



IVANKA TRUMP, À LA DROITE DU PÈRE

Lire également
Les 100 jours de Trump
Pages 6-7 des « Echos »



PREMIÈRE CLASSE : L'AVION
VERSION COUTURE

L'ESSENTIEL

LA BCE VOIT UNE REPRISE DE PLUS EN PLUS SOLIDE

Elle maintient le statu quo malgré les signes de reprise. L'incertitude liée au scrutin français pèse, à l'instar d'autres facteurs. // P. 8

« EUTELSAT, UN LEADER MONDIAL GRÂCE À L'EUROPE »

Rodolphe Belmer, directeur général de l'opérateur de satellites, a noué un partenariat avec ViaSat, leader aux États-Unis de la fourniture du wi-fi à bord des avions. // LE GRAND ENTRETIEN P. 14

ZODIAC ENVISAGE DÉJÀ UN AVENIR SANS SAFRAN

Faute d'accord avec Safran, Zodiac Aerospace pourrait mettre en œuvre un plan B, préservant son indépendance, avec une nouvelle gouvernance à la clef. // P. 18

LE BOOM DES SINGLES AVEC PLUSIEURS ARTISTES

La pratique du « featuring », qui permet à un chanteur d'en inviter un autre sur son morceau, permet d'additionner des publics parfois très différents. // P. 24

CARNET // P. 41



Immobilier
Les villes françaises s'entichent des tours

// P. 29

Les Echos
SUR
inter

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

M 00240 - 428 - F: 4,50 €



ISSN0153.4831 109e ANNÉE
NUMÉRO 22435 42 PAGES

Antilles-Réunion 3,50 €. Guyane-St Martin 4,60 €. Belgique 5,50 €. Espagne 3,80 €. Grande-Bretagne 5,80 €. Grèce 3,50 €. Italie 3,80 €. Luxembourg 5,80 €. Maroc 27 DH. Suisse 10,00 FS. Tunisie 4,00 TND. Zone CFA 2.700 CFA.

Le Pen face à l'impasse de son projet européen

- La candidate FN tente d'adoucir son discours, mais son programme est basé sur un « Frexit ».
- La possibilité d'un retour au franc fait grandir l'inquiétude chez les épargnants.

Le duel mouvementé de Marine Le Pen et d'Emmanuel Macron à l'usine Whirlpool mercredi a placé l'Europe et la mondialisation au cœur de la campagne du second tour de la présidentielle. Cette opposition frontale n'est pas sans poser quelques difficultés à la candidate FN sur l'un des points clefs de son programme, la sortie de l'euro et de l'Union européenne. Depuis quelques jours, elle a adouci son discours, alors que deux tiers des Français veulent le maintien dans l'euro. Le FN dit « avoir entendu » les inquiétudes de l'électorat et insiste sur le référendum qu'il organiserait avant toute décision. Problème : la sortie de l'UE est le pilier du projet FN. Début mars, Marine Le Pen avait elle-même admis « ne pas pouvoir mettre en œuvre

70 % du programme » sans sortie de l'UE : pas de taxe sur les importations, pas de financement de ses milliards de dépenses par la Banque de France, pas de préférence nationale, etc. Dans ce débat, Emmanuel Macron, qui craint une démobilitation de son électorat de gauche, tente d'imposer ses thèmes d'une Europe plus solidaire. La campagne inquiète en tout cas de plus en plus les épargnants : 63 % d'entre eux estiment que l'élection de Marine Le Pen aurait des conséquences négatives pour eux, selon une étude Odoxa-LinXea « Les Echos ». // PAGES 2 ET 32, L'ÉDITORIAL DE JEAN-FRANÇOIS PÉCRESSÉ PAGE 10 ET LES POINTS DE VUE D'ÉRIC DELANNOY ET DE JEAN-LOUIS GOMBEAUD PAGE 13

L'hégémonie du diesel en Europe touche à sa fin

AUTOMOBILE Allemagne, Espagne, France... La technologie reflue et pèse moins de 50 % des ventes du Vieux Continent.

Les temps sont durs pour le diesel en Europe. La technologie est en recul dans les principaux pays du Vieux Continent. Que ce soit en Allemagne – elle ne pèse que 40 % du marché en mars –, en Espagne – elle vient de passer sous les 50 % –, ou en France – dépassée par l'essence –, le repli est quasi général. Depuis 2016, selon l'Association européenne des constructeurs automobiles (Acea), le diesel n'est plus majoritaire dans les ventes de voitures neuves.

Scandale Volkswagen, suspicions sur les autres constructeurs, offensive des grandes villes pour lutter contre la pollution, modèle économique mis à mal par la hausse des réglementations... Les facteurs se conjuguent pour fragiliser le diesel, y compris sur ses maigres débouchés internationaux (Inde, Corée du Sud...). Un déclin programmé qui n'inquiète pas les raffineurs, lesquels sont largement importateurs de gazole. // PAGES 18-19



Ryanair conforté dans son refus de payer des charges sociales en France

Un arrêt de la Cour de justice européenne va dans le sens des arguments de Ryanair contre la justice française.

AÉRIEN Un arrêt de la Cour de justice européenne dénie aux autorités françaises la possibilité d'imposer à une entreprise le paiement des charges sociales pour des travailleurs détachés affiliés à un autre système de sécurité sociale européen. De quoi donner satisfaction à Ryanair mais compliquer sérieusement la lutte contre le dumping social en Europe. // PAGE 17

Spécial déclaration Impôt sur le revenu



● QUELS CHANGEMENTS EN 2017 ?

Le grand soir fiscal avec prélèvement à la source est, en théorie, prévu au 1^{er} janvier prochain.

● LA MÉCANIQUE DU QUOTIENT FAMILIAL

L'avantage fiscal est désormais plafonné à des niveaux très bas.

● LE CALCUL DES PLUS-VALUES

IMMOBILIÈRES Résidence principale ou secondaire, bien locatif : comment sont-elles taxées lors d'une vente ?

● LES 20 NICHES FISCALES QUI OUVERT DROIT À DES RÉDUCTIONS D'IMPÔT

Uber ou l'envers d'une licorne

L'analyse
Benoît Georges

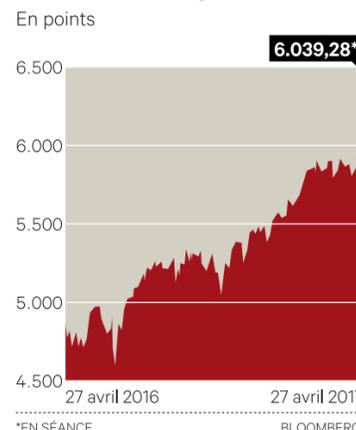
Pertes abyssales, scandales, départs de dirigeants, conflits avec les chauffeurs... Les nuages s'accumulent au-dessus d'Uber. Et il y a peu de chances que cela change, écrit Benoît Georges. Car les problèmes de la marque qui a « disrupté » le métier de taxi – tout en devenant l'icône de la révolution numérique – sont liés à la culture de l'entreprise et au management de son fondateur, qui concentre tous les pouvoirs. Jusqu'où le modèle tiendra-t-il sans faire fuir les investisseurs ? // PAGE 10



Pourquoi Wall Street continue à enchaîner les records

BOURSE Le projet de réforme fiscale de Donald Trump est un test important pour les investisseurs. Les espoirs qu'il suscite ont propulsé les marchés américains à des niveaux record, à l'image du Nasdaq, qui a franchi pour la première fois cette semaine le seuil symbolique des 6.000 points. Mais le manque de détails du plan de baisse des impôts et les négociations qui s'annoncent acharnées avec le Congrès constituent un écueil potentiel pour les investisseurs. D'autant plus que les valorisations de Wall Street sont à des niveaux historiquement élevés et que les effets du programme de Trump vont mettre du temps à se répercuter sur la croissance

L'indice Nasdaq



américaine. Les chiffres du PIB pour le premier trimestre, qui seront publiés ce vendredi, seront donc très suivis par les investisseurs. Même si ces derniers se focalisent surtout sur les bons résultats publiés par les sociétés du S&P 500. // PAGE 31

FRANCE

Macron-LR : derrière le rideau...

Pour garantir une majorité à l'Assemblée, En marche pourrait être transformé en parti politique accueillant une partie du PS et de la droite modérée.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE

Cécile Cornudet



Premier coup d'œil, RAS. Certains macronistes pensaient que, après le premier tour de la présidentielle et l'échec de François Fillon, des responsables de droite franchiraient le Rubicon pour rejoindre En marche. LR se déchire sur les consignes de vote, mais c'est tout (si l'on peut dire). La mer est calme... en apparence. Depuis le début de la semaine, plusieurs choses ont bougé en coulisse entre Emmanuel Macron et la droite modérée. On peut même dire que les travaux d'approche ont commencé. Côté LR, les ambiguïtés de certains responsables vis-à-vis du vote FN ont fini de pousser les modérés sur le pas de la porte. Des juppéistes, des lemaïristes disent désormais en privé qu'ils pourraient travailler avec Emmanuel Macron. Quand, comment, à quelles conditions, cela reste à voir. Mais participer à un premier gouvernement n'est plus tabou. Dans leur tête, le saut est fait. « Le vrai clivage d'aujourd'hui est : faut-il faire réussir Emmanuel Macron ou le faire échouer ? » résume l'un d'eux, persuadé que l'échec de Macron ferait élire Le Pen en 2022.

Côté Macron, ça bouge aussi. Pas sur les principes : « Je ne fais pas d'arrangement de programme », répète le candidat. Mais dans les faits. L'idée que son élection suffirait à lui garantir une majorité à l'Assemblée a subi des inflexions. Il faudra ouvrir En marche, disent ses proches. Et le faire dès le lendemain de la présidentielle. Nommer des ministres LR dans le premier gouvernement est évoqué. Préparer sans attendre les contours d'une future majorité aussi. Plusieurs scénarios sont à l'étude. L'idée d'une transformation d'En marche en parti politique, plus précisément en fédération accueillant différentes tendances, est à l'étude. Un peu sur le modèle de l'ancienne UDF. Sur le volet droite, il y aurait ainsi deux tendances, une gaulliste sociale, une sociale-libérale et européenne. A défaut, une solution de « contrat de gouvernement » pourrait être envisagée, avec certains socialistes et les LR modérés. Les deux projets butent pour l'instant sur l'interdiction de la double appartenance (à En marche et à un autre parti), imposée par Macron. Et sur l'idée de ne surtout rien mettre publiquement sur la table avant le 7 mai. Le candidat a banni tout ce qui ressemble à des accords d'appareil. Mais s'il est président...

Twitter @ccornudet

en bref

L'ex-président de l'Assemblée Bernard Accoyer ne se représente pas

POLITIQUE — L'ancien président de l'Assemblée nationale et actuel secrétaire général de LR, Bernard Accoyer, a décidé de ne pas se représenter aux prochaines législatives, a-t-il annoncé jeudi sur Twitter. Le député de Haute-Savoie entend « passer le témoin à la nouvelle génération ». Il se consacrera à ses « mandats locaux de maire adjoint de la nouvelle commune d'Annecy et de maire délégué d'Annecy-le-Vieux », a-t-il précisé. Il reste pour le moment secrétaire général des Républicains.

Représentativité patronale : l'U2P prête à engager un recours

PATRONAT — C'est la CPME qui avait menacé de faire un recours contre les chiffres de la représentativité patronale, avant qu'ils ne soient publiés. C'est finalement l'U2P, une fois ces chiffres connus, qui se dit prête à engager un contentieux. L'organisation, qui regroupe les artisans, commerçants ainsi que les professions libérales, est déçue de n'avoir décroché que la troisième place et estime que ses concurrents, le Medef et la CPME, ont bénéficié d'une double comptabilisation de certains de leurs membres, aux niveaux national et territorial.

L'ÉDITO ÉCO DE NICOLAS BARRÉ
LE DIRECTEUR DE LA REDACTION DES ÉCHOS
DU LUNDI AU VENDREDI À 7H10
DANS LA MATINALE DE THOMAS SOTTO

Europe 1

#EIMatin

ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE : L'ENTRE-DEUX-TOURS

L'équation impossible de Le Pen sur la sortie de l'euro

- La candidate du FN tente d'adoucir sa position sur le retour au franc.
- Mais, sans cette mesure clef, tout son projet économique s'effondre.

POLITIQUE

Guillaume de Calignon
Twitter @gcalignon
et Renaud Honoré
Twitter @r_honore

La tension a sensiblement augmenté dans la campagne ces derniers jours. Et les questions fondamentales, comme la mondialisation, l'Union européenne et sa monnaie, sont désormais au cœur du débat entre Emmanuel Macron et Marine Le Pen, notamment depuis leur venue au chevet de l'usine Whirlpool à Amiens, dont l'activité doit être délocalisée en Pologne. Marine Le Pen dénonce la « mondialisation sauvage » et propose des solutions radicales, en matière de protectionnisme et d'Europe. Les deux candidats défendent deux positions totalement opposées sur ces questions.

Rassurer les Français

Mais depuis quelques jours, sur la sortie de l'euro, la candidate du FN louvoie de plus en plus et met de l'eau dans son vin. On la comprend : seuls 28 % des Français sont prêts à revenir au franc, selon un sondage réalisé par Elabe pour « Les Echos » début mars. Les épargnants sont particulièrement anxieux (lire page 32). Mardi, sur TFI, la candidate du FN a expliqué avoir « entendu les inquiétudes » des Français. Elle a rappelé son intention de leur demander leur avis via un référendum. « Je prends l'engagement de respecter leur vote », a-t-elle promis, disant ne pas être « une adversaire de l'Europe. Je me sens européenne », a-t-elle même ajouté. Hier, en meeting à Nice, elle a dit vouloir ouvrir de négociations pour « obtenir une mutation profonde de l'Union européenne ». Mais jamais il n'a été question de sortie de l'euro. Elle s'est bornée à faire part de sa volonté « d'ouvrir un débat sur la monnaie unique ». L'objectif est clair : rassurer les Français.

Marion Maréchal-Le Pen tente elle aussi d'adoucir le discours. Jeudi sur RTL, l'élue du Vaucluse a parlé d'une négociation avec les parte-



Les questions fondamentales, comme l'Union européenne et sa monnaie, sont désormais au cœur du débat entre Emmanuel Macron et Marine Le Pen. Photo Wiktor Dabkowski/Zuma-REA

naires européens qui pourrait « durer deux ans dans le meilleur des cas ». Le FN ne mentionnait que six mois auparavant. « On reviendra ensuite devant les Français, ils ne seront pas mis devant le fait accompli », a ajouté celle qui n'a jamais été favorable à la mise en avant de la sortie de l'euro dans le projet. Même Florian Philippot, le plus ardent défenseur de la sortie de l'euro, évite désormais de proclamer aussi nettement. « On veut une Europe, mais pas celle qui empêche d'agir », a-t-il avancé jeudi sur France Inter.

Cette tentative de polir les aspérités du projet du FN n'est pas sans poser quelques problèmes. « Cela fait quelques semaines qu'elle est tiraillée sur cette question européenne. Son programme ne tient que par le retour des frontières et donc une sortie de l'Europe et en même temps ce parti pris constitue un repoussoir immense, notamment vis-à-vis de l'électorat âgé », pointe Chloé Morin, directrice de l'observatoire de l'opinion à la Fondation Jean-Jaurès. Marine Le Pen l'a plusieurs fois admis durant

cette campagne : la sortie de l'Union européenne est le pilier de son projet. Sans elle, tout s'effondre. Début mars, au cours d'un petit déjeuner avec des chefs d'entreprise, elle n'en avait pas fait mystère : « Si je ne sors pas de l'UE, je ne peux pas mettre en œuvre 70 % de mon programme. » Pas de taxe sur les importations, pas de financement de ses milliards de dépenses par la Banque de France, pas d'expulsion d'immigrés intra-européens, pas de préférence nationale, etc.

Cruel dilemme

Pour la candidate d'extrême droite, c'est un cruel dilemme. Sa radicalité et ses propos anti-européens lui ont permis d'atteindre son score au premier tour. Mais en même temps ils ont été son boulet. D'abord parce que la candidate aurait probablement attiré plus de votes au premier tour sans cette rhétorique anti-euro. Ensuite parce que, au deuxième tour, ils sont un sérieux frein pour séduire de nouveaux électeurs. Les Français comptent parmi les plus gros épargnants d'Europe et, craignant une déva-

« Si je ne sors pas de l'Union européenne, je ne peux pas mettre en œuvre 70 % de mon programme. »

MARINE LE PEN
Candidate du FN à la présidentielle

luation de leur patrimoine, ils sont massivement opposés à une sortie de l'euro. Marine Le Pen doit donc les rassurer sur ce sujet. Mais sans sortie de l'Union européenne – et donc de l'euro –, le programme de rupture complète de la candidate n'est pas crédible. Avec, il est dangereux et les Français le savent. C'est l'équation impossible de Marine Le Pen au second tour.

Lire l'éditorial de Jean-François Péresse
Page 10

Protectionnisme : le grand clivage du deuxième tour

Pour En marche, il faut prendre des mesures au niveau européen

Souvent qualifié de candidat « mondialiste », Emmanuel Macron s'attache à montrer que son programme peut apporter plus de protection aux Français. « J'ai toujours défendu l'Europe dans cette campagne, tout en disant que je voulais une autre Europe, une Europe qui protège », a-t-il déclaré jeudi dans un entretien à « La Voix du Nord ». Le leader d'En marche considère que cela doit passer par la négociation avec nos partenaires. Il est le seul candidat à ne pas avoir promis la suppression de la directive « travailleurs détachés ». Pour lui, il serait risqué d'abroger cette directive dans la mesure où la France compte à peu près autant de travailleurs détachés sur son sol que de Français employés sous ce statut à l'étranger. Toutefois, il a récemment durci son discours. Dans son entretien à la presse régionale, il affirme qu'il ne maintiendra pas cette directive si aucune harmonisation sociale n'est entreprise. « Ce qui pose un problème, c'est le travail détaché illégal », soutient-il. Il faut donc, selon lui, lutter contre les abus et limiter à un an la durée de séjour d'un travailleur détaché en France. Son programme propose également un « Buy European Act » visant à réserver les marchés publics européens aux entreprises qui localisent 50 % de leur production en Europe. Une mesure qui sonne comme un écho aux propositions récurrentes en France de réserver la commande publique aux entreprises françaises. Pour Emmanuel Macron, la protection passe aussi par des mesures antidumping musclées, comme celles qu'il avait soutenues sur l'acier à Bruxelles lorsqu'il était ministre de l'Économie. En visite en juin à Berlin, le candidat avait par ailleurs défendu l'idée d'un projet de mécanisme de contrôle des investissements étrangers. — **In. F.**

En Marche !

Côté FN, des taxes à l'importation et sur l'embauche d'étrangers

Si la sortie de l'Union européenne est restée centrale dans le programme de Marine Le Pen, c'est que la plupart de ses propositions ne peuvent être mises en œuvre dans le cadre européen. C'est le cas tout particulièrement de sa contribution sociale de 3 % sur les importations, dont l'objectif est de financer une prime de pouvoir d'achat pour les bas salaires et les petites retraites. Durant la campagne, la candidate du FN a également évoqué une forte taxe sur les délocalisations. Celle-ci toucherait par exemple les industriels qui ferment une usine en France, puis réimportent de l'étranger. Or, la compétence douanière a été transférée à l'Union européenne : réintroduire des droits de douane impliquerait soit de renégocier les traités, soit de sortir de l'UE. Pour privilégier l'emploi des Français, la présidente du Front national souhaite introduire une taxe additionnelle sur l'embauche de salariés étrangers, qui avoisinerait les 10 % du salaire et serait payée par les employeurs. Quant à la directive « travailleurs détachés », elle serait tout simplement supprimée. Marine Le Pen, qui a qualifié cette directive de « bombe à fragmentation sociale terrifiante », n'a pourtant pas voté le renforcement des règles au Parlement européen mi-avril. Elle a justifié cette démarche par sa volonté de supprimer ce texte. Surtout, la candidate du FN considère qu'il faut sortir de l'euro pour protéger les Français. « L'euro est un boulet pour l'emploi, un boulet pour notre compétitivité, un boulet pour le pouvoir d'achat des Français », déclarait-elle encore à la veille du premier tour. — **In. F.**

MARINE
Présidente

Emmanuel Macron s'emploie à faire face au risque de démobilitation de l'électorat de gauche

Le candidat d'En marche critique l'attitude de Jean-Luc Mélenchon, qui n'entend pas donner de consigne de vote.

Grégoire Poussielgue
@Poussielgue

Deux points de moins en deux jours. Emmanuel Macron est passé sous la barre symbolique des 60 % d'intentions de vote face à Marine Le Pen, dans le sondage quotidien PrésiTrack OpinionWay-Orpi pour « Les Echos » et Radio classique. Cinq jours après le premier tour de la présidentielle qui l'a vu devancer Marine Le Pen de presque 3 points, l'ancien ministre de l'Économie est encore donné largement vainqueur du duel du 7 mai prochain, avec 59 % d'intentions de vote. Mais des signaux inquiétants, concernant principalement l'abstention, apparaissent.

Le risque de l'abstention

La menace de désaffection vient des électeurs de Benoît Hamon et de Jean-Luc Mélenchon. Selon ce baromètre, le pourcentage de leurs électeurs prêts à voter en faveur d'Emmanuel Macron au second tour est passé de 83 % à 64 % pour le premier (-19 points) et de 55 % à 45 % (-10 points) pour le second. En revanche, il n'y a pas d'évolution parmi ceux qui avaient apporté leurs voix à François Fillon au premier tour : ils voteront à 45 % pour Emmanuel Macron, Marine Le Pen perdant 9 points



Le candidat d'En marche invité jeudi soir sur TFI a répondu à plusieurs critiques qui lui ont été lancées.

au sein de cet électorat. Les électeurs de gauche, et notamment les partisans de Jean-Luc Mélenchon, ne viennent pas grossir les rangs de Marine Le Pen, mais ceux de l'abstention. En cause, les signaux envoyés par Emmanuel Macron à l'issue du premier tour – notamment le dîner à La Rotonde dimanche soir. « Le début de semaine les a déçus. Emmanuel Macron adonné le sentiment qu'il avait déjà gagné », note Bruno Jeanbart, directeur général adjoint d'OpinionWay.

L'absence de prise de position de la part de Jean-Luc Mélenchon a également joué. Le leader de La France insoumise, qui a prévu de s'exprimer ce vendredi sur sa

chaîne YouTube, n'a pas appelé à voter en faveur d'Emmanuel Macron. Et il a indiqué qu'il ne dévoilerait pas son vote (lire page 5). Une position très critiquée à gauche, mais aussi par le principal intéressé, Emmanuel Macron. « Jean-Luc Mélenchon a su porter la question démocratique, écologique, avec beaucoup de panache. Il a soulevé une attente. Mais depuis dimanche, il n'est pas à la hauteur de l'adhésion suscitée », a-t-il déclaré mercredi soir depuis Arras, où le candidat d'En marche tenait son premier meeting de l'entre-deux-tours. Selon lui, les électeurs de Jean-Luc Mélenchon « méritent mieux que ça ».

Au PS, si la consigne de vote en faveur d'Emmanuel Macron a été unanime, elle ne s'est pas faite sans douleur. Plusieurs responsables historiques, comme Martine Aubry, l'ont faite minima, appelant certes à faire barrage au FN, mais se refusant à prononcer le nom du candidat d'En marche. Selon Bruno Jeanbart, Emmanuel Macron a encore un filet de sécurité pour aborder le second tour de l'élection présidentielle avec confiance. Mais la dynamique qu'il réussira à créer à l'issue du second tour, notamment dans la perspective des élections législatives, dépendra de l'ampleur de sa victoire au soir du 7 mai. ■

Bruxelles réévaluée à 5 millions d'euros les détournements du FN

Le Parlement européen entame la levée de l'immunité de Marine Le Pen. Mais elle prendra des mois à aboutir.

Le ton monte, l'addition aussi. Après avoir lancé mercredi la procédure de levée de l'immunité parlementaire de Marine Le Pen, le Parlement européen a annoncé, jeudi, avoir révisé à la hausse le préjudice subi dans l'affaire des potentiels détournements par le Front national de fonds publics européens. Le FN est accusé depuis avril 2015 de faire salarier comme assistants d'eurodéputés des cadres et permanents œuvrant en fait pour le parti en France. Bruxelles, transmettant ses suspicions à la justice française, avait alors estimé le préjudice à 1,9 million d'euros. Il est désormais réévalué à 4,99 millions, en raison de « l'évolution de l'enquête et des éléments mis au jour », notamment par le gendarme anti-fraude de l'UE, l'Oiaf. Cette réévaluation a été faite « à la demande » de la justice française et lui a été transmise, précise le Parlement européen.

Dix-sept élus européens FN, dont Marine Le Pen, son père Jean-Marie, son compagnon Louis Aliot et son lieutenant Florian Philippot, ainsi que plus d'une quarantaine d'assistants, sont visés. Le FN « conteste toute irrégularité », a répété jeudi son

trésorier, Wallerand de Saint-Just, pour qui « 5 millions, c'est n'importe quoi ». « Personne ne conteste que nos assistants ont travaillé, il y a simplement une discussion sur la nature de leur travail », a-t-il affirmé. Les éléments saisis par l'office anti-corruption de la police judiciaire révèlent notamment que Catherine Griset, chef de cabinet de Marine Le Pen, « badgeait » quasi quotidiennement en 2015 au siège du parti, à Nanterre, et non à Bruxelles, où son statut d'« assistante accréditée » imposait pourtant sa présence.

Procédures en cours

Le Parlement a déjà lancé des procédures de recouvrement pour 1,1 million d'euros visant six eurodéputés, dont Marine Le Pen (340.000 euros). Mais les élus FN les contestent en justice. La candidate du FN s'est aussi abritée jusqu'ici derrière son immunité de député européen pour refuser de se rendre aux convocations, en France, de la police, en février, et des juges, en mars. La levée en cours de cette immunité ne devrait pas entraver sa campagne : elle ne sera pas auditionnée avant le second tour et le processus prendra des mois avant d'aboutir. Si elle était élue, elle bénéficierait alors de son immunité présidentielle. Mais pas les autres élus et assistants visés.

— D. P. (Bureau de Bruxelles)

A Nice, Marine Le Pen s'efforce de convaincre l'électorat de droite

Jeudi, la candidate a violemment invectivé Emmanuel Macron. Le ton de la campagne est monté d'un cran.

Guillaume de Calignon
@gcalignon
— Envoyé spécial à Nice

Après son opération commando à l'usine Whirlpool d'Amiens pour envoyer un signal aux électeurs de Jean-Luc Mélenchon, Marine Le Pen a poursuivi sa campagne contre Emmanuel Macron jeudi à Nice, où elle a tenu le premier de ses deux meetings de la campagne de l'entre-deux-tours. Ce n'est pas un hasard si la candidate du Front national a choisi de venir dans la région Paca, dirigée par Christian Estrosi, l'ex-maire de cette ville. Ce dernier a en effet appelé à voter pour Emmanuel Macron dès l'annonce des résultats du premier tour et s'est dit prêt à travailler avec lui. Faisant office de bête noire pour le FN depuis qu'il a battu Marion Maréchal-Le Pen en 2015 aux élections régionales grâce aux voix de gauche, l'homme n'a pas amélioré sa cote auprès du parti d'extrême droite et a été longuement sifflé à Nice.

En forme, désormais outsider dans cette élection, où elle n'a donc rien à perdre, Marine Le Pen a paru libérée à Nice, lançant invectives à tout va, gardant ses mots les plus durs pour son adversaire Emmanuel Macron, jugé « sentencieux et narcissique ». « Monsieur Macron avait toutes les qualités pour être un bon banquier d'affaires : l'absence de sensibilité ». Elle a vilipendé « sa fébrilité », cet homme « qui perd ses nerfs », son supposé « silence inquiétant » face au terrorisme ou encore sa « guerre-éclair contre les travailleurs ». La candidate d'extrême droite, enjoignant la salle à entamer une deuxième Marseillaise, a retrouvé de l'énergie et le ton de la campagne est réellement monté d'un cran jeudi. « Les aboyeurs » du système, « dégagez-les » a-t-elle



Marine Le Pen a poursuivi sa campagne contre Emmanuel Macron jeudi à Nice. Photo Valéry Hache / AFP

clamé, prenant des accents à la Donald Trump.

L'attaque du « funeste » projet de « Monsieur Macron » – Marine Le Pen n'a jamais utilisé son prénom – a beaucoup porté sur l'immigration. « L'élection de Monsieur Macron, c'est la poursuite voire l'accélération de la submersion migratoire. Cette élection, c'est aussi un référendum sur l'immigration massive. L'immigration massive, stop ou encore ? », a-t-elle lancé. Le message de Marine Le Pen s'adressait clairement aux électeurs de François Fillon.

En quête de voix

« On ne peut pas expliquer pendant deux mois que Macron égale Hollande et tourner casaque aussi vite », poursuit Jérôme Rivière, ex-député UMP qui a rallié l'équipe de campagne de Marine Le Pen et a été investi par le FN dans le Var pour les prochaines législatives. « Nous sommes pour l'Europe des nations », souligne Jérôme Rivière qui estime, « on peut mobiliser ceux qui ont voté Fillon au premier tour. Ce sont des

« On peut mobiliser ceux qui ont voté Fillon au premier tour. Ce sont des patriotes. »

JÉRÔME RIVIÈRE
Ancien député UMP, désormais membre de l'équipe de campagne de Marine Le Pen

patriotes ». Le FN ratisse le plus large possible. Mais selon le sondage quotidien PrésiTrack OpinionWay-Orpi pour « Les Echos » publié ce jeudi, seuls 29 % des électeurs de François Fillon sont prêts à voter pour Marine Le Pen. « Pour espérer gagner, il faudrait qu'un gros bataillon d'électeurs de gauche s'abstiennent et, conjointement, que le report des voix de droite sur Marine Le Pen au second tour soit très fort », rappelle Jérôme Fourquet, de l'Ifop. On n'y est pas encore. Mais c'est visiblement l'objectif. ■

SÉRIE LIMITÉE

La seule marque de luxe disponible chez votre marchand de journaux.



Le nouveau mensuel de luxe offert jeudi avec Les Echos

→ ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE : L'ENTRE-DEUX-TOURS

La droite veut rééquilibrer son projet vers les classes populaires

Le rétablissement de la défiscalisation des heures supplémentaires devrait faire partie du programme proposé aux législatives.

Isabelle Ficek
@IsabelleFicek

C'était un cri d'alarme poussé dès le lendemain de la primaire de la droite. Il a redoublé depuis dimanche soir : le projet de François Fillon ne « parlait » pas aux classes populaires. « Elles nous ont cruellement manqué », constate le député LR de l'Oise Eric Woerth. « La droite ne peut pas gagner si elle n'a pas d'électorat populaire », plaide régulièrement Gérard Darmanin, maire LR de Tourcoing.

Si Les Républicains sont au bord de la scission, ils ont au moins un point d'accord : rééquilibrer le projet de la droite pour les législatives à l'attention des classes populaires. C'est l'ex-ministre du Budget Eric Woerth qui est chargé de conduire ce chantier. Un premier texte sera soumis mardi prochain au bureau politique des Républicains et au comité de projet. « Ce n'est pas un projet technique, la énième trajectoire budgétaire. Il s'agit de montrer de la cohérence, de regarder ce que les



L'ex-ministre du Budget Eric Woerth est chargé de conduire le projet de la droite pour les législatives. Un premier texte sera soumis mardi prochain au bureau politique des Républicains. Photo Archambault/AFP

Français nous ont dit durant les débats avec eux », explique-t-il. Il s'agit de partir de réformes du projet LR travaillé avant la primaire, mais aussi du programme d'Alain Juppé ou encore des apports de l'UDI, souligne-t-il au moment où la question de « coalitions à l'allemande » derrière Emmanuel Macron n'a jamais autant fait « turbuler » le centre-droit et la droite modérée. Le président de l'UDI, Jean-Christophe Lagarde, plaide, entre autres, pour un « volet social plus affirmé » en direction des personnes âgées à petite retraite et des « travailleurs pauvres », avec des heures supplémentaires « au moins désocialisées », comme le propose Emmanuel Macron « voire aussi défiscalisées ». Une « plate-forme de vraie alternance », insiste Eric Woerth, devrait être prête pour partir en campagne dès le 8 mai.

En ligne de mire, une cohabitation avec Macron

Mais d'ores et déjà – et non sans arrière-pensées pour la suite –, des ténors LR ont commencé à avancer leurs pions : en tête, le thème du pouvoir d'achat avec le possible retour de la défiscalisation des heures supplémentaires. Valérie Pécresse, Xavier Bertrand et Eric

Il a dit



« Je souhaite qu'on propose un projet où il n'y a pas d'augmentation d'impôt, qui soit équilibré sur le plan budgétaire. »

FRANÇOIS BAROIN
Sénateur-maire LR
de Troyes

Woerth notamment y sont favorables. François Baroin, qui vise une cohabitation avec Emmanuel Macron – il n'est pas le seul –, plaide, lui, pour un projet sans augmentation d'impôt, après un quinquennat à dénoncer le matraquage fiscal. Cela signifierait l'enterrement de la

hausse de 2 points de TVA du programme de François Fillon, très impopulaire, jusque dans son camp. Le président des Hauts-de-France a, lui, ajouté, dans un entretien au « Point », en face de la suppression de l'ISF, la « baisse de l'impôt sur le revenu des classes moyennes, notamment sur les premières tranches ». Il voudrait également faire campagne sur « le cinquième risque », la dépendance. Un thème qu'il porte de longue date. Mettant en avant son affrontement avec le FN, Xavier Bertrand veut une droite des « solutions ».

Alain Juppé a, pour sa part, appelé à faire « prévaloir l'idée humaniste ». Mais avant la bataille des législatives, il a demandé à Emmanuel Macron de « préciser son programme de réformes », pour un « Etat fort », le « plein-emploi en libérant notre économie », la formation et l'éducation ainsi que la consolidation de la protection sociale. Très exactement les piliers de son projet à la primaire. Et une partie des troupes des juppéistes et des lemaïristes semble, dans la tectonique des plaques en cours, espérer, si Emmanuel Macron est élu, pouvoir lui apporter, en même temps que leurs compétences, une partie du projet d'Alain Juppé. ■

INTERVIEW // THIERRY MANDON Secrétaire d'Etat à l'Enseignement supérieur et à la Recherche

« Il y aura besoin d'un nouveau PS issu d'assises refondatrices »

Propos recueillis par
Pierre-Alain Furbury
@paFurbury

Quels enseignements tirez-vous du premier tour ?

L'enseignement premier, c'est que la colère est une valeur à la hausse. Par rapport à 2012, les gains massifs de voix – supérieurs, au total, à 4 millions de voix – sont à l'extrême droite et à la gauche de la gauche. Ceux qui se vivent en situation de perdants, soit parce qu'ils le sont, soit parce qu'ils ont peur de le devenir, grossissent dans la société française, et ceux qui se vivent comme gagnants ou pouvant l'être dans le monde tel qu'il est sont en nombre de plus en plus restreint.

La scène politique n'est pas assez en phase avec ce besoin de protection, de garanties, de sécurités qu'attend la société. Il faut faire très attention à cela. Je ne doute pas qu'Emmanuel Macron ait bien senti le risque qu'il y aurait à ce que le second tour soit vécu comme l'opposition entre une championne des perdants et un représentant de ceux qui vont bien. Il y a dans son programme des réponses à ceux qui se sentent perdre pied. Mais, parce que face à la colère il faut plus de République, il doit insister sur les droits collectifs, les garanties pour tous : plus d'école, plus de démocratie, d'accès à l'enseignement supérieur, plus d'accès aux soins... L'articulation entre opportunités pour chacun et

sécurités pour tous est la clef d'un scrutin plus incertain qu'il y paraît.

Le clivage droite-gauche est-il dépassé ?

Je crois exactement l'inverse. Si la mondialisation conçue comme un commerce effréné continue à se développer sans aucune régulation sérieuse, il y a des risques que le match se réduise aux puissants contre les autres. Mais si un effort de réflexion sur les moyens d'endiguer l'évolution très inégalitaire de la mondialisation est mis en place, alors renaîtront une gauche comme une droite, et une polarité qui permettra de restructurer l'espace politique sans crainte de l'extrême droite. Face à cette dernière, qui a pour projet de reconstruire la ligne Maginot, on doit dépasser les naïvetés d'un credo actuel pro-mondialisation.

C'est-à-dire ?

Ce à quoi on assiste en France est l'énième manifestation d'une recomposition des scènes politiques des pays développés avec nombre de catégories sociales grandissantes qui se vivent comme les dupes de la mondialisation. On s'est trop peu occupé des emplois et des catégories sociales qui voyaient leurs emplois disparaître sans aucune perspective. La carte de la colère, en France comme aux Etats-Unis, c'est peu ou prou la carte de la désindustrialisation ; elles se superposent. Il faut avoir un rap-



« La scène politique n'est pas assez en phase avec ce besoin de protection [...] qu'attend la société », souligne Thierry Mandon. Le secrétaire d'Etat ne se représente pas aux législatives de juin.

port beaucoup plus adulte à la mondialisation. « Domestiquer » celle-ci pour que ses gains soient justement répartis et qu'elle ne menace plus les ressources naturelles ; et investir beaucoup plus fortement pour accompagner des populations dont les emplois sont menacés. Benoît Hamon a essayé de poser ce débat : il y est parvenu dans la primaire. N'enterrons pas cette tentative avec les 6,3 %.

Le PS est-il mort ?

Il y aura besoin d'un nouveau Parti socialiste : nouveau dans son projet, ses méthodes, ses hommes et ses femmes, son rapport à la société, donc d'assises refondatrices. Mais existera toujours un besoin de gauche comme il peut y avoir un besoin de droite qui soit à droite, c'est ce qu'incarnait François Fillon pendant sa primaire.

Sur quelles bases la gauche doit-elle se reconstruire ?

En repensant l'Etat pour restituer la

puissance publique dans sa puissance perdue. L'Etat, c'est le protecteur ultime, l'assureur de dernier recours, mais ses modes d'intervention traditionnels, pensés aux balbutiements de la mondialisation et avant le numérique, en font un « Gulliver empêtré ». La preuve ? Nous cumulons aujourd'hui les records mondiaux de la dépense publique et de la défiance envers l'Etat !

« La carte de la colère, en France comme aux Etats-Unis, c'est peu ou prou la carte de la désindustrialisation. »

Le problème n'est pas de savoir s'il faut plus ou moins de fonctionnaires mais de redéfinir les missions spécifiques de l'Etat, son organisation, ses modes de fonctionnement. Dans ce quinquennat, il y a eu des amorces : moralisation de la vie publique, non-cumul des mandats, simplification, réforme des collectivités territoriales... Mais, au regard des enjeux et du besoin de protection des Français, il faut passer du prototype esquissé à un changement de grande échelle. C'est à la gauche de s'atteler à ce chantier, car l'effectivité de la puissance publique est la condition de son existence.

Le chantier est gigantesque. Par quoi commencer ?

D'abord changer la façon dont on fabrique la loi. Le problème n'est pas le nombre de députés, mais la fabrication revitalisée de textes débattus entre le législateur et les parties prenantes dans la société, avec de vraies études d'impact pour que la décision soit nourrie en amont. Et ensuite mettre en place des outils d'évaluation indépendants des conséquences de la loi : plutôt que faire de la loi un totem auquel il ne faut plus toucher, qu'on fasse des lois à durée déterminée et que l'on adapte si nécessaire. Il faut reconnecter l'Etat au citoyen et au terrain. Ces choses-là ont été faites dans quelques pays qui se portent bien : en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suède, au Danemark. Ça a amélioré la qualité de la décision publique et le degré de confiance des citoyens.

La transformation de l'Etat est-elle assez présente dans le projet d'Emmanuel Macron ?

L'intention est affirmée. Il faut mesurer la mutation culturelle que ce chantier implique pour transformer la formation des élites, socialement et culturellement trop monocolors, la formation continue de ceux qui accèdent aux hautes responsabilités, aujourd'hui inexistantes ; l'irrigation des politiques publiques par les apports de la recherche. Il faudra être suffisamment émancipé de la haute administration et réellement déterminé pour la pousser à faire cette évolution. ■

LE GRAND RENDEZ-VOUS DIMANCHE DE 10H À 11H

PRÉSENTÉ PAR FABIEN NAMIAS AVEC NICOLAS BARRÉ ET YOANN USAÏ

MARION MARÉCHAL LE PEN députée FN de Vaucluse

BENJAMIN GRIVEAUX porte-parole d'En Marche !

EN DIRECT SUR EUROPE 1, CNEWS ET LESECHOS.FR

Les Echos

C NEWS

Europe 1

Le camp Mélenchon tenté par le « ni-ni »

Jean-Luc Mélenchon doit clarifier sa position ce vendredi.

Renaud Honoré
@r_honore

Le second tour de l'élection présidentielle n'est censé concerner que deux candidats, en l'occurrence Emmanuel Macron et Marine Le Pen. Et pourtant, Jean-Luc Mélenchon occupe une bonne place de l'espace médiatique depuis dimanche. Celui qui est arrivé quatrième au premier tour doit clarifier ce vendredi sur sa chaîne YouTube ce qui l'a poussé à ne pas appeler à voter pour l'un des deux finalistes.

L'explication est attendue, tant ce positionnement suscite critiques et interrogations. « *Ily a une chose certaine, pas une voix n'ira au Front national, c'est déjà pas mal* », a expliqué Alexis Corbière, porte-parole du leader de La France insoumise ce jeudi sur Europe 1. Mais aucun des principaux dirigeants du mouvement ne veut faire de priorité entre bulletin Macron et vote blanc. Et la tentation de renvoyer dos à dos les deux

siens qui ont défilé jeudi arboreraient également le slogan « Ni Marine, ni Macron, ni patrie, ni patron ». Historiquement, cette tentation n'est pas sans rappeler la voie choisie par le PCF au début des années 1930. « *Le fascisme naît de la démocratie bourgeoise. Entre le choléra et la peste, on ne choisit pas* », avait déclaré Maurice Thorez, secrétaire général du PCF, le 6 février 1934.

Le « grand écart » du FN
Le FN tente de profiter de ces ambiguïtés. Jeudi, Marine Maréchal-Le Pen a souligné les « passerelles » qui existaient entre les deux électeurs. « *Le FN se trompe de campagne en visant les mélenchonistes et en parlant seulement de mondialisation. Les réserves de voix sont bien plus chez l'électorat de François Fillon et de Nicolas Dupont-Aignan* », juge Chloé Morin, directrice de l'observatoire de l'opinion à la Fondation Jean Jaurès. De fait, 29 % des électeurs de François Fillon veulent voter Marine Le Pen au second tour, selon le sondage Présitrac réalisé par OpinionWay et Orpi pour « Les Echos », quand ce chiffre tombe à seule-



Jean-Luc Mélenchon, après les résultats du premier tour de la présidentielle. La tentation de renvoyer dos-à-dos les deux finalistes perce au sein de son mouvement. Photo Guay/AFP

finalistes perce parfois. Manuel Bompard, le directeur de campagne, a ainsi fustigé ce jeudi sur RMC « *l'indécence* » d'Emmanuel Macron après son passage à l'usine Whirlpool, expliquant que « *ses propositions n'apporteront aucune réponse aux problématiques* ». La veille, lors d'un débat sur Mediapart, Caroline De Haas, l'une des leaders de l'opposition à la loi travail, avait dit vouloir voter pour Emmanuel Macron, tout en ajoutant qu'« *il était impossible d'accepter que, Emmanuel Macron, c'est moins pire que quelque chose d'autre* ». Une partie des lycéens pari-

ment 17 % chez les électeurs de Jean-Luc Mélenchon.

