Belgique. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Ecolabel européen sous le numéro F/37/002. Eutrophisation : P : 0,010kg/tonne de papier
Membre de OJD-Diffusion contrôle CPPAP : 0,21 c 83015. Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

Ce numéro comporte un 3e cahier de 14 pages « Les Echos Start ».

Cours de gym

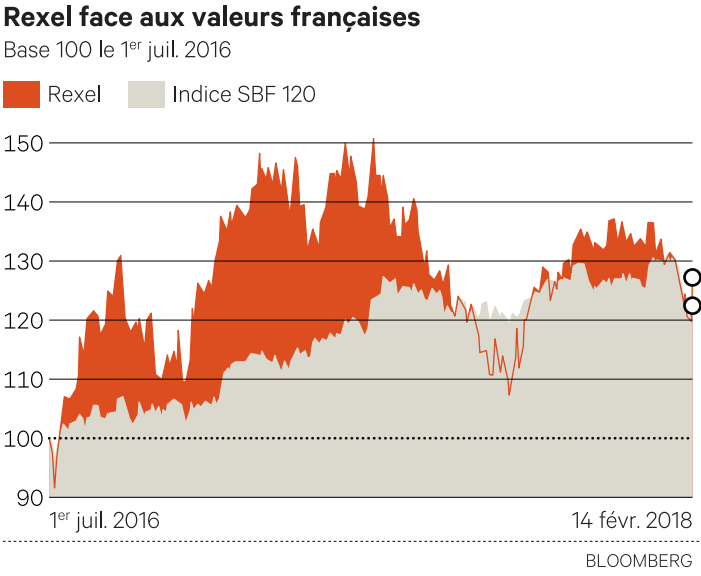
Crédit Agricole doit suivre son cap devant un public plus exigeant.



Il ne suffit pas de bien s'échauffer pour éviter les courbatures. Crédit Agricole en a fait l'expérience si l'on en croit la réaction de son cours de Bourse, un peu raide (-3,11 % mercredi) après la publication de résultats jugés un peu moins bons qu'espéré dans le domaine de la banque de détail. Et pourtant, la douloureuse du taux d'imposition – une surtaxe de dix points – se trouve neutralisée par le massage du taux de distribution (56 % du bénéfice publié et 52 % du bénéfice hors exceptionnels), maintenu à un niveau supérieur à l'objectif de moyen terme (50 %). La Banque verte n'a pas mauvaise conscience de sa gymnastique d'assouplissement. Sa filiale cotée chemine au-dessus de sa cible solvabilité. Et le tassement du ratio de capital « dur » de cette dernière (11,7 % fin 2017) n'empêche pas le sien de s'étirer encore (14,9 % contre 14,5 %), ce qui n'est pas inutile pour atteindre l'objectif 2019. Ce niveau contrasté au sein du premier groupe bancaire de l'Hexagone rappelle d'ailleurs son dauphin mutualiste BPCE. Lui aussi progresse en solvabilité (15,4 % contre 14,2 %) et affiche un ratio bien supérieur à celui de sa filiale cotée Natixis (10,65 %), qui suit son modèle « asset-light ». Les investisseurs bancaires ne sont pas surpris. Vu la situation de transition dans la banque de détail en France et le retour de la volatilité à Wall Street, le rendement régulier d'un athlète de la bancassurance a néanmoins plus de mal à les déridier.

Souvenirs, souvenirs

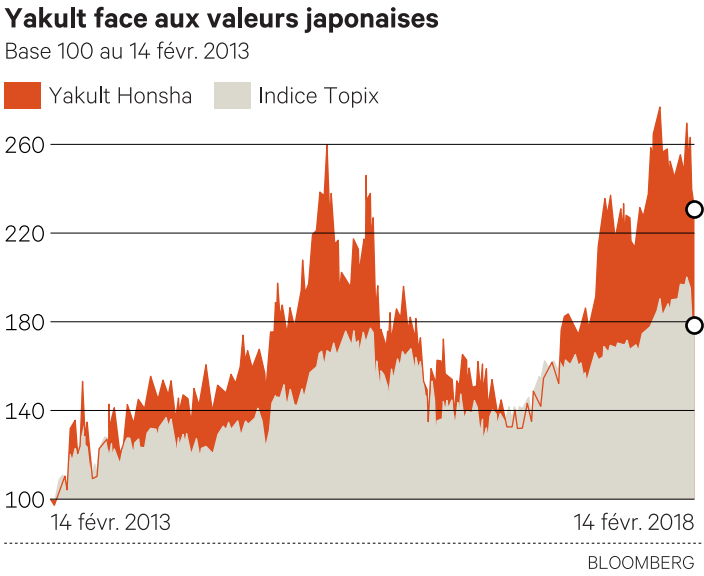
Rexel nettoie le passé, rationalise le présent et relance sa croissance.



Tous les héritages ne se disputent pas. Rexel ne renie certes pas celui qui l'a hissé au deuxième rang mondial de la distribution de matériel électrique. Mais l'ex-joyau de PPR (Kering) exerce régulièrement le droit d'inventaire ouvert par la dureté d'une crise très rock'n'roll en Europe, où il tire les trois quarts de ses bénéfices. La barre des 100 millions d'euros de dépréciation des survalueurs d'acquisition, passée l'an dernier, efface une partie de celles de l'emplette de Hagemeyer, son concurrent néerlandais payé plus de 12 fois les résultats il y a dix ans. Le moment peut sembler un peu tardif, alors que le redémarrage du Vieux Continent accélère et que Rexel a enchaîné quatre trimestres consécutifs de progression organique. Mais Patrick Berard, le directeur général en place depuis l'été dernier, se sert justement du nettoyage comme d'un levier pour relancer la croissance, améliorer sa rentabilité et réduire l'endettement. Aux Etats-Unis, où les difficultés de General Electric, à la fois son fournisseur et son client, se répercutent sur le repreneur, il y a douze ans, de Gexpro (ex-GE Supply), cet ancien de Pinault Bois et Matériaux a revu l'organisation nationale des enseignes, qu'il a régionalisées afin de les rapprocher de leur clientèle. Au Royaume-Uni, le mouvement inverse, en passant de 5 étendards à 2, vise à se protéger dans un marché embrumé dans l'incertitude du Brexit. La sortie d'Asie du Sud-Est a fourni plus d'un sixième de son plan de déstagement de 800 millions d'euros de chiffre d'affaires. Après une fin d'année 2017 nettement meilleure que prévu, qui a fait grimper le titre de 7,2 % mercredi, la Bourse, pas saganienne pour deux sous, se félicite d'un profil en train de se retrouver.

Moins kult

Danone se lasse d'être l'éternel Cyrano du japonais Yakult.



« S'il travaille pour toi, tu travailles pour lui. » Longtemps, la sagesse proverbiale de l'Archipel a suffi à Danone et à Yakult. La relation platonique entre le champion français du yaourt, devenu au début des années 2000 le premier actionnaire du japonais, s'était nourrie de l'engouement pour l'alimentation-santé et les probiotiques qui en étaient le fer de lance. Ce mariage blanc contentait particulièrement celui qui, s'étant baptisé à sa naissance, en 1935, de la traduction du mot « yaourt » en espéranto, tenait autant à ses ambitions mondiales qu'à son indépendance. De la vague de l'aliment-médicament, stoppée par la plupart des autorités de santé, il ne reste vingt ans plus tard que l'écume. Les « Yakult ladies », qui fêtent leur cinquante-cinquième anniversaire à fouler les tatamis en faisant du porte-à-porte, ont mal vieilli à l'ère de l'e-commerce. Et le Kabuto-Cho, en valorisant le groupe à près de 40 fois ses bénéfices annuels escomptés à fin mars 2018 – une prime de 10 % sur sa moyenne historique –, a déjà intégré le plan stratégique prévoyant le doublement des ventes entre 2009 et 2020 et le triplement du bénéfice opérationnel – soit un décuplement par rapport à la décennie précédente. Le moment est donc bien choisi pour Danone, qui doit digérer 18,2 milliards d'euros d'endettement net après l'achat de WhiteWave, de suivre un autre proverbe nippon, qui veut qu'une rencontre n'est que le commencement d'une séparation. La légère dilution, selon Credit Suisse, provoquée par la cession d'un bloc d'environ 14 % (valant 1,4 milliard d'euros) devrait bien passer sous le sucre d'une belle plus-value.

EN VUE

Jean-Cyril Spinetta

Lorsqu'on a passé près de vingt ans dans les transports, on sait que le pire est de rater sa correspondance. Ainsi, en 2011, Jean-Cyril Spinetta a vu sa propre image se désunir. « Le Nouvel Obs » raconta drôlement comment, en vingt-quatre heures, il passa brusquement de « patron très humain », d'« homme totalement loyal en amitié » à « Corse froid mû par l'esprit de vendetta », « brute avec une gueule d'homme honnête ». En un mot, à 68 ans, le patron d'Air France à l'époque était accusé d'avoir sacrifié à son propre ego son directeur général et « ami de trente ans » Pierre-Henri Gourgeon. « Spi » avait, comme on dit à la voile, fasedé, en reprenant à Gourgeon les commandes qu'il lui avait remises à peine deux ans avant. Sous le feu de ces critiques, on oubliait presque que Spinetta avait fait prendre beaucoup d'altitude à Air France en la fusionnant avec KLM. Séduit par sa gestion de la grève des pilotes pendant le Mondial de foot, Nicolas Sarkozy était allé le chercher à la rescousse du nucléaire français en le nommant en 2009 président du conseil de surveillance d'Areva. Ainsi, l'ancien militant du Ceres, ex-conseiller de François Mitterrand, ex-directeur de cabinet de Michel Delebarre, se retrouvait en même temps chez Air France et chez Areva, deux gros morceaux, dont un seul aurait suffi à n'importe qui. On sait ce qu'il advint d'Areva. N'est pas Jupiter ou Macron qui veut. Est-ce dû à sa passion pour l'éducation, Jean-Cyril Spinetta a un talent d'exposition remarquable. Il lui en a fallu pour débrouiller les multiples aiguillages qui ont fait de la SNCF et du ferroviaire français un organisme kafkaïen, sujet du rapport qu'il remet ce jeudi. Les pièces du procès sont prêtes.

**Lire nos informations**
Page 19