« *Même si, sociologiquement, les électeurs du FN et de La France insoumise ont des ressemblances, le positionnement du second est clairement à gauche et passer de l'un à l'autre demande un grand écart* », estime Chloé Morin. En revanche, ce débat sur le second tour a des conséquences sur la mobilisation de l'électorat de Jean-Luc Mélenchon : 45 % de ceux qui lui ont accordé leur suffrage se disaient prêts jeudi à voter Macron alors qu'ils étaient 55 % lundi.

Pour La France insoumise, le débat actuel dépasse la seule question du second tour de la présidentielle. « *Cette belle force que nous avons rassemblée doit se projeter sur les législatives sans se diviser sur cette affaire* », a expliqué Alexis Corbière. Pour l'instant, les électeurs semblent lui donner raison : 71 % de ceux ayant voté Jean-Luc Mélenchon au premier tour approuvent la décision de laisser les adhérents de La France insoumise se prononcer sur le choix du second tour, selon un sondage Harris Interactive. Le résultat de cette consultation est attendu mardi. ■

« Le FN se trompe de campagne en visant les électeurs de Jean-Luc Mélenchon. »

CHLOÉ MORIN
Directrice de l'observatoire de l'opinion à la Fondation Jean Jaurès

Comment relancer les diplômes par l'expérience

FORMATION

Le nombre de certification en VAE a baissé de 4.000 entre 2010 et 2014.

Un rapport préconise de ressusciter un comité interministériel et de simplifier le dispositif.

Alain Ruello
@AlainRuello

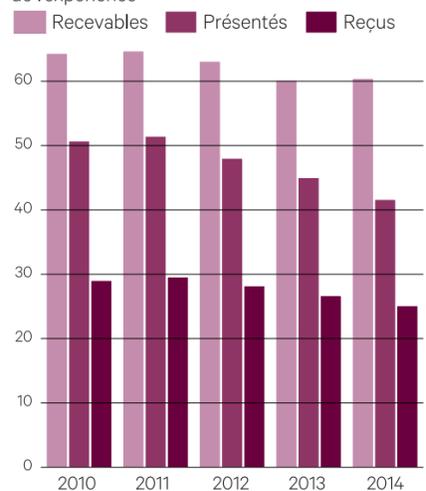
La validation des acquis de l'expérience (VAE) ? Un dispositif relativement bien connu des actifs comme des employeurs, qui jouit d'une image positive, utile et peu onéreuse qui plus est. Mais un dispositif qui reste très complexe depuis sa création en 2002 et qui, en conséquence, stagne en France, contrairement à ce qui se passe dans certains pays européens, comme la Finlande.

En dix ans, un peu plus de 250.000 personnes ont obtenu un titre ou un diplôme en faisant reconnaître par un jury leurs compétences acquises sur le tas, et non pas au travers de cursus de formation associé, quand l'objectif initial en visait... 60.000 par an. Leur nombre a chuté de près de 4.000 entre 2010 et 2014, rappelle un rapport d'évaluation récemment publié par les Inspection générale des affaires sociales (Igas) et de l'Education nationale (Igaenr), qui avancent une vingtaine de mesures pour redonner un second souffle à la VAE.

Parler de troisième souffle serait plus exact, car en 2006 déjà – soit à peine quatre ans après son lancement – le gouvernement de l'époque avait tiré les conclusions d'une première mission ayant critiqué la complexité, le manque de lisibilité et d'efficacité de la VAE. La solution, à l'époque, avait consisté à remédier au péché originel du dispositif, l'absence d'un cadre de gouvernance national. Mais, « *de façon sur-*

La VAE marque le pas depuis 2010

En milliers de candidats à la validation des acquis de l'expérience



« LES ÉCHOS » / SOURCE : DARES

prenante », la durée de vie du comité interministériel qui a suivi a été limitée à trois ans, soulignent les rapporteurs. C'est d'ailleurs à compter de 2009 que l'Igas et l'Igaenr datent le début de l'érosion de la VAE. « *De fait, peu de modifications ont été apportées au dispositif depuis 2002, pour remédier aux obstacles à son développement, alors même que certains sont connus depuis 2008* », pointent-ils.

Mise en place d'un guichet unique

Faire évoluer le dispositif relève de toute façon des travaux d'Hercule car cela demande de mettre d'accord les neuf ministères certificateurs ! Lesquels témoignent d'un appétit... variable pour son développement. La Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle ne lui a pas consacré d'instruction depuis 2010. A l'opposé, la Culture a favorisé la délivrance de diplômes d'Etat de professeur de musique. Avec succès puisque ce diplôme est celui qui a le plus pro-

gressé (+137 % entre 2009 et 2014). S'il souhaite relancer la VAE, le prochain exécutif pourra piocher dans les recommandations des rapporteurs, la première (numéro deux dans la liste), consistant à redonner vie à un comité interministériel présidé par le Premier ministre avec des représentants dans les régions. Charge à ce comité de produire des statistiques (fiabiles) et fixer des objectifs.

La mission préconise aussi des mesures de simplifications du parcours jugé trop long (16 mois et neuf étapes environ). Cela passerait notamment par la mise en place d'un guichet unique intercertificateurs pour prendre en charge, gratuitement, le salarié ou le demandeur d'emploi du début à la fin.

Les propositions portent également sur la modernisation et l'augmentation des fréquences des jurys. Il s'agit aussi de promouvoir les VAE collectives, au niveau d'une entreprise, d'une branche ou d'un territoire, mais aussi pour les titulaires de contrats aidés. ■

TOP 10 des certifications présentées

En 2014

	Nombre de reçus	En %*
Diplôme d'État d'aide soignant (DEAS)	4.140	9,8
Diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS)	3.665	8,7
CAP petite enfance	3.005	7,1
Diplôme d'État d'éducateur spécialisé (DEES)	2.149	5,1
Diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture (DEAP)	1.551	3,7
Titre professionnel assistant de vie aux familles	1.145	2,7
Diplôme d'État d'aide médico-psychologique (DEAMP)	1.176	2,8
Diplôme d'État de moniteur-éducateur (DEME)	1.035	2,5
Diplôme d'État d'éducateur de jeunes enfants (DEEJE)	912	2,2
BTS Management des unités commerciales	1.035	2,5

* De l'ensemble des certifications présentées.

Le début d'un parcours de formation professionnelle

L'une des raisons du faible recours à la VAE tient « *à sa conception même* », car elle n'enrichit pas les compétences, pointe le rapport. « *Elle ne correspond pas au projet des personnes qui ont besoin pour progresser professionnellement d'une certification d'un niveau supérieur, et les condamne à une validation partielle, assimilée à tort à un échec* », analyse-t-il. Le dispositif doit au contraire être valorisé comme le début d'un parcours de formation professionnelle, enrichie de modules complémentaires.



74%

des personnes interrogées estiment que les personnes en situation de handicap mental n'ont pas suffisamment accès au travail.

La Fondation des Amis de l'Atelier accompagne 2700 enfants et adultes en situation de handicap mental et psychique à travers 66 établissements et services



www.fondation-amisdelatelier.org



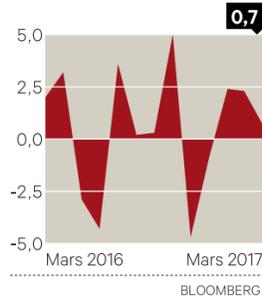
MONDE

en chiffres

ÉTATS-UNIS : LES BIENS DURABLES EN HAUSSE

Les commandes de biens durables aux Etats-Unis ont progressé moins que prévu en mars selon le département du Commerce. Elles se sont élevées à 238,7 milliards de dollars en données CVS, en progression de 0,7 %, décevant les attentes des analystes qui misaient sur +1,2 %. Hors transports (+2,4 %) elles sont à -0,2 %.

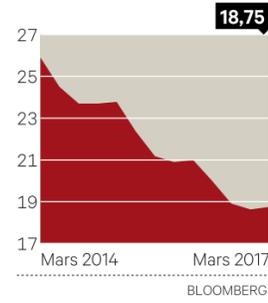
Variation mensuelle, en %



ESPAGNE : LE CHÔMAGE REMONTE

Le taux de chômage en Espagne est reparti en légère hausse au premier trimestre à 18,7 %, pour la première fois depuis deux ans, surtout dans le secteur touristique, selon les chiffres officiels. En décembre, le chômage se situait à 18,6 %, son plus bas niveau depuis sept ans, après avoir reculé depuis le premier trimestre 2015.

En % de la pop. active



109,6

L'INDICE DU SENTIMENT ÉCONOMIQUE EN ZONE EURO

En avril, l'indice signe son meilleur résultat depuis près de dix ans alors même que les anticipations d'inflation, tant des ménages que des entreprises vont en s'affaiblissant, selon les chiffres publiés jeudi.

LES 100 JOURS DE DONALD TRUMP

Trump passe le cap des 100 premiers jours sans accomplissement majeur

- Le président n'a réussi à imposer aucune des 10 lois qu'il avait promises pour ses 100 premiers jours au pouvoir.
- Il a néanmoins posé les fondations de réformes potentiellement majeures.

Lucie Robequain
@robequain
— Bureau de New York

« Ridicules », « artificiels », « insignifiants »... Voilà ce que pense Donald Trump des bilans établis à l'occasion de ses 100 premiers jours au pouvoir, célébrés ce samedi. « Je ne sais pas qui a eu cette idée... », a-t-il lancé il y a quelques jours. C'est pourtant bien lui qui avait signé un « contrat avec l'électeur américain », en octobre, dans lequel il s'engageait à faire voter 10 lois en 100 jours (impôts, grands travaux, éducation, immigration, etc.). Aucune ne s'est concrétisée pour l'instant. Seule une a été soumise au Congrès, pour abroger le système d'assurance-santé de Barack Obama. Mais les parlementaires lui ont fait barrage.

A défaut de loi, le nouveau président a multiplié les décrets. Il en a signé une trentaine au cours des 100 premiers jours, soit plus qu'aucun président avant lui. Mais la plupart ne sont que des déclarations d'intention. Le président a ainsi commandé une série d'études pour savoir comment réduire les importations d'acier chinois, comment réformer Wall Street, comment traquer les visas abusifs, etc. Sans traduction concrète pour l'instant.

« Aucun président américain n'a accompli aussi peu de choses à ce stade de son mandat », avance l'historien Jonathan Alter. Elu en 1933 pendant la Grande Dépression, le président Roosevelt avait déjà fait passer 15 lois au terme des fameux « 100 jours ». Barack Obama avait également fait voter le plus grand



A défaut de loi, le nouveau président américain a multiplié les décrets. Il en a déjà signé une trentaine, soit plus qu'aucun président avant lui. Photo Carolyn Kaster/AP/Sipa

« paquet » budgétaire de l'histoire, pour vaincre la crise financière. L'absence d'expérience de Donald Trump joue beaucoup. « Personne n'avait réalisé à quel point le système d'assurance-santé était compliqué », a-t-il naïvement lancé le mois dernier. La faiblesse de son administration pose aussi problème : il n'a réussi à faire passer au Sénat qu'une

cinquantaine des 550 personnalités politiques censées composer son exécutif. Avec moins de 40 % d'opinions favorables, il est le président américain le moins populaire en début de mandat.

Son bilan n'est pas nul pour autant : fidèle à ses promesses de campagne, il a révoqué l'accord de libre-échange conclu avec une dou-

zaine de pays de la zone Pacifique. Il a lancé un train de déréglementations dans l'espoir de libérer la croissance et l'emploi. Il a imposé un nouveau juge à la Cour suprême, Neil Gorsuch, susceptible de donner un virage très conservateur à la société américaine, sur la question de l'avortement et des droits homosexuels, notamment. Nommé à vie,

celui-ci est appelé à exercer une influence sur le pays bien au-delà des quatre années Trump.

« Ploutocrate »

Le bilan des 100 jours a beau être médiocre, la Maison-Blanche a aussi posé les fondations de réformes potentiellement majeures : le plan fiscal présenté mercredi est

« Aucun président américain n'a accompli aussi peu de choses à ce stade de son mandat. »

JONATHAN ALTER
Historien

susceptible de créer un choc structurel pour les entreprises, et donc l'économie, à condition d'obtenir l'aval du Congrès. Le président est également en train de « nettoyer » la Réserve fédérale : il a déjà obtenu le départ de l'un des meilleurs « gendarmes » de Wall Street, Daniel Tarullo. Son successeur désigné, Randal Quarles, ne cache pas sa volonté de démanteler la loi Dodd-Frank. Une bonne nouvelle pour les banques, peut-être moins pour les classes moyennes : « Donald Trump conserve une rhétorique populiste. Mais il agit comme un ploutocrate », résumait le directeur du « New Yorker », David Remnick, la semaine dernière lors d'une table ronde. La Maison-Blanche devait également statuer, jeudi, sur le maintien des Etats-Unis dans l'accord de Paris sur le climat. Un retrait, s'il avait lieu, aurait des répercussions majeures pour le secteur minier.

Lire l'éditorial de Jean-Marc Vittori
Page 10

De nombreux projets ont pris du retard ou ont été remodelés

Impôts, protectionnisme, grands travaux : Trump avait promis 10 lois pour ses 100 premiers jours. Revue de détail.

● LA DÉRÉGLEMENTATION BAT SON PLEIN

S'il est un champ où Donald Trump brille par son efficacité, c'est celui de la déréglementation. Le président, qui a promis d'abroger toutes les mesures « tueuses d'emplois », a déjà fait passer treize lois pour défaire des contraintes imposées par Barack Obama. Comment ont-elles pu passer si inaperçues ? Grâce à une loi votée il y a une vingtaine d'années (Le « Congressional Review Act »), qui permet d'abroger des mesures votées à la dernière minute par l'administration précédente. Seule contrainte : mener un débat express au Congrès, ce que les parlementaires républicains ont fait bien volontiers. Parmi leurs principaux faits d'armes : ils ont rouvert la possibilité accordée aux acteurs Internet de vendre les données personnelles de leurs clients.

Ils ont abrogé la « Stream Protection Rule », qui interdisait aux producteurs de charbon de déverser leurs résidus dans les cours d'eau alentour. Les producteurs de gaz de schiste, quant à eux, n'ont plus à alerter les pouvoirs publics en cas de fuite de méthane. Quant aux sous-traitants qui violent le droit du travail, ils ont retrouvé le droit de postuler à des marchés publics.

● UNE RÉFORME FISCALE EN ATTENTE DE VALIDATION

Donald Trump a tenu à présenter les grands axes de sa réforme fiscale avant l'échéance des cent jours. Celle-ci est conforme à ses promesses de campagne, avec des réductions d'impôt massives pour les entreprises et les PME, et une simplification de l'impôt pour les particuliers. Le taux de l'impôt sur les sociétés doit ainsi être ramené de 35 à 15 %, et le barème de l'impôt sur le revenu doit être simplifié, avec une baisse du taux le plus élevé. Mais ce plan, qui comprend beaucoup de cadeaux fiscaux, fait grincer des dents chez les parlementaires soucieux de pré-

server l'orthodoxie budgétaire. La réforme devrait donc sensiblement évoluer d'ici à son passage au Congrès, probablement cet automne.

● LES GRANDS TRAVAUX AU POINT MORT

Donald Trump a promis 1.000 milliards de dollars d'investissements pour rénover ponts, routes et aéroports. Parce qu'il est très populaire chez les démocrates, ce plan pourrait être associé à un projet de loi qui plaise à la droite, sur l'assurance-santé ou les impôts par exemple. Le président pourrait ainsi obtenir un soutien bipartisan qui lui permette d'honorer deux promesses de campagne à la fois. C'est un pari extrêmement hasardeux. Et, à ce stade, pas le moindre dollar d'investissement n'a été approuvé par les parlementaires.

● PLUS DE PAROLES QUE D'ACTES SUR L'IMMIGRATION

Les reconduites à la frontière se sont multipliées depuis l'élection de Donald Trump. Mais ses autres mesures antimigratoires restent,

pour l'instant, des échecs. L'administration espérait suspendre le programme de réfugiés et interdire d'accès aux Etats-Unis les citoyens de six pays, mais le décret est bloqué par les juges. Quant au mur à la frontière du Mexique, il n'est toujours pas financé. Et Donald Trump a visiblement renoncé à ce qu'il le soit rapidement.

● UNE DÉFAITE CUISANTE SUR L'ASSURANCE-SANTÉ

Priorité des républicains pendant la campagne, l'abrogation d'Obama-care et la création d'un nouveau système d'assurance-santé devaient constituer la première mesure législative d'ampleur émanant de la Maison-Blanche. Celle-ci s'est pourtant heurtée à une coalition inédite des centristes et des ultraconservateurs, opposés à la réforme pour des raisons différentes, et qui ont contraint l'exécutif à faire marche arrière. Les républicains se sont depuis remis à travailler sur un texte et tentent toujours de surmonter leurs divisions.

● UNE REMISE EN QUESTION TRÈS LIMITÉE DES ACCORDS COMMERCIAUX

Tout au long de la campagne, Trump n'a cessé de dénoncer les différents accords commerciaux signés par les Etats-Unis, promettant de les dénoncer et de les remplacer par des accords bilatéraux avec des pays partenaires. A ce stade, il s'est contenté de formellement abandonner les discussions déjà moribondes autour du traité de libre-échange transpacifique (TPP) et à souffler le chaud et le froid sur le traité de libre-échange en Amérique du Nord. Et après avoir promis une guerre commerciale avec la Chine, il s'est ravisé, renonçant même à l'attaquer sur sa politique de change.

● UNE POLITIQUE FINALEMENT ACCOMMODANTE POUR WALL STREET

Pendant la campagne, Wall Street avait clairement pris parti pour Hillary Clinton. Mais l'industrie financière semble avoir trouvé son meilleur allié en la personne de

Donald Trump. Depuis sa victoire, le président, qui s'est entouré d'anciens banquiers, ne cesse de critiquer les réglementations imposées après la crise, au motif qu'elles brideraient le crédit. A défaut de pouvoir démanteler la loi Dodd-Frank votée en 2010 – il faudra un vote du Congrès –, il a donc multiplié les décrets pour en évaluer les effets, réduire les moyens du bureau de protection des consommateurs et suspendre l'application de certaines de ses dispositions.

— E. C. et L. R.



À LIRE DANS LES ÉCHOS WEEK-END

Ivanka, une fille d'influence.

Stigmatisés pendant la campagne, les lobbys ont repris le pouvoir

Le registre des personnes conviées à la Maison-Blanche vient d'être supprimé. Le passage entre public et privé est facilité.

Les lobbys figurent parmi les grands gagnants de l'arrivée de Donald Trump au pouvoir. Ils en avaient pourtant tout à craindre : le nouveau président s'était fait élire sur la promesse de « drainer le marigot », c'est-à-dire de combattre l'influence des intérêts particuliers (Wall Street, pétroliers, etc.) à Washington.

Mais c'est l'inverse qui s'est produit : Donald Trump a pris une série de mesures qui, loin de réduire l'influence des lobbys, contribuent plutôt à la renforcer. Il a supprimé le registre des personnes conviées à la Maison-Blanche (hommes d'affaires, responsables étrangers, etc.), jusqu'alors disponible sur Internet à partir d'un simple formulaire de recherche. Cette liste présentait une mine d'informations pour les médias et les ONG, qui pouvaient détecter d'éventuels conflits d'intérêts avec l'exécutif. Instaurée dans un souci de transparence par l'administration Obama, elle a été abrogée par son successeur pour éviter de « graves dangers de sécurité nationale ». Si les tweets de Donald Trump donnent un semblant de proximité et



Donald Trump a pris une série de mesures qui, loin de réduire l'influence des lobbys, contribuent plutôt à la renforcer. Photo Richard Drew/AP/Sipa

de transparence, le fonctionnement de l'exécutif est ainsi devenu plus opaque depuis son accession au pouvoir : « Donald Trump fait un calcul cynique : il se dit que les Américains ne lui feront pas payer bien cher le fait d'être le président le plus secret des Etats-Unis depuis Nixon »,

écrit James Hohmann dans le « Washington Post ».

Le président a également abrogé une mesure de Barack Obama qui obligeait les lobbys à respecter un délai de deux ans avant de pouvoir travailler pour l'Etat. « Cette loi était bourrée d'échappatoires », a-t-il

fait valoir. Un nombre incalculable de lobbys est entré à la Maison-Blanche depuis. Michael Catanzaro, par exemple, est le principal conseiller énergie de Donald Trump. Jusqu'à l'an dernier, il travaillait comme lobbyste pour des entreprises pétrolières et charbon-

nières (Devon Energy, Talen Energy, etc.). Sa priorité était d'abroger le Clean Power Plan, qui contraignait les centrales à charbon à réduire leurs émissions de carbone. C'est ce qu'il s'emploie à faire aujourd'hui à la Maison-Blanche.

Dérogations

Votée fin janvier, la nouvelle loi sur la vie publique supprime aussi le délai de deux ans que devaient respecter les fonctionnaires souhaitant rejoindre un lobby. Ils peuvent désormais le faire sans aucun délai, à partir du moment où ils ne figurent pas dans le registre officiel des lobbys – une inscription qui ne devient obligatoire qu'à partir d'un certain nombre d'heures dédiées à cette activité (10 heures par mois dans l'Etat du Maine, par exemple).

Le président a également le pouvoir d'accorder des dérogations au cas par cas aux fonctionnaires qui souhaitent rejoindre un lobby. Il y a beaucoup recouru ces dernières semaines : le conseiller budgétaire de la Maison-Blanche Marcus Peacock, par exemple, vient de rejoindre le groupement patronal Business Roundtable, avec pour rôle d'influencer le cours des réformes... à la Maison-Blanche ! Il avait signé l'engagement de ne pas faire de lobbying pendant cinq ans. Mais Donald Trump lui a accordé une dérogation personnelle. — L. R.

La menace de « shutdown » pas totalement écartée

Les parlementaires n'ont que jusqu'à ce vendredi, minuit, pour voter des rallonges budgétaires permettant d'assurer le bon fonctionnement des services publics. A défaut de vote, ils provoqueront un « shutdown », c'est-à-dire un blocage total de l'Etat comme celui observé à l'automne 2013. Le risque n'était pas exclu en début de semaine : Donald Trump avait menacé de ne pas valider le texte s'il ne comprenait pas de crédits pour son mur à la frontière du Mexique. Il a heureusement fait marche arrière. Sauf surprise de dernière minute, la menace de « shutdown » semble ainsi s'éloigner, en tout cas jusqu'à la semaine prochaine : la Chambre des représentants espère imposer un texte de loi qui prolonge les crédits de l'Etat jusqu'au 5 mai, c'est-à-dire vendredi prochain.

Une politique étrangère aussi impulsive que brouillonne

L'anecdote a fait la joie des journaux américains la semaine dernière. L'« armada très puissante » envoyée par Donald Trump pour intimider Pyongyang ne se dirigeait pas vers la Corée du Nord mais... vers l'Australie. Le raté, qui s'est avéré être une bête erreur de communication, est devenu en quelques heures le symbole éloquent d'une politique étrangère aussi brouillonne qu'imprévisible.

Trois mois après l'investiture, les experts sont bien en peine de donner du sens à la diplomatie du nouveau président. Ses choix de politique étrangère ont pris de court aussi bien ses alliés que ses ennemis. Voir le président lui-même : « Je n'avais jamais réalisé à quel point c'est énorme, a-t-il avoué plein de candeur en évoquant ses nouveaux pouvoirs, dans une interview récente à l'agence AP. Je découvre maintenant l'importance, mais aussi la responsabilité associée à tout ça ».

En l'espace de 100 jours, le président, qui avait juré de faire passer « l'Amérique d'abord » et critiqué sans ménagement l'intervention en Irak, a ainsi choisi de frapper la Syrie en représailles à l'utilisation d'armes chimiques, puis l'Afghanistan. Il a ensuite menacé la Corée du Nord d'une action d'ampleur, faisant un temps craindre une escalade militaire, avant de faire machine arrière. Ce qui lui a valu le surnom de « derviche tourneur

ANALYSE

Elsa Conesa

nucléaire », auprès de certains diplomates américains. Rupture avec sa doctrine isolationniste ? Ou manœuvre politique destinée à faire oublier un bilan un peu vide à l'approche de la célébration des cent jours à la Maison-Blanche ?

« Mon impression générale est que tout ceci est très chaotique », a résumé l'ancienne secrétaire d'Etat, Madeleine Albright. « Il n'y a aucun

Quand ses détracteurs pointent son absence de doctrine, le président vante au contraire sa « flexibilité ».

changement de direction, défend James Jay Carafano, du think tank conservateur Heritage Foundation, qui a conseillé Trump pendant la transition. Trump n'a jamais eu l'intention de mollir sur la Russie ou de se retirer de l'Otan ». A ses yeux, les propos du candidat Trump ne doivent pas engager le président.

En politique étrangère comme sur d'autres sujets, Donald Trump a surtout davantage parlé qu'il n'a agi. Il avait ainsi promis de « déchirer »

l'accord sur le nucléaire iranien, de revenir sur la normalisation des relations avec Cuba, envisagé de déplacer l'ambassade américaine en Israël, plaidé pour l'effondrement de l'Europe ou critiqué la politique de la Chine unique. Il a échoué à faire de la Russie un allié, face à l'ampleur prise par les révélations sur les tentatives d'ingérences de Moscou pendant la campagne. Et l'Otan est de son côté passée en quelques jours du statut d'organisation « obsolète » à celui de « rempart pour la paix et la sécurité dans le monde ».

Aux dires de certains conseillers, le président tend à écouter le dernier qui a parlé. Il a ainsi admis avoir renoncé à faire intervenir Pékin pour faire pression sur la Corée du Nord après avoir discuté dix minutes avec le président chinois. « J'étais convaincu qu'ils avaient des moyens de pression sur la Corée du Nord, mais ce n'est pas si simple », a-t-il déclaré au « Wall Street Journal ».

Quand ses détracteurs pointent son absence de ligne directrice, le président vante au contraire sa « flexibilité », sa volonté d'apprendre, et ses talents de négociateur. « Trump est un peu plus imprévisible qu'on ne le pensait, admet Ed Turzanski, expert au Foreign Policy Research Institute. Mais ce n'est pas forcément une mauvaise chose, l'ambiguïté stratégique peut avoir du bon vis-à-vis de nos adversaires. » ■

Commerce : la Maison-Blanche a lancé des premières salves protectionnistes

Retrait du partenariat transpacifique, réforme de l'Aléna, enquêtes sur l'acier et l'aluminium sont déjà actés par Washington.

Richard Hiault
@RHIAULT

Thème central de la campagne électorale, la nécessaire réforme de la politique commerciale des Etats-Unis en faveur des entreprises et des salariés américains a bel et bien débuté. Sans doute, confronté aux réalités du terrain et aux lobbys des multinationales, le président Trump a plutôt enclenché un mouvement protectionniste plus « moderato » que « vivace ».

Toutes ses propositions n'ont donc pas été mises en œuvre. Lui, qui a tant décrié les accords de libre-échange signés par le passé, n'a, pour l'heure, confirmé que la sortie des Etats-Unis du partenariat transpacifique (TPP) conclu l'an passé avec 11 pays riverains de l'océan Pacifique. Concernant l'Accord de libre-échange nord-américain (Aléna), la nouvelle administration veut se laisser le temps de la renégociation. « L'Aléna a été très, très mauvais pour notre pays », a encore asséné Donald Trump dans un discours à Kenosha (Wisconsin), la semaine dernière. « Cela a été très, très mauvais pour nos entreprises et pour nos travailleurs, et nous allons y apporter de très grands changements ou nous

allons nous débarrasser de l'Aléna une bonne fois pour toutes. »

Le président s'est d'ailleurs entretenu au téléphone avec ses homologues mexicain et canadien, mercredi soir, sur le sujet. Donald Trump veut en changer les règles. Une première escarmouche a cependant eu lieu puisque les Etats-Unis ont décidé d'imposer une taxe s'étalant de 3 % à 24 % sur les importations de bois en provenance du Canada. En revanche, le président n'a pas encore établi la fameuse taxe de 45 % sur les importations automobiles venant du Mexique, comme il l'a longtemps clamé.

Le Partenariat transatlantique sur l'investissement et le commerce entre les Etats-Unis et l'Union européenne – le fameux TTIP –, initié par Barack Obama, lui, est en suspens. Comme l'a souligné mardi, au « Wall Street Journal », le secrétaire au commerce Wilbur Ross, « nous n'avons jamais annulé le TTIP. Nous avons suspendu les négociations [...] Ce n'était pas comme le TPP ». Donald Trump, lors de son entrevue avec la chancelière allemande,

LE TWEET

Le président Trump a dit aux dirigeants mexicain et canadien qu'il n'allait pas mettre un terme à l'Aléna pour l'instant. @nytimes

Angela Merkel, n'a pas exclu une relance des pourparlers.

Au cas par cas

Il reste que la nouvelle administration américaine est bien décidée à revoir certaines règles du commerce international pour rééquilibrer son important déficit. Mais il est probable que cela se fera au cas par cas et sur certains secteurs. Coups sur coup, ces derniers jours, deux enquêtes ont d'ailleurs été lancées. La première est destinée à établir si l'acier étranger constitue une menace pour la sécurité nationale, laissant entrevoir un relèvement des tarifs douaniers. La deuxième, pour les mêmes raisons, porte sur l'aluminium en provenance de Chine et d'ailleurs.

« A ce stade, et au vu des développements les plus récents, un « soft » Trump en matière de politique commerciale est sans doute plus probable qu'un « hard » Trump », indique Elvire Fabry, chercheuse senior à l'Institut Jacques Delors, dans une étude intitulée « Trump trade : plus de peur que de mal ? ». Le président américain utilise, certes, un mégaphone protectionniste, mais la rupture sera limitée, avance-t-elle.

Une guerre commerciale n'est pas encore certaine et la sortie des Etats-Unis de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) non plus. Mais il faut s'attendre à ce que Washington cherche à orienter les débats commerciaux en sa faveur, dans cette enceinte multilatérale. ■

Six mois après la défaite, la marque Clinton fait moins recette

La fondation de l'ancien président, confrontée à une baisse de ses recettes, se remet en question. L'ex-candidate planche sur un livre.

Les élections du 8 novembre ont fait une victime collatérale inattendue. La Fondation Clinton, accusée de tous les maux pendant la campagne, a, elle aussi, souffert de la défaite de celle qui aurait pu être sa meilleure ambassadrice. En pleine remise en question, la structure a fait face à une baisse des fonds collectés pendant la campagne, et s'interroge sur sa capacité à continuer à attirer des grands donateurs, alors que l'étoile

de la marque Clinton a pâli. « Nous avons besoin de vos idées », admet Bill Clinton, soixante-dix ans, dans la lettre ouvrant le rapport annuel 2016 publié il y a quelques semaines. La fondation, qui a publié très peu de chiffres, indique avoir levé moins d'argent l'an dernier qu'en 2015, année où elle avait collecté 300 millions de dollars. Depuis sa création, en 1997, elle a levé plus de 2 milliards de dollars. Mais ses meilleures années semblent passées. Elle songerait désormais à réduire la voilure, et aurait du mal à retenir ses meilleurs éléments. « La grande question est de savoir s'ils vont réussir à collecter de l'argent maintenant

qu'ils ne sont plus au pouvoir », indique Leslie Lenkowsky, un expert de la philanthropie.

Discretion

Près de six mois après sa défaite, Hillary Clinton ne semble pas prête à se réinvestir dans la fondation familiale. En dehors de ses balades avec chien et mari dans les forêts du nord de New York, où les randonneurs ont pris l'habitude de la croiser, elle s'est faite discrète depuis le 8 novembre. Récemment, elle a confié à un journaliste du « New York Times » qu'elle essayait encore de comprendre comment 53 % des Américaines blanches avaient pu

voter pour Donald Trump – elle travaillait à un livre sur sa défaite. Mais si elle s'est abstenue d'intervenir dans le débat public, sa fille Chelsea s'est, en revanche, emparée de Twitter pour défendre les idées démocrates, s'assurant que le nom « Clin-

La date

1997

Depuis sa création cette année-là, la Fondation Clinton a levé plus de 2 milliards de dollars.

ton » reste bien dans le débat. Très silencieuse pendant la campagne, elle a posté plus de 1.500 tweets depuis le 8 novembre, ce qui alimente chez certains l'espoir qu'elle fera un jour de la politique. Ce qu'elle a toujours écarté.

La discrétion d'Hillary Clinton contraste aussi avec la présence médiatique de son ancien rival démocrate Bernie Sanders, qui a capitalisé sur sa popularité héritée de la campagne. L'ex-candidat « socialiste » a lancé récemment un show, sur Facebook, baptisé « The Bernie Sanders Show », au cours duquel il apparaît en conversation avec un invité, militant ou activiste,

et interagit avec les internautes. Filmé dans le studio du Parti démocrate, à Washington, le show, dont quatre épisodes ont été diffusés sur le réseau social, cartonne auprès de ceux qui ont formé le cœur de son soutien depuis deux ans : les Millennials. « Tous les jeunes de dix-huit ans ne peuvent pas comprendre », la vidéo, c'est de plus en plus important », a-t-il expliqué récemment. « Ça ne me fait pas particulièrement plaisir – je pense que c'est bien de lire de temps en temps. Mais on me dit que ce n'est plus le cas et que les gens veulent voir des vidéos. Alors je fais des vidéos. » — E. C.

La BCE maintient sa politique en attendant le second tour en France

EUROPE

En pleine incertitude entre les deux tours de l'élection française, la Banque centrale européenne laisse ses taux directeurs inchangés.

Thibaut Madelin
@ThibautMadelin
— Correspondant à Berlin

Sur le papier, tout, ou presque, devrait permettre à la Banque centrale européenne (BCE) de normaliser petit à petit sa politique monétaire. Ou du moins d'enclencher une sortie très progressive de ses achats d'actifs et des taux d'intérêt négatifs. La reprise dans la zone euro se « solidifie », comme l'a reconnu jeudi son président, Mario Draghi. L'inflation, bien que volatile, s'oriente petit à petit vers son objectif « inférieur à, mais proche de 2 % ». Bref, les indicateurs sont au vert. Mais c'est sans compter sur le gros risque politique qui pèse sur la zone euro et que le président de la BCE a soigneusement évité de com-

menter : le second tour de l'élection présidentielle française. « *Nous ne faisons pas de politique monétaire sur la base de résultats électoraux probables* », a-t-il répondu à une question lors de la conférence de presse suivant la réunion du Conseil des gouverneurs.

Risque de crise massive

Les sondages placent le pro-européen Emmanuel Macron en tête du scrutin, mais son avance sur Marine Le Pen, qui prône une sortie de l'Union européenne (UE) et de l'euro, se réduit. « *En cas de victoire du Front national, nous serions confrontés à une crise massive des marchés financiers avec une explosion des taux obligataires français et sud-européens* », s'inquiète un fonctionnaire européen.

Sans le formuler directement, la BCE inclut cette hypothèse quand elle évoque des « *facteurs globaux* » pesant sur la croissance. Théoriquement, ces facteurs peuvent également inclure des tensions avec la Corée du Nord, la fragilisation économique d'un pays émergent, comme la Chine, ou encore les conditions de sortie de la Grande-Bretagne de l'UE. De quoi inciter à la prudence jusqu'à la prochaine réunion du Conseil des gouverneurs, le

8 juin. Sauf surprise en France, les marchés s'attendent à ce que la Banque centrale abandonne alors par petites touches son biais accommodant, par exemple en excluant une nouvelle baisse des taux d'intérêt. Dans une deuxième étape, à l'automne, elle pourrait préciser les conditions de sortie progressive du programme d'achats d'actifs de 60 milliards d'euros par mois, qui arrive à échéance fin décembre.

La BCE a de bonnes raisons pour être prudente, juge Holger Schmieding, économiste chez Berenberg. Il lui manque des données concrètes sur la croissance et une confirmation durable de la hausse des prix (l'inflation hors prix volatiles comme l'énergie reste basse). Mais aussi, « *la BCE veut probablement éviter de répéter l'erreur qu'elle a faite il y a exactement six ans lorsqu'elle a prématurément augmenté les taux juste avant que la crise de l'euro éclate* », dit-il. François Cabau, économiste chez Barclays, table, lui aussi, sur une normalisation très lente de la politique monétaire, avec des achats d'actifs en baisse mais encore présents en 2018. « *Avec les élections en Italie au premier semestre, la situation politique va demeurer incertaine* », souligne-t-il. ■



La reprise dans la zone euro se « solidifie » selon Mario Draghi, le président de la Banque centrale européenne.
Photo dpa Picture-Alliance/AFP

Brexit : les leaders européens font bloc avant d'amorcer une négociation de tous les dangers

EUROPE

Affichage d'unité en vue, samedi à Bruxelles, de la part des Vingt-Sept, avant d'entrer dans le vif du sujet avec Londres.

Gabriel Grésillon
@GGresillon
— Bureau de Bruxelles

Au moins, qu'il n'y ait pas de couac au début. Les chefs d'Etat et de gouvernement des 27 pays qui vont négocier le Brexit avec Londres se réunissent, ce samedi à Bruxelles, pour se mettre d'accord sur les principes qu'ils suivront durant la négociation. A coup sûr, ils vont atteindre l'objectif qu'ils se sont fixé : afficher leur unité. Tout a été fait pour que ce sommet se déroule rapidement et sans haussement de voix. Le but étant d'opposer aux probables velléités britanniques d'ouvrir une brèche dans le front continental une démonstration de fermeté.

La réunion ministérielle de jeudi, à Luxembourg, a donné un avant-goût de cette stratégie. De toute part ont afflué des propos rassurants sur la cohésion du groupe. « *Il semble que nous soyons actuellement totalement alignés sur tous les sujets* », a résumé le vice-Premier ministre maltais, Louis Grech, dont le pays



Angela Merkel a déclaré que Londres ne devait pas se bercer « d'illusions » dans la négociation du Brexit. Photo dpa Picture-Alliance/AFP

assure la présidence tournante de l'Union européenne, tandis qu'un haut responsable politique européen confiait avoir lui-même été « *un peu surpris par le caractère unanime des discussions* ».

La question, pourtant, est de savoir si l'unité va au-delà... du principe d'unité. Seule l'entrée dans le vif du sujet permettra véritablement de tester la cohésion du groupe. Pour l'heure, les grandes lignes font l'objet d'un consensus. L'idée fondamentale, sur laquelle tous se retrouvent, consiste à s'assurer qu'un Etat tiers (statut futur du Royaume-Uni) bénéficie de conditions moins avantageuses qu'un pays membre. « *Si ce*

principe n'est pas respecté, on ne voit pas comment on pourrait éviter, ensuite, un détricotage de l'Union européenne », résume un diplomate. Un responsable politique ajoute que l'élection présidentielle française renforce encore ce sentiment parmi les 27 leaders européens : « *On ne peut pas laisser penser que le Brexit serait sans conséquence, comme le clame constamment Marine Le Pen alors même qu'il n'a pas eu lieu* ».

Jeudi, c'est Angela Merkel qui s'est chargée de répéter cette idée, évoquant le risque que Londres se berce d'« *illusions* » en la matière. Theresa May a réagi en y voyant un signe de la difficulté des tractations à venir

— sous-entendant, en pleine campagne électorale, qu'il fallait au pays un leader fort capable de faire front.

Autre principe qui sera gravé dans le marbre samedi : celui de traiter d'abord le divorce avant d'évoquer les contours de la future relation avec le Royaume-Uni. Un divorce qui ne sera consommé qu'une fois réglées trois questions — le statut des citoyens installés de part et d'autre, le chèque de départ britannique, et la question de la frontière entre l'Irlande et l'Irlande du Nord. En matière financière, analyse un diplomate, « *il n'y a rien de tel que les intérêts financiers partagés pour créer du consensus* ». Entre les pays

soucieux de ne pas voir les fonds européens se réduire avec le départ de Londres, et ceux qui redoutent de devoir payer plus pour combler le vide créé par le Brexit, tous se retrouvent dans une posture de fermeté sur ce point.

Divergences

Pour la suite, on voit mal comment les divergences ne finiraient pas par poindre. Dès jeudi, le ministre allemand des Affaires européennes, Michael Roth, mettait en garde contre la tentation de certains pays de traiter bilatéralement avec Londres, tandis que son homologue autrichien, Sebastian Kurz, prévenait que son pays ne paierait pas 1 euro de plus après le Brexit. « *D'une manière générale, on voit se dessiner une ligne de séparation entre les pays commerçants du Nord et les autres* », explique un proche des discussions, qui ne cache pas que Paris est, depuis le début, dans le camp de l'intransigeance. Le secrétaire d'Etat finlandais Samuli Virtanen fait ainsi entendre une nuance : « *Si tout le monde est d'accord pour dire qu'on ne peut pas avoir les mêmes bénéfices quand on est dehors, il sera impératif de veiller à ne pas entrer dans une logique punitive et à maintenir avec le Royaume-Uni une relation mutuellement bénéfique* ». En juin, lorsque débiteront réellement les négociations, Londres saura auprès de qui trouver une oreille plus conciliante. ■

Renzi rêve de revenir au pouvoir

ZONE EURO

L'ancien président du Conseil devrait revenir à la tête du Parti démocrate qui organise des primaires dimanche.

Prochain objectif, un retour au Palazzo Chigi.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

« *Si je perds le référendum sur la réforme constitutionnelle, je quitte la politique* », avait promis Matteo Renzi. En Italie plus qu'ailleurs, se vérifie l'aphorisme selon lequel « les promesses n'engagent que ceux qui y croient » et ils étaient bien peu à imaginer que « l'animal politique » Renzi allait honorer celle-ci. A peine sorti du Palazzo Chigi, il n'avait qu'un désir, se jeter de nouveau dans l'arène. On s'attendait à un duel au dernier sang avec sa minorité menant à la scission du Parti démocrate, prélude à sa disparition. Il n'en a rien été. Les frondeurs, divisés au moment même de rendre effective leur menace, ont fondé un Mouvement démocratique et progressiste (MDP) déjà exsangue avant d'avoir livré la moindre bataille.

Matteo Renzi peut réaffirmer son emprise sur un Parti démocrate, dont il a démissionné du poste de secrétaire en février dernier. Une formation en profonde crise d'identité, devancée dans les sondages par le Mouvement 5 Etoiles alors qu'un scrutin municipal délicat se tiendra dans de grandes villes le mois prochain. Les élections législatives sont, quant à elles, prévues en février 2018 et pourraient être anticipées. C'est en tout cas le désir que l'on prête à l'ancien

Il espère une victoire de son « ami » Emmanuel Macron en France.

Ce qui validerait le choix de la route qu'il souhaite faire prendre à la gauche italienne.

président du Conseil qui souhaite redevenir au plus vite. Il a ainsi convoqué des primaires pour désigner le secrétaire du parti dimanche avant d'organiser le congrès du Parti démocrate en juin. Il part confiant. Le premier tour des primaires auxquelles ne participaient que les adhérents pour désigner les candidats l'a vu triompher avec 68 % des voix. Il affrontera le 30 avril son ancien ministre de la Justice toujours en poste, Andrea Orlando, ainsi que le gouverneur des Pouilles, Michele Emiliano. Des rivaux qui dénoncent l'extrême personnalisation à la tête du Parti mais ne sont pas en mesure de l'en déloger.

Si Matteo Renzi est confiant, il n'en est pas pour autant rassuré. Il a fixé à plus d'un million d'électeurs le seuil qui lui permettrait de qualifier ces primaires de succès, et de lui redonner une légitimité. Il espère enfin une victoire de son « ami » Emmanuel Macron en France qui validerait le choix de la route qu'il souhaite faire prendre à la gauche italienne et donnerait un élan à sa reconquête du pouvoir. Il est déjà en marche et a fait enregistrer par ses proches le nom de domaine « *incammino2017.it* » ■

Les Européens perplexes face au casse-tête turc

Les ministres des Affaires étrangères débattent, vendredi, du sujet, tiraillés entre fermeté et indispensable coopération.

Que faire avec la Turquie ? Les ministres des Affaires étrangères européens se réunissent, vendredi à Malte, pour un conseil informel dont la question turque constituera le plat de résistance. Depuis la dérive autoritaire de Recep Tayyip Erdogan et le référendum qui va lui permettre de nettement renforcer ses

pouvoirs, les Européens peinent à trouver la parade. Une plus grande fermeté est perceptible. Angela Merkel a mis la pression sur Ankara, jeudi matin, au sujet des résultats du référendum du 16 avril.

Manipulations

Alors que les observateurs internationaux de l'OSCE affirment que 2,5 millions de voix pourraient avoir fait l'objet de manipulations — sachant que le résultat du vote était serré —, la chancelière allemande a prévenu qu'elle allait « *suivre très*

attentivement » la manière dont la Turquie traitera le sujet. De son côté, le secrétaire général de l'Otan, Jens Stoltenberg, a mis en garde le pouvoir turc contre sa façon musclée de reprendre en main les rênes du pouvoir depuis le coup d'Etat raté de l'été 2016. Alors que plus de 1.000 personnes ont été détenues, mercredi, et plus de 9.000 policiers suspendus de leurs fonctions, le numéro un de l'alliance militaire a appelé le pays « *à agir dans le plein respect de l'Etat de droit* ». A la Commission européenne, la doctrine

officielle n'a pas changé vis-à-vis de la Turquie, toujours censée être sur une trajectoire d'adhésion à l'Union européenne. Mais le processus est au point mort. Et le commissaire en charge de l'élargissement, Johannes Hahn, a évoqué la nécessité d'un « *nouveau format de coopération* » avec Ankara. Il s'est dit sceptique quant à l'envie de la Turquie « *de partager le moindre pouvoir avec quiconque* », alors même que le partage de pouvoir est « *le concept fondamental de l'Union européenne* ». La Commission européenne, depuis, a suggéré

que les propos de l'Autrichien n'engageaient que lui-même. De fait, la retenue s'impose. D'abord en raison de l'accord passé en mars 2016 avec la Turquie au sujet des réfugiés, dont la remise en cause menacerait d'entraîner un nouvel exode vers les côtes européennes. Mais aussi parce que dans le bras de fer avec Erdogan, ce dernier n'attend qu'un geste de rejet des Européens pour conforter sa base nationaliste et marginaliser un peu plus la moitié de population qui a voté « non » lors du référendum. — G. G.

Les Echos

LE QUOTIDIEN DOUBLEMENT ÉTOILÉ



**Constance dans
le succès
+3,6 %**



**Meilleure progression
audience PQN
+13 %**

Le quotidien Les Echos remporte 2 étoiles de l'APCM grâce à sa performance de diffusion et sa constance dans le succès depuis 5 ans (1) et grâce à sa progression en audience (2).

(1) ACPM progression en valeur absolue, DIP 2016 vs. 2012

(2) Audience One Print catégorie presse quotidienne nationale et du 7^e jour (évolution 2016 vs 2015) (LNM, +15)

idées & débats

SOMMAIRE

Le meilleur du Cercle des Echos	Laissons les entreprises faire l'Europe
La Chronique	Whirlpool et la responsabilité politique des entreprises
Le Point de vue	Emmanuel Macron ou le sens de la réforme
Bonnes feuilles	Les impôts, une histoire française
L'œil du philosophe	A chacun son système

LES ÉDITORIAUX DES « ÉCHOS »

L'apprenti Trump



Par **Jean-Marc Vittori**

Le fossé est immense de la télé-réalité au pouvoir réel.

Etrange inversion des rôles. Pendant quinze ans, un certain Donald Trump a animé « The Apprentice », une émission de télé-réalité où ce chef d'entreprise évaluait les aptitudes d'un groupe d'hommes et de femmes au cours d'une série d'épreuves pour recruter le meilleur d'entre eux. Puis il a lui-même suivi pendant un an un long processus de sélection au sein d'un groupe de femmes et d'hommes, d'où il est sorti vainqueur, ce qui en a fait le 45^e président des États-Unis. Et, depuis cent jours, le monde entier évalue avec anxiété sa capacité à diriger le pays le plus riche de la planète. Le septuagénaire flamboyant devient apprenti.

Et l'apprentissage est rude. Elu contre une partie de son camp, ignorant tout des rouages de Washington, il lui reste encore des centaines de collaborateurs à nommer et à faire approuver par le Sénat, y compris des ministres importants. Il a découvert que l'homme le plus puissant de la première puissance mondiale ne peut pas décider grand-chose, et que le monde est plus compliqué qu'il ne le croyait. Il a reculé devant le pouvoir judiciaire, qui a rejeté ses mesures anti-immigration, devant le pouvoir législatif, qui a refusé d'annuler la réforme de l'assurance-santé votée à l'initiative de son prédécesseur, devant le pouvoir chinois qui voyait d'un très mauvais œil ses accusations de manipulation de taux de change et ses projets de matraquer les importations. Il a dû se résoudre à écarter ses amis illuminés des premiers cercles du pouvoir, et même à lisser ses tweets. S'il a commandé des dizaines de rapports, s'il vend toujours à grands roulements de tambour ses projets comme ses baisses d'impôt, son mur face au Mexique, ses grands travaux d'infrastructures ou ses guerres commerciales, sa capacité à les faire vraiment aboutir semble fondre comme neige au soleil. La seule opération majeure menée depuis son investiture, la frappe militaire en Syrie, a de l'avis général été trop bien préparée pour avoir été orchestrée à la Maison-Blanche. Jamais depuis l'époque de Mao président américain n'aura autant mérité le label de « tigre de papier ». Cet apprentissage chaotique du pouvoir doit bien sûr nous parler aussi à nous, français. Le fossé est immense de la télé-réalité au pouvoir réel. Les discours simplistes résistent rarement à l'épreuve des faits. La violence verbale et les moulins dans le vide sont de peu d'utilité dans un bureau présidentiel. La fermeture des frontières a un coût qu'il est trop facile d'oublier. L'impéritie budgétaire n'est pas une solution durable. Et dans le monde du XXI^e siècle, on ne peut pas réussir tout seul en décidant d'en haut. Il faut savoir expliquer, négocier, convaincre, emporter. L'apprenti Donald Trump nous l'a clairement montré. Malgré lui.

Lire nos informations
Page 6-7

Le franc contre la France

Par **Jean-François Péresse**

C'est se bercer d'illusions que de penser que la France retrouverait sa souveraineté monétaire en revenant au franc. C'est même tout le contraire : elle perdrait la souveraineté que lui a procurée l'euro. Marine Le Pen, qui était hier soir en meeting à Nice, ne cesse d'asséner, comme une évidence, que nous avons perdu, avec l'euro, le contrôle de notre monnaie. C'est tout l'inverse. Avec la monnaie unique, les États de la zone euro, dont la France, peuvent mener une politique monétaire indépendante de celle des États-Unis, alors que chacun était auparavant contraint de suivre l'évolution des taux américains pour ne pas laisser sa monnaie se déprécier. Les Diafoirus de l'économie du Front national devraient se souvenir que à l'automne 1992, le franc, violemment attaqué sur les marchés, n'échappa à une dévaluation et à une sortie du SME que grâce à l'intervention, in extremis, de la banque centrale allemande. La France n'ayant plus les moyens financiers de soutenir sa monnaie, c'est le mark fort qui sauva le franc faible. Belle démonstration de souveraineté... ! Certes, Marine Le Pen arguera que la dépréciation du franc ne serait pas un problème, qu'elle serait une chance pour notre économie dont l'euro trop fort affecterait notre compétitivité. Mais, outre que le FMI estime l'euro surévalué de 6 % seulement à ce qui devrait nous convenir, il faudrait bien qu'à un moment la Banque de France intervienne massivement pour stopper le franc sur le toboggan d'une dévaluation génératrice d'hyperinflation. Quel intérêt y aurait-il à revenir à une monnaie nationale si c'est pour se retrouver exposé à la spéculation ? Cette proposition n'a qu'un but : satisfaire une europhobie obsessionnelle. Comme jamais le franc avant, l'euro nous a protégés depuis 1999 de l'inflation, des taux d'intérêt élevés et du risque de change. Avec lui, nous avons gagné une souveraineté non théorique, mais bien réelle. Il n'existe aucune raison de changer sa monnaie quand elle ne se déprécie pas. Sauf dans la tête de Marine Le Pen.

Lire nos informations
Page 2



Pinel pour « Les Echos »

Uber, le côté obscur des licornes

Par **Benoît Georges**
— Chef du service Idées & Débats

Uber va-t-il droit dans le mur ? Depuis le début de l'année, la plateforme mondiale de VTC enchaîne les mauvaises nouvelles à une vitesse impressionnante, au point que différents analystes s'inquiètent même pour sa survie – ou pour le maintien aux commandes de son emblématique fondateur, Travis Kalanick. Ces derniers mois, Uber a dû faire face à un appel au boycott aux États-Unis, aux accusations de sexisme d'une ancienne salariée, à une vidéo de Kalanick faisant, en des termes très crus, la morale à un chauffeur, à une plainte pour vol de technologie déposée par la filiale de voitures autonomes de Google (pour autant actionnaire historique d'Uber), et à des révélations sur des fonctions cachées servant à espionner les forces de l'ordre ou les chauffeurs de Lyft, son principal concurrent américain...

Bien sûr, ce n'est pas la première fois que les pratiques d'Uber font scandale. Mais, cette fois, le feuilleton s'accompagne de départs au plus haut niveau, dont ceux du président du groupe, Jeff Jones, fin mars, et de la responsable des relations publiques, Rachel Whetstone, début avril. Un comble, alors que Kalanick avait publiquement reconnu, après l'incident de la vidéo où il houspillait un chauffeur, qu'il avait besoin de « grandir » et d'être aidé pour diriger l'entreprise.

Si les déboires d'Uber fascinent, c'est parce que, en moins de dix ans, la plate-forme de VTC est devenue l'emblème des start-up les plus recherchées par les investisseurs : les licornes, capables d'atteindre en quelques mois des valorisations de plusieurs milliards de dollars. C'est même une mégalocorne : la dernière levée de fonds, en juin 2016, valorisait Uber 68 milliards de dollars. Reine des licornes, Uber est en même temps le mouton noir du troupeau. Et ses ennemis actuels sont profondément liés à trois caractéristiques de ces étranges bestioles :



L'ANALYSE DE LA RÉDACTION
Pertes abyssales, scandales, départs de dirigeants... Les nuages s'accumulent au-dessus d'Uber. Et il y a peu de chances que cela change, car ses problèmes sont liés à la culture de l'entreprise et à son fondateur... qui concentre tous les pouvoirs.

Les points à retenir

- Le service de VTC Uber est la plus célèbre des licornes, ces start-up valorisées plusieurs milliards de dollars.
- Dès le départ, l'entreprise s'est bâtie sur une image provocatrice, qui commence à se retourner contre elle.
- Les scandales se succèdent et le PDG, Travis Kalanick, est de plus en plus critiqué.
- Mais les investisseurs ont accepté des actions à droit de vote réduit qui l'assurent de conserver le pouvoir.

le goût de la disruption, la concentration du pouvoir et une valorisation stratosphérique.

La disruption, tout d'abord. Le terme, devenu une « tarte à la crème » de la révolution numérique, illustre une innovation de rupture, suffisamment puissante pour qu'un nouvel entrant puisse balayer des acteurs bien établis. Si les start-up se proclamant « disruptives » sont légion, Uber a poussé l'art de la rupture à un niveau jamais atteint. La start-up s'est construite dès le départ une image de franc-tireur, en lutte contre ses adversaires, qu'il s'agisse de concurrents (les chauffeurs de taxi, Lyft, etc.) ou de régulateurs (les villes, les juges...), tour à tour présentés comme inefficaces, inaptes au changement ou corrompus.

Cette stratégie agressive, alliée à une expérience utilisateur exceptionnelle (« Un véhicule en un clic ») a permis à Uber de séduire et de fidéliser, en un temps record, des millions de clients dans toutes les grandes villes du globe. Dans une analyse parue fin 2015, le cabinet de conseil FaberNovel comparait Uber à un virus, capable de se répandre et de muter pour « annihiler la concurrence ». Mais ce virus a fini par créer une culture d'entreprise « toxique », comme l'ont reconnu fin février deux de ses investisseurs historiques, Freda et Mitch Kapur. Mais jusqu'ici, ils sont les seuls à avoir osé s'en plaindre.

Trop valorisée pour entrer en Bourse

L'absence de réaction des actionnaires tient à une autre particularité des licornes : la concentration du pouvoir aux mains d'une personnalité emblématique, possédant un contrôle quasi absolu. Car, en profitant de son succès auprès des investisseurs, Uber a réussi à leur imposer un système de gouvernance très particulier : certaines actions bénéficient de dix droits de vote au lieu d'un, ce qui permet à trois personnes – dont Travis Kalanick – de contrôler la majorité des

postes du conseil d'administration. Les actions à droit de vote réduit ne sont pas une exception dans la Silicon Valley. Google, Facebook, ou plus récemment Snap y ont eu recours pour garantir que le pouvoir resterait aux mains des fondateurs – et leur éviter une éviction brutale, comme celle de Steve Jobs, chez Apple, en 1985. Kalanick peut bien proclamer qu'il lui faut une aide extérieure : quoi qu'il arrive, et malgré ses excès, il est certain de garder les commandes.

A cela s'ajoute un troisième phénomène : la valorisation stratosphérique d'Uber rend une entrée en Bourse très délicate, voire impossible, d'autant que les pertes se creusent à grande vitesse. Elles ont atteint 2,8 milliards de dollars en 2016, soit près du quart des sommes levées au cours de sa courte existence. Et la rentabilité semble aujourd'hui une destination hors de portée. Car la croissance impressionnante (plus de 500 villes couvertes dans près de 80 pays) d'Uber s'est faite en subventionnant les courses, meilleur moyen d'attirer très vite assez d'utilisateurs (il faut être moins cher que les taxis) et de chauffeurs (il faut les payer mieux que les autres pour avoir plus de véhicules dans les rues et la qualité du service). Pour devenir rentable sans augmenter ses tarifs, Uber ne peut ensuite que baisser la rémunération des chauffeurs – ce qui entraîne leur grogne, aussi bien en France qu'aux États-Unis.

La solution ? Kalanick a un temps cru la tenir en misant sur la voiture sans chauffeur. Il avait même déclaré, en 2014 : « Si une course Uber coûte cher, c'est à cause de l'autre gars dans la voiture » – comprenez le chauffeur. Le procès pour vol de technologie intenté par Google, et au-delà le temps nécessaire pour parvenir à une voiture 100 % autonome, rend cet horizon totalement incertain. En attendant, Uber a annoncé, mardi dernier, un objectif encore plus fou : proposer, d'ici à 2020, un réseau de voitures volantes. Gare à l'atterrissage. ■



LES PLUS LUS SUR LESECHOS.FR

1. Sondage quotidien : Macron perd 2 points en deux jours
2. Economies d'énergie : le boom des opérations à 1 euro
3. Présidentielle : moins d'un Français sur trois satisfait par le duel Macron-Le Pen
4. Présidentielle : les 15 qui font tourner la machine Macron
5. Les Français n'ont jamais acheté autant de voitures chères

LE MEILLEUR DU CERCLE DES ÉCHOS

Laissons les entreprises faire l'Europe

Face à une concurrence internationale exacerbée, Serge Prager, directeur général France de Goetzpartners, estime que des groupes paneuropéens doivent se constituer d'urgence. La France et l'Allemagne doivent en être le moteur.

CONCURRENCE « Les raisons d'aller vers une Europe plus intégrée économiquement n'ont jamais été aussi fortes. Les États-puissances, Chine, États-Unis ou pays du Golfe, défendent leurs intérêts unilatéraux avec vigueur [...]. La transformation de nos entreprises en acteurs paneuropéens doit être plus que jamais une priorité si l'on veut qu'elles luttent à armes égales [...]. »

GÉANTS « La mise en place d'un espace économique européen, qui a intensifié les échanges commerciaux n'a pas conduit à un décollage des rapprochements entre acteurs européens. [...] Il y a trop peu de groupes réellement transnationaux, comme Airbus ou STMicroelectronics [...]. »

PASSERELLES « Si les différences de culture entre groupes français et allemands restent fortes, elles ne doivent pas constituer un obstacle à de vrais rapprochements. [...] Les entreprises qui sauront importer en France la culture allemande de la négociation et de la responsabilisation syndicale auront sur leurs concurrentes des avantages comparatifs importants. »

OPPORTUNITÉ « Pour les entreprises françaises qui veulent s'internationaliser, le marché allemand est incontournable et le défi, largement à leur mesure. Et il y a urgence. Non seulement parce que la concurrence mondiale va s'exacerber, et peut-être devenir de moins en moins loyale avec des pays tiers moins ouverts. »



A lire en intégralité sur Le Cercle, le site participatif des Echos
lesechos.fr/idees-debats/cercle

DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

Présidentielle : le choix cornélien du Kremlin

The Moscow Times

● Le Kremlin a perdu son pari au premier tour de l'élection présidentielle : François Fillon, « l'ami personnel de Vladimir Poutine », selon « The Moscow Times », a été éliminé. Reste en course le « deuxième choix » : Marine Le Pen. Avec Jean-Luc Mélenchon, ils « reflétaient les positions de la Russie sur la Crimée, l'est de l'Ukraine, l'OTAN et la Syrie », écrit Vladimir Frolov, dans le journal en langue anglaise. Or avec la possible victoire du centriste Emmanuel Macron le 7 mai, poursuit l'analyste russe, le Kremlin doit se préparer à une relation tendue avec la France. « Ses espoirs d'affaiblir l'Union européenne et le régime des sanctions contre la Russie, ont été anéantis ». Le porte-parole du Kremlin a néanmoins eu une réaction modérée en affirmant « respecter » le choix des Français et espérer la mise en place de bonnes relations. Une prudence notable après avoir, notamment à travers les médias d'Etat Russia Today et Sputnik, tenté de saper la candidature de Macron en répandant de fausses informations à son sujet ou encore, selon les accusations d'En Marche, de pirater son réseau informatique. Reste qu'aujourd'hui « le Kremlin est à la croisée des chemins » avec plusieurs choix possibles : soit continuer une campagne anti-Macron et en faveur de Le Pen, soit plus stratégiquement de parier sur les législatives avec l'espoir de voir une sorte de cohabitation si Macron est élu. Ce qui permettrait à Moscou d'élargir sa marge de manœuvre. Mais cela semble un scénario complexe. En revanche la raison commanderait plutôt de mettre en sourdine « l'hystérie anti-Macron » et d'ouvrir des canaux discrets avec ses conseillers à travers les importants lobbies pro-Russes en France. « Cela sera difficile mais pas impossible », conclut Vladimir Frolov. — J.H.-R.

Whirlpool et la responsabilité politique des entreprises

La société civile doit quitter sa neutralité quand les loups sont là. Les chefs d'entreprise aussi. L'épisode Whirlpool l'a montré : les dirigeants politiques ne peuvent seuls apporter les bonnes réponses à une population blessée.

LA CHRONIQUE de Eric Le Boucher



A Benton Harbor dans le Michigan, au siège mondial de Whirlpool, quel effet cela fait aux dirigeants de voir Marine Le Pen exploiter la fermeture de l'usine d'Amiens ? De l'indifférence ? Une envie de fuir ce damné pays encore plus vite ? Ou bien un dérangeant sentiment intime de responsabilité ? Non pas de culpabilité – les lois du business sont dures, mais ce sont les lois –, mais de responsabilité. Celle des grandes entreprises vis-à-vis de la suppression des postes industriels, du désarroi que cela provoque dans la classe moyenne et de la montée des populismes qui s'ensuit. La réponse classique, « la politique n'est pas notre rôle », « c'est aux gouvernements d'agir », vaut-elle encore quand la menace d'un choc en retour est si forte, si existentielle ? Quand des majorités dans des pays développés se lèvent en colère, votent contre le libre-échange et veulent punir les multinationales par admonestations comme Donald Trump ou par nationalisation-blocage comme M^{me} Le Pen ?

L'heure est au changement de logiciel dans la sphère politique. L'heure est aussi à un changement de logiciel pour les chefs d'entreprise, de toutes les entreprises, pour prendre conscience du désastre et considérer qu'il existe non seulement, localement, une responsabilité sociale des entreprises mais, nationalement, une responsabilité politique des entreprises. La société civile doit quitter sa neutralité quand les loups sont là.

Emmanuel Macron a bien réagi à Amiens. On espère que son courage aura démontré aux électeurs que la candidate du FN ne proposait rien, sauf de la démagogie et des selfies. Mais lui-même a eu du mal à convaincre les ouvriers de Whirlpool par sa solution raisonnable, les reprises hypothétiques et la formation. Au mal des classes moyennes, le populisme n'apporte aucune réponse, voyez Trump qui fait demi-tour sur tout. La désillusion viendra très vite. Mais le parti de la raison

doit l'admettre, il cherche encore la bonne réponse.

Le programme d'Emmanuel Macron comporte de nombreuses mesures en faveur des classes moyennes. Le retour de l'emploi par des réformes, d'abord. Il est difficile de corriger complètement le vote populiste au taux de chômage, mais quand même, la première réponse en France doit être de recréer des emplois en général. Ensuite, le pouvoir d'achat : la suppression de la taxe d'habitation entre le 3^e et le 7^e décile de revenu, va profiter à cette classe moyenne. La prime d'activité apportera à un smicard l'équivalent d'un treizième mois et la réduction des cotisations sociales redonnera 45 euros par mois pour un salarié touchant 2.200 net par mois. Le rétablissement des exonérations pour les heures supplémentaires aura un effet encore plus fort.

On espère que le courage de Macron aura démontré aux électeurs que la candidate du FN ne proposait rien.

Mais lui-même a eu du mal à convaincre les ouvriers de Whirlpool par sa solution raisonnable.

Les économistes Philippe Aghion et David Amiel, il est vrai engagés auprès d'En Marche, ont calculé le total ; ils concluent qu'« un salarié au SMIC gagnerait 127 euros de pouvoir d'achat par mois avec Emmanuel Macron [...] et 17 euros avec Marine Le Pen. Ces chiffres sont en outre réalisés hors gains liés à l'exonération de cotisations sur les heures supplémentaires (47 euros avec Emmanuel Macron), en excluant les effets d'une sortie de l'Union européenne dans le cas de Marine Le Pen ».

Parallèlement, l'effort d'éducation porté sur la petite enfance et les zones défavorisées comme les 15 milliards d'euros mis dans la formation devraient peu à peu gommer le déficit de qualification des catégories les plus éloignées de l'emploi. Que n'a-t-on pas dit sur les déclarations d'Emmanuel Macron sur l'illettrisme des ouvrières de Gad. Mais il

avait raison : comment retrouver un poste si on ne sait pas lire correctement ?

On peut mettre dans la liste la volonté de raccrocher les « territoires perdus » aux métropoles par une toute nouvelle politique de transport. On sait que le vote FN domine dans ces zones d'entre-deux-métropoles à l'économie en déclin. Mais, au total, le programme d'Emmanuel Macron manque d'une mesure forte en faveur des perdants de la mondialisation et d'une présentation synthétique plus dynamique pour les classes moyennes.

Un industrialisme défenseur du producteur

C'est dans ce cadre qu'il faut réinventer la politique industrielle. L'ère schumpetérienne focalise les pouvoirs publics sur les start-up, sur l'innovation, sur l'entreprenariat individuel. Très bien. Très bien aussi de l'envisager comme Emmanuel Macron au niveau européen, le seul valide. Mais, d'une part, la politique industrielle dans les high-tech devrait complètement changer d'échelle face à la suprématie américaine. D'autre part, les autres secteurs ne devraient plus être abandonnés au laisser-faire comme c'est le cas depuis vingt-cinq ans. Il faut remonter un ministère de l'Industrie doté d'une place centrale dans le gouvernement avec pour objectif de stopper la désindustrialisation où qu'elle soit et de défendre les champions français avec les dents. Le consumérisme, qui était la seule ligne politique par exemple dans les télécoms, l'aérien, les médicaments, l'agriculture, doit laisser place à un industrialisme défenseur du producteur. Et il faut en expliquer le coût aux Français : il va falloir choisir autrement entre les prix et l'emploi.

Cette bataille ne peut pas être gagnée par les seuls dirigeants politiques. Le capitalisme avait compris avec Roosevelt qu'il devait accepter le New Deal. Nous y sommes à nouveau. La responsabilité politique des entreprises est une ligne neuve, à construire, mais Emmanuel Macron, s'il gagne, ne pourra pas tout faire de l'Élysée. M^{me} Le Pen ou un autre l'emportera la prochaine fois si les forces économiques ne concourent pas à trouver la bonne réponse pour les perdants.

Eric Le Boucher est éditorialiste aux « Echos ».

LA REVUE DU JOUR

Mayotte : les malheurs d'un « confetti » français

LE PROPOS Dernier département français, dans l'océan Indien, Mayotte défraie la chronique, même si la Guyane lui a provisoirement volé la vedette. Pauvreté, coût de la vie, immigration irrégulière et violence croissante sont croqués, en quelques pages, avec dynamisme et réalisme. L'ensemble donne à voir une situation très dégradée, au rythme de l'arrivée des « kwassa kwassa » (barques transportant des clandestins comoriens), des « décasages » (c'est-à-dire des expulsions sauvages), des manifestations d'une population excédée. Manque d'eau, maternité (décrite comme la première de France) débordée, bidonvilles préoccupants : la réalité mahoraise est celle d'un confetti français bien méconnu de la métropole. Le recours à la BD, assortie de quelques compléments explicatifs, permet de se faire une idée. Il manque certainement la beauté du lagon, mais l'ambition est de souligner la dégradation



La Revue dessinée
Numéro 15, printemps 2017,
15 euros.

sociale d'un territoire dont les estimations de population vont du simple au double...

LA PUBLICATION Créé en 2013, ce trimestriel propose un ensemble de regards originaux, car passant par des bulles et dessins, sur le monde contemporain. Enquêtes, documentaires d'actualité, fiches de culture générale : tout se traite par des crayons différents. Dans cette livraison, il en va ainsi de la loi Macron ou du regain d'intérêt pour les mines.

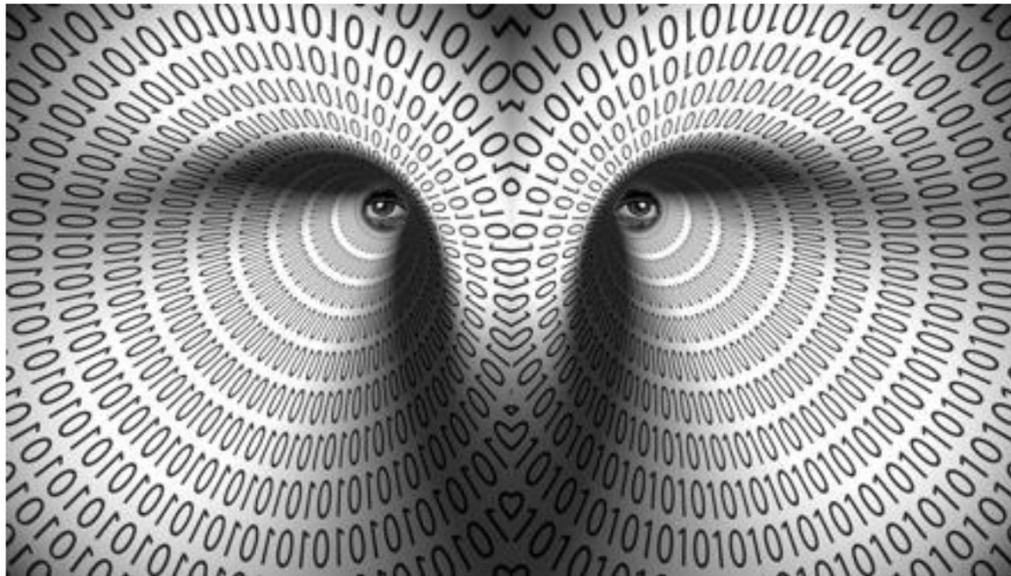
— Julien Damon



Photo Presti/AFP

L'usine Whirlpool d'Amiens.

focus



Le volume de données numériques produites dans le monde double tous les dix-huit mois. Photo Shutterstock

Les humains sont portés à analyser le passé pour prédire le futur. Mais l'avènement du Big Data et de l'intelligence artificielle fait basculer la science dans une ère nouvelle où la déduction n'est plus la règle.

Données, ô données, dites-moi mon avenir !

LIVRES

Par Jacques Henno

Une des caractéristiques du fonctionnement humain, c'est toujours la projection, la projection dans le futur », rappelle, en citant un neurobiologiste, Laurence Devillers, professeur en mathématiques, chercheur en apprentissage machine et auteur de « Des robots et des hommes ». De tout temps, l'être humain a eu peur de l'avenir et a cherché à le prédire. Les devins et les oracles ont longtemps occupé ce marché. Dans « Terra Data », Serge Abiteboul (chercheur en informatique et par ailleurs commissaire scientifique de l'exposition Terra Data, à la Cité des sciences et de l'industrie, à Paris) et Valérie Peugeot (chercheur en « digital studies ») évoquent très rapidement le lien entre sciences et divination : « Pendant longtemps, les humains ont cherché à décrypter le monde en mêlant cosmogonie, religion et sciences », soulignent-ils. L'évocation est encore plus ténue dans « Les Big Data à découvrir », ouvrage collectif publié par le CNRS : « Les tablettes d'argile de Mésopotamie constituent sans doute un des premiers corpus de données et de connaissances dans des domaines aussi variés que le commerce, la littérature et les mathématiques », rappellent Mokrane Bouzeghoub et Rémy Mosseri, qui ont coordonné cet ouvrage.

C'est avec les « bâri », devins de Mésopotamie, que la science est devenue essentiellement déductive : je fais l'hypothèse que si A a provoqué B dans le passé, alors A a de fortes chances de reproduire B à l'avenir (*). Depuis, le métier des scientifiques n'a pas changé : à partir de données observées, collectées et analysées, ils tentent de nous dire ce qui nous arrivera dans le domaine de la météo, de notre santé, de l'économie, de la politique, de la société... Mais la science s'apprete à faire un triple saut dans l'inconnu.

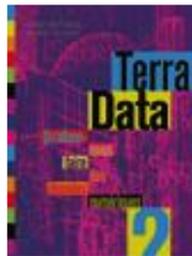
Le volume de données numériques produites dans le monde double tous les dix-huit mois et l'accès à une telle quantité d'informations va forcément accélérer les découvertes. Dans « Les Big Data à découvrir », en 150 articles de deux pages chacun, près de 230 experts enthousiastes expliquent ce que l'on va pouvoir faire avec ces données dans le domaine de la santé, de l'agriculture, de l'astronomie, de l'assurance, etc. Principale difficulté : il faut faire très attention



ESSAIS
Des robots et des hommes
Laurence Devillers,
éditions Plon,
288 pages, 16,90 euros.



Les Big Data à découvert
sous la direction
de Mokrane
Bouzeghoub et Rémy
Mosseri, CNRS
éditions, 350 pages,
39 euros.



Terra Data
Serge Abiteboul
et Valérie Peugeot,
éditions Le Pommier,
348 pages, 13 euros.

à la qualité et à la représentativité des données utilisées.

Deuxième changement de paradigme : la science risque de devenir inductive à 100 %. « On ne cherche plus a priori des causes, des déterminants, mais, en s'appuyant sur des analyses de données massives, on fait parler les données, pour ensuite y chercher des lois », résume Serge Abiteboul et Valérie Peugeot. Problème, les algorithmes dont nous disposons (fouille des données, analyse de données massive, apprentissage automatique...) n'expliquent pas leur raisonnement et sont donc opaques. Comment leur faire confiance ?

Troisième révolution, scientifiques et ingénieurs s'apprennent à lâcher dans la nature des machines autonomes gavées de données, grâce aux nombreux capteurs dont elles seront dotées, et capables « d'apprendre à apprendre » de ces informations, grâce aux algorithmes déjà cités : voitures autonomes, robots dans les usines, les maisons de retraite ou les familles...

Un pouvoir extraordinaire

En bons scientifiques (ou devins ?), les auteurs de ces trois ouvrages tentent de prédire les conséquences de ces trois métamorphoses. Laurence Devillers tente de raison garder et appelle à ne pas « stresser sans connaître ». Elle passe en revue les sept peurs souvent invoquées quand on parle des robots (et donc de l'intelligence artificielle, et donc de l'exploitation des données), et démonte certaines d'entre elles : la possibilité de pirater les robots et de les contrôler à distance, une intelligence artificielle

supérieure à celle de l'homme, un monde déshumanisé qui se préparerait, des robots qui nous surveilleraient en permanence, les robots-tueurs, le climat entre ceux possédant des robots et les autres – et la fin du travail humain.

En fait, des trois ouvrages émerge un même constat, déjà vrai du temps des Mésopotamiens, mais encore plus effrayant aujourd'hui : qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un Etat ou d'un individu, celui qui non seulement possède les données mais qui a appris à s'en servir (ou prétend le savoir) pour prédire l'avenir, détient un pouvoir extraordinaire.

Il est donc urgent de mettre des garde-fous à l'utilisation de ces données numériques avec lesquelles nous sommes désormais « mariés pour le meilleur et pour le pire », selon l'expression de Serge Abiteboul et Valérie Peugeot. Laurence Devillers propose onze « commandements » (le religieux n'est décidément jamais loin...) pour les applications numériques et les robots : « Tu ne divulgueras pas mes données à n'importe qui » ; « Tu oublieras tout si je te le demande ! » ; « Tu seras loyal »... Serge Abiteboul et Valérie Peugeot pourraient tout à fait reprendre ces règles à leur compte pour les PIMS (« Personal Information Management Systems »), les serveurs personnels sur lesquels ils nous engageant à sauvegarder dès aujourd'hui nos données personnelles pour les protéger de tout futur abus.

(*) A ce sujet, lire l'article de l'historien Jean Bottéro dans « L'Orient ancien et nous », Fayard, 2011.

BONNES FEUILLES

Par Daniel Fortin

Les impôts, une histoire française

Jean-Marc Daniel retrace l'inexorable dérive d'un pays devenu le champion du matraquage fiscal.

Si l'on considère, comme le rappelle malicieusement Jean-Marc Daniel, que la naissance des Etats modernes repose sur leur capacité à ponctionner régulièrement les revenus de leurs citoyens sans exercer la moindre violence, alors la France est un modèle, pour ne pas dire un exemple. L'auteur a choisi la fin d'un quinquennat Hollande particulièrement « moderne » en la matière, qui a suivi un quinquennat Sarkozy tout aussi en pointe, pour nous livrer l'histoire de la folie fiscale française. Extraits :

DE POUJADE À NICOU, CONTESTATION DE L'IMPÔT « Dénonçant la "Gestapo fiscale", et pour empêcher les contrôleurs de faire leur travail, [Poujade] prend la tête de 23 commerçants de Saint-Céré et de sa région menacés d'un contrôle. En quelques semaines, soixante départements connaissent des actions similaires... la population prend fait et cause pour les commerçants. Le nom de Poujade devient synonyme de résistance au fisc... En janvier 1956, cinquante deux députés poujadistes font leur entrée à l'Assemblée nationale... En 1972, le Cidunati, le mouvement que préside Nicoud, appelle à la "grève des patentes", c'est-à-dire au refus par les commerçants de payer leur impôt local. »

DE GISCARD À MITTERRAND : L'IMPÔT POLITISÉ « Giscard d'Estaing sent, une fois élu..., qu'il faut faire une ouverture allant dans le sens d'un alourdissement de la fiscalité sur le capital... En janvier 1978,



ESSAI
Les Impôts - Histoire d'une folie française
Par Jean-Marc Daniel,
Editions Tallandier,
236 pages,
18,90 euros.

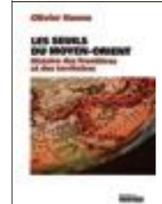
Mitterrand met au centre de sa présentation la création d'un impôt progressif sur les grandes fortunes, atteignant un taux de 8 % pour les fortunes supérieures à 50 millions de francs... Elément clef du programme de Mitterrand [en 1981], il acquiert rapidement le statut de marqueur de la politique de gauche. »

DE SARKOZY À HOLLANDE : L'IMPÔT SUBLIMÉ « Faute d'avoir réduit les dépenses publiques, les dirigeants de droite comme de gauche sont obligés de prendre des mesures dans l'urgence. Commence alors la chasse tous azimuts aux recettes pour réduire le déficit budgétaire et éviter que la France ne soit accusée d'avoir fragilisé la zone euro... Les mesures qui ont été votées avant les élections présidentielle et législative de 2012 rapportent 15 milliards d'euros cette même année... Hollande commence son quinquennat en augmentant fortement les impôts, s'inscrivant ainsi dans la continuité immédiate de la fin du mandat de Sarkozy. » ■

Livres en bref

Les secrets du Moyen-Orient dévoilés

● C'est un voyage vertigineux auquel nous invite Olivier Hanne. Un voyage qui nous conduit du quatrième millénaire avant Jésus-Christ à aujourd'hui dans une zone qui, tout au long de cette longue histoire, est restée l'une des matrices de la conflictualité du monde. On ne peut rien comprendre au Moyen-Orient d'aujourd'hui, à l'émergence de Daech, aux violents conflits qui y perdurent, aux frontières changeantes, si l'on ne se plonge pas dans l'histoire des Sumé-



Les Seuils du Moyen-Orient - Histoire des frontières et des territoires
Par Olivier Hanne,
éditions du Rocher,
539 pages,
26 euros.

rien ou des Hittites, d'Alexandre le Grand et de l'Empire ottoman, des peuples nomades et des peuples sédentaires de l'Antiquité. Cette histoire des frontières et des territoires, accompagnée de cartes fort bien faites, est un ouvrage à garder et à consulter quand nous échappons à un événement. Agrégé d'histoire et islamologue de renom, l'auteur a su trouver les ressources pédagogiques nécessaires pour ne jamais ennuyer son lecteur — **D. Fo.**

Les grandes heures de la présidentielle

● A l'heure où la plus extraordinaire d'entre elles s'achève, il est bon de lire cette saga des élections présidentielles françaises écrite par Gérard Courtois. L'auteur s'en est récemment confié dans son journal, « Le Monde » : à l'époque où il achève d'écrire son ouvrage, il n'aurait pas parié un demi-euro sur le succès de l'entreprise Macron. Et il n'imaginait pas à quel point l'opus 2017, avec son Penelopegate et la défaite historique des partis de gouvernement, allait dépasser dans l'histoire la mise en



Parties de campagne - La saga des élections présidentielles
Par Gérard Courtois,
éditions Perrin,
341 pages,
21,90 euros.

ballottage du général de Gaulle de 1965 ou l'alternance de 1981, avec l'élection de François Mitterrand. Il n'empêche, on relit avec gourmandise les grandes heures de ce point culminant de la démocratie française, comme on se remémore les grandes heures du Tour de France cycliste. Les champions, ici, s'appellent Pompidou, Giscard d'Estaing, Nicolas Sarkozy ou Ségolène Royal. Et Gérard Courtois, avec force anecdotes, nous fait revivre leur épopée. — **D. Fo.**



LES ARTICLES LES PLUS PARTAGÉS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

1. Macron n'entend pas « laisser une once du territoire » à Le Pen
2. Laurence Parisot prête à être la Première ministre de Macron ?
3. En Allemagne, Merkel accusée par son opposition d'être responsable de la montée du FN
4. Second tour de la présidentielle : que disent les affiches de Macron et Le Pen ?
5. Les demandes de rançons sur le Web atteignent un niveau record

LE POINT DE VUE

de Eric Delannoy

Loin des coupes claires et des resserrements de vis aux effets sociaux dévastateurs, le programme économique d'Emmanuel Macron cherche à trouver le bon équilibre entre le besoin d'un choc de réformes structurelles et la nécessité de les faire accepter par le corps social. La démarche de mise en œuvre sera essentielle dans la réalisation de cet équilibre subtil. Elle doit s'appuyer, à notre sens, sur quatre principes qui doivent être intégrés dans le contrat qu'Emmanuel Macron va passer avec les Français.

D'abord, accepter que la réforme prenne du temps. La réforme de l'Etat et des collectivités territoriales requiert une double évolution de la culture de la fonction publique : le passage d'une logique de moyens à une logique d'objectifs, d'une part, et d'une logique d'occupation des ressources à une logique de missions, d'autre part. Le citoyen est encore trop souvent considéré comme un « usager » des administrations publiques et non comme un « client » à qui il faut rendre le meilleur service au moindre coût. Faire accepter ce changement culturel ne pourra se faire que dans la durée.

Ensuite, assumer le fait que la réforme coûtera cher avant de porter ses fruits. Il est ainsi vraisemblable que les 60 milliards d'euros d'économies prévus, dont une partie sera le fruit d'un fonctionnement plus efficace de la machine administrative, nécessiteront entre 2 et 5 milliards d'investissements (technologie, formation, accompagnement...). Rechercher à toute force des économies immédiates voue toute réforme structurelle à l'échec.

LE POINT DE VUE

de Jean-Louis Gombeaud

Parmi les pays démocratiques, la France est celui où le chef de l'Etat cumule le plus de pouvoirs. Il en a beaucoup, mais certainement pas celui de violer la Constitution. Le résultat qui sortira des urnes, si jamais il venait à porter M^{me} Le Pen à l'Elysée, ne tiendra pas lieu d'amendement à la loi suprême. La Constitution stipule que le président de la République « veille au respect de la Constitution, [...] il est le garant du respect des traités ». Et comme le FN évoque un retour à la monnaie nationale (autrement dit le franc), censée asséoir la souveraineté monétaire de la France, rappelons que le Code monétaire et financier, qui a valeur constitutionnelle, stipule dans son article 1 : « La monnaie de la France est l'euro, l'euro est divisé en cent centimes. » Un abandon de l'euro suppose donc un changement de la loi suprême.

M^{me} Le Pen semble s'en douter puisqu'elle parle de référendum à ce sujet, sachant sans doute qu'elle ne disposera jamais des trois cinquièmes des voix des parlementaires pour aboutir à cette fin. Tout cela a l'apparence de la clarté, mais est d'une grande confusion. Au fur et à mesure que l'échéance finale approche, la manière dont la candidate évoque l'application de ses deux mesures économiques phares (monnaie nationale et « protectionnisme intelligent ») est de plus en plus vague. En gros : négociation avec les partenaires et si, au bout de six mois, ils ne se plient pas aux desiderata de Paris, référendum sur l'appartenance à l'Union européenne (et non pas sur l'euro, si l'on en croit les propositions du FN) et sortie en cas de vote « oui »

Emmanuel Macron ou le sens de la réforme

Troisième principe : impliquer les partenaires sociaux dès le début, sur le calendrier, les objectifs et le rythme du changement. Les expériences passées ont montré que les velléités de réformes sont tuées dans l'œuf par une petite frange syndicale idéologisée, arc-boutée sur la défense des avantages acquis de ceux qui ont déjà un travail, alors que la réforme redistribue les rôles et les responsabilités, et appelle à modifier les comportements. La légitimité démocratique, l'absolue détermination à agir et la volonté de promouvoir le dialogue social à chaque étape du changement sont les trois conditions pour espérer contenir cette minorité bloquante qui tire un bénéfice de l'immobilisme, au détriment du plus grand nombre.

Il faut assumer le fait que la réforme coûtera cher avant de porter ses fruits.

Le dialogue social doit être présent à toutes les étapes.

Enfin, investir dans l'accompagnement du changement des personnes impactées. La mise en œuvre des réformes nécessite d'identifier finement la manière dont les individus vont être affectés afin de prévoir très en amont les actions qui transformeront le changement en bénéfice. Quel plan de formation ou de reconversion mettre en place ? Quelle réorganisation impulser ? Les départs en retraite, quant à eux,

doivent être quantifiés précisément, sans faire l'objet d'objectifs globaux déconnectés des impacts réels des réformes. Cela passe aussi par l'adaptation des modes de management souvent archaïques de la fonction publique, notamment des hauts fonctionnaires peu ou pas formés à la gestion humaine, et par l'introduction d'outils de motivation des équipes et de suivi de leur performance.

Sur la base de ces principes clefs, Emmanuel Macron parviendra à préserver le modèle social français tout en rationalisant les moyens, c'est-à-dire faire mieux avec moins.

Non, la recherche d'une meilleure productivité n'est pas l'ennemie du peuple quand elle ne se cantonne pas à l'atteinte d'objectifs chiffrés mais qu'elle véhicule le sens et porte la motivation. Oui, les syndicats ont leur rôle à jouer pour mettre en place, par le dialogue, les garde-fous destinés à éviter de faire tomber l'Etat dans une autre spirale destructrice : le productivisme facile, source de mal-être en entreprise.

Emmanuel Macron, en affichant sa volonté de responsabiliser tous les acteurs de la réforme, en proposant une décentralisation de la décision et des réformes équilibrées tournées vers la recherche d'efficacité plutôt que vers la recherche d'économies, montre le chemin de la méthode pour redresser la France.

Eric Delannoy est président de Tenzing Conseil. Ancien vice-président fondateur de Nous Citoyens, il soutient Emmanuel Macron.

Marine Le Pen et le coup d'Etat monétaire

majoritaire. Comme il est impossible que les dix-huit partenaires donnent un accord unanime (condition sine qua non) aux desiderata de la France, cette méthode, où le chantage tient lieu de diplomatie, échouera.

De toute façon, ce scénario ne tient pas debout. L'exemple du Brexit montre qu'il est impossible de sortir de l'UE sans engager des négociations longues de deux années minimum, au cours desquelles toute disposition (protectionnisme intelligent ou pas) contraire aux traités de Rome et de Maastricht est strictement prohibée. Theresa May le sait bien, elle, qui serait disposée à signer un traité de libre-échange avec les Etats-Unis, mais qui est contrainte de ronger son frein avant de conclure un accord de cette nature, le temps de régler les conditions du divorce avec l'UE.

Un abandon de l'euro suppose un changement constitutionnel.

Un référendum afin de légitimer un passage au forceps ne pourrait pas recevoir l'aval du Conseil constitutionnel.

Notre éventuelle présidente devra aussi patienter, car il est hors de question qu'elle puisse obtenir des dérogations – même temporaires – à la loi commune, qui autoriseraient la France à appliquer une politique commerciale

en solo. Certes, M^{me} Le Pen pourrait vouloir passer outre et engager l'offensive. Ce faisant, il ne fait pas de doute qu'une telle violation des traités (européens et internationaux [OMC]) se heurterait à un veto du Conseil constitutionnel. Et, pour ce qui est de l'abandon de l'euro par voie référendaire, il serait impossible à organiser tant que les négociations sur le maintien ou non dans l'Union européenne ne seront pas conclues.

Rien dans Maastricht ne prévoit une sortie de la monnaie unique. C'est normal ; comment admettre qu'un pays puisse continuer à rester dans l'Union, c'est-à-dire un marché totalement ouvert, s'il s'arrogeait le droit de mener de chez lui une guerre monétaire (« concurrence déloyale », affirme M^{me} Le Pen). Il faut d'abord sortir de l'UE. Un référendum afin de légitimer un passage au forceps ne pourrait pas recevoir l'aval du Conseil constitutionnel. Dans ce cas, l'administration française et l'ensemble de la fonction publique seraient en droit d'invoquer l'illégalité d'une telle procédure et de refuser d'exécuter les consignes du pouvoir exécutif, dont les décisions s'apparenteraient à ce que l'on pourrait appeler un coup d'Etat monétaire. Une stratégie qui nous plongerait non seulement dans une crise monétaire et financière, dont on n'imagine même pas où elle pourrait nous conduire, mais aussi dans une crise institutionnelle, faite de tensions et porteuse de graves menaces en matière de paix civile intérieure.

Jean-Louis Gombeaud est éditorialiste économique à LCP-Public Sénat.

opinions

A chacun son système

L'ŒIL DU PHILOSOPHE

Par Roger-Pol Droit



Surtout, ne pas être dans le système ! S'afficher candidat de la rupture et du renouvellement. Se faire autant que possible champion de l'anti-système. Depuis des mois, au fil de cette longue campagne, c'est devenu la consigne, le mot d'ordre obligé. L'enfer, ce serait le système, celui que les autres incarnent et perpétuent – réminiscence de Sartre, dans « Huis clos » : « L'enfer, c'est les autres. » Il faudrait donc échapper, à tout prix, aux impasses, pièges et maléfices du système. Mais qu'appelle-t-on ainsi ? Cette notion semble évidente, elle ne l'est pas. Ce terme est partout, son sens n'est nulle part.

Bien sûr, on exhibera facilement sa signification courante : un ensemble de connivences, supposées relier intimement partis politiques, médias, finances, élites. Appartiendrait à ce « système » ce qui relève des institutions en place, qu'elles soient politiques, financières, médiatiques. Jean-Marie Le Pen parlait autrefois de l'« établissement », en recyclant un vieux discours « démagiste » développé à l'extrême droite au temps de l'affaire Stavisky et de la crise du 6 février 1934. Ceux qui détiennent les pouvoirs sont alors supposés corrompus, donc à balayer. « Tous copains, tous coquins », « tous pourris », tous mêlés aux « effroyables scandales qui condamnent aujourd'hui le système de ceux qui en vivent ». Cette phrase de 1934, signée à l'époque du Front universitaire, figurerait sans peine sur des tracts d'aujourd'hui, émanant de plusieurs côtés.

Car cette image du « système » s'est diffusée. Elle s'est insidieusement répandue, faisant presque oublier ses origines anti-républicaines. Banalisé, le terme oppose ceux « du dedans » – nantis, complices, profiteurs... – et ceux « du dehors » – oubliés, laissés pour compte, contraints, pour se faire entendre et respecter, de renverser l'édifice et de tout chambouler.

C'est précisément là que réside un piège, la confusion dangereuse de registres qui doivent au contraire être distingués. Il est vrai que certains sont privilégiés et favorisés, d'autres négligés et oubliés. Mais leur opposition est forcément celle de deux systèmes antagonistes, pas d'un système et de son extérieur. Sinon, l'usage même de la notion se trouve faussé. Or ce n'est pas une notion si simple.

Des systèmes, en effet, il y en a de toutes sortes. Dénominateur commun : une confi-

guration d'éléments interdépendants, liés, formant un tout. Correspondent à cette définition le système solaire aussi bien que le système cérébral, les systèmes de parenté de toutes les sociétés, les systèmes de sons de toutes les langues, les systèmes formels des mathématiciens, les systèmes de valeurs et les systèmes moraux. On ne saurait oublier les systèmes philosophiques – modèle perfectionné par Descartes, Spinoza, Leibniz, critiqué par Condillac, sublimé par Hegel... – qui construisent un château de concepts sur un socle de principes supposés universels. A l'intérieur de cette galaxie, quantité de nuances existent. D'Alembert opposait, par exemple, l'« esprit systématique », qui rend fécondes les investigations rationnelles, à l'« esprit de système », qui stérilise la recherche par son dogmatisme rigide. A cette diversité, il faudrait encore ajouter les registres économiques, politiques, sociaux : systèmes bancaires et systèmes de soins, systèmes monétaires, etc.

De tous côtés, la dénonciation du « système » est devenue monnaie courante.

Au risque d'oublier l'origine antirépublicaine de cette dénonciation et, surtout, sa grande confusion.

L'important à souligner, c'est qu'on trouve ici de tout... sauf du dehors ! Ce qui s'oppose à un système, c'est toujours un autre système ! C'est pourquoi il est vain de parler de candidats ou de politiques qui seraient « du système » tandis que d'autres seraient « en dehors ». S'affrontent des systèmes d'idées, des systèmes de valeurs, des systèmes de représentations. Système contre système. Mondialistes contre nationalistes, multiculturalistes contre identitaires, européanistes contre souverainistes, libéraux contre dirigistes, etc. Ces configurations sont toutes systémiques. Arrêtons de diaboliser la notion de « système », abandonnons son usage hérité de la propagande réactionnaire. Ceux qui s'en prennent aujourd'hui au « système » en défendent un autre. Ils ne sont donc nullement « hors système », car personne ne peut l'être, à proprement parler. Loin d'être dépourvus de système, ceux qui le dénoncent le font toujours au nom d'un ensemble d'idées reliées entre elles. Voilà les évidences, ce qu'il faut rappeler... systématiquement.

Roger-Pol Droit est écrivain et philosophe.

L'ACTUALITÉ DES THINK TANKS

Humaniser la révolution numérique

IDÉE La relation numérique se substitue peu à peu à la relation humaine. Le passage, dans les banques ou les administrations, au tout numérique est problématique pour ceux qui ne disposent pas d'outils ou qui ne les maîtrisent pas. La fracture numérique semble plus réduite quand les taux d'équipement progressent. Mais tout est dans les usages. Et si le nombre d'individus concernés diminue, l'intensité du problème s'accroît pour ceux qui sont de fait plus touchés car plus isolés. « La littérature numérique est inégalement répartie », notent les experts du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc). Ils rappellent que plus de 80 % des foyers sont connectés à Internet. Reste qu'un septuagénaire sur deux n'est pas connecté. C'est le cas d'un tiers des allocataires de minima sociaux, du quart des habitants en zone rurale, du quart des ménages à bas revenus.

INTÉRÊT Le Crédoc n'est pas, à proprement parler, un think tank. Les Anglo-Saxons appelleraient « fact tank » un tel organisme. Ses données et recherches permettent de souligner les paradoxes de l'e-administration, les craintes de la population et la nécessité d'un accompagnement personnalisé (au sens d'humanisé) des personnes fragilisées. N'a-t-on pas là un sujet majeur pour l'avenir du travail social ?

— Julien Damon

www.credoc.fr

le grand entretien



Rodolphe Belmer « C'est grâce à l'Europe qu'Eutelsat est devenu leader mondial »

RODOLPHE BELMER
DIRECTEUR GÉNÉRAL
D'EUTELSAT

Philippe Strapp

Propos recueillis par
Anne Bauer
abauer@lesechos.fr
et **David Barroux**
dbarroux@lesechos.fr

A l'heure de la 5G et de la fibre optique, a-t-on encore besoin de satellites ?

La diffusion par satellite est une technologie récente, au service du grand public depuis moins de trente ans, et promise à un bel avenir. Aujourd'hui, le consommateur mondial a besoin d'être connecté en permanence à l'Internet à haut débit. Cette demande ne pourra pas être satisfaite par les réseaux de télécommunications terrestres, qui, pour des questions de rentabilité, visent les zones denses. Le satellite est la solution de complément nécessaire pour réduire la fracture numérique et répondre à un besoin de connexion en mobilité. Aujourd'hui, les chaînes de télévision sont nos premiers clients. Demain, ce seront les opérateurs télécoms qui voudront offrir un service de connectivité en tout point. La fourniture d'Internet par satellite ne pèse encore que 12 % de notre chiffre d'affaires, mais ce métier affiche une croissance de 20 %, quand notre métier de diffuseur télé est stable.

Quels usages vont tirer la demande de bande passante ?

La consommation d'Internet double tous les trois ans. La vidéo représente déjà 80 % de la consommation de bande passante pour Internet. La réalité virtuelle va faire exploser les besoins. Il faut 2 mégabits par seconde pour diffuser de la vidéo traditionnelle, 8 mégabits pour de la haute défini-

tion, 20 pour l'ultra haute définition, et il en faudra 27 pour la réalité virtuelle.

Pourriez-vous répondre à ce besoin à des tarifs abordables ?

En Europe, notre satellite KA-SAT lancé en 2010 dessert déjà 200.000 foyers. Mais les satellites actuels ne sont pas encore taillés face à l'essor de la vidéo en streaming. Avec la nouvelle génération qui arrive en 2020, nous serons dix fois plus performants pour un coût comparable. D'un débit de 100 gigabits par seconde, nous allons passer à 1 téra-bit. Il sera alors possible de proposer des services aussi compétitifs que la fibre, avec des abonnements de l'ordre de 30 euros par mois pour une vitesse de 30 mégabits par seconde.

Mais les prix de la fibre ou de la 5G vont continuer de baisser ?

La 4G couvre peut-être 70 % de la population européenne, mais ne dessert que 20 % du territoire européen. La 5G montera peut-être à 30 % mais ne couvrira pas toute la surface de la Terre. Dans les transports, à la campagne ou la montagne, tout le monde veut être connecté. La fibre est compétitive dans les zones urbaines, où le coût de raccordement par foyer est d'environ 400 euros. Dans les zones à faible densité, le coût de raccordement grimpe à 2.000 euros et jusqu'à 10.000 euros dans les zones montagneuses. Notre coût de « raccordement » est partout de 500 euros.

Vous allez donc concurrencer les opérateurs de télécoms ?

Non, nous sommes complémentaires. Gardez à l'esprit que les opérateurs de satellites

réalisent à l'échelle mondiale un chiffre d'affaires cumulé de 15 milliards d'euros. Quand celui des télécoms dépasse les 2.000 milliards...

Votre activité télévision n'arrive-t-elle pas à saturation ?

La télévision pèse 64 % de notre chiffre d'affaires, un chiffre stable, voire en légère

Dans les zones à faible densité, le coût de raccordement grimpe à 2.000 euros et jusqu'à 10.000 euros dans les zones montagneuses.

Notre coût de « raccordement » est partout de 500 euros.

croissance. Mais le nombre de chaînes – plus de 40.000 chaînes dans le monde – croît toujours de 5 % par an. L'offre s'enrichit, se segmente et se localise. Si elle se stabilise en Europe, ce n'est pas le cas en Afrique, qui voit se développer à côté des chaînes historiques panafricaines en français, anglais, arabe ou portugais, nombre de chaînes locales dans les langues vernaculaires. Or, pour distribuer cette offre de plus en plus riche, il n'existe que deux solutions. La fibre – qui ne pourra pas aller partout – ou le satellite. A part aux Etats-Unis, le satellite gagne partout des parts de marché. Le câble et la diffusion hertzienne, eux, reculent.

Les Gafa sont-ils vos clients ?

Ils discutent et expérimentent des services avec nous. Ils sont intéressés par le spatial et y investissent. Une fois qu'ils auront atteint les bornes de leurs marchés actuels, ils seront à la recherche de nouvelles opportunités et auront besoin de nous pour croître et étendre leurs services au-delà des zones couvertes par la fibre.

Craignez-vous de nouveaux concurrents, d'éventuelles start-up de l'espace ?

Eutelsat est une entreprise jeune, privatisée au début des années 2000, introduite en Bourse en 2005, qui garde nombre d'avantages compétitifs. De nombreux acteurs peuvent construire un satellite, mais il faut d'excellents ingénieurs pour les opérer – nous avons parmi les meilleurs ingénieurs spatiaux au monde – ainsi qu'un large portefeuille de fréquences afin d'établir les communications. Il y a de vraies barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants. Dans notre métier, la ressource rare, ce n'est pas l'espace. Ce sont les fréquences. Surtout celles qui peuvent résister aux variations atmosphériques et météo.

Mais les constellations de satellites bon marché à basse orbite développées par OneWeb ou SpaceX ne vous inquiètent-elles pas ?

A ce stade des progrès technologiques, nous n'y croyons pas. Eutelsat reste fidèle aux satellites géostationnaires, qui ont l'avantage d'être fixes par rapport à la Terre. Leurs signaux peuvent donc être captés avec des antennes fixes bien moins coûteuses que les antennes mobiles qui seront nécessaires pour les constellations en



Son parcours

● L'ancien patron de Canal+, remercié par Vincent Bolloré après quatorze ans de maison, reconnaît qu'Eutelsat lui a ouvert de nouveaux horizons. Le dirigeant est passé de l'Hexagone à une carrière de manager international. Arrivé en octobre 2015 et nommé directeur général en 2016, cet ancien HEC vient d'inscrire son nom au panthéon des acteurs du spatial en souscrivant au projet de Jeff Bezos, patron de Blue Origin, de créer une nouvelle fusée.



Son actualité

● Rodolphe Belmer vient de nouer un partenariat avec ViaSat, leader aux Etats-Unis de la fourniture de wi-fi à bord des avions, afin de mettre les boucliers doubles dans ce secteur en plein développement. La JV investira 650 millions de dollars pour lancer à l'horizon 2020 ViaSat 3, le satellite qui pourra délivrer 1 téra-bit par seconde. Pour la couverture en direct des deux tours de l'élection présidentielle, Eutelsat a vendu deux fois plus d'heures de diffusion qu'en 2012, signe de l'intérêt des médias du monde entier pour cet événement.

orbite basse. Celles-ci couvriront en outre 85 % du temps des zones vides comme les océans ou les déserts...

Vous avez commandé un lancement à la future fusée de Blue Origin, la société de Jeff Bezos, le patron d'Amazon. Ne faites-vous pas le jeu des Américains contre les intérêts européens ? Blue Origin développe une technologie intéressante. J'ai, avec mon conseil d'administration, qui représente les intérêts de tous les actionnaires, la responsabilité de stimuler la concurrence, l'innovation et la baisse des prix chez nos fournisseurs. Néanmoins, nous sommes et resterons le premier client de l'opérateur européen Arianespace. Nous réalisons un lancement sur deux avec la fusée Ariane. En outre, depuis vingt ans, nous avons commandé 90 % de nos satellites à des industriels français. Nous nous fournissons massivement en France, alors qu'elle ne représente que 10 % de notre chiffre d'affaires. L'armée américaine nous passe davantage de commandes que l'armée française ! Si un acteur de l'industrie aérospatiale européenne peut afficher son patriotisme économique, c'est bien Eutelsat.

Va-t-on vers une nouvelle géopolitique de l'espace ?

Notre industrie est globale et mondiale. La moitié de nos salariés sont étrangers. Si Eutelsat est un leader mondial, c'est parce que nous avons fait l'Europe spatiale. Défaire l'Europe comme certains le souhaitent dans la campagne présidentielle, ce serait tuer notre industrie et nos emplois. Aujourd'hui, Eutelsat explore les opportunités du marché chinois, pour servir les compagnies aériennes chinoises en wi-fi ou pour participer au mégaplan d'infrastructures lié au grand projet de Pékin pour développer la nouvelle route de la soie entre la Chine et l'Europe. Je suis l'un des trois patrons français invités à participer le mois prochain au sommet organisé à Pékin « One Belt, One Road ».

Comment va Eutelsat ?

Le conseil d'administration présidé par Michel de Rosen m'a confié la direction de l'entreprise début 2016. Comme tous ses concurrents, Eutelsat a été surpris l'an dernier par le ralentissement de croissance, le premier après vingt ans de croissance ininterrompue dans cette industrie spatiale des télécoms. Nous avons diminué nos coûts opérationnels de 10 %, renégocié notre dette, revu au plus juste nos investissements afin de maximiser notre cash-flow, tout en maintenant notre potentiel de croissance, notamment grâce à l'accord signé avec l'américain ViaSat pour lancer au début de la prochaine décennie le futur satellite de très haut débit, dont le potentiel de chiffre d'affaires est dix fois supérieur à d'anciens satellites de notre flotte.

Avez-vous souffert de la crise en Guyane ?

Dans notre industrie, tout retard de lancement équivaut à un manque à gagner qui se chiffre en millions d'euros (environ 4 millions par mois). La campagne de lancement de notre satellite Eutelsat 172B a repris en vue d'un tir depuis Kourou début juin. ■

Les Echos



Les chiffres de l'économie

Budget de l'Etat 2016 : 374,3 milliards d'euros // **PIB 2016** : 2.222,58 milliards d'euros courants // **Plafond Sécurité sociale** : 3.269 euros/mois à partir du 01-01-2017 // **SMIC horaire** : 9,76 euros à partir du 01-01-2017 // **Capitalisation boursière de Paris** : 1.361,76 milliards d'euros (au 11-01-2017) // **Indice des prix (base 100 en 2015)** : 100,55 en novembre 2016 // **Taux de chômage (BIT)** : 10 % au 4^e trimestre 2016 // **Dettes publiques** : 2.147,2 milliards d'euros au 4^e trimestre 2016

EN FRANCE

LA RÉUNION DEUX POLICIERS BLESSÉS PAR UN HOMME SOUPÇONNÉ DE RADICALISATION

Deux policiers ont été légèrement blessés jeudi à La Réunion par un homme de 22 ans « soupçonné de radicalisation », qui leur a tiré dessus lors de son interpellation. Les policiers agissaient dans le cadre d'une procédure pour apologie du terrorisme. Une filière djihadiste, la première en outre-mer, avait été démantelée à La Réunion en juin 2015. Selon les chiffres de la préfecture, une centaine de personnes soupçonnées de radicalisation sont recensées dans l'île.

PARIS L'APPARTEMENT DE CAZENEUVE CAMBRIOLÉ



Gabriel Boissy/ AFP

L'appartement parisien du Premier ministre, Bernard Cazeneuve, a été cambriolé en début de semaine, a-t-on appris jeudi auprès de son entourage, qui exclut toutefois qu'il ait été délibérément visé. « Aucun document ayant trait à sa fonction » ne se trouvait dans l'appartement, a-t-on assuré, rappelant que le Premier ministre « a demandé il y a plusieurs mois à ce qu'il n'y ait pas de garde statique devant son immeuble ».

FOOTBALL SEPT SUPPORTEURS CORSES CONDAMNÉS EN APPEL

Des amendes allant jusqu'à 1.000 euros pour outrage et rébellion ont été infligées jeudi par la cour d'appel de Reims à sept supporters de Bastia, plus d'un an après de violents incidents avec la police en marge du match de Ligue 1 à Reims. Cinq d'entre eux se sont vu interdire de pénétrer dans un stade ou de se rendre aux abords lors d'une manifestation sportive pendant un an. Un étudiant avait perdu l'usage d'un œil durant les heurts, dans des circonstances encore non élucidées.

POLYNÉSIE LES BULLETINS DE VOTE LARGUÉS PAR AVION

Les bulletins de vote du second tour de la présidentielle seront largués par avion le 4 mai sur trois îles de Polynésie (Rapa, Tematangi et Hereheretue), trop isolées pour être desservies à temps par la mer, a indiqué jeudi le ministère de la Défense. Les trois îles « ne disposent pas d'aéroport et les liaisons maritimes sont trop rares » pour assurer une livraison à temps du matériel électoral. Au premier tour, le largage avait été effectué plus en amont, le 14 avril.

SAVOIE UNE VOITURE FORCE LES GRILLES DE LA PRÉFECTURE

Un homme de 48 ans a forcé avec sa voiture le portail de la préfecture de Savoie, mercredi soir à Chambéry, sans faire de blessé, avant d'être rapidement interpellé. « Ce geste ne semble pas avoir de lien avec un acte terroriste », a indiqué ce jeudi la préfecture. L'homme, un quadragénaire sans domicile fixe « vivant dans sa voiture » et déjà connu de la justice pour des faits de droit commun, est sorti de son véhicule un couteau à la main. Les motivations de son geste n'ont pas été communiquées.

À L'ÉTRANGER

SYRIE DAMAS ACCUSE ISRAËL

La Syrie a accusé son voisin israélien d'avoir provoqué une énorme explosion jeudi en tirant des missiles sur une position militaire, près de l'aéroport international de Damas. L'Etat hébreu, qui confirme rarement ses nombreuses attaques lancées en territoire syrien depuis le début de la guerre civile en 2011, a laissé entendre qu'il pourrait en être l'auteur. Si son implication se confirmait, il s'agirait de la deuxième attaque menée en quatre jours par Israël contre des cibles en Syrie.

ROYAUME-UNI LE BREXIT À CONTRECOEUR

Une majorité de Britanniques regrette, pour la première fois, le résultat du référendum du 23 juin 2016 en faveur d'une sortie de l'Union européenne, selon un sondage YouGov publié jeudi dans le « Times ». « Avec du recul, pensez-vous que le Royaume-Uni a eu raison ou tort de voter pour quitter l'UE ? », 45 % des personnes interrogées disent regretter le choix du Brexit, 43 % l'approuvant et 12 % étant indévisées, ajoute cette enquête réalisée auprès de 1.590 adultes.

RUSSIE MOSCOU ET TOKYO AMÉLIORENT LEUR DIALOGUE



Natalia Kolomoisky/ AFP

Le président russe, Vladimir Poutine, a salué jeudi, lors d'un entretien avec le Premier ministre japonais, Shinzo Abe, à Moscou, les progrès de la relation bilatérale, empoisonnée par un conflit territorial. « Lors de notre rencontre précédente [...], nous avons convenu de renforcer nos relations, nos contacts, notre travail commun. Et nous pouvons déjà en tirer des conclusions : il y a du progrès », a déclaré Vladimir Poutine.

ROYAUME-UNI UN HOMME ARRÊTÉ POUR TERRORISME

La police britannique a annoncé avoir arrêté un homme pour terrorisme jeudi dans le centre de Londres et des policiers armés se sont déployés sur Whitehall, l'artère londonienne où se trouvent de nombreux bâtiments ministériels. Agé de 27 ans, l'homme a été interpellé par des membres des services antiterroristes sur Parliament Street, non loin du Parlement britannique et de la résidence de la Première ministre, Theresa May, a dit la police.

ÉTATS-UNIS : LE PENTAGONE CIBLE MICHAEL FLYNN

Le Pentagone a ouvert sa propre enquête sur Michael Flynn, l'éphémère conseiller à la Sécurité nationale de Donald Trump contraint à la démission en raison de ses liens présumés avec la Russie, selon le groupe démocrate à la Chambre des représentants. L'ancien général avait omis de parler de ses liens avec l'ambassadeur de Russie à Washington.

LA PHOTO DU JOUR

Voyage sous haute tension du pape François en Egypte



Le pape François est attendu en Egypte ce vendredi, moins de trois semaines après les attentats visant deux églises du pays et alors que les communautés chrétiennes sont la cible des islamistes radicaux au Proche-Orient. Il doit notamment rencontrer Ahmed Al Tayeb, le grand imam de la mosquée Al Azhar, l'une des plus prestigieuses institutions de l'islam sunnite.

Photo : Mohamed El-Shahed/AFP

ON EN PARLE À MADRID

Le Parti populaire espagnol dans la tourmente

Des révélations sur des scandales poussent à la démission des dirigeants du PP.

Cécile Thibaud

— Correspondante à Madrid

Elle est apparue devant la presse avec des sanglots dans la voix. Comme une femme trahie par ses plus proches collaborateurs. Esperanza Aguirre, la « dame de fer » du Parti populaire qui avait régné sans partage sur la région de Madrid, a présenté sa démission cette semaine. Elle renonce à son dernier mandat comme conseillère municipale de la capitale. Ses larmes n'ont trompé personne. Elle est contrainte de sortir de la politique, alors que les feux des scandales se rapprochent dangereusement d'elle. L'arrestation, quelques jours plus tôt, de

celui qui avait été son bras droit et son successeur à la présidence régionale, Ignacio Gonzalez, a provoqué l'étincelle. Placé en prison préventive, il est soupçonné d'avoir détourné plus de 23 millions d'euros de fonds publics entre 2003 et 2012, alors qu'il gérait la compagnie des eaux de la région, Canal de Isabel II, à travers des commissions prélevées sur les acquisitions en Amérique latine, notamment. Il devient difficile pour Esperanza Aguirre d'expliquer comment elle n'a rien vu, rien entendu, elle qui se flattait de mener le parti à la baguette. D'autant que des voix dissidentes au sein de l'organisation l'avaient avertie personnellement de l'existence de comptes en Suisse. Combien

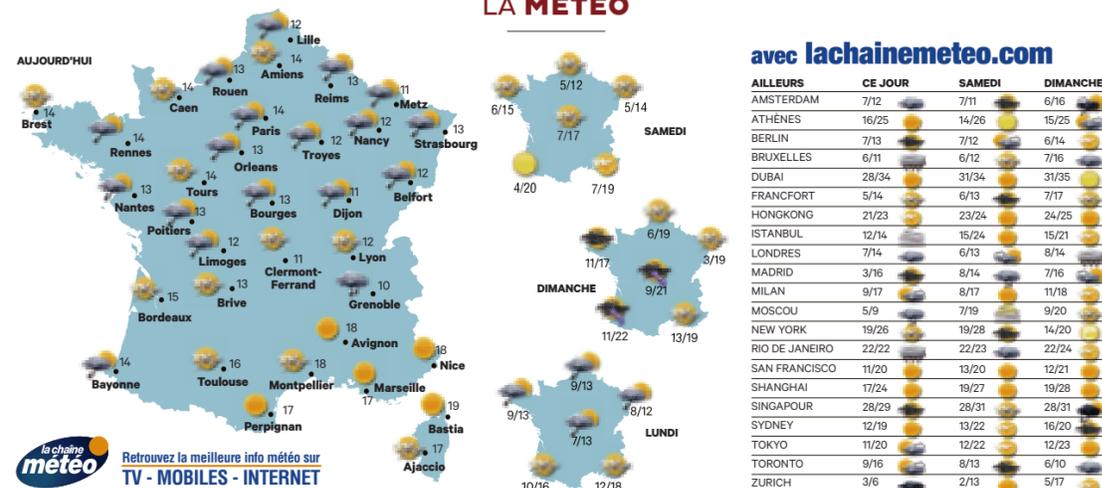
de « cas isolés » faut-il pour que la corruption puisse être qualifiée de systémique au sein d'un parti ? C'est la question à laquelle le chef du gouvernement espagnol et président du PP, Mariano Rajoy, évite de répondre depuis des mois, considérant qu'il ne s'agit que de « quelques fruits pourris ».

La justice suit son cours

Le puzzle de la trentaine d'affaires, encore en instruction pour la plupart, dévoile pourtant l'image d'un parti gangrené dans ses fiefs historiques, à Madrid comme à Valence, à Murcia ou aux Baléares, par des circuits de commissions et de fausses factures qui ont débouché sur l'enrichissement d'intermédiaires et

le financement de campagnes électorales. Le même schéma semblait aussi se reproduire au siège du parti, où le trésorier, Luis Barcenas, avait même réussi à accumuler au passage jusqu'à 48 millions d'euros sur des comptes en Suisse. La justice suit son cours, se borne à répéter Rajoy, omettant tout l'acharnement de son propre parti pour effacer les pistes, réinitialiser les ordinateurs et compliquer la tâche des enquêteurs. Ces derniers signalent les efforts réitérés des principaux suspects du réseau de Madrid pour activer les amitiés au sein des ministères de la Justice et de l'Intérieur. Avec l'espoir que la hiérarchie calmera l'ardeur des procureurs et des juges d'instruction. ■

LA MÉTÉO



RETROUVEZ
L'ÉDITO ÉCONOMIQUE DE
FRANÇOIS VIDAL

TOUS LES JOURS
À 7H10
SUR RADIO CLASSIQUE

Les Echos

SUR



SAMSUNG

Galaxy S8 | S8+

Unbox your phone

Unbox your phone : Libérez votre smartphone.

www.samsung.com/fr/galaxys8



DAS tête Galaxy S8+ : 0,260 W/kg, DAS tête Galaxy S8 : 0,315 W/kg. Le DAS (débit d'absorption spécifique des appareils mobiles) quantifie le niveau d'exposition maximal de l'utilisateur aux ondes électromagnétiques, pour une utilisation à l'oreille. La réglementation française impose que le DAS ne dépasse pas 2 W/kg. L'utilisation d'un kit mains libres est recommandée. Samsung Electronics France - CS2003 - 1 rue Fructidor - 93484 Saint-Ouen Cedex. RCS Bobigny 334 367 497. SAS au capital de 27 000 000 €. Visuel non contractuel. Écran simulé. **Cheil**



DEVICES | EUR/GBP 0,8431 | EUR/JPY 1,2101 | EUR/CHF 1,081 | GBP/USD 1,29 | USD/JPY 1,1261 | USD/CHF 0,9938 | TAUX | EONIA -0,362 | LIFFE EURIBOR 3 MOIS -0,329 | OAT 10 ANS 0,831 | T-BONDS 10 ANS 2,3226

CAC 40
5.271,70 points
- 0,31 %

DOW JONES (*)
20.982,35 points
+ 0,03 %

EURO/DOLLAR
1,0882 \$
+ 0,06 %

OR
1.265,59 \$
+ 0,05 %

PÉTROLE (BRENT)
51,06 \$
- 1,47 %

(*) A la clôture

INDUSTRIE & SERVICES AUTOMOBILE

L'hégémonie du diesel en Europe touche à sa fin. // P. 18

AERONAUTIQUE

Zodiac imagine déjà un « plan B » en cas d'échec avec Safran. // P. 19

AÉRIEN



L'Etat italien cherche à éviter à tout prix le crash d'Alitalia. // P. 20

TOURISME

Les croisiéristes à l'assaut du prometteur marché chinois. // P. 21

DISTRIBUTION

Gemo, l'enseigne d'Eram, teste de nouveaux modèles. // P. 22

MARCHÉ DE L'ART

Les ventes en ligne d'œuvres d'art se banalisent. // P. 23

HIGH-TECH & MÉDIAS MUSIQUE



Les musiciens s'entre-invitent pour élargir leur public. // P. 24

NINTENDO

Le japonais compte sur la Switch et Zelda pour doubler ses profits. // P. 27

START-UP BAROMÈTRE

Les nouveaux secteurs favoris de la French Tech. // P. 28

PME & RÉGIONS URBANISME

La France a plus d'une tour dans son sac. // P. 29

FINANCE & MARCHÉS BOURSE

Les records de Wall Street à l'épreuve des projets de Trump. // P. 31

ÉPARGNE

Présidentielle : la tension monte chez les épargnants. // P. 32

DEVICES

Le bitcoin bat un nouveau record, à plus de 1.300 dollars. // P. 33

GOVERNANCE

Gouvernance : les pratiques de Vivendi montrées du doigt. // P. 34

LES ÉCHOS BUSINESS CARNET // P. 41

DERNIÈRE HEURE

Ryanair peut échapper aux charges sociales en France, dit l'Europe



Ryanair vient de recevoir le renfort de la Cour de justice européenne de Luxembourg dans sa bagarre avec l'Etat français et les syndicats de personnels du transport aérien, sur la question des travailleurs détachés. Photo Shutterstock

Selon la Cour de justice européenne, les autorités françaises ne peuvent refuser les certificats de détachement.

Bruno Trévidic
@BrunoTrevidic

Les juristes de Ryanair vont pouvoir faire la fête au pub ce week-end. Après plusieurs condamnations en France, la compagnie low cost vient en effet de recevoir le renfort de la Cour de justice européenne de Luxembourg, dans sa bagarre avec l'Etat français et les syndicats de personnels du transport aérien, sur la question des travailleurs détachés.

Contrairement à leurs collègues français, les juges européens ont en effet estimé que les autorités françaises ne pouvaient imposer unilatéralement à des travailleurs détachés de payer des charges sociales en France si ceux-ci cotisent déjà à un système de Sécurité sociale dans un autre pays de l'Union européenne. La Cour de justice européenne devait se prononcer sur le cas

d'un croisiériste allemand, A-Rosta, condamné en France à régler à l'Urssaf 2 millions d'euros de cotisations patronales, pour avoir employé des salariés sous contrat suisse sur des bateaux naviguant sur le Rhône et la Seine. Et ce, bien que ces salariés aient pu produire des certificats de détachement – les formulaires A1 – attestant de leur affiliation à la Sécurité sociale d'autres pays européens. Les juges français avaient estimé que ces salariés ayant une activité permanente en France, leur employeur devait obligatoirement payer des charges sociales en France.

Remboursement

Mais les juges européens ont estimé, pour leur part, que quels que soient les doutes concernant la légalité d'un détachement, les autorités françaises n'avaient pas le droit d'invalider unilatéralement un formulaire de détachement sans en débattre au préalable avec le pays émetteur. Dans le cas présent, les autorités françaises auraient dû saisir la Cour de justice européenne de leur différend avec les autorités suisses. Cela afin de protéger la règle européenne sur la libre circulation des services et des travailleurs. De quoi ralentir considérablement les auto-

rités françaises dans leur lutte contre le dumping social. D'autant qu'une autre décision à venir de la Cour de justice, relative aux critères définissant le régime d'affiliation des personnels navigants du transport aérien, pourrait encore compliquer les choses. Dans un avis rendu ce jeudi, l'avocat général de la Cour propose, en effet, que la base d'affectation ne soit pas le critère principal pour déterminer l'affiliation, mais que les juges s'appuient sur plusieurs critères, comme le lieu de prise de fonction, de stationnement des avions, l'endroit où le salarié est contractuellement tenu de résider et où il doit se rendre en cas de problème avec son employeur.

Du pain bénit pour Ryanair, qui n'a jamais accepté de devoir payer des charges sociales en France, arguant du fait que ses salariés cotisent déjà en Irlande ou au Royaume-Uni. Dans un communiqué diffusé ce jeudi, la compagnie irlandaise affirme même qu'elle va réclamer aux autorités françaises le remboursement. « avec les intérêts », de quelque 15 millions d'euros de cotisations patronales qu'elle avait été condamnée à verser à l'Urssaf, pour avoir employé de 2006 à 2010 une centaine de navigants sous contrat irlandais, mais basés à Marseille. ■

Après la Bourgogne, le gel frappe durement le vignoble bordelais

Des images de brasero dans les vignobles de Bourgogne la semaine dernière, et des gelées qui se sont depuis étendues à de nombreux vignobles, en Occitanie ou dans le Bordelais. « Une nouvelle fois, les aléas climatiques frappent fort. Ils assombrissent d'ores et déjà les perspectives de récolte pour 2017 [...]. De nombreuses parcelles ont été gelées en totalité », s'alarme dans un communiqué la FDSEA de Gironde.

« C'est un épisode de gel sévère, toutes les zones sont touchées. On a des taux allant de 20 %, selon certaines propriétés, à 90-100 % dans les zones les plus exposées », a expliqué de son côté le président du Comité interprofessionnel du vin de Bordeaux (CIVB), Allan Sichel, à l'AFP. Les températures sont des-

centes jusqu'à -4 °C dans certaines zones dans la nuit de mercredi à jeudi, et le CIVB prévoyait un nouvel épisode de gel dans la nuit de jeudi à vendredi. « A ce stade on peut déjà dire que le volume global de la récolte 2017 sera impacté », prévient l'interprofession.

Déficit en pluviométrie

La semaine dernière, ce sont les vignobles de l'est de la France qui avaient subi un épisode similaire, ainsi que ceux d'Occitanie. « De 10 à 15 % du vignoble a été détruit » en moyenne, indiquait mercredi à l'AFP Michel Defrancis, coprésident de l'Interprofession des vins du Sud-Ouest (Ivso). Les cultures fruitières sont également concer-

nées. « Les pertes de récolte du secteur arboricole pourront faire l'objet d'une indemnisation dans le cadre du régime des calamités agricoles, une fois que l'étendue des pertes définitives sera connue, à l'issue de la récolte 2017 », a déjà réagi le ministre de l'Agriculture, Stéphane Le Foll, dans un communiqué cette semaine. Il souligne, en revanche, que les pertes de récolte dans la viticulture étant assurables, elles ne relèvent pas du régime des calamités agricoles.

Au gel pourrait s'ajouter la sécheresse. « Des régions entières sont menacées par un déficit en pluviométrie, le plus bas enregistré depuis de nombreuses années, rappelant parfois la situation de 1976 », écrit la FDSEA de Gironde. — V. L. B., avec agences

La SNCF va céder son activité de logistique auto

Lionel Steinmann
@lionelsteinmann

La SNCF va vendre STVA, sa filiale spécialisée dans la logistique automobile. Selon nos informations, le groupe s'apprête de manière imminente à engager l'ouverture de négociations exclusives afin de céder cette activité – qui fait partie de la branche SNCF Logistics – au groupe CAT, une ancienne filiale de Renault, aujourd'hui indépendante.

Créé par la compagnie nationale en 1950, STVA (Société de Transport de Véhicules Automobiles) compte 2.100 salariés, dont 1 millier en France, pour un chiffre d'affaires légèrement supérieur à 300 millions d'euros. Le transport de voitures par rail, son métier historique, ne représente plus que 25 % de l'activité, derrière la gestion de plates-formes et, surtout, le transport par route.

STVA sort d'une période difficile. Comme l'ensemble du secteur, l'entreprise a souffert depuis 2008 du transfert d'une partie des usines automobiles vers l'est de l'Europe, ainsi que de la chute des ventes de voitures en 2008 puis 2012, ce qui a fait piquer du nez le chiffre d'affaires et la rentabilité. Un certain nombre de contrats commerciaux clefs ont été perdus.

Société de Transport de Véhicules Automobiles compte 2.100 salariés, dont 1 millier en France, pour un chiffre d'affaires légèrement supérieur à 300 millions d'euros.

L'arrivée d'un nouveau management fin 2014 a permis de redresser le tir, avec notamment un repositionnement sur le marché du véhicule d'occasion. 2016 a vu STVA renouer avec la rentabilité et la croissance du chiffre d'affaires.

Mais la pérennisation de ce redressement nécessite des investissements que la SNCF n'était pas en position de réaliser. Dans ce secteur très émietté, dominé par Gefco, l'ex-filiale de PSA contrôlée par les Chemins de fer russes, et le français CAT, une vague de consolidation se profile pour atteindre la taille critique.

Or STVA ne représente que 3 % du chiffre d'affaires de SNCF Logistics, avec des synergies quasi nulles avec les autres activités. Et la priorité d'Alain Picard, le patron de la branche, reste le développement de Geodis via de nouvelles acquisitions (« Les Echos » du 2 mars).

Le groupe CAT a été retenu

De source proche du dossier, des discussions avec d'autres acteurs pour bâtir une alliance capitalistique n'auraient pas abouti. SNCF Logistics a donc décidé de lancer un processus de cession par enchère concurrentielle. Quatre offres, dont deux fermes, ont été déposées. Celle du groupe CAT, qui affiche un peu plus de 1 milliard de chiffre d'affaires, a finalement été retenue.

Son offre de reprise devrait être accompagnée de l'engagement de ne pas procéder à des licenciements économiques pendant trois ans. Selon un spécialiste, les doublons opérationnels seraient très limités. ■

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



Vinci confirme ses prévisions pour 2017, porté par les concessions

BTP — Le groupe de BTP Vinci a vu son chiffre d'affaires progresser au premier trimestre de 5,1 % sur un an, à 8,4 milliards d'euros. Il a confirmé jeudi ses perspectives 2017, avec une « progression du chiffre d'affaires consolidé, du résultat opérationnel et du résultat net ». L'activité de la division Vinci Airports a progressé de 58,4 % (12,7 % en organique) à 306 millions, celle de la branche concessions (autoroutes et aéroports) de 11 %, à 1,45 milliards, celle de la branche Contracting (BTP) de 2,7 %, à 6,89 milliards.

Alstom et Airbus s'allient pour la cybersécurité des transports

TRANSPORT — Le champion du ferroviaire et celui de l'aérien ont annoncé jeudi qu'ils s'alliaient dans le domaine de la cybersécurité pour répondre aux enjeux des attaques informatiques. « Ce programme portera notamment sur le codéveloppement de nouveaux services d'analyse de vulnérabilité des systèmes de transport, de nouvelles briques technologiques communes de protection, ainsi que sur la définition d'une nouvelle génération de centres de sécurité opérationnelle », ont précisé les deux entreprises.

Total bénéficie de la hausse des cours du baril

ÉNERGIE — Après deux ans de baisse, Total a annoncé mercredi un rebond de son bénéfice net trimestriel de 77 %, à 2,8 milliards de dollars. Le groupe pétrolier a bénéficié de la hausse des cours du baril (54 dollars en moyenne sur le trimestre), qui lui a permis de presque quadrupler le bénéfice opérationnel ajusté de son activité exploration-production, et de largement compenser la baisse de celui du raffinage-chimie (-9 %). La production a atteint 2,57 millions de barils par jour, en hausse de 4 %, grâce notamment à la montée en puissance des nouveaux projets. Le groupe a maintenu son objectif d'économies de 3,5 milliards de dollars en 2017. Il a par ailleurs annoncé le lancement d'un projet de production de gaz de schiste en Argentine, sa première décision d'investissement depuis le début de la crise en 2014.

Le chiffre d'affaires de Renault bondit de 25,2 %



AUTOMOBILE — Le chiffre d'affaires du groupe Renault a bondi de 25,2 % au premier trimestre à 13,13 milliards d'euros. En excluant les ventes du constructeur russe AvtoVAZ, nouvellement intégré, les ventes ont grimpé de 19,7 %. Le groupe a vu ses livraisons grimper de 10 % en Europe, de 30,9 % en Afrique-Moyen-Orient, de 161,5 % en Iran, ou de près de 100 % en Asie-Pacifique.

POURQUOI LA HAUSSE DU CAC 40 PEUT SE POURSUIVRE

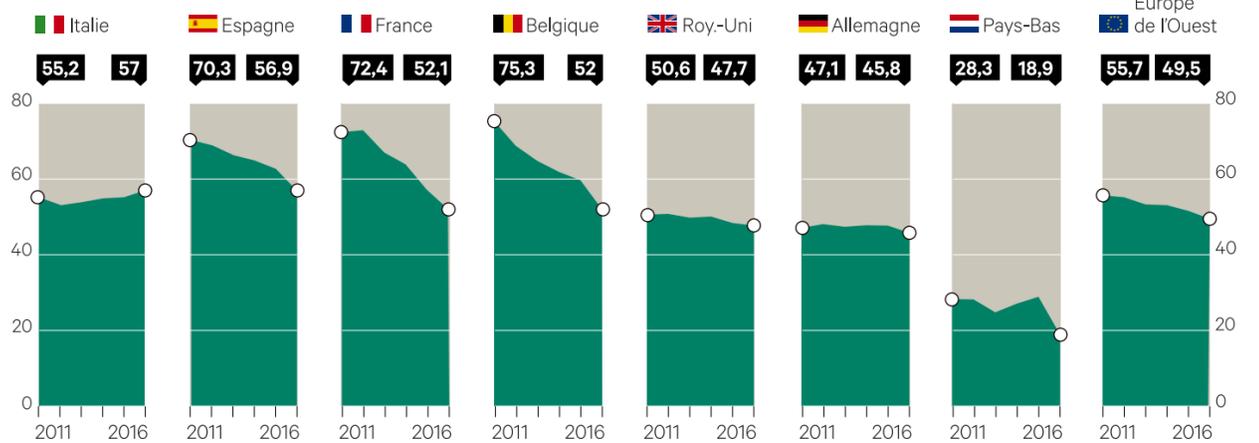
Demain chez votre marchand de journaux



AUTOMOBILE

La part de marché des voitures diesel baisse

En % d'immatriculations



« LES ÉCHOS » / SOURCES : ASSOCIATION AUXILIAIRE DE L'AUTOMOBILE (AAA), ASSOCIATION DES CONSTRUCTEURS EUROPÉENS D'AUTOMOBILES

L'hégémonie du diesel en Europe touche à sa fin

- Allemagne, Espagne, France... La technologie reflue dans tous les pays.
- Un casse-tête économique pour les constructeurs.

Maxime Amiot
@Maxamio
et Julien Dupont-Calbo
@Jdupontcalbo

Au pays de Rudolf Diesel, l'inventeur de la technologie, c'est un symbole. Au mois de mars, seulement 40 % des voitures neuves vendues en Allemagne roulaient au gazole, un plus bas depuis sept ans. De quoi accélérer une baisse déjà significative : en 2016, le diesel ne pesait plus que 45,8 % du marché outre-Rhin contre 47,7 % un an plus tôt.

Partout en Europe, l'heure est au reflux. En Espagne, le diesel a représenté moins de 50 % des ventes en mars, une première depuis plus de dix ans. La tendance est la même en Grande-Bretagne, ou encore en France, où en mars, il s'est écoulé davantage de voitures essence que diesel. Déjà, en 2016, selon un bilan établi en début d'année par l'Association européenne des constructeurs automobiles (ACEA), le diesel est passé sous la barre des 50 % (49,9 %) des ventes en Europe de l'Ouest pour la première fois depuis 2009. Seuls deux pays, le Danemark et l'Italie, ont vu le poids de la technologie

grimper. Cette dernière n'est ultra-majoritaire – plus de 60 % des ventes en 2016 – que dans trois marchés seulement, à savoir l'Irlande (70 %), le Luxembourg, et le Portugal (65 %).

Ailleurs, les replis sont parfois historiques. En Belgique et aux Pays-Bas, la part du gazole est au plus bas depuis vingt ans, contre seize ans pour l'Espagne. En France, on navigue sur les bas depuis les années 2000. Certains pays accusent même une chute massive, comme en Norvège et aux Pays-Bas (-10 points), ou en Grèce (-8 points). Au global, certains prédisent déjà la marginalisation de la technologie, comme les analystes d'UBS, qui voient le diesel ne peser que 10 % des ventes européennes en 2025 ! Le cabinet Roland Berger est plus raisonnable et table sur 40 %.

Certes, la technologie demeure un poids lourd du marché. Et en volume, les ventes continuent d'augmenter dans certains pays, vu que la croissance actuelle du marché européen. Mais les constructeurs ne s'en cachent pas, le tournant est impressionnant. « J'ai changé d'avis. Finalement, je pense que la motorisation 100 % électrique

va tout emporter dans les dix ans qui viennent », confiait, il y a quelques jours, un grand dirigeant du secteur. « Personne n'avait prévu cela il y a encore cinq ans. Et cette baisse va se poursuivre », soulignait à l'automne Carlos Ghosn, chez Renault. En Allemagne, les grands constructeurs, spécialistes de la technologie, veillent toutefois à relativiser. « Le changement est mineur par rapport à l'attention portée au sujet dans les médias et le monde politique », voulait croire début février Dieter Zetsche, le président de l'Acia.

Incidations généralisées vers l'électrique

Le scandale Volkswagen et les suspicions sur les émissions de polluants des constructeurs ont mécaniquement refroidi les acheteurs, que ce soit pour des questions écologiques, ou de valeur de revente future des véhicules achetés. En parallèle, l'ensemble des pays ont durci leurs politiques de soutien. En France, l'heure est au rééquilibrage entre la fiscalité du diesel et de l'essence, et les entreprises peuvent désormais déduire une partie la TVA de leur flotte essence, un sérieux avantage réservé, jusque-

là, au diesel. Ailleurs, les gouvernements généralisent les incitations à destination des voitures électriques, tandis que les municipalités (Londres, Paris, Oslo, villes allemandes...) affichent leur volonté de restreindre l'accès aux véhicules les plus polluants. « Les moteurs Diesel sont assiégés », résume BlackRock dans une récente étude. Couplée à des leviers déjà présents depuis des années – baisse de l'offre des constructeurs sur les citadines, refonte du bonus-malus qui avantageait le diesel, baisse du kilométrage moyen – et aux progrès des technologies alternatives, la baisse est devenue inévitable.

Irrationnelle, diront certains industriels, qui rappellent que le diesel est moins émetteur de CO₂ que l'essence. Alors que le diesel est un levier stratégique pour remplir les objectifs européens d'émission de CO₂. Tous cherchent la parade. Outre l'offensive électrique, ils accélèrent sur les alliances (PSA-Opel...) afin de faire face à la hausse des coûts de la technologie, provoquée par du durcissement des réglementations. Alors que le diesel est avant tout une technologie européenne, c'est son avenir économique qui se joue. ■

A l'international, les débouchés de la technologie s'amenuisent

L'Inde et la Corée du Sud sont les principaux pays amateurs de gazole en dehors de l'Europe.

C'est un fait entendu, le diesel est avant tout une technologie régionale, car très européenne. Au niveau mondial, elle est clairement minoritaire, et ne pèse que 13,5 % des ventes de voitures particulières, selon les analystes d'UBS. Ces derniers ne cachent pas leur pessimisme pour les années à venir, et s'attendent à ce que le diesel ne pèse plus que 4 % des immatriculations mondiales en 2025. Une marginalisation due au repli européen, mais aussi au repli de différents pays historiquement amateurs de gazole.

C'est par exemple le cas de l'Inde, où le diesel ne pèse plus qu'un gros quart des immatriculations, contre 50 % en 2012. Une chute violente provoquée par différents facteurs, que ce soit la convergence entre les prix du gazole et de l'essence à la pompe, et le durcissement des politiques des grandes villes envers les

véhicules les plus polluants. L'an passé, la justice indienne avait ordonné le retrait d'immatriculation de tous les véhicules diesel de plus de dix ans circulant à New Dehli, tandis que les véhicules dotés d'un moteur de plus de deux litres sont interdits à la vente.

Le maigre espoir japonais

Et dans le même temps, les normes antipollution (Bharat) se durcissent, obligeant les constructeurs à livrer des moteurs plus coûteux et donc moins intéressants pour l'acheteur final.

Autre bastion international du gazole : la Corée du Sud, où le diesel est passé ces quatre dernières années de 30 à 45 % du marché. Les analystes s'attendent à voir la part de la technologie baisser, là aussi du fait des resserrements des politiques publiques. Le pays est l'un des plus en offensifs dans le « diesel-gate », n'hésitant pas à tenter des actions en justice à l'encontre de Nissan sur ses rejets de polluants.

Au final, les débouchés apparaissent de plus en plus restreints pour les spécialistes du diesel. Aux Etats-Unis, le scandale Volkswagen a brisé

les velléités des constructeurs européens d'imposer enfin la technologie. A peine 155.000 véhicules diesel se sont écoulés outre-Atlantique en 2016, loin du pic de 2014 – 455.000.

Quant à la Chine, elle reste concentrée sur l'essence et l'électrique, réservant le gazole aux poids lourds et gros utilitaires. Reste le maigre espoir japonais, qui accorde depuis 2015 un bonus aux véhicules diesel, du fait de leurs bonnes performances en termes d'émissions de CO₂. Pas suffisant a priori pour relancer la machine mondiale... — M. At. et J. D.-C.

4 %

LA PART DU DIESEL, dans les immatriculations mondiales, passera de 13,5 % actuellement à 4 % en 2025 pour les voitures particulières, selon les analystes d'UBS.

Les Echos

SUR



MARIE BELLAN DANS « L'ÉCONOMIE EN QUESTIONS » CHAQUE SAMEDI À 12H

Zodiac imagine déjà un plan B en cas d'échec avec Safran

AÉRONAUTIQUE

Zodiac devrait esquisser ce vendredi un projet alternatif au rachat par Safran, en cas d'échec des négociations.

Une refonte de la gouvernance de Zodiac se précise.

Laurence Boisseau
et Bruno Trévidic

Il y a une vie sans Safran. Voilà le message que Zodiac devrait adresser ce vendredi matin à son fiancé, avec qui il projette de se marier depuis la mi-janvier, mais aussi aux investisseurs financiers à qui il va présenter ses résultats semestriels. Des résultats attendus de mauvaise facture (leur publication a déjà été reportée d'une semaine) et décisifs car c'est sur leur fondement que le motoriste va déposer une nouvelle offre.

Depuis l'annonce, le 15 mars dernier, d'une énième révision à la baisse des résultats de Zodiac, les relations se sont considérablement tendues entre l'équipementier et le groupe aéronautique. Mis sous pression par ses propres actionnaires, dont l'activiste anglais TCI, qui détient 4,1 % du capital et n'a de cesse de contester le bien-fondé de l'opération, Safran a annoncé qu'il reverrait à la baisse les termes de son offre publique d'achat amicale initialement annoncée autour de 10 milliards d'euros. Depuis, les négociations se poursuivent, mais sans donner le sentiment d'avancer. Au point de semer le doute sur la capacité d'aboutir à un deal. Zodiac serait même prêt à renoncer à son mariage avec Safran, indiquaient jeudi nos confrères de BFM.

Changement de gouvernance

Selon nos informations, Zodiac devrait néanmoins confirmer ce vendredi matin la poursuite de sa négociation exclusive avec Safran. Toutefois, les actionnaires familiaux de l'équipementier plus que



Depuis l'annonce, le 15 mars dernier, d'une énième révision à la baisse des résultats de Zodiac, les relations se sont considérablement tendues entre l'équipementier et le groupe aéronautique.

Photo Balint Porneczki/Bloomberg

centenaire, notamment les familles Domange et Maréchal qui détiennent un tiers du capital, devraient dévoiler l'esquisse d'un projet alternatif en cas d'échec des discussions. Une façon d'indiquer qu'ils ne seraient pas prêts à brader leur groupe ni à se faire imposer n'importe quel prix. Ce plan B aurait aussi pour ambition de démontrer que Zodiac peut continuer à vivre seul, en toute indépendance.

Afin de donner plus de poids à ce scénario, l'annonce de ce plan B devrait s'accompagner de l'amorce d'un changement de la gouvernance de Zodiac. Selon toute vraisemblance, un échec de la négociation avec Safran se traduirait en effet automatiquement par une refonte de la direction. Le premier concerné, dans ce cas, serait le pré-

sident du directoire, Olivier Zarrouati. Selon certaines sources, même si le patron de Zodiac Aerospace devait rester en place jusqu'à l'aboutissement des négociations, certains gros actionnaires seraient déjà bien décidés à lui trouver un remplaçant dans un délai plus ou moins bref, pour ne pas avoir réussi à juguler les retards de production

-6,52 %

LE COURS DE ZODIAC

qui avait déjà beaucoup baissé depuis l'offre initiale de Safran, a encore perdu 6,52 % à la Bourse de Paris, pour clôturer à 20,85 euros.

et de livraison de sièges et de toilettes d'avion, qui durent depuis bientôt deux ans.

Reste à savoir quel crédit accorderont les actionnaires et le marché à ce plan B. Jeudi, le cours de Zodiac qui avait déjà beaucoup baissé depuis l'offre initiale de Safran, a encore perdu 6,52 % à la Bourse de Paris, pour clôturer à 20,85 euros. Plus tôt dans la semaine, dans un dernier courrier adressé à Ross McInnes, président du conseil d'administration de Safran, le fonds TCI avait estimé, que le juste prix pour Zodiac était, selon lui de 10 euros, contre 15 euros précédemment. De leur côté, les analystes financiers ont revu leur valorisation du titre Zodiac et s'attendent plutôt à une offre autour de 20 euros. Loin des 29,47 euros de l'offre initiale. ■



Total a investi 2 milliards d'euros entre 2011 et 2016 pour adapter ses raffineries de Normandie (photo) et d'Anvers (Belgique). Photo Jerome Chatin/Expansion-REA

Une bonne nouvelle pour les raffineurs

Le déclin du diesel permettra aux raffineurs européens de mieux répondre à la demande locale.

Anne Feitz
@afeitz

Le déclin du diesel n'inquiète pas particulièrement les raffineurs européens, au contraire. Ils avaient pourtant engagé de lourds investissements ces dernières années pour accroître la proportion de gazole produite par leurs usines : Total a investi 2 milliards d'euros entre 2011 et 2016 pour adapter ses raffineries de Normandie et d'Anvers (Belgique). ExxonMobil a de même dépensé 1 milliard à Anvers. Car leurs usines ne produisent pas assez de gazole pour satisfaire la demande locale : une raffinerie produit essence et gazole en quantité à peu près équivalente, alors que, selon l'association professionnelle FuelsEurope, le diesel représente les trois quarts de la consommation européenne. La part est même plus élevée en France, où le gazole bénéficie d'un tel avantage fiscal qu'il représente plus de 80 % de la demande (80,8 % l'an dernier).

Mais la baisse de consommation de carburants à venir qui inquiète les raffineurs.

« C'est une caractéristique très spécifique à l'Europe : ailleurs dans le monde, le diesel est plutôt utilisé pour les camions que pour les véhicules légers », note Serge Lhoste, associé chez Roland Berger. « Du coup, l'Europe est deve-

nue importatrice nette de diesel et exportatrice nette d'essence ». En 2014, les importations de diesel ont atteint près de 40 millions de tonnes – près de 17 % de la demande. En France, c'est la moitié de la consommation, soit 18 millions de tonnes, qui est encore importée.

La contraction du parc diesel européen au profit de l'essence permettra de mieux adapter la consommation à la production et de réduire les importations de gazole. Mais le processus sera très lent. Il faudra attendre de nombreuses années avant de subir des problèmes de débouchés du gazole. « Compte tenu du temps de renouvellement du parc automobile, qui prendra entre dix et quinze ans, cela n'aura pas de conséquences majeures à court terme », dit-on à l'Union française des industries pétrolières (Ufip). C'est même plutôt une bonne nouvelle pour les débouchés sur l'essence. « Les Européens exportaient traditionnellement leur essence vers les Etats-Unis, qui, avec le gaz de schiste, se sont mis à développer leur propre production : le rééquilibrage de la consommation permettra de résoudre ce problème », avance Serge Lhoste.

C'est surtout la baisse de consommation de carburants à venir qui inquiète les raffineurs. « La meilleure efficacité des moteurs thermiques, la réduction de la consommation des véhicules ou l'émergence des moteurs électriques ou hybrides nous préoccupent bien davantage que le déclin du diesel », souligne-t-on à l'Ufip. Selon Roland Berger, la consommation annuelle de carburants baissera de 25 % entre 2014 et 2030, contraignant le secteur à s'adapter et à fermer encore une vingtaine de raffineries d'ici là, sur 80 en opération fin 2015. ■

en bref

Airbus : Enders répond à l'Autriche



AÉRONAUTIQUE — « Ce qui se passe en Autriche est un abus du système judiciaire à motivation politique. » Tom Enders, président exécutif d'Airbus, a dénoncé jeudi l'enquête ouverte en Autriche qui le vise, avec d'autres, pour des faits de corruption et de fraude présumés sur la vente d'avions de combat Eurofighter en 2003. Le dirigeant accuse directement le gouvernement autrichien de se servir de la justice à des fins électorales. Le ministre de la Défense autrichien a aussitôt réagi en appelant Airbus à adopter un « ton plus modéré », indiquant que les développements de l'enquête étaient « solides et soutenus par des faits ».

Valeo

SMART TECHNOLOGY FOR SMARTER CARS*

CONVOCATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2017

Paris, le 28 avril 2017 – La société Valeo publie ce jour au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) l'avis de convocation à l'Assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2017, à 14h30 au Pavillon Gabriel, 5 avenue Gabriel, 75008 Paris.

L'avis de convocation et les documents préparatoires à l'Assemblée générale prévus aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce sont disponibles sur le site internet de la société, www.valeo.com.

Valeo propose des systèmes et équipements innovants permettant la réduction des émissions de CO₂ et le développement de la conduite intuitive.



Informations actionnaires
0 800 814 045 Service gratuit
hors appel

L'intégralité du communiqué est disponible sur

valeo.com

Axens surfe sur la demande de carburant propre

CHIMIE

L'industriel investit 35 millions d'euros dans le Gard pour accroître ses capacités de production.

Hubert Vialatte
— Correspondant à Montpellier

Axens, spécialisé dans la fabrication de catalyseurs et d'adsorbants pour les marchés de la pétrochimie et des carburants propres, annonce 35 millions d'euros d'investissements sur son site de Salindres, dans le bassin industriel d'Alès (Gard). De quoi, espère l'entreprise qui a réalisé plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, accélérer son virage dans la transition énergétique. L'investissement permettra « d'augmenter les capacités de production de l'usine, de renforcer la position d'Axens sur ses marchés et de satisfaire les besoins de ses clients en produits de dernière génération », explique ainsi Henri Thomas, directeur de ce site appartenant au groupe IFP Energies nouvelles. Les clients – des grands pétroliers – utilisent ses produits pour transformer les matières premières (pétrole brut, biomasse, gaz) en carburants de dernière génération. L'enjeu, pour eux, étant de les produire au moindre coût. Deux nouveaux ateliers de 500 m² chacun, développés sur six niveaux, seront mis en service entre 2018 et 2019 pour répondre à une accélération de la demande internationale, qui représente 95 % de l'activité.

Qualité de l'air
« Les évolutions des réglementations environnementales visent

à une amélioration de la qualité de l'air dans les grandes métropoles interviennent rapidement, comme en Chine par exemple. Les marchés qui s'ouvrent en matière de carburants propres, ainsi que de traitements performants de gaz et d'eau sont énormes », observe Henri Thomas.

Une offre globale

Axens oriente une part de ses efforts de R&D sur la transformation des bioressources en biofuels de seconde génération et le développement de nouveaux procédés de traitement des gaz naturels. « Par exemple, Total diminue ses parts dans le pétrole, pour s'orienter vers des énergies carbonées moins impactantes sur l'environnement », précise Henri Thomas. En février, Axens a acquis plus de 85 % du groupe français Heurtey Petrochem (équipements de fours dans les raffineries), alors que ce dernier se trouvait dans le rouge. Avec cette opération – dont il assure qu'il n'était pas un sauvetage, mais un projet industriel –, Axens compte proposer à ses clients une offre globale, incluant des équipements clés, en plus des procédés et des catalyseurs.

A Salindres, l'investissement s'accompagne d'au moins 20 créations d'emplois d'ici à 2018. Cette opération vient s'ajouter aux 145 millions déjà investis sur le site depuis quinze ans par IFP Energies nouvelles. Axens emploie 375 salariés à Salindres. Environ 10 % des effectifs de l'usine sont dédiés au développement industriel – nouveaux produits, procédés et ingénierie des nouveaux ateliers. Le site industriel de Salindres, créé il y a 162 ans, se déploie sur une centaine d'hectares. Son exploitation est aujourd'hui partagée entre Axens et le chimiste Solvay. ■

L'Etat italien cherche à éviter à tout prix le crash d'Alitalia

AÉRIEN

Lufthansa a démenti toute intention de rachat de la compagnie italienne.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

Retarder le crash d'Alitalia à défaut de l'éviter. C'est ce qu'essaie de faire le gouvernement italien qui déblocquera, une fois levées les réticences de Bruxelles, un prêt de 300 à 400 millions d'euros afin de garantir six mois de survie à la compagnie aérienne. Cette dernière a ouvert, ce jeudi, la procédure à la suite du rejet par référendum du plan de sauvetage par les salariés. Son issue favorable constituait le préalable indispensable à une recapitalisation.

Après avoir pris acte de son impossibilité, le conseil d'administration d'Alitalia a demandé au gouvernement de placer l'entreprise sous « administration extraordinaire ». Les deux, voire trois, commissaires qui seront nommés « devront assurer la continuité de la compagnie aérienne pour trouver ensuite un acquéreur qui sache la gérer », a fait savoir le ministre du Développement économique. L'exécutif à l'unisson refuse toute



Le gouvernement italien déblocquera, une fois levées les réticences de Bruxelles, un prêt de 300 à 400 millions d'euros afin de garantir six mois de survie à Alitalia. Photo Vincenzo Pinto/AFP

nationalisation pour ne pas enfreindre les règles européennes, mais surtout pour ne pas alourdir la facture de 7,4 milliards d'euros qu'ont coûté ces dernières années aux caisses de l'Etat italien les différents plans de sauvetage.

Le président du Conseil, Paolo Gentiloni, a fait part de son « inquiétude et de l'engagement de son gou-

vernement pour défendre les salariés, les clients et les contribuables, et pour ne pas disperser les ressources et les actifs de la compagnie, même si l'issue du référendum rend plus difficile ce défi ». D'autant plus que personne ne souhaite pour l'instant le relever. « Nous ne sommes pas là pour acheter Alitalia », a sèchement démenti Ulrik Svensson, le direc-

teur financier de Lufthansa. Des rumeurs dans la presse italienne affirmaient que le géant allemand du transport aérien était intéressé. Pour Carlo Messina, l'administrateur délégué d'Intesa San Paolo, l'un de ses principaux actionnaires, « il n'y a pas de plan B ».

Trouver une médiation

Mais selon le quotidien la « Repubblica », la banque travaille à trouver une médiation en corrigeant le plan A. La réduction des salaires des hôtesses et des pilotes passerait ainsi de 8 % à 6 %, la suppression de 1.700 postes serait revue à la baisse et un rôle, au moins d'observateurs, serait garanti aux représentants syndicaux. Le ministre du Développement économique avait en effet, à plusieurs reprises, critiqué les « erreurs et l'arrogance » du management d'Alitalia. UniCredit, l'autre banque principale actionnaire et créditrice de la compagnie, est opposée à toute nouvelle aide. Une ligne partagée par Vincenzo Boccia, le président de Confindustria. Il estime que « cette affaire est le reflet du pays. Il y a toujours quelqu'un qui pense que quelqu'un d'autre paiera pour lui. Il faut, en revanche, partager les engagements et les sacrifices pour construire le futur ». En l'absence d'un repreneur, il n'y en a qu'un à l'horizon : la liquidation. ■

La low cost Norwegian Air Shuttle creuse ses pertes

AÉRIEN

La compagnie norvégienne se développe dans les vols long-courriers à bas coût.

Tandis que l'avenir de la première compagnie aérienne italienne, Alitalia, reste en suspens (lire ci-dessus), et que le groupe aérien allemand Lufthansa a publié jeudi son premier bénéfice d'exploitation au premier trimestre depuis 2008 – grâce à une demande accrue pour sa division de fret aérien et sa filiale de mainte-

nance –, la compagnie aérienne à bas coût Norwegian Air Shuttle a, elle, annoncé un quasi-doublement de sa perte trimestrielle. La troisième low cost européenne, derrière Ryanair et easyJet, a perdu près de 1,5 milliard de couronnes (158,5 millions d'euros) au premier trimestre, après une perte nette de 800 millions de couronnes un an auparavant. « Ce trimestre-ci, nous avons en particulier observé les effets d'une hausse du prix du carburant conjuguée à un renforcement de la couronne face à la livre anglaise, l'euro et la couronne suédoise qui représentent près de la moitié de nos ventes », a expliqué le directeur général Bjørn Kjos dans un communiqué. Il a en outre fait valoir que cette année la fête de Pâques, période propice aux voyages, n'était pas au premier trimestre comme l'an dernier, provoquant un effet de base défavorable.

Les investisseurs déçus

Le chiffre d'affaires a néanmoins augmenté de 9 %, à 5,4 milliards de couronnes. Mais la perte brute d'exploitation (Ebitda) de la compagnie norvégienne s'est élevée à 1,3 milliard, contre 606 millions au premier trimestre 2016. Norwegian a par ailleurs diminué de 4 % ses coûts unitaires par passager, hors carburant, moins qu'espéré par les analystes. Ces résultats, plus mauvais qu'attendu, ont déçu les investis-

seurs. Pour autant, après avoir ouvert en baisse, le cours a terminé en hausse de 4,47 % à la Bourse d'Oslo. La compagnie a pourtant transporté 14 % de passagers en plus (6,7 millions), une croissance tirée, dit-elle, par des destinations comme l'Espagne et la France, mais aussi les Etats-Unis. Norwegian se pose en effet en pionnier du low cost long courrier. Au cours du trimestre écoulé, elle a ainsi lancé pas moins de 39 lignes nouvelles, notamment dans le long-courrier, avec des liaisons transatlantiques supplémentaires. Mais son taux de remplissage global s'est légèrement détérioré, à 84,4 % contre 85,2 % il y a un an. Pour autant, trois mois après avoir lancé en août 2016 ses premiers vols transatlantiques au départ de Paris vers New York, Los Angeles et Fort Lauderdale, la compagnie low cost norvégienne avait annoncé sa décision de renforcer son offre au départ de Paris dès l'été prochain (« Les Echos » du 25 novembre 2016). Elle annonçait alors un taux de remplissage moyen de 93 %, comparable à celui d'Air France sur ses vols transatlantiques. — A. Bo.



À NOTER
New York sera desservi quotidiennement au départ de Paris à partir du 27 juillet 2017.



Norwegian Air Shuttle a perdu près de 1,5 milliard de couronnes (158,5 millions d'euros) au premier trimestre après une perte nette de 800 millions de couronnes un an auparavant.

Impulsion

Le forum des dirigeants

Les Echos & Deloitte

“
Les Echos et Deloitte aux côtés des dirigeants d'ETI pour un partage d'expérience au service de la croissance
”

Vous êtes dirigeant d'une ETI : rejoignez le cercle Impulsion ETI afin de partager vos expériences avec vos pairs.

Bordeaux - Lille - Lyon - Nantes - Strasbourg - Toulouse - Tours
Tous vos rendez-vous et informations sur : www.impulsioneti.fr

Les croisiéristes à l'assaut du prometteur marché chinois

- Costa, RCCL, Princess ou Norwegian : les compagnies se positionnent sur un marché à fort potentiel.
- En 2030, le marché chinois de la croisière pourrait être le premier au monde.



En 2015, déjà près de 1 million de Chinois sont montés à bord d'un paquebot, un chiffre en hausse de 40 % sur un an. Ils devraient être 4,5 millions à tenter l'expérience à horizon 2020. Photo Kiyoshi Ota/Bloomberg

TOURISME

Elsa Dicharry
@dicharry_e

Le marché de la croisière au large des côtes chinoises, quasi inexistant il y a une dizaine d'années, est aujourd'hui en pleine expansion. Pour le plus grand bonheur des armateurs occidentaux et des chantiers navals européens. Ce jeudi, c'est l'allemand Meyer Werft qui a livré en mer du Nord le paquebot « Norwegian Joy » à la compagnie Norwegian Cruise Line (lire ci-contre), un navire conçu spécifiquement pour la clientèle chinoise. Fin mars, le « Majestic Princess », construit en Italie dans les chantiers de Fincantieri, avait été livré à Princess Cruises. Il mettra le cap vers l'Asie à la mi-mai.

Ces armateurs ne sont pas les seuls à vouloir faire découvrir aux touristes chinois les charmes de la croisière. En 2015, déjà près de

1 million de Chinois sont montés à bord d'un paquebot, un chiffre en hausse de 40 % sur un an, selon les chiffres de l'Association internationale des compagnies de croisières (Cia). Et selon les projections de l'Association chinoise de la croisière citée par Royal Caribbean Cruise Line (RCCL), ils devraient être 4,5 millions à tenter l'expérience à horizon 2020. Un véritable eldorado que ce marché, qui deviendrait ainsi le deuxième au monde, devant l'Europe et derrière les Etats-Unis, numéro un aujourd'hui avec plus de 11 millions de croisiéristes. En 2030, les Américains seraient même supplantés par les Chinois.

Costa parti premier

Le groupe Costa avait été le premier à investir, dès 2006, le marché chinois du voyage en mer, sous la marque Costa Asia. Un cinquième navire, le « Costa neoRomantica », vient d'être repositionné sur l'Asie, déjà desservie par quatre bateaux

de la compagnie. Deux autres paquebots, conçus spécialement pour le marché chinois, ont en outre été commandés en 2015 à Fincantieri et devraient rejoindre la flotte en 2019 et 2020. Présent en Chine depuis près de dix ans, RCCL compte de son côté environ « 9 % de sa flotte déployée sur le marché chinois », un marché « au potentiel exceptionnel », selon Emmanuel Joly, directeur commercial de la compagnie pour la France et l'Espagne – avec notamment le « Quantum of the Seas » et l'« Ovation of the Seas ». RCCL a développé dernièrement les départs locaux, depuis Shanghai, Hong Kong, ou Tianjin, au nord du pays.

La construction s'exporte aussi

Chacune de ces compagnies a dû s'adapter à cette clientèle spécifique avec, notait récemment Clia dans un communiqué, des offres « tout compris » incluant des activités destinées aux familles et,

l'image de ce que l'on trouve à bord du « Norwegian Joy », « des boutiques haut de gamme, du personnel multilingue, des menus adaptés avec des cuisines locales et régionales, des aménagements de cabine et de haute technologie ». Pour être au plus près du marché cible, les chantiers navals européens commencent à exporter la construction de paquebots de croisière en Chine, où soixante navires au total étaient positionnés en 2016 (dont quatorze toute l'année).

C'est le sens du partenariat conclu l'an dernier entre Fincantieri et la société d'Etat China State Shipbuilding Corporation, contrôlée par Pékin. Quant au numéro un mondial de la croisière, l'américain Carnival (maison mère de Costa et de Princess), il leur a officiellement en février la commande, pour un montant de 1,4 milliard d'euros, de deux paquebots en Chine, là encore dédiés aux voyageurs chinois et adaptés à leurs attentes. ■

Visite guidée du « Norwegian Joy »

Au terme de sa croisière inaugurale en mer du Nord, le paquebot de Norwegian Cruise Line fera l'objet de derniers travaux avant de partir en Chine.

C'est un paquebot de croisière pas comme les autres dont a pris officiellement livraison, jeudi, Norwegian Cruise Line, à l'issue d'une brève croisière inaugurale en mer du Nord entre Eemshaven, aux Pays-Bas, et Bremerhaven, en Allemagne.

Construit dans les chantiers allemands de Meyer Werft, le « Norwegian Joy » (167.800 tonnes et près de 326 mètres de longueur) est le premier navire de la compagnie conçu spécifiquement pour la clientèle chinoise. Et déjà, la fresque ornant la coque de cet immeuble flottant de 19 étages, qui peut accueillir à son bord près de 3.900 passagers, donne le ton, avec son phénix rouge que l'on doit à l'artiste local Tan Ping. « Le marché chinois de la croisière est celui au monde qui présente la croissance la plus importante et le plus d'opportunités », note David Herrera, responsable du marché chinois pour Norwegian Cruise Line. « Quand nous étions plus petits, nous ne pouvions pas y être, mais, aujourd'hui, nous devons absolument nous y positionner. » A bord du « Norwegian Joy », tout a été pensé pour la clientèle chinoise. Côté couchage, les « suites familiales » sont composées de deux espaces de couchage indépendants, les Chinois ayant l'habitude des voyages « intergénérationnels ». Côté table, le choix est large avec une offre à 70 % de cuisine asiatique et 30 % occidentale, du restaurant de nouilles chinois à la traditionnelle trattoria italienne, en passant par un bistrot à la française, avec sa cave à vin, ou encore un « din-

ner » américain au style des années 1960, sans oublier un joli salon de thé traditionnel. Le « Norwegian Joy » dispose d'un espace shopping de 900 mètres carrés de surface de vente. C'est le plus grand de la flotte de la compagnie, avec une centaine de marques représentées, dont des griffes de luxe comme Bulgari, Cartier, Dior, Versace...

Des touristes dépensiers

Il est vrai que les Chinois sont connus pour être les touristes les plus dépensiers en boutique au monde. Ils ont ici de quoi satisfaire leur appétit. Côté loisirs, le bateau compte une piscine, beaucoup plus petite cependant que celles que l'on trouve sur les bateaux dédiés aux Occidentaux, davantage férus de baignade, avec bains bouillonnants et toboggans. Sa piste de karting est unique, aucun autre géant de la croisière n'en ayant une à bord. Réputés fans de jeux, les Chinois auront l'embarras du choix sur le « Norwegian Joy », qui compte quatre casinos, dont un pour les joueurs VIP qui misent le plus gros, et une salle de jeux vidéo ultramoderne, le Galaxy Pavillon. Un nightclub, des espaces karaoké, un théâtre de 900 places, où l'un des spectacles programmés, « Paradis », est inspiré des revues des grands cabarets parisiens, complètent le dispositif. Le bateau dispose d'une grande galerie photos, où l'on peut faire développer en direct ses souvenirs de voyage. Le temps d'achever dans quelques semaines les derniers aménagements, le bateau sera lancé cet été, d'abord pour des voyages réservés aux professionnels du tourisme, qui pourront ensuite commercialiser les croisières proposées par la compagnie au départ de Shanghai et de Tianjin. — E. D. (à Bremerhaven)

Electricité : l'Etat donne un coup de pouce à l'économie des microbarrages

ÉNERGIE

Dix-neuf lauréats du premier appel d'offres « petite hydroélectricité » ont été désignés.

Véronique Le Billon
@VLeBillon

« Pour la première fois dans l'histoire de France, quatre moulins vont être identifiés et reconnus producteurs d'énergie. » La ministre de l'Énergie, Ségolène Royal, a dévoilé jeudi la liste des dix-neuf projets lauréats du premier appel d'offres lancé l'an dernier et destiné à la « petite hydroélectricité », parmi lesquels ces moulins anciens. Ils bénéficieront d'un prix d'achat de l'électricité produite de 150,7 euros par mégawatt-heure (MWh) – quand les prix de marché évoluent autour de 35 euros/MWh. « Il était temps d'arrêter la destruction de ce patrimoine », a justifié Ségolène Royal. Si leur apport à la production d'électricité restera très symbolique, quinze autres projets bénéficieront pendant vingt ans d'un prix moyen pour leur production de 102,6 à 149,9 euros/MWh, sous forme de complément de rémunération (financé par la CSPE sur les factures



Au total, les 19 projets représenteront une capacité installée de 27 mégawatts, soit l'équivalent d'une dizaine d'éoliennes terrestres. Photo France Hydro Electricité

d'énergie) au prix de marché. Une prime de 3 euros/MWh sera ajoutée en cas de financement participatif.

Deuxième appel d'offres

Au total, les 19 projets représenteront une capacité installée de 27 mégawatts (MW), soit l'équivalent, seulement, d'une dizaine d'éoliennes terrestres. Mais un signal est envoyé aux investisseurs : Ségolène Royal a lancé dans la foulée de ces résultats un deuxième

appel d'offres pluriannuel de 105 MW, soit 35 MW par an pendant trois ans. Contrairement aux grands barrages qui font l'objet de concessions et dont l'absence de mise en concurrence fait l'objet de discussions avec la Commission européenne (« Les Echos » du 3 novembre 2016), les « microbarrages » sont soumis à autorisation. La « petite hydroélectricité » représente aujourd'hui une puissance installée cumulée d'environ

2.000 MW (l'équivalent de deux réacteurs nucléaires), avec une production annuelle moyenne de 7 térawatt-heures.

Les premières mises en service des projets sélectionnés par l'appel d'offres sont attendues en 2020, avec des profils d'investisseurs variés : ils vont d'une filiale d'EDF (Shema) à des propriétaires d'installations historiques, en passant par des PME dédiées investies dans les énergies vertes et en quête de diversification. Contrairement au solaire et à l'éolien, il ne faudra visiblement pas attendre de baisse des coûts pour les prochains appels d'offres. « Il n'y a pas de baisse des coûts sur les équipements électromécaniques. Et les exigences environnementales ont plutôt tendance à renchérir le coût des projets », indique Anne Pénalba, présidente de France Hydro Electricité, qui représente le secteur. ■

2.000

MÉGAWATTS

C'est ce que représente environ, aujourd'hui, la puissance installée cumulée de la « petite hydroélectricité ».

AVIS FINANCIERS

BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS

BNP PARIBAS L1

SICAV de droit luxembourgeois – OPCVM
Siège social : 10, rue Edward Steichen,
L-2540 Luxembourg
Registre de commerce et
des sociétés du Luxembourg n° B 32.327

L'Assemblée générale des Actionnaires qui s'est déroulée le 25 avril 2017 a décidé de verser les dividendes suivants, à partir du 2 mai 2017, pour toutes les actions de ces classes d'actions en circulation le 18 avril 2017 (Date de clôture des registres).

Le présent document informe les actionnaires qu'ils auront droit, à la Date de clôture des registres (avant l'heure limite d'acceptation des ordres indiquée dans le prospectus), à un dividende, et ce, pendant toute la durée de leur investissement dans les compartiments :

Compartiment	Catégorie	Classe	Code ISIN	Devise	Dividende
Bond Euro High Yield	Classic	DIS	LU0161743942	EUR	2,69
Bond World Emerging Local	Classic	DIS	LU0251280102	USD	4,35
Bond World Plus	Classic	DIS	LU0030437460	EUR	5,98
Bond World Plus	Classic New Distri	DIS	LU0270761579	EUR	5,98
Convertible Bond World	Classic	DIS	LU0194604798	EUR	1,10
Diversified World Balanced	Classic	DIS	LU0132151464	EUR	1,74
Diversified World Growth	Classic	DIS	LU0132152785	EUR	2,58
Diversified World Stability	Classic	DIS	LU0132152199	EUR	0,92
Equity Euro	Classic	DIS	LU0087045117	EUR	6,41
Equity Europe	Classic	DIS	LU0176506888	EUR	0,60
Equity Netherlands	Classic	DIS	LU0270761140	EUR	21,37
Equity USA Core	Classic	DIS	LU0116160549	USD	2,46
Equity USA Core	Classic EUR	DIS	LU0531774841	EUR	3,85
Equity World Emerging	Classic	DIS	LU0081706904	USD	8,46
Equity World Guru	Classic	DIS	LU1056593426	USD	2,19
Equity World Guru	Classic EUR	DIS	LU1056593772	EUR	3,63
Equity World Quality Focus	Classic	DIS	LU1056591560	EUR	2,81
Multi-Asset Income	Classic	DIS	LU1056594317	EUR	3,82
Multi-Asset Income	I	DIS	LU1056595124	EUR	3,74
SMaRT Food	Classic	DIS	LU1151729727	EUR	2,47
Sustainable Active Allocation	Classic	DIS	LU0087047162	EUR	2,55

La Société verse des dividendes bruts. Pour en savoir plus sur les conséquences fiscales liées à ces paiements de dividendes, il est recommandé aux actionnaires de contacter leur autorité ou conseiller fiscal local.

Il a été décidé de ne pas payer de dividendes pour les compartiments suivants cette année :

Compartiment	Catégorie	Classe	Code ISIN
Bond Euro Premium	Classic	DIS	LU0172351099
Bond Europe Plus	Classic	DIS	LU0010001013
Bond Europe Plus	Classic New Distri	DIS	LU0270761819

Le Conseil d'administration

Gemo, l'enseigne d'Eram, teste de nouveaux modèles

- L'enseigne de chaussures et de textile veut sortir de la guerre des prix.
- Elle parie sur le numérique et l'intelligence artificielle dans les magasins.

DISTRIBUTION

Dominique Chapuis
dchapuis@lesechos.fr

Dans la cabine d'essayage, la cliente peut voir sa silhouette de dos sans risquer le torticolis. Un miroir interactif renvoie son image en décalé. Si elle est venue faire ses achats en famille, son compagnon peut, le temps de l'essayage, boire un café gratuitement ou recharger son téléphone, tandis que les enfants patientent, mobilisés par un distributeur d'histoires, idée d'un start-up de Grenoble, qui donne la possibilité à l'utilisateur de choisir son temps de lecture.

Tout ça se passe dans le magasin Gemo de Chambray-lès-Tours (Indre-et-Loire). Ouvert il y a un an, il est en pointe en matière de numérique et de nouveaux concepts. L'enseigne de mode et de chaussures accessibles, avec un prix moyen de 11,80 euros, est la première (893 millions d'euros de chiffre d'affaires) du groupe Eram, entreprise familiale propriétaire aussi de l'enseigne du même nom, de Tati (en vente), Bocage ou TBS, avec deux sites de production dans le Maine-et-Loire.

Dans un contexte de crise du marché de l'habillement, illustré par les difficultés de Vivarte (lire ci-dessous) ou Mim (« Les Echos » du 27 avril), toutes les enseignes travaillent sur cette fameuse « expérience client ». Gemo (comprenez Gérard et Simone, dite « Monette », les parents du PDG d'Eram, Xavier Biotteau) multiplie les initiatives



Un robot est mis à la disposition des clients et les suit pour porter leurs articles. Photo « Les Echos »

pour rester dans la course. « Notre vrai point de différenciation, c'est cet espace cabines, qui devient un lieu ludique. Avec ces projets, notre objectif est de sortir de la guerre des prix, en continuant d'attirer des clients sans passer forcément par des promotions », souligne Hubert Aubry, PDG de Gemo.

Maintenir ses prix

L'enseigne, dont la force est une large offre de souliers (40 % des ventes) a dû s'adapter, car les consommateurs restent en quête de la bonne affaire. Elle a ainsi baissé ses prix de 6 % l'an dernier, soit quelque 15 % en trois ans. Une spirale qui

pèse sur les marges, et que le distributeur, qui compte 440 magasins en France, veut stopper. « Notre chiffre d'affaires a été en léger recul en 2016, malgré une hausse de 5 % des volumes », note le PDG. Mais nous avons réussi à maintenir la rentabilité, avec un Ebitda entre 5 % à 10 %.

Pour 2017, Gemo, qui occupe le 8^e rang du secteur, selon Kantar, veut maintenir ses prix. Et multiplie expériences et nouveaux produits afin de séduire les familles. Depuis 2013, 15 millions d'euros ont été investis dans le numérique. A Chambray-lès-Tours, un robot est ainsi en test depuis plusieurs semaines. Posté à l'accueil, il suit le client dans

« Avec ces projets, notre objectif est de sortir de la guerre des prix, en continuant d'attirer des clients sans passer forcément par des promotions. »

HUBERT AUBRY
PDG de Gemo

tout le magasin, en portant les articles. Pratique, si on est venu avec une poussette ou des enfants. « L'intelligence artificielle arrive dans nos métiers », insiste Christophe Danion, le directeur marketing. Nous regardons comment le consommateur réagit pour préparer l'avenir. »

Si le robot est mal perçu, il ne sera pas déployé ailleurs. Au-delà de ces expériences, Gemo innove aussi dans ses produits, avec des offres malines. Comme la box « Kidilook », imaginée par un salarié, pour la rentrée des classes. L'idée ? Habiller un enfant de la tête aux pieds (tee-shirt, pantalon, chaussures) pour 20 euros. Résultat plus de 25.000 box vendues en un mois. Ou encore cette paire de sandales, proposée pour 20 euros, avec trois tiges interchangeables. Il en coûtera 5 euros pour un nouveau modèle. Gemo a même testé à Noël dernier la location de vêtements dans 5 magasins. Il a décidé de reproduire ce test à un autre moment clef de l'année. ■

Vivarte poursuit son plan de cessions

L'ex-groupe André est bien avancé sur la vente de Pataugas et Kookai. La restructuration de la dette va bientôt être achevée.

Philippe Bertrand
pbertrand@lesechos.fr

Vivarte poursuit sa restructuration financière et opérationnelle. Touché comme beaucoup d'enseignes (Mim, Tati, etc.) par la dépression du marché textile, l'ex-groupe André a également comme handicap une lourde dette financière héritée des LBO de 2007 et 2008. Mais son

manager de transition, Patrick Puy, confirme la bonne marche de la renégociation de cette dette annoncée aux « Echos » en mars. Celle-ci devrait être homologuée avant le 6 juin. L'endettement sera ramené de 1,3 milliard d'euros à 572 millions, que les créanciers se sont engagés à convertir en capital s'il le fallait encore.

Simultanément, le plan de cessions visant à recentrer le conglomérat sur 6 marques principales (dont La Halle, Minelli, Carol, San Marina) avance. Selon les représentants du personnel, la vente de Pataugas pourrait être finalisée

avant la fin mai. Les repreneurs seraient les dirigeants de Colis Privé et Cibléo. Par ailleurs, pour Kookai le groupe est entré en négociations (pas encore exclusives) avec le groupe familial australien Magi, qui exploite l'enseigne en Australie et en Nouvelle-Zélande.

La vente de la filiale espagnole Merkall avance également et celle de Chevignon pourrait se dessiner en juin ou juillet. Pour André et Naf Naf, Vivarte, qui ne financera pas la cession d'André, ne prévoit pas d'issue avant la fin de l'été.

Pour le reste, la direction du groupe prévoit un excédent brut

d'exploitation (Ebitda) de 70 millions pour l'exercice clos fin août, contre 54 millions pour le précédent, grâce, notamment au rebond de La Halle aux Vêtements. Les enseignes moyen de gamme de centre-ville seraient cependant encore sous pression. Reste enfin à mener à bien les plans sociaux en cours, avec 702 postes concernés.



À NOTER
La justice a refusé l'expertise de gestion des comptes de Vivarte à indiqué à l'AFP la CGT du groupe.

Le luxe est reparti au premier trimestre

LUXE

Tous les groupes ont vu leurs ventes croître et les ventes en France ont rebondi.

Le secteur du luxe a retrouvé de l'éclat en ce début d'année. Tous les groupes ont affiché des progressions à deux chiffres au premier trimestre. Avec, en toile de fond de cette reprise, un rebond de l'activité en Asie, tirée par la demande en Chine, ainsi qu'un redémarrage en Europe, où les touristes sont revenus malgré les menaces d'attentats toujours bien présentes. Une « très bonne performance » du luxe français saluée par les analystes de CM-CIC Market Solutions, qui y voient « un effet de rattrapage après 3-4 années de marché sous pression ».

Dernier en date à publier ses ven-

tes trimestrielles, Hermès a annoncé jeudi une progression de 13,5 % de son chiffre d'affaires entre janvier et mars, à 1,35 milliard d'euros (+11,2% en organique). Ce qui marque une accélération comparé à fin 2016, avec encore une fois en tête de course son pôle maroquinerie. « Les magasins Hermès ont bénéficié d'un niveau élevé de livraison en ce début d'année alors que la demande reste toujours aussi soutenue pour l'ensemble de sa gamme de sacs », note Aurel BGC. L'Asie (hors Japon) a été la zone la plus dynamique (+16 %). « Nous n'avons pas eu cette baisse qu'ont pu connaître certains au cours des deux ou trois dernières années, notamment en Chine continentale », a, en outre, rappelé son gérant, Axel Dumas. Le sellier reste toutefois prudent, au vu des incertitudes mondiales.

Mercredi, c'est Kering qui enchantait les investisseurs. Il faut

dire que le groupe de François-Henri Pinault a surpris tout le monde, en affichant une envolée de 31 % de ses ventes à 3,75 milliards (+28,6 % en organique), bien au-delà des attentes du marché. « Une performance trimestrielle à couper le souffle », relatent les analystes de Aurel. Gucci, la marque star de Kering, a ainsi affiché une « croissance vertigineuse », selon les experts, de 48,3 % en comparable. Un véritable retournement après trois années difficiles. Le travail du directeur artistique, Alessandro

13,5 %

DE PROGRESSION

La hausse des ventes trimestrielles de Hermès, à 1,35 milliard d'euros.

Michele, et « la réinvention créative de la Maison » expliquent ce succès, estime le groupe, ainsi que l'« excellente exécution de sa stratégie ». Il a connu un boom dans ses magasins en Europe (+66 % en comparable) et en Asie (+63 %). Numéro mondial du luxe, LVMH (propriétaire des « Echos »), a, de son côté, enregistré une hausse de son activité de 15 % sur la période, à 9,9 milliards (+13 % en organique). La division mode et maroquinerie, avec Louis Vuitton, principal contributeur aux profits, a nettement accéléré. Comme les autres groupes du secteur, LVMH estime toutefois que « la base de comparaison est favorable, notamment en Europe, où l'activité avait été affectée par l'impact des attentats en 2015 à Paris ». Autrement dit, cette tendance « ne peut pas à ce jour être extrapolée à l'ensemble de l'année », avertit le géant du luxe. — D. Ch.

Musicora compte attirer 12.000 visiteurs

SALON

Cette édition, parrainée par André Manoukian, réunit 250 exposants.

Elle s'adresse au grand public comme aux professionnels.

Martine Robert
@martinRD

Musicora, qui se tient du 28 au 30 avril à La Villette, est le seul Salon grand public en France dédié à la musique et aux instruments. Événement festif avec une vingtaine de concerts, plus de 80 ateliers d'éveil musical et de pratique instrumentale, deux ciné-concerts, une vente aux enchères d'instruments, un forum des métiers, Musicora propose également des rencontres entre acteurs de la filière avec des conférences professionnelles et des speed-meetings. Au total 250 exposants sont présents : facteurs d'instruments, luthiers, archetiers, éditeurs de partitions, concepteurs de nouveaux instruments, maisons de disques, services de musique en ligne, festivals, salles de concerts, écoles...

Les organisateurs du Salon (depuis trois éditions, mais la manifestation en compte 28), Christophe Blum, président de Musicora, et David Dugaro, directeur général, espèrent drainer 12.000 visiteurs, contre 10.000 l'an passé et, à terme, 20.000. « Les autres Salons sont plutôt réservés aux professionnels, comme Musikmesse, à Francfort, NAMM, à Los Angeles, ou Music China Shanghai, alors que nous sommes ouverts au grand public. Quant au Mama à Paris, c'est un marché des musiques actuelles doublé d'un festival, quand Musicora est davantage axé sur la musique classique et le jazz », expliquent-ils.

Leur cible : les musiciens amateurs, et professionnels, en

herbe ou confirmés. André Manoukian succède à Ibrahim Maalouf et Marianne James, comme parrain de ce Salon. « Musicora est une vitrine exceptionnelle pour donner aux enfants l'envie de toucher un instrument », souligne l'auteur-compositeur et pianiste de jazz.

Les handicaps français

Il déplore les handicaps dont souffre la France – « le solfège, enseigné d'une manière rébarbative, et le parcours du combattant obligé pour inscrire son enfant au conservatoire » – et entend profiter du Salon pour transmettre néanmoins sa passion de toutes les musiques, savantes ou non, rappelant que les premiers jazzmen étaient des instrumentistes baroques. « L'improvisation s'est arrêtée quand sont apparus les orchestres symphoniques : le compositeur est alors devenu le maître absolu. Pourtant Beethoven improvisait, Chopin aussi, et les fugues de Bach ne sont rien d'autre qu'une variation sur un thème », rappelle-t-il. ■



La musique en France en 2015

- 23 millions : entrées payantes aux spectacles variétés-musiques actuelles.
 - 2,3 millions : entrées aux opéras, ballets, concerts, des théâtres lyriques.
 - 29.500 artistes de la musique et du chant.
 - 460 conservatoires de musique, danse, art dramatique.
 - 800.000 élèves et 400.000 enseignants (écoles municipales et privées incluses).
 - 1.000 lieux pour le spectacle vivant dont 101 dédiés aux musiques actuelles et 26 au lyrique.
- source : ministère Culture.

en bref

SEB : l'intégration de WMF dynamise les ventes au premier trimestre

ÉLECTROMÉNAGER — SEB va vu son chiffre d'affaires augmenter de 37 % au premier trimestre, à 1,53 milliard d'euros. Le résultat notamment de l'intégration du géant allemand WMF depuis le 1^{er} janvier. À périmètre et taux constants, la croissance s'affiche à 11,5%. Elle est « nourrie par une très large majorité des grands pays », en particulier la Chine, les Etats-Unis, ou la Turquie, note le groupe. La France est restée stable, après 14 trimestres d'affilées de hausse. Le résultat opérationnel est lui en progression de 40 % à 131 millions, grâce notamment à la contribution de WMF. Pour 2017, SEB confirme « que la consolidation de WMF devrait être relative de plus de 20 % avant impact de l'allocation du prix d'acquisition sur le bénéfice net par action ».

Bénéteau réduit ses pertes au premier semestre et gonfle ses prévisions



AFP

NAUTISME — Le constructeur de bateaux Bénéteau a réduit sa perte nette au premier semestre de l'exercice 2016-2017 à 4 milliards d'euros, avec un chiffre d'affaires en hausse de 24 %, à 430 millions. Il a revu à la hausse ses perspectives de ventes annuelles grâce à la bonne tenue des commandes. Sa division habitait aussi progressé au premier semestre (+38 %).

Les ventes en ligne d'œuvres d'art se banalisent

- Les maisons de vente classiques se sont adaptées face aux « pure players ».
- Le modèle économique de ces derniers reste fragile.

MARCHÉ DE L'ART

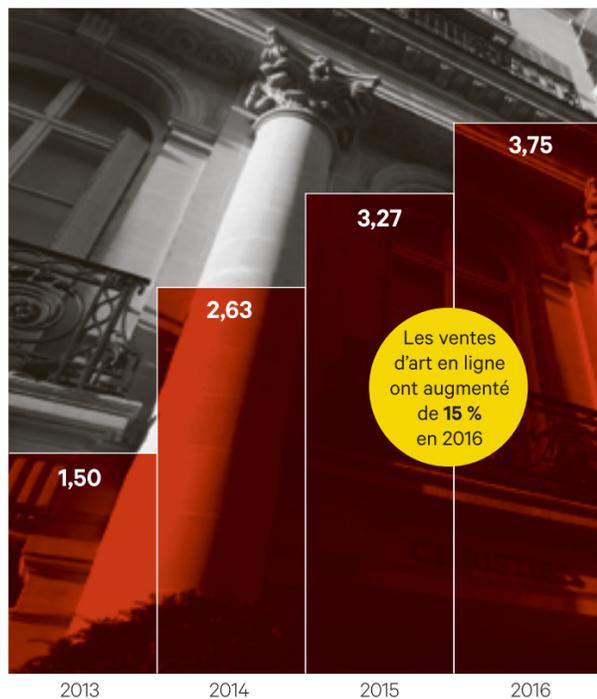
Le marché de l'art sur Internet a crû de 15 % en 2016, pour atteindre 3,75 milliards de dollars, alors que les autres canaux de vente observaient un ralentissement, selon le dernier rapport de l'assureur Hiscox. Il représente ainsi 8,4 % du marché global, contre 7,3 % en 2015. S'il reste difficile de convaincre de nouveaux clients, ceux déjà adeptes des sites marchands d'œuvres d'art ont plutôt consommé davantage : la proportion d'acheteurs ayant acquis plus d'une œuvre en ligne au cours des douze derniers mois est ainsi passée de 63 à 65 %.

Mais le fait marquant de 2016 est « le changement de stratégie des maisons de vente traditionnelles », écrit le rapport Hiscox. Après avoir tardé à s'adapter, c'est de ces grands acteurs que viennent « les avancées les plus significatives », constate l'assureur. De quoi remettre en cause la viabilité des « pure players ». Les ventes numériques cumulées de Christie's, Sotheby's et Heritage Auction ont atteint 720 millions de dollars en 2016, soit 19 % du marché de l'art sur Internet. Les ventes « only on line » de Christie's ont enregistré une hausse particulièrement forte, de 84 %. Quant à l'américain Heritage Auction, il est devenu l'un des principaux opérateurs numériques, avec 41 % de ses ventes sur la Toile, soit 348,5 millions de dollars (+1,3 % par rapport à 2015).

« Absence de vérification » Pas vraiment étonnant quand on sait que la réputation et l'image de marque sont des critères clés pour acheter en ligne. Surtout sur un marché où les faux sont légions. « L'absence de vérification de visu reste le principal défi pour les acheteurs hésitants », observe d'ailleurs le rapport. Ainsi, dans le Top 10 du classement Hiscox des plates-formes d'art, Christie's arrive en tête, devant Sotheby's, puis les « pure players » Artsy, Istdibs et Artnet, suivis par les maisons Phillips et

Les ventes mondiales d'œuvres d'art en ligne

En milliards d'euros



Bonhams. Les maisons de vente ne sont pas les seules à négocier le virage de l'Internet. Les galeries qui ont pignon sur rue, également, « accélèrent leur transformation numérique », observe Hiscox. Un nombre croissant d'entre elles offre la possibilité à leurs clients d'acheter des œuvres en ligne, directement ou via des plates-formes tierces, telles que Artsy et Artnet. Et si, en 2013, 15 % des galeries envisageaient de s'associer à une plateforme de l'e-commerce, elles sont désormais 27 %. Hiscox va même jusqu'à se demander si « la concurrence dans la vente d'art en ligne ne s'exercera pas à l'avenir à travers les réseaux sociaux ». Pour 57 % des galeries interrogées, Instagram est, en effet, devenu l'« outil marketing le plus efficace ».

« Les enchères en ligne vont devenir le principal foyer de concurrence en 2017. »
RAPPORT HISCOX

Les ventes d'art sur la Toile portent à 79 % sur des pièces d'un prix inférieur à 5.000 dollars, et la concurrence devrait continuer de s'exercer majoritairement sur ce segment du marché de l'art. Pour Hiscox, la progression constatée du marché de l'art en ligne n'apparaît pas forcément suffisante pour

Top 15 des maisons de ventes d'art en ligne en 2017

Selon le nombre de visiteurs, les termes d'achats, les expériences des clients et des acheteurs

1	Christie's
2	Sotheby's
3	Artsy
4	Istdibs
5	Artnet
6	Phillips Auction
7	Auctionata & Paddle 8
8	Saatchi Art
9	Bonhams
10	Invaluable
11	Barneby's
12	Artspace
13	Artfinder
14	Amazon (Art)
15	Saffronart

« LES ÉCHOS » / SOURCE : HISCOX / PHOTO : RÉA

justifier les importants investissements engagés par certaines entreprises du secteur. En témoignent l'« engorgement du marché sur le Net » ou encore « la fermeture de la prestigieuse plate-forme d'enchères en ligne Auctionata ».

Comme dans d'autres secteurs marchands confrontés à la montée en puissance des ventes en ligne, la question se pose « de la capacité des nouveaux acteurs exclusivement en ligne à croître suffisamment rapidement pour atteindre la rentabilité sur un marché de plus en plus congestionné », écrit Hiscox, qui conclut son rapport ainsi : « Le marché de l'art en ligne va connaître d'importants bouleversements au cours des douze prochains mois, qui offriront une meilleure visibilité sur son évolution future. » — M. R.

La Chine redevient la première place des enchères

Selon le dernier rapport du CVV, la Chine a progressé de 7 % en 2016 quand les Etats-Unis chutaient de 24 %.

Dans un marché mondial des enchères d'art de 26 milliards d'euros, en recul de 13 % en 2016, la Chine a, elle, progressé de 7 %, selon le dernier rapport du Conseil des ventes volontaires (CVV). Mais si ce pays, avec 35 % du gâteau, redevient la première place des enchères, son marché reste à 80 % en valeur celui des ventes de calligraphies et de peintures : autrement dit, beaucoup moins diversifié que les marchés occidentaux.

Ce leadership, la Chine l'avait décroché en 2010, 2011, 2012 et 2013, avant de recéder la première place aux Etats-Unis, aujourd'hui tombés à 32 % du marché. Les deux acteurs majeurs chinois – Poly (-3 %) et Guardian (+2 %) – se maintiennent, de même que les deux multinationales anglo-saxonnes, Christie's et Sotheby's, dont la part du marché chinois demeure assez stable (14 % à elles deux contre 16 % en 2015). En Chine, Christie's et Sotheby's opèrent principalement à Hong Kong, avec des performances contrastées en 2016 : en recul de 10 % pour la maison britannique, et en hausse de 3 % pour l'américaine.

Le Top 5 des premiers opérateurs de ventes aux enchères en 2016

Secteur « art et objets de collection », en millions d'euros

Opérateur	Ventes (millions d'euros)	Variation 2016/2015, en %
Christie's (Royaume-Uni)	4.343	- 26 %
Sotheby's (Etats-Unis)	3.749	- 31 %
Poly International (Chine)	1.152	- 3 %
Heritage Auction Galleries (Etats-Unis)	768	- 1 %
Beijing Council International Auction (Chine)	705	+ 121 %

« LES ÉCHOS » / SOURCE : CONSEIL DES VENTES

Quant aux autres principaux marchés, la sanction est rude pour les places les plus spéculatives, avec un recul de 24 % des Etats-Unis et de 28 % du Royaume-Uni, lequel s'adjuge 12 % du marché mondial. Dans ce contexte, la France a bien résisté l'an dernier, avec une progression de 3,6 %. Elle a vu sa part

du marché mondial remonter à 6 %, contre 5 % en 2015.

La concentration s'accroît. Enfin, l'Allemagne voit aussi ses ventes baisser de près de 26 % mais pour d'autres raisons : ce marché, particulièrement décentralisé, ne compte qu'un seul grand acteur,

mécénat

Plus de 50.000 bourses étudiants dans le monde

ÉDUCATION

La Fondation Vallet n'a cessé d'accompagner des jeunes étudiants prometteurs dont elle finance le cursus, en Europe, en Asie et en Afrique.

Martine Robert

@martiRD

La Fondation Vallet a récemment remis sa 5.000^e bourse d'études en France et sa 50.000^e dans le monde lors d'une cérémonie à la Sorbonne. Cela en fait la première fondation privée dédiée à l'éducation des jeunes défavorisés au monde, à en croire celui qui en est à l'origine : Odon Vallet. Cette structure philanthropique, placée sous l'égide de la Fondation de France, dispose aussi du plus grand réseau de bibliothèques en Afrique francophone, avec 1 million de lecteurs, soit plus encore que la BNF. Elle finance également le plus grand centre d'apprentissage de l'anglais et de l'allemand. « Ce sont aussi des actions antiradicalisation. C'est important d'être présent en Afri-

Bénin, nous l'avons choisi parce qu'il s'agit d'un pays francophone, stable et démocratique. Le Vietnam, parce que ce pays en forte croissance est celui qui offre le meilleur rapport qualité-prix pour faire ses études », poursuit Odon Vallet. Parmi ses anciens boursiers, la fondation compte 225 polytechniciens, dont beaucoup de Vietnamiens, 350 médaillés aux Olympiades mondiales de mathématiques, physique, chimie, biologie et informatique. « Mes boursiers évoluent aujourd'hui dans des univers variés et j'espère que, à leur tour, ils remettront, eux aussi, des aides à des jeunes qui en ont besoin », relève encore le mécène.

50 millions d'euros

La fondation a été dotée d'un capital de 50 millions d'euros, qu'Odon Vallet a placé et s'emploie à faire fructifier pour assurer la pérennité de la structure caritative. L'intellectuel exigeant s'implique beaucoup lui-même. « Je veux que nous soyons irréprochables. On me surnomme le frère de Sherlock, car je veux voir l'envers du décor, ce qui est caché derrière.



Odon Vallet et Cédric Villani (au centre), entourés d'étudiants ayant bénéficié de la bourse d'étude. Photo DR

que, car la France l'a trop désertée. Sinon, ce continent basculera », commente Odon Vallet, docteur en droit et sciences des religions, professeur à l'université Paris-I Panthéon-Sorbonne.

Au profit de l'éducation

En 1999, avec son frère Jean-Daniel, il a choisi de faire don d'un important patrimoine reçu en héritage au profit de l'éducation de jeunes défavorisés, en choisissant des cursus et parcours peu soutenus ailleurs. « Nous avons identifié un déficit d'aide pour les élèves des écoles d'arts appliqués et lycées professionnels et technologiques liés aux métiers d'art de l'Académie de Paris. Même chose pour l'hôtellerie », précise Odon Vallet. C'est pourquoi la fondation finance, chaque année, les études supérieures de 300 étudiants brillants et méritants, issus de milieux modestes, dans l'art (Boule, Gobelins, Femis, Olivier de Serres...) et dans la gastronomie-hôtellerie (Ferrandi, Guillaume Tirel).

Par ailleurs, à l'international, elle apporte également son soutien à des élèves béninois et vietnamiens, en facilitant la venue en France des meilleurs pour poursuivre leurs études. « Le

La sélection de nos étudiants est très rigoureuse. De fait, le taux de réussite aux examens de mes boursiers français est de 97 %, béninois 95 % et vietnamiens 100 % », se félicite le philanthrope, qui se rend régulièrement aux journées portes ouvertes des écoles.

« Peu de philanthropes sont prêts à s'investir autant et personnellement dans leurs projets », écrivait déjà en 2009 le professeur et prix Nobel d'économie Amartya K. Sen à propos d'Odon Vallet, dans un ouvrage publié dans le cadre du BNP Paribas Prize for Philanthropy. Souvent consulté par d'autres personnes désireuses de se lancer dans le mécénat, cet homme généreux et engagé fait aussi partie du Club du Rond-Point, qui réunit 20 fondations familiales comme Mériex, Bettencourt Schueller, Mulliez, Brémond. Il estime que « la philanthropie évolue très bien en France. Il y en a beaucoup plus qu'on ne le croit. Mais il n'y a pas encore assez de cohérence, beaucoup de fondations travaillent sur la même chose ». « La bonne équipe, c'est celle qui est sur le terrain », ajoute cet intellectuel qui n'a pas peur de mettre les mains dans le cambouis. ■

HIGH-TECH & MEDIAS

en
pixels



Jean-Luc Chetrit prend la présidence de l'UDA

A la suite du départ de Pierre-Jean Bozo de la direction générale de l'Union des Annonceurs (UDA), Jean-Luc Chetrit, président jusqu'en mars dernier de Carat France (Dentsu Aegis) et de l'Udecam (Union des entreprises de conseil et achat média), le remplacera. Il a été directeur du marketing et de la communication de P&G France.

Floriane Monnier



Samsung tutoie les plus gros profits de son histoire

Le géant sud-coréen a dévoilé un profit net de 6,3 milliards d'euros lors du premier trimestre. Un montant en hausse de 46 % sur un an. Porté par son activité de semi-conducteurs, Samsung n'avait plus atteint de telles performances depuis le troisième trimestre de 2013, qui fut l'année de tous ses records.

AFP

17 %

DE CROISSANCE

C'est la hausse qu'a connue au 1^{er} trimestre le chiffre d'affaires de WPP, leader mondial de la communication, à 13,02 milliards de livres. Dopée par la dépréciation de la livre, cette croissance s'élève à 3,6 % à taux de change constant.

Les musiciens s'entre-invitent pour élargir leur public

- Les morceaux avec plusieurs artistes trustent les Top 50.
- La pratique permet d'additionner des publics parfois très différents.

MUSIQUE

Nicolas Richaud
@NicoRichaud
et Nicolas Madelaine
@NLMadelaine

« Feat... ». Ce petit mot signifiant « featuring » (« avec la présence de... », en anglais) fleurit de plus en plus souvent sur les morceaux de musique trustant, dans le monde entier, les premières places des Top 50. « Luis Fonsi feat. Daddy Yankee », « Jax Jones feat. Raye »... ils représentent près d'un single sur deux au classement de la semaine du 21 avril en France, selon le SNEP. De même, les derniers albums des stars du rap ou du R&B, comme Kendrick Lamar, sont comme la « maison bleue » dans la chanson de Maxime Leforestier : « *Ceux qui vivent là ont jeté la clef* ». Autrement dit, les invités sont les bienvenus et plus on est de fous, plus on rit.

Bien sûr, comme l'explique Pascal Nègre, manager chez #NP, « *cette vogue est liée au succès de deux esthétiques, le hip-hop et la musique électronique, qui pratiquent le featuring par essence* ». Ainsi, les carrières rap se pratiquent de plus en plus en solo mais les artistes font souvent partie de collectifs et s'entre-invitent sur leurs disques. De même dans l'électro, les DJs sont producteurs mais pas interprètes. « *Le plus grand pourvoyeur de featurings dans le monde s'appelle David Guetta* », souligne Thierry Chassagne, président de Warner Music France.

Mais ce qui favorise de telles collaborations, c'est aussi le boom du streaming. Sur Spotify, Deezer, Apple Music et autres, les morceaux se consomment (sont « streamés ») indépendamment les uns des autres et sont directement monétisés. Un fan de Daft Punk n'ira peut-être pas jusqu'à acheter



The Weeknd (au centre) et Daft Punk étaient réunis sur la même scène aux Grammy Awards, le 12 février à Los Angeles.

« C'est une tradition sympathique et pas forcément cynique dans la musique urbaine : je t'aime bien, je te file un coup de main. »

PASCAL NÈGRE
Manager chez #NP

tout un album de The Weeknd mais écoutera volontiers les chansons « Starboy » ou « I Feel It Coming » à volonté, sur lesquelles ils ont collaboré.

Un nouveau marché

Si elle est liée à des esthétiques, la pratique n'est pas dénuée d'arrière-pensées commerciales. « *Cela permet de toucher un public plus large. C'est l'addition de deux mondes musicaux et deux "fan bases"*. Même s'il faut, pour que cela fonctionne, qu'il y ait une entente artistique », souligne Sébastien Duclos, directeur du label Play On. Lorsque le rappeur Kendrick Lamar invite le groupe de pop U2, chacun d'eux, provenant d'univers musicaux

bien distincts, ne peut ignorer qu'il s'ouvre ainsi à des publics différents. Rien de mieux également qu'un featuring pour offrir une exposition à un talent en devenir, mais au buzz encore limité. Un artiste connu offrira un strapontin à des amis, par exemple de sa ville. « *C'est une tradition sympathique et pas forcément cynique dans la musique urbaine : je t'aime bien, je te file un coup de main* », dit Pascal Nègre.

Avec la production de la bande-originale du film « Fast and Furious 7 » en 2015, Atlantic Records (Warner Music) a par ailleurs mis sur orbite la carrière du chanteur Charlie Puth, en featuring sur le morceau « See you again » avec le rappeur Wiz Khalifa, comptant, lui, déjà plusieurs millions de ventes d'albums à son actif. Sur YouTube, leur clip totalise aujourd'hui 2,66 milliards de « vues » !

Autre avantage : le featuring peut servir de porte d'entrée sur un nouveau marché. Une collaboration avec un artiste local peut ainsi permettre à un chanteur de gagner en visibilité dans un pays où il n'est pas encore connu. En France, le featuring peut aussi être une astuce permettant de contourner les quotas radio imposant de diffuser au moins 40 % de chansons en français. Il suffit d'inviter quelqu'un chantant dans la langue de Johnny Hallyday.

Tous les modèles de rémunération sont possibles pour de telles collaborations. Cela va du cachet à l'intéressement aux droits d'auteur et à la vente de la musique enregistrée. « *Le cachet syndical, c'est quelques centaines d'euros. Mais cela peut monter jusqu'à 100.000 euros pour les très gros featurings* », confie Sébastien Duclos, qui précise qu'en France, on atteint rarement de tels niveaux. « *Pour rentabiliser une telle dépense, il faut que le projet soit mondial et que l'artiste ait une célébrité internationale* », conclut Thierry Chassagne. ■

TROIS FEATURINGS GAGNANTS



BLACK M ET SHAKIRA : « COMME MOI »

Très connu dans l'Hexagone, l'un vient du rap français avec son groupe Sexion d'Assaut (Maître Gims). L'autre est une star internationale connue pour ses hits pop latino. Hétéroclite, le duo semble fonctionner. En moins d'un mois, leur clip commun a comptabilisé plus de 7 millions de « vues » sur YouTube



BEYONCÉ ET COLDPLAY : « HYMN FOR THE WEEKEND »

La rencontre de ces deux poids lourds de l'industrie musicale a été un succès. Mis en ligne début 2016, leur clip cumule près de 720 millions de « vues » sur YouTube et la chanson a été « streamée » près de 337 millions de fois sur Spotify.



LOUANE ET THE CHAINSMOKERS : « IT WON'T KILL YA »

La chanteuse française qui s'est fait connaître dans « The Voice » a collaboré avec les DJs américains de The Chainsmokers pour leur album « Memories... Do not open », sur lequel est invité aussi Coldplay. De quoi la faire connaître à l'international.

Requins, zombies, aliens... Au cinéma, le mélange des genres est délicat

Si, en musique, des artistes peuvent en inviter d'autres très différents, le « cross-genre » ne paie pas forcément au cinéma. A vouloir agréger plusieurs publics, on risque de tous les éloigner.

Selon la théorie de Somerset Maugham, « *Ciel ! dit la comtesse, je suis enceinte, mais de qui ?* » était une phrase de roman parfaite parce qu'elle mêlait religion, aristocratie, sexe et mystère. Toute fiction qui veut séduire son public a en effet

plusieurs dimensions. Mais comme le montre « Sharknado », un film dans lequel des requins s'élancent des océans pour attaquer un avion, ou « Iron Sky », où des nazis reviennent sur terre de la face cachée de la lune en soucoupes volantes, mélanger les thèmes se fait avec plus ou moins de subtilité.

« Casse-gueule »

Un peu comme dans la musique avec les artistes qui en invitent d'autres, parfois très différents, le cinéma flirte régulièrement avec ce qu'on appelle à Hollywood le « cross-genre ». Mais si, dans la musique, les featurings trustent de plus en plus les Top 50, on ne peut pas en dire autant dans le septième art. Les films hybrides sont rares, car ils ratent plus souvent tous les publics qu'ils visaient qu'ils ne les additionnent. « *En fait, c'est casse-*

gueule », résume en souriant Manuel Alduy, de 20th Century Fox.

« *Cowboys et envahisseurs* », un western de science-fiction d'Universal, n'a fait en 2011 que 174 millions de dollars au box-office, malgré la présence de Daniel Craig, alors qu'il a coûté... 163 millions, auxquels il faut ajouter des dizaines de millions en marketing. En 2009, « *Outlander* », un film de Vikings et d'extra-terrestres de la société Weinstein, a rapporté 7 millions en salles pour un budget de 50 millions, ceux, notamment Canal+, qui ont financé en 2007 « *Sa Majesté Minor* », un film de Jean-Jacques Annaud (« *La Guerre du feu* », « *Le Nom de la rose* »...) mêlant fresque antique et humour rabelaisien, s'en souviennent encore douloureusement : 20 millions de budget, mais seulement 100.000 entrées.

« *On peut le regretter du point de vue artistique, mais les films qui marchent le mieux sont ceux qui ont une promesse claire pour le spectateur* », explique Manuel Chiche, de The Jokers Films. Responsable éditorial de Canal+ cinéma, Ivan Guyot nuance. « *La proposition de départ doit être claire, mais, si c'est le cas, on peut enrichir les thématiques*, explique-t-il. *C'est ce que réussit "Grave", de Julia Ducournau, un film d'abord de métamorphose qui évoque aussi le cannibalisme*. » De même, « *Titanic* » est un film-catastrophe avant d'être une histoire d'amour, « *La Grande vadrouille* » un film comique avant d'être un film historique...

Publics de niche

Certains « cross-genre » marchent toutefois assez bien pour devenir des genres à part entière : les thrillers érotiques (« *Basic Instinct* », « *Liaison fatale* », etc.), par

exemple, ou encore les parodies, où un genre est détourné pour un effet comique (« *Deux heures moins le quart avant Jésus-Christ* », « *Y a-t-il un pilote dans l'avion ?* »).

Mais, en général, on gagne à être discret quand on fait une telle hybridation, dit Ivan Guyot. A moins de viser franchement le « méta-cinéma », dit-il, ou la série Z, qui plaît à des publics de niche. Les films comme « *Sharknado* » et « *Iron Sky* », ou encore « *Orgueil et préjugés et zombies* », variation sur Jane Austen, sont, pour beaucoup de spectateurs, plus drôles pour leur « pitch » qu'à voir en entier.

Ils fonctionnent aussi sur une économie un peu parallèle, le dernier ayant été financé par exemple en partie par crowdfunding. Ils n'existent en effet presque jamais en salle et plutôt dans les profondeurs de la Toile.

— N. M.

LES ECHOS PUBLISHING

Concepteur des communications éditoriales de votre marque



Avec Les Echos Publishing, diffusez votre newsletter d'actualités professionnelles auprès de vos clients et prospects

www.lesechos-publishing.fr

Un service proposé par Les Echos Solutions



Avis aux porteurs de Titres Subordonnés Remboursables

Code valeur : FR0010259473

REMBOURSEMENT PAR ANTICIPATION AU PAIR DE LA TOTALITÉ DE CET EMPRUNT

Les porteurs de ces titres sont informés que, conformément à l'article 2.2.6 b du contrat d'émission ayant obtenu le visa de l'Autorité des Marchés Financiers n°05-814 en date du 25 novembre 2005, l'Emetteur a décidé, de procéder au remboursement anticipé total au pair à la Date de Paiement d'Intérêts soit le 22 juin 2017.

Les porteurs de ces titres percevront les intérêts dus ainsi que le remboursement des titres le 22 juin 2017.
Le prix de remboursement sera égal au pair, soit un euro par titre.

Les intérêts cesseront de courir à dater du jour où le capital sera mis en remboursement.



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Société anonyme au capital de 8 538 313 578 EUROS - Siège social : 12, place des États-Unis - 92127 Montrouge Cedex - 784 608 416 RCS Nanterre - APE 651 D

PARVEST

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

L'Assemblée générale des Actionnaires qui s'est déroulée le 25 avril 2017 a décidé de verser les dividendes suivants, à partir du 2 mai 2017, pour toutes les actions de ces classes d'actions en circulation le 18 avril 2017 (Date de clôture des registres).

Le présent document informe les actionnaires qu'ils auront droit, à la Date de clôture des registres (avant l'heure limite d'acceptation des ordres indiquée dans le prospectus), à un dividende, et ce, pendant toute la durée de leur investissement dans les compartiments :

Compartiment	Catégorie	Classe	Code ISIN	Devises	Dividende
Bond Asia ex-Japan	Classic	DIS	LU0823379895	USD	5,55
Bond Asia ex-Japan	Classic EUR	DIS	LU0823379036	EUR	5,21
Bond Asia ex-Japan	Privilege	DIS	LU0823380398	USD	4,28
Bond Best Selection World Emerging	Classic	DIS	LU0823389936	USD	9,19
Bond Best Selection World Emerging	Classic RH EUR	DIS	LU0823389696	EUR	1,45
Bond Euro	Classic	DIS	LU0075937911	EUR	0,53
Bond Euro	Privilege	DIS	LU0823390868	EUR	0,52
Bond Euro Corporate	Classic	DIS	LU0131210790	EUR	0,99
Bond Euro Corporate	I	DIS	LU0956006117	EUR	0,91
Bond Euro Government	Classic	DIS	LU0111547609	EUR	1,00
Bond Euro Government	Privilege	DIS	LU0823380638	EUR	0,50
Bond Euro High Yield	Classic	DIS	LU0823380984	EUR	3,28
Bond Euro High Yield	N	DIS	LU0823381289	EUR	4,07
Bond Euro High Yield	Privilege	DIS	LU0823381446	EUR	3,30
Bond Euro High Yield	I	DIS	LU0950365899	EUR	3,24
Bond Euro Inflation-linked	Classic	DIS	LU0190304740	EUR	1,50
Bond Euro Inflation-linked	Privilege	DIS	LU0823381792	EUR	1,42
Bond Euro Long Term	Classic	DIS	LU0823381958	EUR	5,86
Bond Europe Emerging	Classic	DIS	LU0823382840	EUR	7,88
Bond JPY	Classic	DIS	LU0012182639	JPY	42,00
Bond USA High Yield	Classic	DIS	LU0925120700	USD	5,99
Bond USD	Classic	DIS	LU0283465069	USD	8,41
Bond USD	Privilege	DIS	LU0823391247	USD	2,53
Bond World	Classic	DIS	LU0823391833	EUR	3,34
Bond World Emerging	Classic	DIS	LU0662594398	USD	4,66
Bond World Emerging	Classic EUR	DIS	LU0822274421	EUR	17,85
Bond World Emerging Local	Classic	DIS	LU0823386320	USD	4,32
Bond World Emerging Local	Classic EUR	DIS	LU0823385355	EUR	4,80
Bond World Emerging Local	Classic RH EUR	DIS	LU0823385603	EUR	3,69
Bond World Emerging Local	Privilege	DIS	LU0823387211	USD	3,97
Bond World High Yield	Classic	DIS	LU0823388888	EUR	1,61
Bond World High Yield	N	DIS	LU0823389001	EUR	5,00
Bond World High Yield	Privilege	DIS	LU0823389266	EUR	5,02
Bond World High Yield Short Duration	Classic	DIS	LU1022394313	USD	3,39
World Income	Classic	DIS	LU1104108326	EUR	0,90
Climate Impact ex Environmental Opportunities	Classic	DIS	LU0406802685	EUR	2,52
Commodities	Classic	DIS	LU0823450191	USD	0,25
Commodities	Classic EUR	DIS	LU0823449268	EUR	0,38
Commodities	Classic H EUR	DIS	LU0823449698	EUR	0,26
Commodities	Privilege	DIS	LU0823450787	USD	0,31
Convertible Bond Asia	Classic	DIS	LU0662594125	USD	0,49
Convertible Bond Asia	Classic EUR	DIS	LU1104109647	EUR	0,47
Convertible Bond Asia	Privilege	DIS	LU0823394001	USD	0,50
Convertible Bond Europe	Classic	DIS	LU0102023610	EUR	0,87
Convertible Bond Europe	N	DIS	LU0107087537	EUR	1,28
Convertible Bond Europe	Privilege	DIS	LU0823394266	EUR	1,00
Convertible Bond Europe	I	DIS	LU0956004179	EUR	0,98
Convertible Bond Europe Small Cap	Classic	DIS	LU0265291822	EUR	1,33
Convertible Bond Europe Small Cap	N	DIS	LU0265292556	EUR	1,60
Convertible Bond Europe Small Cap	I	DIS	LU0956005069	EUR	1,09
Convertible Bond World	Classic	DIS	LU1022396367	USD	0,87
Convertible Bond World	Classic RH EUR	DIS	LU0823394936	EUR	0,75
Convertible Bond World	Privilege RH EUR	DIS	LU0823395743	EUR	0,96
Convertible Bond World	I RH EUR	DIS	LU0950370030	EUR	0,89
Diversified Dynamic	Classic	DIS	LU0089290844	EUR	3,38
Enhanced Cash 6 Months	Classic	DIS	LU0325598323	EUR	0,21
Enhanced Cash 6 Months	Privilege	DIS	LU0823396717	EUR	0,21
Equity Asia Pacific ex-Japan	Classic EUR ex Classic	DIS	LU0823409809	EUR	4,28
Equity Australia	Classic	DIS	LU0111481668	AUD	18,82
Equity Best Selection Asia ex-Japan	Classic EUR ex Classic	DIS	LU0823397525	EUR	9,78
Equity Best Selection Asia ex-Japan	N RH EUR ex N	DIS	LU0823397954	EUR	3,33
Equity Best Selection Asia ex-Japan	Privilege EUR ex Privilege	DIS	LU0823398259	EUR	3,18
Equity Best Selection Euro	Classic	DIS	LU0823401731	EUR	9,20
Equity Best Selection Euro	Privilege	DIS	LU0823402119	EUR	4,07
Equity Best Selection Euro	I	DIS	LU0950370899	EUR	3,60
Equity Best Selection Europe	Classic	DIS	LU0823400097	EUR	4,58
Equity Best Selection Europe	Privilege	DIS	LU0823400840	EUR	3,48
Equity Best Selection Europe ex-UK	Classic	DIS	LU0823398507	EUR	2,78
Equity Brazil	Classic	DIS	LU0265267285	USD	2,00
Equity China	Classic	DIS	LU0823426480	USD	4,32
Equity China	Classic EUR	DIS	LU0823425912	EUR	2,29
Equity China	Privilege	DIS	LU0823427025	USD	1,96
Equity Europe Emerging	Classic	DIS	LU0823403786	EUR	8,76
Equity Europe Growth	Classic	DIS	LU0823404594	EUR	4,85
Equity Europe Growth	Privilege	DIS	LU0823404917	EUR	4,15
Equity Europe Mid Cap	Classic	DIS	LU0066794479	EUR	10,32
Equity Europe Small Cap	Classic	DIS	LU0212178676	EUR	4,19
Equity Europe Value	Classic	DIS	LU0177332490	EUR	3,65
Equity Germany	Classic	DIS	LU0823427884	EUR	5,57
Equity High Dividend Pacific	Classic EUR ex Classic	DIS	LU0823407001	EUR	1,95



Equity High Dividend Pacific	N RH EUR ex N	DIS	LU0823407266	EUR	5,13
Equity High Dividend Pacific	Privilege EUR ex Privilege	DIS	LU0823407423	EUR	4,70
Equity High Dividend USA	Classic	DIS	LU0823408231	USD	2,81
Equity High Dividend USA	Classic H EUR	DIS	LU0823408074	EUR	0,93
Equity India	Classic	DIS	LU0823429153	USD	1,34
Equity India	Classic EUR	DIS	LU0823428429	EUR	1,27
Equity India	Privilege	DIS	LU0823429666	USD	1,61
Equity Indonesia	Classic	DIS	LU0823430326	USD	2,72
Equity Japan	Classic	DIS	LU0012181664	JPY	67,00
Equity Japan	Privilege	DIS	LU0823431050	JPY	263,00
Equity Japan Small Cap	Classic	DIS	LU0069970662	JPY	124,00
Equity Latin America	Classic	DIS	LU0075933175	USD	8,95
Equity Nordic Small Cap	Classic	DIS	LU0950372911	EUR	6,95
Equity Russia	Classic	DIS	LU0823432025	EUR	4,11
Equity Russia	Privilege	DIS	LU0823432884	EUR	4,81
Equity Russia	I	DIS	LU0950373729	EUR	6,25
Equity Russia Opportunities	Classic	DIS	LU0265268762	USD	2,75
Equity South Korea	Classic	DIS	LU0225845295	USD	1,03
Equity Turkey	Classic	DIS	LU0823433429	EUR	5,27
Equity Turkey	Privilege	DIS	LU0823434070	EUR	2,83
Equity USA	Classic	DIS	LU0012181235	USD	1,60
Equity USA	Classic EUR	DIS	LU0823503844	EUR	1,52
Equity USA Growth	Classic	DIS	LU0823434740	USD	0,55
Equity USA Growth	Classic H EUR	DIS	LU0890553851	EUR	2,13
Equity USA Mid Cap	Classic	DIS	LU0154245673	USD	3,46
Equity USA Small Cap	Classic	DIS	LU0823411029	USD	2,31
Equity USA Small Cap	Classic EUR	DIS	LU1104112609	EUR	2,19
Equity USA Small Cap	Privilege	DIS	LU0823411532	USD	1,90
Equity USA Value	Classic	DIS	LU0102400660	USD	2,12
Equity USA Value	Classic H EUR	DIS	LU1022809494	EUR	2,11
Equity World Consumer Durables	Classic	DIS	LU0823411961	EUR	2,46
Equity World Consumer Durables	Privilege	DIS	LU0823412696	EUR	2,91
Equity World Emerging	Classic	DIS	LU0823413660	USD	3,17
Equity World Emerging	Classic EUR	DIS	LU0823413157	EUR	2,38
Equity World Emerging Low Volatility	Classic	DIS	LU0925122821	USD	2,03
Equity World Energy	Classic	DIS	LU0823414718	EUR	13,08
Equity World Energy	Privilege	DIS	LU0823415442	EUR	3,24
Equity World Finance	Classic	DIS	LU0823416093	EUR	6,96
Equity World Finance	Privilege	DIS	LU0823416416	EUR	4,37
Equity World Health Care	Classic	DIS	LU0823416929	EUR	13,61
Equity World Health Care	Privilege	DIS	LU0823417497	EUR	3,09
Equity World Low Volatility	Classic	DIS	LU0823417901	EUR	7,44
Equity World Materials	Classic	DIS	LU0823419782	EUR	1,11
Equity World Materials	Privilege	DIS	LU0823420954	EUR	2,46
Equity World Technology	Classic	DIS	LU0823421846	EUR	8,62
Equity World Technology	Privilege	DIS	LU0823422653	EUR	2,67
Equity World Telecom	Classic	DIS	LU0823423032	EUR	15,39
Equity World Telecom	Privilege	DIS	LU0823424352	EUR	4,80
Equity World Utilities	Classic	DIS	LU0823424865	EUR	3,30
Equity World Utilities	Privilege	DIS	LU0823425243	EUR	5,72
Flexible Equity Europe	Classic	DIS	LU0360646763	EUR	4,04
Global Environment	Classic	DIS	LU0347711540	EUR	3,58
Green Tigers	Classic	DIS	LU0823438220	EUR	3,75
Green Tigers	Privilege	DIS	LU0823438816	EUR	2,88
Human Development	Classic	DIS	LU1165136257	EUR	2,52
Money Market USD	Classic	DIS	LU0012186549	USD	1,03
Multi-Asset Income Emerging	Classic EUR	DIS	LU1342920755	EUR	2,89
Real Estate Securities Europe	Classic	DIS	LU0823511433	EUR	4,85
Real Estate Securities Pacific	Classic	DIS	LU0823443493	EUR	2,52
Real Estate Securities Pacific	Privilege	DIS	LU0823443816	EUR	3,24
Real Estate Securities World	Classic	DIS	LU0823444467	EUR	1,25
Real Estate Securities World	Privilege	DIS	LU0823444970	EUR	4,77
StMaRT Food	Classic	DIS	LU1165137222	EUR	2,48
Sustainable Bond Euro	Classic	DIS	LU0828230770	EUR	0,51
Sustainable Bond Euro	Privilege	DIS	LU0823447213	EUR	0,49
Sustainable Bond Euro Corporate	Classic	DIS	LU0265288950	EUR	0,95
Sustainable Bond World Corporate ex Bond World Corporate	Classic	DIS	LU082388783	USD	2,34
Sustainable Equity Europe	Classic	DIS	LU0212189368	EUR	2,86
Sustainable Equity High Dividend Europe	Classic	DIS	LU0111491626	EUR	1,60

La Société verse des dividendes bruts. Pour en savoir plus sur les conséquences fiscales liées à ces paiements de dividendes, il est recommandé aux actionnaires de contacter leur autorité ou conseiller fiscal local.

Il a été décidé de ne pas payer de dividendes pour les compartiments suivants cette année :

Compartiment	Catégorie	Classe	Code ISIN
Bond Absolute Return V350	Classic	DIS	LU0823447999
Bond Absolute Return V350	Privilege	DIS	LU0823448450
Bond Absolute Return V700	Classic	DIS	LU0925123803
Bond Euro Medium Term	Classic	DIS	LU0086914446
Bond Euro Short Term	Classic	DIS	LU0212175060
Bond Euro Short Term Corporate	Classic	DIS	LU1022392291
Bond World Inflation-linked	Classic	DIS	LU0249332452
Bond World Inflation-linked	Privilege	DIS	LU0823387641
Covered Bond Euro	Classic	DIS	LU1022403833
Equity World Emerging Small Cap	Classic	DIS	LU1104113326
Flexible Bond Europe Corporate	Classic	DIS	LU099624925
Flexible Multi-Asset	Classic	DIS	LU1104115610
Money Market Euro	Classic	DIS	LU0083137926

Le Conseil d'administration

DASSAULT SYSTEMES

Société européenne au capital de 129 088 478,50 €
Siège social : 10 rue Marcel Dassault – 78140 Vélizy-Villacoublay
322 306 440 R.C.S. Versailles

Chers Actionnaires,

Vous êtes invités à l'Assemblée Générale Mixte
Le mardi 23 mai 2017 à 15 heures,
au siège social de la Société,
10 rue Marcel Dassault – 78140 Vélizy-Villacoublay

Vous pouvez consulter tous les documents relatifs à cette assemblée sur le site www.3ds.com, rubrique « investisseurs ».



PREMIER TRIMESTRE 2017 : FORTE HAUSSE DES COMMANDES, DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES RÉSULTATS

Sauf indication contraire, les variations sont à données comparables.

Poursuite de la forte progression des commandes de nouveaux systèmes

Les commandes de nouveaux systèmes (32,3 M€) augmentent de 22%.

Les commandes de nouvelles licences de logiciels de CFAO et de PLM (4,0 M€) progressent de 24%, celles des équipements de CFAO et de leurs logiciels (24,6 M€) de 22%, et celles de formation et de conseil (3,2 M€) de 25%.

Forte hausse du résultat opérationnel et du résultat net – Cash-flow libre particulièrement élevé

Le chiffre d'affaires augmente de 10% (+12% à données réelles).

Le résultat opérationnel est en hausse de 18% (+28% à données réelles). La marge opérationnelle (13,5%) progresse de 0,9 point (+1,7 point à données réelles).

Le résultat net progresse de 1,4 M€ (+27% à données réelles). Le cash-flow libre s'élève à 13,9 M€ (3,8 M€ au premier trimestre 2016).

Une entreprise sans dette, des capitaux propres à nouveau renforcés

Les capitaux propres atteignent 139,5 M€, la trésorerie nette et la trésorerie disponible 90,0 M€.

Mise en paiement du dividende

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017, le dividende de 0,35 € par action au titre de l'exercice 2016 sera mis en paiement le 5 mai 2017.

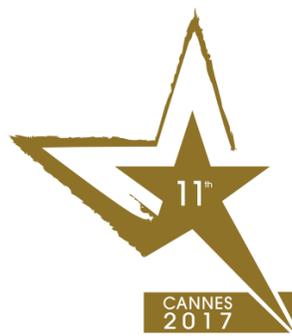
Perspectives 2017

Dans son rapport financier du 9 février 2017 et son rapport annuel 2016, auxquels il convient de se référer, la société a développé sa vision de long terme, sa nouvelle feuille de route stratégique pour 2017-2019 et ses perspectives d'avenir.

Elle a abordé 2017 avec des fondamentaux opérationnels plus solides que jamais et une structure financière à nouveau renforcée.

La société s'est fixée pour 2017 un objectif de croissance du chiffre d'affaires de 6% à 12% et du résultat opérationnel courant de 7% à 15%, à données comparables.

VIVA
TECHNOLOGY
15-16-17 JUIN / PARIS 2017



**HEAVENT
AWARDS**

CANNES 2017 LES TROPHÉES DE L'ÉVÉNEMENT

PRIX SPÉCIAL DU JURY

RETROUVEZ-NOUS
les 15, 16 et 17 juin 2017

Hall 1 Paris Expo Porte de Versailles

vivatechnology.com



Groupe **Les Echos**



TF1 : résultat meilleur qu'attendu

TF1 a engrangé un résultat d'exploitation courant de 36,3 millions d'euros pour le premier trimestre 2017, contre 14,8 millions l'an dernier. C'est mieux qu'attendu. La publicité sur les chaînes gratuites monte de 2 %, contre 1 % anticipé par les marchés (mais aussi 5,6 % pour les chaînes de M6 sur la même période). Et le coût de grille a été maintenu malgré les investissements dans LCI.



Orange enregistre une légère croissance

L'opérateur télécoms a vu son chiffre d'affaires progresser de 0,8 % sur les trois premiers mois de l'année, à 10,07 milliards d'euros. Au 31 mars, il revendique 18,2 millions de clients mobiles (en hausse de 2,6 % sur un an). La nouvelle activité bancaire du groupe, Orange Bank, a de son côté essuyé une perte de 13 millions d'euros lors du dernier trimestre.

79,2

MILLIONS DE SMARTPHONES

Samsung a repris sa couronne à Apple et occupe de nouveau la place de leader mondial dans le secteur des smartphones. Selon IDC, le groupe en a écoulé 79,2 millions d'unités au premier trimestre, devant Apple (51,2 millions) et Huawei (34,2 millions).



« Les Echos » récompensés

Le quotidien a reçu l'Etoile 2017 de la « constance dans le succès » en matière de diffusion (+3,6 % entre 2012 et 2016) et celle de la plus forte progression de la PQN en audience (+13 % en 2016, à 633.000 lecteurs). La diffusion totale des titres de presse a perdu 3,4 % en 2016, selon l'ACPM-OJD. Mais l'audience globale, avec le numérique, gagne 5,6 %, selon l'étude One 2016 de l'ACPM.

Nintendo compte sur la Switch et Zelda pour doubler ses profits

JEU VIDÉO

Le japonais espère vendre plus de 10 millions d'exemplaires de sa nouvelle console sur l'année fiscale.

Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo

Après avoir vu ses ventes reculer pendant huit années consécutives, Nintendo pense avoir enfin retrouvé la recette traditionnelle qui avait fait son succès jusque dans les années 2000 : un jeu emblématique exclusif portant la demande pour sa nouvelle console. Jeudi, le groupe japonais a révélé qu'il avait vendu en mars, dans le monde entier, 2,74 millions d'exemplaires de sa plate-forme hybride Switch, et 2,76 millions d'exemplaires du jeu The Legend of Zelda : Breath of the Wild, développé spécialement pour le lancement de la console.

Pointant l'enthousiasme des joueurs et des critiques pour le nouveau jeu, ainsi que l'arrivée prochaine sur le marché d'autres franchises « stars » du groupe, et notamment un Super Mario Odyssey, Nintendo pense être en mesure de vendre, sur l'exercice fiscal allant d'avril 2017 à mars 2018, au moins 10 millions de consoles Switch et plus de 35 millions de jeux dédiés à la plate-forme.

Une performance qui trancherait avec l'échec de sa précédente console, lequel avait précipité la chute du chiffre d'affaires du géant japonais. Sur l'ensemble de son existence, la Wii U, qui était sortie en 2012, n'a été vendue qu'à 13,6 millions d'exemplaires. « Si l'objectif des 10 millions de Switch était atteint, cela signifierait que notre dynamique de vente est proche de celle de la Wii »,



Le nouvel épisode de The Legend of Zelda a été développé spécialement pour le lancement de Switch.

Les chiffres clefs

+121%

DE PROFIT OPÉRATIONNEL

C'est l'objectif visé par le groupe japonais pour l'exercice fiscal ouvert début avril.

2,76

MILLIONS D'UNITÉS

Les ventes espérées pour The Legend of Zelda : Breath of The Wild.

confiait, jeudi, Tatsumi Kimishima, le président de Nintendo, en référence à la console la plus vendue dans l'histoire du groupe. S'étant écoulé à plus de vingt millions d'unités dans la première année, après son lancement fin 2006, l'appareil avait, au total, conquis plus de 100 millions d'acheteurs.

Préserver son modèle

S'il tient ses objectifs, Nintendo pense être en mesure de faire bondir son profit opérationnel de 121 %, sur l'exercice fiscal démarré en avril, pour atteindre 65 milliards de yens ou 535 millions d'euros. Sur l'année qui s'est achevée le mois dernier, il avait vu ses ventes légèrement reculer et son profit opérationnel fondre de 10 %, sur un an, à 29 milliards de yens, malgré sa percée sur le marché des jeux pour smartphones.

Après avoir refusé pendant des années de « brader » ses franchises les plus populaires sur des plateformes mobiles qu'il ne produisait pas, de peur de casser son modèle économique, Nintendo a accepté de lancer plusieurs jeux sur Android et iOS dans l'espoir d'initier de nouveaux joueurs à ses personnages cultes.

Jeudi, il a ainsi révélé que la version gratuite de son Super Mario Run avait été téléchargée sur près de 150 millions de smartphones dans le monde, mais que moins de 10 % des joueurs avaient accepté de payer les 9,99 euros donnant accès à l'ensemble du jeu. Le mois dernier, Tatsumi Kimishima avait confié que les revenus générés par l'application avaient été inférieurs à ses attentes. Sans toutefois remettre en cause l'effort d'expansion du groupe sur les smartphones. ■

Les Etats-Unis s'attaquent à la neutralité du Net

TÉLÉCOMS

Le régulateur américain veut supprimer les mesures prises sous l'administration Obama.

Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

Après avoir échoué à supprimer l'Obamacare, la nouvelle administration américaine aura-t-elle plus de succès avec un autre marqueur des années Obama, les règles adoptées en 2015 sur la neutralité du Net ?

Le nouveau directeur de la FCC (le régulateur américain des télécoms), Ajit Pai, n'a jamais caché tout le mal qu'il pensait de cet ensemble de contraintes imposées aux fournisseurs d'accès à Internet. Mercredi, il a officiellement lancé son offensive, expliquant qu'il soumettrait, lors de la prochaine réunion de l'organisation, le 18 mai, une proposition visant à abolir les règles adoptées il y a deux ans pour revenir au cadre réglementaire beaucoup plus léger qui prévalait jusqu'à cette date.

Il y a deux ans, après des débats mouvementés, les Etats-Unis avaient décidé de protéger la neutralité du Net, c'est-à-dire d'empêcher les fournisseurs d'accès de mettre en place un Internet à plusieurs vitesses. Le

net n'était cassé en 2015, balaie le directeur de la FCC. Il n'y avait pas d'explosion du nombre de fournisseurs d'accès à Internet bloquant l'accès des clients aux contenus, applications ou services de leur choix. » Pire, les nouvelles règles se sont traduites selon lui par de moindres investissements dans les réseaux et des emplois perdus. S'appuyant sur les chiffres d'un think tank très engagé, Free State Foundation, il évoque 5,1 milliards de dollars et 75.000 à 100.000 jobs évaporés. En revenant à un laisser-faire salué par les fournisseurs d'accès, le patron de la FCC pense relancer les investissements dans les réseaux et ainsi favoriser l'accès des Américains, y compris dans les zones rurales, au haut débit.

Le point de vue français

« Je suis très surpris par ces arguments. On est plus dans l'idéologie que dans les faits », juge Sébastien Soriano, le président de l'Arcep. Pour le régulateur français, c'est au contraire la concurrence et la neutralité du Net qui poussent les opérateurs à investir dans les réseaux. Faute de pouvoir se différencier sur un accès privilégié à certains contenus, il faut bâtir les meilleures infrastructures au meilleur prix pour séduire le consommateur. « La neutralité incite à la générosité sur la data. On le voit en Europe du Nord avec l'arrivée des premiers forfaits illimités », fait valoir Sébastien Soriano.



Ajit Pai, le nouveau directeur de la FCC (le régulateur américain), a lancé l'offensive contre les règles existantes.

risque était que les propriétaires des réseaux (ATT, Verizon, ComCast...), ne privilégient certains contenus – ceux qu'ils développent ou dont les producteurs seraient prêts à payer pour circuler, d'un point de vue numérique, sur une autoroute plutôt que sur un chemin forestier. La FCC mettait également le holà à la pratique du « zero rating », qui consiste à proposer à un client un accès illimité à certains services – le réseau social Facebook, par exemple – sans que cela ampute le volume de données disponible dans son forfait, ce qui posait un problème de distorsion de concurrence.

Pour les Républicains, et pour Ajit Pai, ces arguments ne tiennent pas. « Rien dans Inter-

Ajit Pai, qui explique qu'il lancera une large consultation sur sa proposition, est déjà confronté à une première levée de boucliers de 800 start-up rassemblées derrière les célèbres incubateurs Y Combinator et Techstars. Qu'importe, il compte bien remporter cette bataille avant la fin de l'année. Si cela arrivait, « l'Europe deviendrait le continent de référence pour la neutralité du Net », fait remarquer Sébastien Soriano. Le changement de pied américain ne modifierait en rien le règlement européen sur la question, adopté par la Commission, le Parlement et le Conseil des 28 en 2015. Pour le patron de l'Arcep, « le message aux start-up serait simple : venez en Europe, les réseaux sont ouverts ». ■

Mesure d'audience : Facebook en appelle à un « big bang »

PUBLICITÉ

Montré du doigt, le réseau social a réuni cette semaine à Paris les acteurs du secteur.

Nicolas Rauline
@nrauline

Les géants du Net ont été pointés du doigt, ces derniers mois, pour des erreurs de mesure de leur audience. Par deux fois, l'an dernier, Facebook a reconnu des erreurs, notamment dans l'un de ses outils utilisés pour mesurer l'audience des vidéos. Les pages créées par des entreprises ou des marques et celles d'Instant Articles, le format développé pour les éditeurs de presse, étaient aussi concernés.

« Au final, le phénomène était restreint, cela concernait quelques données sur 2.800. Et le problème est global, nous ne sommes pas les seuls

concernés. C'est quelque chose qui touche tout le secteur », note Tony Evans, directeur science-marketing pour Facebook en Europe, Moyen-Orient et Afrique, de passage à Paris cette semaine. Ce département fournit des études, des analyses, des données sur les pratiques de consommation et la publicité et emploie 400 personnes à travers le monde, dont 80 en Europe et une quinzaine en France.

Redistribuer la valeur

Face à la grogne, Facebook a dû lâcher du lest et a accepté, par exemple, de faire recalculer ses chiffres par des sociétés tierces, comme Integral Ad Science ou Nielsen, et de se soumettre à des organismes de contrôle, comme le Media Rating Council aux Etats-Unis. Mais il en appelle aujourd'hui à une profonde réforme des méthodes de mesure d'audience. « Les écrans ont changé, les habitudes de consommation ont été transformées, mais les méthodes restent les mêmes.

Les systèmes actuels étaient adaptés aux médias traditionnels, ils sont basés sur le clic, alors que nous pensons qu'ils devraient être basés sur les personnes », explique Tony Evans. Il s'agit ainsi de repérer et de suivre une personne, qu'elle utilise son PC, sa tablette ou son téléphone.

Le clic seul ne suffirait plus à mesurer les interactions avec les internautes.

Pour appuyer sa démonstration, Tony Evans cite des études réalisées en interne et par Nielsen, qui montrent que les « cookies », ces fichiers déposés sur l'ordinateur de l'internaute et qui sont encore largement utilisés sur le marché, surestiment la portée d'une campagne de 58 % et ne sont fiables qu'à 51 % sur le ciblage en sexe et en âge. En outre, le clic (sur une pub, par exemple), qui demeure la référence du marché et la base de

la plupart des modèles publicitaires, ne suffirait plus à mesurer les interactions avec les internautes (Facebook rappelle que 91 % des gens qui achètent les produits d'une marque ne cliquent pas sur ses publicités) et participerait même à une mauvaise distribution de la valeur dans l'écosystème – c'est justement le reproche adressé à Google et Facebook, accusés par plusieurs éditeurs de capter toute la valeur... « On mesure le dernier clic, sans s'intéresser au parcours », ajoute Tony Evans.

Pour entamer ces réflexions, le réseau social a mis en place le Forum de la mesure, dont la première édition parisienne avait lieu cette semaine. Y participaient entre autres Publicis, Bel, Danone, Criteo... « Il s'agit de rétablir la confiance et de réfléchir aux meilleurs moyens de mesurer efficacement l'audience, quels que soient les médias, assure Tony Evans. Mais c'est une question d'investissement et surtout de temps, avant que l'on adopte tous des moyens plus efficaces. » ■

START UP



EN IMAGES

La conférence TED Talks a créé la surprise en invitant le pape François lors de sa dernière édition à Vancouver. S'adressant directement aux entrepreneurs de la Silicon Valley via une vidéo et durant une vingtaine de minutes en italien, le leader des chrétiens les a appelés à se concentrer davantage sur les hommes que sur les produits, à éradiquer le gaspillage sous toutes ses formes. Avant de lancer un message de fraternité : « *Comme ça serait merveilleux si la croissance de l'innovation scientifique et technologique créait plus d'égalité et de cohésion sociale !* ». Intervention à revoir ici : https://www.ted.com/talks/pope_francis_why_the_only_future_worth_building_includes_everyone.

2

MILLIONS D'EUROS

Blue Valet vient de boucler une levée de fonds auprès de cinq investisseurs. La start-up cofondée par Benoît et Hugo Ricard en 2015 veut déployer son service de valet parking dans les hubs de mobilité à l'échelle internationale.



LE BUZZ

L'opportunité économique se niche partout. Profitant de l'éventualité de l'élection de Marine Le Pen le 7 mai prochain, Demenagerfacile.com offre cinquante déménagements à l'étranger aux candidats au départ. Son fondateur, Farshid Bonyadi, assure au site 1001startups que, si la candidate FN prend le pouvoir, des étrangers, des entrepreneurs et des investisseurs « *préféreront s'expatrier vers Bruxelles, au Luxembourg ou à Genève pour y faire du business* ».

Les nouveaux secteurs favorisés de la French Tech

BAROMÈTRE

Le bilan des levées de fonds réalisées en 2016 par Capgemini et eCap Partner montre un changement de ton.

Les capital-risqueurs cherchent à investir dans de nouveaux secteurs.

Guillaume Bregeras
@gbregeras

Les prochaines vagues de pitches pourraient changer de ton. L'analyse des levées de fonds effectuées en 2016 par Capgemini et eCap Partner démontre une nouvelle appétence de la part des investisseurs. Ils ne se montrent plus tout à fait convaincus

par les start-up qui se positionnent sur des thématiques généralistes, comme le marketing et la communication, mais plutôt par celles qui résolvent un problème sectoriel. « *Le poids des secteurs généralistes s'est tassé en 2016 par rapport à 2015*, rapporte Pierre Demeulemeester, directeur de Capgemini Consulting. *Ce qui a laissé davantage d'espace à des projets sectoriels, autour de la fintech et de la mobilité par exemple.* » En 2016, les jeunes pousses liées aux transports des personnes ont connu une traction particulièrement forte auprès des investisseurs. Que ce soit BlaBlaCar, Cityscoot, Drivy ou Zenpark, elles ont été plus nombreuses qu'à l'accoutumée à lever des capitaux pour des montants supérieurs à 10 millions d'euros.

Les fintech, toujours porteuses, sont l'un des secteurs les plus attractifs aux yeux des capital-risqueurs. Si le cumul des montants levés

recule de 12 % entre les deux dernières années, le nombre des levées s'est accru de 35 %, avec notamment une forte adhésion autour des plates-formes de financement participatif, à l'image de Lendix, Ulule et SoweFund par exemple, et des solutions de paiement, Payfit, Pumpkin et Lydia pour n'en citer que quelques-unes. En plaçant le microscope sur le premier tour de table d'une jeune entreprise, d'autres secteurs semblent susciter l'appétit des investisseurs. « *En nombre de levées, les secteurs de la beauté-santé et de l'immobilier augmentent respectivement de 195 et de 47 % entre 2015 et 2016* », remarque Numa Bourragué, cofondateur d'eCap Partner. On peut également noter que l'engouement pour la foodtech se traduit ici par une très forte hausse avec 45 % de premières levées en plus en 2016 qu'en 2015. L'économie sociale et solidaire, qui ne représente que 2 %

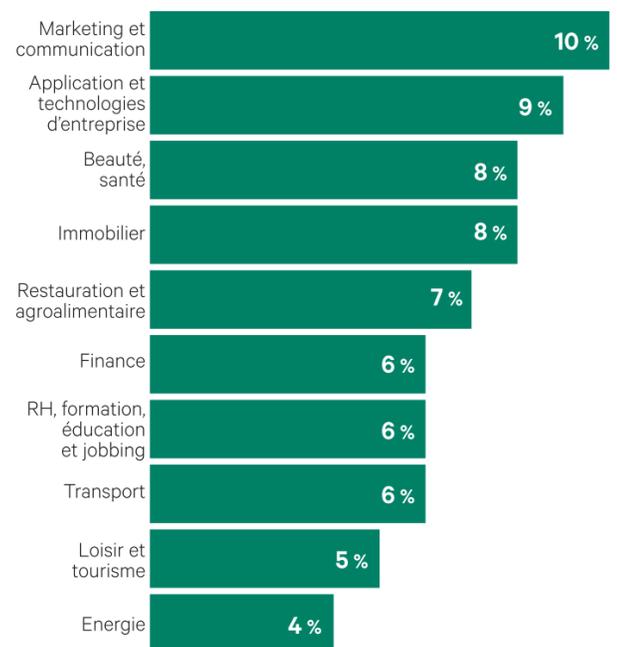
du volume de premières levées en 2016, a tout de même augmenté de 100 % par rapport à l'année précédente, tout comme le secteur de la mode et du luxe qui a enregistré une hausse très importante de 29 %.

Les corporates en force

Ce baromètre annuel conforte quelques idées fortes qui ont marqué l'écosystème start-up en 2016. L'accroissement de la présence des corporates est indéniable avec une hausse de leur activité de 18 % (sur le nombre de levées). Les grands groupes se positionnent de plus en plus comme des acteurs incontournables dans les gros tickets puisqu'ils enregistrent une hausse de 80 % dans leurs participations à des tours de table supérieurs à 5 millions d'euros, et de 125 % pour les levées au-delà de 10 millions d'euros. « *Nous sommes entrés dans une période de prise de position stratégique de la part des grandes entreprises* », explique Pierre Demeulemeester. Le recul des fonds étrangers constaté par le baromètre (41 % des prises de position se font sur des opérations d'un montant supérieur à 10 millions d'euros, contre 58 % en 2015) semble leur laisser un champ d'exploration encore plus large pour l'année à venir. ■

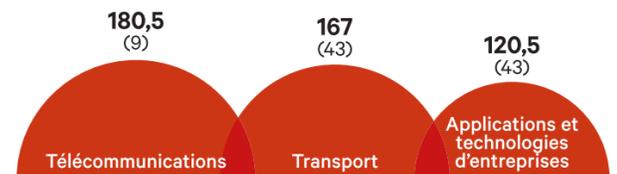
Top 10 des secteurs en fonds levés en 2016

En % du nombre total de premières levées réalisées



Les trois secteurs qui ont levé le plus de fonds

En millions d'euros (nombre de levées)



« LES ECHOS » / SOURCES : ECAP PARTNER, CAPGEMINI

Réservez votre pass 3 jours

VIVA TECHNOLOGY

LE CHOC DES IDÉES

50% de réduction sur votre pass

15-16-17 JUIN / PARIS 2017

"Entrepreneur is a French word" *

Eric Schmidt Alphabet Inc

* "Entrepreneur est un mot français"

Achetez votre Pass Exécutif 3 jours
245€ - 490€

www.vivatechnology.com

OFFRE RÉSERVÉE AUX LECTEURS DES ECHOS
ECHOSVT17C
validité : 30/04/2017

ORGANISATEURS: Groupe Les Echos

PARTENAIRES PLATINUM: L'ÉQUIPE, orange!, Google, BNP PARIBAS

VIVA TECHNOLOGY 15-16-17 JUIN / PARIS 2017

BARLEIN, Business Punk, Capital, CNBC, CNN, DIGIDAY, DOW JONES, engadget, FT, Handelsblatt GLOBAL, Mashable, Herziplan, THE DRUM, TechCrunch, THE WALL STREET JOURNAL, The Washington Post, VentureBeat, WIREIMAGE, TFI, LCI, L'ADN, aufeminin, NEWS ELLE, Le Parisien, L'Étudiant, mind, STRATÉGIES, Widoobiz, RTL

Taktus dynamise les concessions automobiles

DISTRIBUTION

La start-up vient de passer un partenariat avec PSA pour déployer sa solution.

Elle mêle technologie tactile et 3D pour rendre la relation entre vendeur et client plus ludique.

Nicole Buyse
— Correspondante à Lille

PSA Retail inaugure aujourd'hui à Paris sa concession 2.0, réunissant les marques Peugeot, Citroën et DS. Dans chaque espace, une grande table tactile connectée à un écran de 80 pouces aide le client à se projeter dans l'achat de son nouveau véhicule. Cette table intelligente est la réalisation de Taktus, une start-up de Tourcoing, implantée à la Plaine Images. Créé en 2012, Taktus a inventé l'algorithme de configuration qui rend la table intelligente et la fait converger vers un écran 3D. « *La table est un objet convivial, l'endroit autour duquel on discute, nous avons voulu recréer cet environnement naturel* », explique Alexandra Lecat, cofondatrice. Le client peut avec l'aide du vendeur configurer son véhicule, visible en temps réel et en 3D. Il choisit la couleur, la motorisation, ses options, ses jantes ou encore son intérieur, de manière ludique. Aujourd'hui, le consommateur



L'écran tactile permet de configurer son véhicule et de le visualiser en 3D. Photo Monique Dupont Sagorin

surinformé sait souvent déjà quel véhicule il veut quand il franchit la porte d'une concession. « *Le rôle du vendeur est plutôt de le conforter et de le rassurer dans son choix à travers un parcours ludique* », ajoute-t-elle. Le constructeur réduit à cette occasion sa surface de vente. La table peut configurer tous les véhicules des deux gammes, dans une boutique qui n'a la place de présenter physiquement qu'une seule voiture. Cela peut permettre à terme aux marques d'être présentes dans les centres commerciaux ou dans les centres-villes, privilégiés par les consommateurs le week-end, au détriment des périphéries de villes. Taktus, qui travaille avec PSA depuis 2014, avait préalablement testé son innovation technologique dans deux DS Stores à

Paris. Le groupe PSA transforme l'essai avec cette concession 2.0 qui ouvre demain rue Saint-Didier à Paris (16^e). Un autre DS Store a ouvert il y a trois semaines à Londres dans le centre commercial Westfield.

Poser des objets dessus

Taktus a déjà déployé sa table pour Suzuki pour de l'événementiel sur des salons. Dans ce cas-là, comme dans ses DS Stores, l'animation de la table se faisait en posant des objets dessus. De la même manière, la start-up a déployé sa table chez Nacarat la filiale promotion du groupe de BTP Rabot Dutilleul, et affiche 750.000 euros de chiffre d'affaires. Elle emploie huit personnes et envisage d'en recruter deux ou trois en 2018. ■

PMIE & REGIONS

en
direct

Cerises : un pesticide interdit

ENVIRONNEMENT — Les cerises traitées au diméthoate, insecticide interdit en France depuis début 2016, ne pourront plus être importées et vendues dans l'Hexagone jusqu'à la fin de l'année, selon un arrêté paru au « JO ». Les producteurs français qui utilisent le diméthoate contre les ravages du mouche-ron asiatique seront indemnisés.



Shutterstock

Ginger achète Lehmann + Partner

ÎLE-DE-FRANCE — Basé à Elancourt (Yvelines), le groupe d'ingénierie Ginger (1.500 collaborateurs, 150 millions d'euros de chiffre d'affaires) achète l'allemand Lehmann + Partner, spécialiste de l'ingénierie des infrastructures routières et urbaines. Fort de 8 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 120 salariés répartis en Allemagne et en

Pologne, il est particulièrement présent dans la collecte de données à haute valeur ajoutée pour réaliser des programmes de chiffrage et de planification de travaux routiers. Il développe, exploite et commercialise pour cela une gamme de véhicules dotés de moyens de télédétection et d'imagerie. Ginger complète ainsi ses compétences en infrastructures et routes. Il a acheté il y a un an les activités françaises environnement de Burgeap.

La France a plus d'une tour dans son sac

- Longtemps cantonnés à la Défense, les gratte-ciel prennent racine et poussent dans toutes les métropoles.
- Au-delà de 50 mètres, les tours de logements, mal acceptées par leurs riverains, ne sont plus finançables.

URBANISME

Catherine Sabbah
@csabbah

Après des années de ciel bas, le plafond parisien s'est crevé. Le plan local d'urbanisme, qui plafonne les constructions à 37 mètres presque partout dans la capitale, souffre quelques exceptions : le palais de justice de Renzo Piano culmine déjà à 160 mètres dans le quartier des Batignolles. Du haut de leurs 180 mètres, les tours Duo de Jean Nouvel pour Ivanhoé Cambridge dans le 13^e arrondissement en bordure d'Ivry et la tour Triangle d'Herzog & de Meuron pour Unibail-Rodamco, porte de Versailles, se verront également de très loin. D'autres gratte-ciel devraient former une entrée monumentale à l'est de la capitale, dressés de part et d'autre de la Seine.

L'appel à projets pour deux nouveaux projets de plus de 100 mètres devrait être lancé d'ici à quelques semaines. La capitale n'est pas la seule métropole à flirter avec les nuages. Son quartier d'affaires à la Défense continue de pousser : Saint-Gobain vient de poser la première pierre de son nouveau siège construit par Valode et Pistre financé par Generali, une dizaine d'immeubles de grande hauteur, sont en travaux ou à l'étude. La Marseillaise, de Jean Nouvel pour Constructa, en chantier, se dressera bientôt à côté du siège de GGA-CGM conçue par Zaha Hadid sur les bords de la Méditerranée. Il y a encore de la place dans le quartier de la Part-Dieu à Lyon, aux côtés du Crayon, d'Incity conçue par l'agence Valode et Pistre – et surnommée la gomme – et d'Oxygène par Arte Charpentier. Histoire de dominer son périmètre, la Métropole de Lille a décidé de siéger dans un immeuble de 130 mètres. Même à Toulouse, un projet mêlant commerces, hôtel et bureaux, la tour Occitanie par Daniel Libeskind pour la Compagnie de Phalsbourg devrait offrir au public des vues inédites, à 130 mètres au-dessus du canal du Midi.

Coûts de construction

Seuls les projets de bureaux voient le jour à cette hauteur en France. Car leurs loyers peuvent absorber des coûts de construction qui augmentent avec la hauteur et dépassent facilement les 3.200 euros par mètre carré, sans compter le terrain, les

honoraires... Comparés aux Britanniques ou aux Américains, les constructeurs français n'ont pas une grande expérience de ces « objets ». Les tours de logements coûtent aussi très cher à habiter : classées Immeuble de grande hauteur, IGH, au-delà de 50 mètres, elles exigent la présence de pompiers 24 heures sur 24. Un poste qui alourdit considérablement les charges de copropriété. La parade pousse à construire des « tourettes » dont le dernier étage frôle le niveau fatidique. Elles fleurissent de Paris à Bordeaux via Lyon : « Dans ces immeubles, il est possible d'avoir aussi des logements sociaux, au-delà, c'est trop cher », explique Michel Le Faou, l'adjoint à l'urbanisme de Lyon et vice-président de la Métropole.

La dernière tour du Front de Seine à la fin des années 1980 a scellé la fin de ces constructions. Le prix n'est pas le seul écueil : « Plusieurs décennies après leur construction, les tours de logements sont toujours affublées de mots négatifs : répétitives, monotones, industrielles... Elles n'ont pas créé d'urbanité dans les quartiers où elles ont poussé », explique Jean-Paul

Des gratte-ciel devraient former une entrée monumentale à l'est de la capitale, dressés de part et d'autre de la Seine.

Viguière, l'architecte de plusieurs tours à la Défense qui travaille sur un immeuble de 17 étages, en bois à Bordeaux. A chaque projet, les élus marchent au bord du gouffre car la plupart des citadins, et surtout ceux qui n'y habitent pas, ne veulent pas de ces émergences. Interrogés en 2004 sur la possibilité « dans des conditions exceptionnelles, de la construction d'IGH », les Parisiens (120.000 répondants sur 820.000 consultés) avaient répondu non à 62 %.

A quoi servent ces immeubles ? « A marquer le paysage, à créer un signal urbain. » A alimenter l'offre de logements. Reste à savoir laquelle : dans la plupart des pays, la tour d'habitation est devenue un « produit immobilier » de standing, voire de luxe, à l'image d'Ycone dessiné par Jean Nouvel dans le quartier de la Confluence à Lyon, dont les appartements sont affichés au double des prix classiques. ■



La Marseillaise, de Jean Nouvel pour Constructa, en chantier se dressera bientôt à côté du siège de GGA-CGM conçue par Zaha Hadid sur les bords de la Méditerranée. Photo Ateliers Jean Nouvel

Des immeubles moins stressants

3 QUESTIONS À...
JEAN-PAUL VIGUIÈRE
Architecte

Lydie Lecarpentier/RÉA



Jean-Paul Viguière est l'architecte de Cœur Défense, une double tour à la Défense, il a aussi conçu la Majunga, dans le quartier d'affaires, et la tour du Sofitel à Chicago.

● Comment expliquez-vous le renouveau des tours ?

En France, les tours n'ont jamais créé un urbanisme intéressant, parce que leur rapport au sol a souvent été mal pensé. Elles étaient détachées du sol, posées sur une dalle sans lien réel avec leur environnement. Elles sont longtemps restées bloquées à cette étape, qui correspond à l'époque de la reconstruction, jusqu'aux années 1970, et assimilées à des bâtiments pas très beaux, répétitifs, de facture industrielle. Le contexte a changé et les architectes sont repartis à la conquête de l'espace avec des matériaux nouveaux, des formes intéressantes et audacieuses. Pour les logements, par exemple, se développe ce « modèle français » de tours de 50 mètres ou à peine plus, qui constituent une émergence dans la ville, et il sera intéressant de voir quel genre de quartiers elles génèrent. La tour sert aussi à libérer de la place au sol pour des espaces publics, par exemple.

● Ces immeubles respectent-ils les contraintes environnementales ?

On parvient à des consommations énergétiques bien meilleures qu'il y a quelques années. Mais il faut tenir compte des équipements obligatoires, y compris redondants car tout doit fonctionner en permanence. Un IGH coûte plus cher

qu'un bâtiment de la même taille à plat. J'ai conçu en même temps la tour Majunga pour Unibail, à la Défense, et le campus de SFR à Saint-Denis, j'ai pu comparer. Ces coûts supplémentaires sont dus aux technologies nouvelles que l'on choisit pour ces immeubles qui servent de vitrines aux entreprises, des équipements coûteux, des linéaires de façades plus grands... il y a les installations de chantier, le fait que l'on construise souvent dans les quartiers denses, la durée du chantier.

● Comment avez-vous vu évoluer les conditions de vie à l'intérieur de ces bâtiments ?

Elles ont surtout changé dans les immeubles de bureaux, stressants pour ceux qui ont le vertige, parce qu'on s'y déplace de bas en haut, parce qu'il n'y a pas de relation intérieur-extérieur. Notre travail consiste à diminuer le stress ressenti par les occupants, c'est cela aussi que signifie « construire durable ». Les fenêtres s'ouvrent de plus en plus haut et recréent cette relation avec la ville via l'air et le bruit ambiant. Planter des arbres sur les toits, dans des loggias est important, il faut enfin prévoir des systèmes de renouvellement d'air plus importants que dans les immeubles bas. En plus des labels environnementaux, certaines tours reçoivent des certifications de bien-être. En plus d'être beaux, audacieux dans leur construction, techniquement très aboutis, ils deviennent agréables à vivre.

Propos recueillis par C. S.

Mais pourquoi en veulent-ils tous ?

Les tours, ces nouvelles cathédrales, consacrent la carrière des maires bâtisseurs et comptent dans celle d'un architecte.

Visibles de loin, immédiatement identifiables, les grandes tours de bureaux et de logement ont prolongé l'une des fonctions des cathédrales : démonstration de force et hommage à une puissance supérieure, en l'occurrence celle de l'argent. Le bâtiment qui monte plus haut que ses voisins est le témoignage d'un savoir-faire technique autant que de la volonté poli-

tique d'affirmer la puissance d'une ville et sa capacité à attirer des investisseurs, dans l'immeuble en question, le plus beau, le plus haut, et par ricochet dans d'autres projets.

A Paris, l'adjoint à l'urbanisme Jean-Louis Missika souligne l'importance de ces immeubles dressés aux portes de Paris, comme les lieux d'une nouvelle centralité. Michel Le Faou, qui occupe les mêmes fonctions à Lyon, avoue que les nouvelles tours prévues dans le quartier de la Part-Dieu visent à montrer la puissance de la métropole. A Bordeaux, il s'agit de

signaler le nouveau projet urbain développé autour de la gare. Les beffrois, les campaniles et les clochers ont laissé la place à des matériaux et à des formes modernes que défendent les architectes.

Libérer de la place au sol

Certains mettent en avant la densité de ces constructions qui permettent, en montant, de libérer de la place au sol pour les espaces publics de plus en plus rares dans les villes les plus construites. D'autres affirment le caractère durable de ces immeubles dès lors qu'ils sont construits sur des hubs

de transports en commun. D'autres encore saluent l'audace et l'exploit technique. L'image de la ville qui les autorise, des entreprises qui les financent ou les occupent demeure sans doute l'argument le plus fort. La tour, lorsqu'elle se construit, consacre la carrière d'un maire bâtisseur et compte dans celle d'un architecte ou d'un promoteur, d'autant que ces projets peuvent prendre dix ans...

Influencés peut-être par le discours de développement économique qui accompagne ces grands projets, les Français semblent un peu plus enclins à les accepter.

Certains sont même prêts à payer cher pour accéder à ces sommets de plus en plus agrémentés de terrasses, même très haut. A l'issue de plusieurs années de batailles juridiques, les promoteurs de la tour Triangle s'attendent à quelques recours avant l'obtention définitive de son permis de construire, mais gardent bon espoir. En revanche, les tours Duo comme le Palais de justice – qui émergent certes dans des paysages moins habités et moins sensibles à la question du patrimoine – n'ont fait l'objet d'aucune contestation.

— C. S.

Les chiffres clefs

50

MÈTRES la hauteur d'un immeuble de logements à ne pas dépasser pour échapper à la catégorie IGH qui alourdit coûts et charges (28 mètres pour un immeuble de bureaux).

30

le nombre de tours en construction en France (plus de 100 simplement à Londres).

27.000

SIGNATURES

au bas de la pétition pour la construction de la ligne à grande vitesse Bordeaux-Toulouse. La mairie de Toulouse a lancé cette pétition en ligne le 23 mars, après la polémique engendrée par les propos du président de la SNCF, qui avait déclaré que

la LGV Tours-Bordeaux, en service le 2 juillet, était « le dernier grand chantier pour le moment ». Depuis, Guillaume Pepy a rencontré les élus pour désamorcer la polémique en affirmant qu'il ne faut pas confondre « chantier » et « projet ».



Blue Valet

Bordeaux : Blue Valet lève 2 millions

NOUVELLE-AQUITAINE — La jeune pousse bordelaise Blue Valet vient de lever 2 millions d'euros, selon « Sud Ouest », grâce au fort développement de son activité de voiturier des usagers des aéroports et gares déjà à Bordeaux, Nice, Aix, Marseille, Nantes, ou Roissy. Plusieurs fonds privés et publics entrent à son capital.

Airbus connecte ses pièces détachées avec le réseau à bas coût de Sigfox

OCCITANIE

L'avionneur a signé un contrat avec le belge Sensolus pour connecter sa logistique.

Le traçage des pièces s'étendra plus tard aux fournisseurs.

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

Airbus vient de connecter sa logistique de pièces d'avion en utilisant le réseau d'Internet des objets (IoT) du toulousain Sigfox. L'avionneur a signé un contrat avec la start-up belge Sensolus pour suivre, en temps réel, une dizaine de milliers de caisses de pièces détachées qui transitent dans ses 16 sites industriels en Europe. La solution de géolocalisation utilise des balises Bluetooth à basse énergie à l'intérieur des bâtiments, et le GPS à l'extérieur avec une précision de 20 mètres. Les informations sont envoyées aux serveurs d'Airbus par le réseau de communication radio à bas débit et à bas coût de Sigfox. Le système est



A. Doumenjou/Master Films

Les informations sont envoyées aux serveurs d'Airbus par le réseau de communication radio à bas débit de Sigfox.

opérationnel depuis février. « Notre logistique avait besoin d'un outil pour suivre le mouvement des pièces, éviter les pertes et optimiser les flux en collectant les données », explique Daniel Girardot, responsable des solutions innovantes au département central de logistique d'Airbus.

Sigfox connecte 10 millions d'objets
Jusqu'à là, l'avionneur avait du mal à suivre les flux de pièces envoyées par

ses fournisseurs. Il ne pouvait pas optimiser le circuit logistique car les données n'étaient pas informatisées. L'avionneur a acheté le service et les transpondeurs à Sensolus et a développé les logiciels pour ses serveurs. Grâce au faible débit du réseau, les boîtiers posés sur les caisses ont une autonomie de cinq ans en étant alimentés par des piles.

Dans une deuxième phase, le groupe souhaite étendre ce dispositif à ses fournisseurs. Il prévoit d'ins-

taller d'autres capteurs pour relever la température, l'humidité, les chocs et les vibrations subis par les pièces. Le traçage s'appliquera aussi aux outillages. « Notre plateforme logicielle répond aux besoins de traçabilité : on pourra réutiliser cette solution pour la production et les essais en vol », affirme Maxime Saraiva, chef de projet au centre de compétence IoT d'Airbus. Le groupe a choisi l'Internet des objets car il est moins coûteux que le réseau GSM.

Avec un tarif de connexion de 1 à 12 euros par an par objet (selon le nombre), le réseau de Sigfox a séduit d'autres grandes entreprises. Danone vient de signer un contrat avec Everysens pour tracer ses wagons de produits. Servair s'en sert pour localiser les palettes de repas livrées par ses sous-traitants dans les aéroports d'Orly et de Roissy, ELM Leblanc pour piloter à distance ses chaudières, Nexans (avec fly4u) pour tracer les tourets de câbles, la SNCF pour suivre les wagons, etc. Sigfox affirme connecter 10 millions d'objets. « C'est le seul réseau de cette technologie opéré dans 12 pays (dont 10 en Europe), et il est en cours de déploiement dans 32 autres », déclare Patrick Cason, directeur commercial France de Sigfox. ■

Grand Large Yachting installe la marque US Gunboat en France

NORMANDIE

Basé à Cherbourg, le leader des bateaux de voyage relocalise à La Grande-Motte la fabrication de ces catamarans de luxe.

Philippe Legueltel
— Correspondant à Caen

Vitesse et habitabilité ! Les qualités des catamarans en carbone résine époxy de l'iconique marque américaine Gunboat en font rêver plus d'un. En rachetant le chantier américain, installé à Wanchese (Caro-

line du Nord), le normand Grand Large Yachting ajoute une belle prise à son catalogue. « Gunboat est considéré comme la Ferrari des catamarans de croisière rapide. Les bateaux sont dotés de technologies très haut de gamme issues de la régate », explique Stéphane Constance, un des deux dirigeants de l'entreprise française. Les propriétaires de ces bateaux américains peuvent se faire plaisir en famille en croisière d'été, tout en remportant des courses comme Les Voiles de Saint-Barth avec des équipages professionnels à bord en saison de compétition. En difficulté malgré un carnet de commandes garni, le chantier naval américain, dont la production a été, un moment, délo-

calisée en Afrique du Sud et en Chine, était convoité. « Il y avait d'autres repreneurs, mais nous croyions au potentiel de ce segment », indique l'industriel.

Investissement industriel
Treize ans après la création du chantier naval Allures Yachting à Cherbourg, Stéphane Constance et Xavier Desmarest dirigent aujourd'hui un groupe qui réalise près de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte 230 salariés. Outre Cherbourg, il a les chantiers Garcia Yachting à Condé-sur-Noireau (Calvados), Alumarine Shipyard à Couëron (Loire-Atlantique), Outremer et Ocean Voyager à La Grande-Motte (Hérault). C'est dans cette der-

nière commune que le groupe va installer la construction des futurs bateaux Gunboat. « Nous allons y réaliser un bâtiment de 3.600 mètres carrés, à proximité de notre chantier de catamarans de croisière Outremer », annonce Stéphane Constance.

Le groupe va investir plus de 3 millions d'euros dans l'outil industriel et une soixantaine d'embauches sont programmées. Le futur modèle de 68 pieds (22 mètres) sera vendu entre 4 et 5 millions d'euros, selon le niveau d'équipement. Ce numéro un sera livré fin 2019, tandis que quatre autres exemplaires sont déjà en précommande. Grand Large Yachting se donne pour objectif d'atteindre 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. ■

innovateurs

Omnes Capital entre chez Batiweb à hauteur de 4 millions



LE FINANCEMENT BATIWEB

Date de création : 2005
Président : Nicolas Ricart
Montant : 4 millions d'euros
Effectif : 94 personnes
Secteur : BTP

Chantal Houzelle
@HouzelleChantal

La rénovation est l'un des piliers porteurs du secteur du BTP. Deuxième plate-forme de mise en relation digitale des professionnels et des artisans du bâtiment avec les particuliers en France - derrière Travaux.com -, Batiweb vient de finaliser une opération de LBO (leverage buy out) minoritaire, organisée par Omnes Capital, qui investit environ 4 millions d'euros. A cette occasion, Ardian Growth, actionnaire historique de la société, cède sa participation. A l'inverse, le président de Batiweb, Nicolas Ricart, se renforce au capital

pour être majoritaire de l'entreprise qu'il a fondée en 2005. Le montant de la valorisation reste confidentiel à l'issue de cette opération, qui est aussi soutenue par Matmut Innovation et Swen Capital Partners. « Enthousiasmés par notre rencontre avec Nicolas Ricart à la fin décembre, nous avons vite engagé des discussions exclusives », souligne Frédéric Mimoun, directeur d'investissements chez Omnes Capital.

« Nous avons donc saisi l'opportunité de la cession d'Ardian pour donner à l'entreprise une nouvelle impulsion qui va accélérer son développement. Et, pour faciliter ses opérations de croissance externe, nous avons opté pour une structure financière flexible », explique-t-il. Sans attendre, Batiweb a donc couplé le closing de ce LBO au rachat d'Habitat-Trade, qui lui permet de renforcer son maillage territorial et d'enrichir son expertise et ses services. Baptisé « Groupe Batiweb », ce nouvel ensemble compte 94 personnes et pèse près de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont moins de 10 % réalisés à l'étranger. D'autres discussions sont d'ores et déjà très avancées pour opérer de nouvelles acquisitions, car il ambitionne de tripler son chiffre d'affaires d'ici à quatre ans. Mais il mise aussi sur le recrutement de talents clefs pour épauler son président. ■

RendezvousCheznous échange capital contre visibilité avec la SNCF



LA STRATÉGIE RENDEZVOUS CHEZNOUS

Date de création : 2013
Cofondateurs : Pierre-Jeremy Gardiner et Pascale Fildier (à droite)
Fonds levés : 630.000 euros
Effectif : 5 personnes
Secteur : tourisme

Paul Molga
@paulmolga
— Correspondant à Marseille

C'est une première pour Voyages-sncf.com : échanger de la visibilité contre du capital. Fort de ses 13 millions de visiteurs uniques chaque mois, le site vient de proposer à la jeune société marseillaise RendezvousCheznous, de lui faire profiter de la visibilité de sa plate-forme en contrepartie d'une part de son capital, dont la valeur reste confidentielle. En décembre, cette entreprise a déjà rejoint

son programme d'accélération en ligne, Act 574. Elle cède dans cette opération de Media for Equity « une part minoritaire de son capital », selon son cofondateur et directeur, Pierre-Jeremy Gardiner, en échange de la présentation de son offre sur toutes les destinations qu'elle couvre.

A ce jour, sa plate-forme agrège 1.300 activités immersives proposées par des artisans et des guides amateurs locaux. Par groupe de 3 à 12 personnes, on peut, par exemple, apprendre à fabriquer du sirop naturel en Haute-Savoie, découvrir la rade de Marseille en kayak, fabriquer son nougat en Vendée ou doré à la feuille d'or avec une experte de Chançay. « En dépoussiérant l'image de l'excursion touristique, nous voulons devenir le référent français du voyage de proximité », explique Pascale Fildier, présidente et cofondatrice. Depuis sa création en 2013, la start-up a déjà levé 630.000 euros à l'occasion d'un premier tour. Elle a organisé plus de 5.000 sorties, mais son potentiel est encore considérable sur un marché des activités de séjour évalué à près de 6 milliards d'euros. Ces perspectives n'ont pas échappé à Airbnb. Le groupe californien a lancé en novembre en Provence, où il dispose d'une communauté de 60.000 hôtes, une offre expérimentale, qui leur permet d'augmenter leurs revenus en partageant leur passion. ■

ACCÉLÉREZ VOTRE BUSINESS AVEC bpiFrance

Critizr : « Du nouveau dans la relation client »

Installée dans l'Eurotechnopole de Lille, la start-up Critizr créée par Nicolas Hammer et Thibaut Carlier a fait évoluer la relation client en proposant aux consommateurs de donner leur avis, positif ou négatif, sur leur expérience en magasin. Près de deux millions d'avis ont ainsi été déposés en 2016 sur les réseaux sociaux ou via l'application "Appellez-moi le directeur !". Cette solution téléchargée plus de 600 000 fois permet de recueillir les "feedbacks" clients et d'y répondre en temps réel.

La plateforme Critizr for Business est utilisée par 200 000 enseignes, dont 20 000 ayant souscrit l'offre payante, parmi lesquelles 35 groupes disposant de nombreux points de vente physiques (Carrefour, Flunch, Leroy Merlin, Courir, Nocibé, Eram, etc.). Ces clients à la dimension internationale permettent à Critizr d'être présent dans une dizaine de pays de l'Union européenne, en Allemagne et

en Grande-Bretagne notamment, en Espagne et en Italie prochainement. Cette expansion rapide nécessite des apports de fonds pour se déployer commercialement et renforcer ses effectifs, aujourd'hui au nombre de 37 personnes. Après un premier tour de table de 2,5 millions d'euros en 2015, la société a levé 1 million d'euros en 2016. « BpiFrance a renforcé cette opération par un prêt à l'innovation de 500 000 euros », relève le CEO, Nicolas Hammer. La forte croissance de la start-up lui a valu de recevoir le Pass French Tech en 2015 et d'intégrer le Hub BpiFrance l'année suivante. « C'est un facilitateur de croissance pour les entreprises qui, comme la nôtre, grandissent vite et rencontrent les mêmes problématiques. Il nous ouvre des opportunités auprès des grands comptes et permet d'échanger avec des entrepreneurs chevronnés sur la façon de soutenir notre développement », conclut le dirigeant.



Nicolas Hammer et Thibaut Carlier, fondateurs de Critizr.

Entrepreneurs, BpiFrance vous soutient en prêt et capital, contactez BpiFrance de votre région : bpiFrance.fr ou dites « BpiFrance » au 32 20.

FINANCE & MARCHÉS

les indices

-0,43%	EUROPE	EURO STOXX 50	3.563,29 PTS
-0,31%	PARIS	CAC 40	5.271,70 PTS
-0,23%	FRANCFORT	DAX	12.443,79 PTS
-0,71%	LONDRES	FTSE 100	7.237,17 PTS
-0,49%	AMSTERDAM	AEX	521,89 PTS
-1,15%	MILAN	FTSE MIB	20.597,34 PTS

LES TAUX EUROPÉENS SE DÉTENDENT APRÈS LA BCE

La décision de la BCE, jeudi, de conserver le statu quo sur sa politique monétaire ultra-accommodante a entraîné une détente des taux des pays de la zone euro. Les taux français et allemand à 10 ans ont reculé de près 6 points de base (pb), pour s'établir respectivement à 0,82 % et 0,29 %. Tendances identiques en Europe du Sud, le taux portugais baissant même de 12 pb.

Le taux français à 10 ans, en %



Les records de Wall Street à l'épreuve des projets de Trump

- La Bourse a acheté les promesses d'un choc fiscal.
- Les défis qui attendent l'économie restent nombreux.

BOURSE

Pierrick Fay
@pierrickfay

Une page, moins de 250 mots ! C'est le plan de baisse des impôts de Donald Trump. Il intègre notamment la baisse de 35 à 15 % des taxes sur les bénéfices des entreprises. Ce programme a été le moteur de la hausse de Wall Street ces derniers mois. La veille de la présentation du plan, mercredi, le Nasdaq a franchi, pour la première fois, le seuil des 6.000 points, alors que l'indice S&P 500 gagne encore 6,8 % en 2017. Mais l'heure de vérité approche sur trois enjeux de la présidence Trump.

● LA RÉFORME FISCALE

Après l'échec de la refonte d'Obamacare, les investisseurs craignaient que la réforme fiscale soit repoussée. Mais Trump a accéléré la cadence. Au risque de mettre la charrue avant les bœufs ? Car le plan laisse pour l'instant les marchés sur leur faim. « En fait, ce document est largement dénué de détails, notamment sur la question de savoir si les baisses de taxe auront un impact à la hausse sur le déficit fédéral », constate Christophe Barraud chez Market Securities. « Cette annonce est un non-événement. Juste la réitération d'un "gambit" d'ouverture pour ce qui sera sûrement une longue et difficile négociation avec le Congrès », ajoute Didier Saint George chez Carmignac. « L'administration Trump pourra s'estimer heureuse si la réforme est adoptée cette année et si elle obtient la moitié de ce qu'elle annonce. »

La partie est en effet loin d'être gagnée pour convaincre 60 % des parlementaires avec une loi qui risque de mettre à mal l'équilibre budgétaire de l'Etat. Un « think tank » estime que ce plan pourrait coûter au budget entre 3.000 et 7.000 milliards de dollars en dix ans. « Ce n'est pas la suppression de quel-

ques niches fiscales qui permettra de le financer. Ni la taxe à taux unique sur le rapatriement des bénéfices logés à l'étranger », reconnaît Tangi Le Liboux chez Aurel BGC. L'équipe de Trump parie sur la reprise économique pour combler le vide. Sans garantie. D'ailleurs, constate Christophe Barraud, « la réaction des marchés obligataires – les taux ont baissé mercredi – montre que les investisseurs sont hésitants concernant son acceptation par le Congrès et son efficacité si celle-ci passe ».

● LA CROISSANCE

Vendredi sera publiée la première estimation des chiffres du PIB pour le premier trimestre et il y a des raisons de s'interroger. Le rapport de mars sur l'emploi était mitigé, l'inflation a reculé en mars pour la première fois en un an, les stocks des entreprises ont augmenté en février et, surtout, constate Natixis AM, « la consommation des ménages a marqué le pas après plusieurs trimestres de croissance supérieure à celle des revenus ». Un point positif toutefois, le rebond de l'investissement, « le chaînon manquant de la croissance depuis 2008 et un détracteur net en 2016 », rappelle Unigestion qui s'inquiète tout de même du « faible niveau du stress sur les marchés qui reflète un excès de confiance des investisseurs ». Pour l'instant, les statistiques sur la confiance des acteurs économiques restent bien orientées, même si l'enquête du Conference Board a montré une baisse supérieure aux attentes en mars. Si cela devait se poursuivre, le risque d'une correction à Wall Street n'en serait que plus grand.

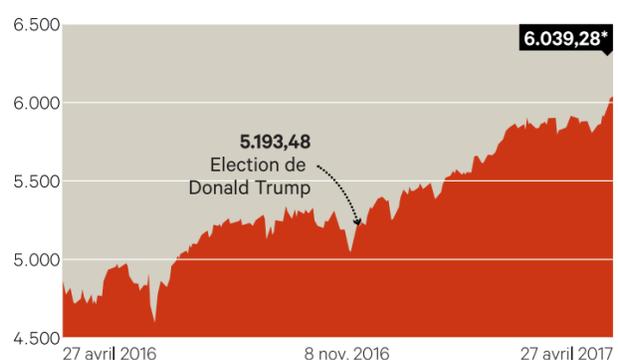
● LE PROTECTIONNISME

C'était l'une des principales craintes des investisseurs : que Donald Trump se lance dans une guerre commerciale avec le reste du monde. De ce point de vue, il alterne le chaud et le froid, avec des annonces protectionnistes sur l'acier, le bois canadien, l'aluminium et, dans le même temps, un discours adouci

à l'égard de la Chine et de l'Alena (qu'il ne souhaite plus rompre mais renégocier). Si le risque protectionniste reste limité, « les marchés sont désormais habitués aux saillies protectionnistes de l'administration Trump et ils ne sont pas davantage perturbés par le caractère assez irréaliste de la réforme fiscale qui risque le même sort que la réforme de la santé tant qu'elle n'est pas financée », constate Aurel BGC, qui juge que les « indices actions font preuve de complaisance ». Deux facteurs l'incitent à la prudence : d'abord, les sommes empruntées par les investisseurs sur les comptes de leur courtier (la dette sur marge) atteignent un troisième sommet majeur après ceux marqués en 2000 et 2007 (un risque en cas de retournement du marché) et ensuite, les ventes d'actions de la part des dirigeants d'entreprise sont aussi à des niveaux élevés. Mais conclut Tangi Le Liboux, « le grain de sable qui viendra gripper la mécanique haussière des marchés n'a pas encore été identifié ». La publication des chiffres du PIB vendredi sera un nouveau test pour les marchés. ■

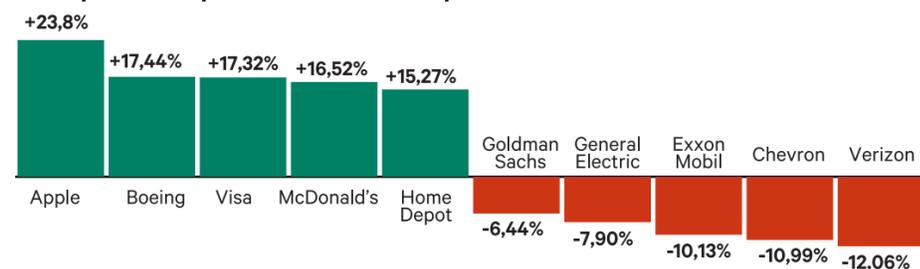
Le Nasdaq franchit les 6.000 points pour la première fois

En points



*EN SÉANCE

Les tops et les flops sur le Dow Jones depuis le début de l'année



* LES ÉCHOS / SOURCES : BLOOMBERG, UNIVERSITÉ DE YALE (DPT ÉCONOMIE)

Les résultats du S&P 500 ne déçoivent pas

Jusqu'ici, les résultats des entreprises américaines sont plutôt bons. En attendant les pétrolières.

Pour Donald Trump, la bonne santé de Wall Street est le baromètre de sa politique économique. Coup de chance, alors qu'il commençait à perdre en vitalité, le « Trump bump », ou la « bosse » Trump (le S&P 500 a bondi de 11,5 % depuis son élection), retrouve une seconde jeunesse en cette période de publication des trimestriels. Si certaines sociétés ont déçu – Goldman Sachs, Johnson & Johnson, Mattel ou Harley Davidson –, la saison se passe bien et confirme la fin de la période de

récession des profits. En début de semaine, Morgan Stanley comptait que les 82 compagnies du S&P 500 ayant publié leurs trimestriels avaient battu les estimations de 5,1 % avec une croissance moyenne de 13 % des bénéfices par action. « Les grands gagnants sont les matériaux, les financières, les technologies et la consommation discrétionnaire alors que les biens de consommation et les services télécoms sont les seuls secteurs à décevoir. » Conséquence, Wall Street continue de défier les sommets et des niveaux de valorisation historiquement élevés.

Mais le marché attend les résultats du secteur pétrolier. En effet, les banques et l'énergie devraient com-

pter pour 50 % de la croissance des profits du S&P 500 ce semestre. Le secteur devrait profiter d'un prix du baril de pétrole supérieur à ce qu'il était il y a un an, mais aussi des efforts de réduction des coûts supportés par les producteurs (notamment dans le pétrole et le gaz de schiste). Le consensus table sur une croissance de 9,7 % des profits du S&P 500 au premier trimestre, mais de seulement 5 % si l'on ôte l'énergie.

Une incertitude, l'énergie

Las, les prix du pétrole marquent le pas, ce qui pourrait rendre plus difficile l'atteinte des objectifs au deuxième trimestre. « Le mouvement de révision en hausse des pré-

sions de résultat dans l'énergie est terminé », estime ainsi Pavilion Global Markets. Chevron et Exxon-Mobil perdent d'ailleurs plus de 10 % en Bourse cette année, alors que l'indice S&P 500 Oil and Gaz chute de plus de 12 %.

Que se passerait-il si ces sociétés ne tenaient pas leurs prévisions ? Récemment le patron de BlackRock, Larry Fink, a prévenu qu'un « échec des prévisions de profits pourrait rendre le marché vulnérable et provoquer une baisse de 5 à 10 % des actions. Elles ont besoin de la confirmation que les bénéfices des entreprises vont rester forts et que la politique de Trump va de l'avant au Congrès pour progresser encore ». — P. Fay

La faillite de Porto Rico semble désormais inéluctable

OBLIGATION

Le délai de grâce consenti à l'île des Antilles et à ses 70 milliards de dollars de dette expire lundi.

Guillaume Benoit
@gb_eco

La course contre la montre est engagée à Porto Rico. Le gouvernement de San Juan a jusqu'à lundi 1^{er} mai pour présenter un plan de restructuration aux créanciers de l'île des Antilles, étouffée par 70 milliards de dollars de dette.

Mais, à quelques jours de l'ultimatum, une fin heureuse semble peu probable pour ce feuillet qui dure depuis près de deux ans.

En juillet 2015, le gouverneur de l'île avait fait une déclaration retentissante : Porto Rico ne sera bientôt plus en mesure de rembourser sa dette. Une douche froide pour les investisseurs qui ont massivement acheté des obligations au rendement élevé et entièrement défiscalisées et, qui plus est, jugées très sûres. L'île est en effet un libre associé des Etats-Unis. Personne ne la voyait donc faire défaut. Pas même les « hedge funds » qui ont commencé à racheter les titres avec une forte décote en 2013, lorsque l'économie portoricaine a com-

mencé à flancher sérieusement.

En état de faillite virtuelle, la « Grèce des Caraïbes » entame, en vain, une négociation avec ses créanciers. En juillet 2016, le Congrès américain vote même une loi spéciale pour Porto Rico – la loi Promesa –, suspendant toutes les poursuites entamées par les por-

La date

1^{er} mai

A compter de lundi, les créanciers peuvent à nouveau attaquer Porto Rico en justice.

teurs d'obligation contre San Juan, le temps que le gouvernement adopte des réformes pour réduire ses dépenses et trouve un accord avec ses créanciers.

C'est ce délai de grâce qui expire lundi, ouvrant la voie à un retour des créanciers devant les tribunaux. Il sonne comme le début de la plus importante restructuration de dette jamais menée aux Etats-Unis. Le combat s'annonce violent. Aux termes de la loi Promesa, Porto Rico peut faire lui aussi appel aux tribunaux, pour bénéficier d'une nouvelle suspension des poursuites et imposer aux porteurs d'obligations des réductions drastiques de leurs créances. Ricardo Rossello, le nouveau gouverneur de l'île

notamment parce que les différents créanciers ont des intérêts divergents. D'autant que le système obligataire portoricain est tellement complexe qu'il est difficile de déterminer l'ordre de priorité réel pour le remboursement des différents titres.

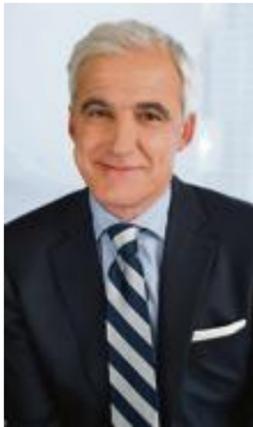
La décision des autorités de San Juan de chercher la protection de tribunaux pourrait néanmoins être reportée de quelques semaines si les créanciers ne dégainaient pas les premiers. Le gouvernement cherche en effet à obtenir du Congrès américain un financement d'urgence – 600 millions de dollars – pour son système d'assurance-maladie pour les plus démunis. Une démarche qui serait fragilisée si l'île se mettait en faillite. ■

Laurent Garret va prendre la tête de Neuflyze OBC

BANQUE

Il succédera à Philippe Vayssettes le 1^{er} septembre.

La banque confirme ses choix stratégiques.



Laurent Garret, actuellement directeur de la clientèle privée de Neuflyze.

Photo Antoine Meyssonier

Changement dans la continuité à la tête de Neuflyze OBC. La banque privée, filiale d'ABN AMRO, annonce vendredi que Laurent Garret, actuellement directeur de la clientèle de la banque privée, succédera à Philippe Vayssettes comme président du directoire à partir du 1^{er} septembre.

Renouvelé fin 2016 à la tête de la filiale d'ABN AMRO qu'il dirige depuis douze ans, ce dernier avait donné le coup d'envoi début mars à une vaste restructuration de l'établissement, qui affiche 46 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Il envisageait déjà sa succession, mais pas aussi rapidement (« Les Echos » du 22 mars). Le calendrier s'est accéléré depuis que Kees van Dijkhuizen a pris les rênes d'ABN AMRO au début de l'année. « Si je quitte mes fonctions à la fin août, cela est lié à la politique d'ABN AMRO, qui s'est lancée dans un grand projet de transformation avec un renouvellement et une réduction du management. C'est la vie des grands groupes », explique Philippe Vayssettes, ajoutant : « Le plan de restructuration que j'ai initié se poursuivra avec Laurent Garret. ABN AMRO témoigne d'un grand respect pour nous, et notre modèle économique est bien identifié au sein du groupe. »

De fait, si le dirigeant tire sa révérence, ce sont bien des personnalités internes à l'établissement qui prennent le relais : c'est ainsi que Sophie Breuil, jusqu'ici chargée du pôle conseil de la banque, prend la succession de Laurent Garret comme directrice de la clientèle

de la banque privée. De quoi rassurer non seulement en interne, mais aussi la clientèle, que l'annonce du départ de Philippe Vayssettes avait surprise. « J'ai la satisfaction de penser que les nominations de Laurent Garret et de Sophie Breuil s'inscrivent dans la continuité de mon action. Ils incarnent tous les deux notre modèle économique », souligne le dirigeant.

« Discipline et curiosité » La montée en puissance de Laurent Garret constitue toutefois un signal d'évolution pour le secteur : déjà, au moment de son arrivée chez Neuflyze OBC, début 2016, il présentait un profil novateur pour la banque privée, avec un passé de banquier d'investissement et une connaissance des clientèles institutionnelles. « Un banquier d'investissement recommence tous les ans à zéro, il lui faut à chaque fois réinventer son activité commerciale, ce qui demande des qualités de discipline et de curiosité. Ce sont ces qualités et cette façon de travailler qui sont devenues indispensables dans la banque privée telle qu'elle évolue », affirme Laurent Garret. — E. Le.

Présidentielle : la tension monte chez les épargnants

- La part d'épargnants redoutant l'issue du scrutin grimpe de 10 points, à 57 %.
- L'éventualité d'un retour au franc cristallise toutes les inquiétudes.

ÉPARGNE

Edouard Lederer
@EdouardLederer

Montée d'adrénaline chez les épargnants. A l'approche du second tour de l'élection présidentielle, les craintes des Français quant à l'impact du résultat de l'élection sur leurs finances personnelles augmentent, selon les derniers chiffres de l'observatoire Rendez-vous de l'Argent (*) Odoxa-LinXea-« Les Echos ». « Si les marchés financiers ont rebondi en se rassurant de voir disparaître du champ des possibles le duel Mélenchon-Le Pen, celui qui les angoissait le plus, et en considérant que l'élection de Marine Le Pen (qui les inquiétait beaucoup) était hautement improbable, les épargnants français, eux, ne partagent pas du tout ce sentiment », indique Antoine Delon, président de LinXea. Selon les Français, aucun des deux candidats n'est en effet un « champion » de l'épargne. Décryptage.

● UNE INQUIÉTUDE DE PLUS EN PLUS VIVE SUR L'ISSUE DU SCRUTIN

A mesure que s'approche le deuxième tour de l'élection présidentielle, l'inquiétude de voir un candidat plutôt qu'un autre l'emporter au soir du 7 mai a bondi fortement. Selon l'étude, 57 % des personnes interrogées estiment que le résultat du second tour pourrait avoir « des conséquences négatives sur le rendement de [leur] épargne ». Ils n'étaient que 47 % à exprimer cette crainte avant le premier tour. Plus globalement, le résultat du premier tour a « eu tendance à inquiéter » 59 % des épargnants (et 62 % de l'ensemble des Français) sur les conséquences de l'élection pour leurs économies. « Logiquement, l'inquiétude est plus forte encore auprès des sympathisants des vaincus : 63 % auprès des sympathisants de gauche et 69 % auprès de ceux de droite », souligne Gaël Sliman, président de l'institut Odoxa.

● CHEZ LES ÉPARGNANTS, MACRON DOMINE, LE PEN RÉSISTE

Les personnes interrogées estiment à 62 % qu'une victoire d'Emmanuel Macron aurait un impact neutre ou positif sur leur épargne. Mais cette domination sur le front de l'épargne n'est pas totale. La part d'épargnants estimant que l'ex-occupant de Bercy aurait un effet négatif sur les rendements atteint tout de même 38 %, ce qui représente une hausse de 10 points depuis l'édition précédente du baromètre, le mois dernier ! Cette jauge de la peur grimpe moins fortement (+5 points depuis le premier tour) pour Marine Le Pen, mais elle s'installe à 63 %, un niveau sensiblement plus élevé. Il faut dire que le programme de Marine Le Pen est associé à une mesure emblématique : le retour au franc. Une telle perspective aurait une « conséquence négative sur l'épargne », selon 71 % des épargnants. Seuls les sympathisants FN interrogés sont convaincus de l'inverse à 79 %.

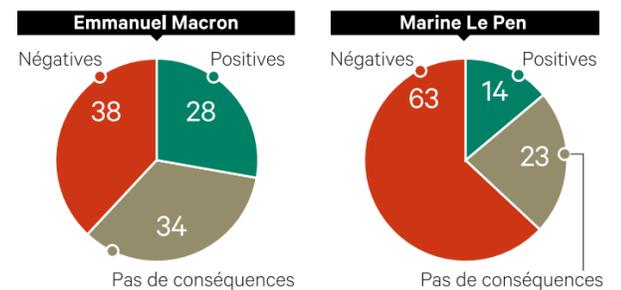
● DES CLIVAGES PARTICULIÈREMENT MARQUÉS

Sans surprise, les électeurs de Marine Le Pen et d'Emmanuel Macron éprouvent une forte défiance pour le champion du camp politique adverse. Ainsi, les partisans d'En marche estiment à 72 % qu'une victoire de Marine Le Pen aurait des conséquences négatives sur leur épargne (seuls 4 % d'épargnants frontistes partagent cette opinion). Symétriquement, les sympathisants FN craignent à 83 % les conséquences d'une victoire de l'ex-locataire de Bercy (opinion partagée par 5 % des épargnants sympathisants d'En marche).

(*) Avant le 1^{er} tour, échantillon représentatif de 1.503 Français de 18 ans et plus. Après le 1^{er} tour, échantillon de 1.000 Français âgés de 18 ans et plus.

Impact de l'élection présidentielle auprès des épargnants

« Pour chacun des deux finalistes, quelle conséquence aurait son élection sur le rendement de votre épargne ? »



Les conséquences attendues pour l'épargne

« Le résultat du premier tour a-t-il plutôt tendance à... ? »

	Sympathisants de gauche	de droite	du FN
... vous inquiéter	63	69	51
... vous rassurer	36	30	48
NSP	1	1	1

* LES ÉCHOS / SOURCE : SONDAGE ODOXA APRÈS LE 1^{ER} TOUR LES 24 ET 25 AVRIL 2017 AUPRÈS DE 1.000 PERSONNES

Et l'immobilier ?

L'élection présidentielle et le marché immobilier ne font pas forcément bon ménage. Selon une étude menée par le Crédit Foncier, le nombre de transactions dans l'ancien diminue en moyenne de 3,8 % en année électorale. Cette tendance s'est confirmée lors de chaque élection depuis 1974, la chute du nombre d'opérations atteignant même 11,6 % en 2012. Seule exception, le marché avait bondi de 3,4 % en 2002, l'année de la réélection de Jacques Chirac. Le phénomène se reproduira-t-il en 2017 ? D'un côté, l'année 2016 a atteint des niveaux record, avec 840.000 transactions, performance a priori difficile à battre. De l'autre, l'année 2017 a débuté sur les chapeaux de roue, mettant le record à portée de main... si le rythme se maintient.

SCOR affecté par une nouvelle règle britannique

ASSURANCE

Le réassureur français affiche un résultat net en baisse de 17,6 % sur le premier trimestre.

Jérémy Bruno
@jrmybrno

Au premier trimestre 2017, SCOR affiche un résultat net en baisse de 17,6 %, à 140 millions d'euros, contre 170 millions d'euros sur les trois premiers mois de l'année 2016. Un repli que le réassureur français impute à la révision du « taux Ogden » au Royaume-Uni, qui s'est traduit par une charge exceptionnelle de 116 millions d'euros.

En février, le ministère de la Jus-

116

MILLIONS D'EUROS

La charge exceptionnelle due au premier trimestre par la révision du « taux Ogden » au Royaume-Uni.

stice britannique a en effet révisé ce taux appliqué pour calculer l'indemnité versée en cas de dommages corporels. S'élevant auparavant à 2,5 %, le taux Ogden a été baissé à -0,75 %, ce qui augmente le coût des indemnités pour les assureurs. SCOR a en partie compensé cette charge par 45 millions d'euros de libération de réserves. « Hors effet du taux Ogden et libération de réserves, le résultat net ressort à 197 millions d'euros, en hausse de 15,9 % par rapport au premier trimestre 2016 », souligne le groupe dans un communiqué publié jeudi.

Un impact également absorbé par une faible sinistralité sur la période, « le cyclone tropical Debbie en Australie constituant le principal événement du trimestre », détaille SCOR. Son ratio combiné (sinistres et frais rapportés aux primes) – indicateur mesurant la rentabilité technique des opérations en réassurance dommages –, s'élève à 94,5 %, en hausse de 4,8 points par rapport au premier trimestre 2016. Or plus ce ratio s'approche des 100 %, plus la rentabilité se détériore : une dégradation que le groupe explique par « un impact négatif de 8,9 points imputable à la révision du taux d'actualisation

Ogden », contrebalancé par les effets positifs de la faible sinistralité et de la libération de réserves.

Activité tirée par l'Amérique et l'Asie

Sur les trois premiers mois de l'année, les résultats restent solides, selon le groupe. Les primes brutes émises par SCOR progressent de 12,1 % à taux de change constants par rapport au premier trimestre 2016, à 3.739 millions d'euros. Elles ont augmenté de 12 % en réassurance-vie, l'activité ayant été poussée notamment par les marchés américains et l'Asie-Pacifique. L'activité de réassurance non vie affiche, elle, une croissance de 12,3 %. « La division P&C bénéficie de l'effet positif de la signature de gros contrats aux États-Unis au cours du second semestre 2016 », précise le réassureur.

À NOTER

SCOR a confirmé son projet de procéder à des rachats d'actions dans les deux ans à venir, pour un montant qui pourrait atteindre jusqu'à 200 millions d'euros.

Prévention et Santé en Entreprise

Les nouveaux risques et opportunités du numérique

Jeu 11 mai 2017 • Salons Hoche • Paris

En partenariat avec :

On the safe side.

Optic 2000

Une nouvelle vision de la vie

En association avec :

L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Centre National des Institutions de Prévention

Institut National de Recherche et de Sécurité

Programme complet et inscriptions : www.lesechos-events.fr

UN ÉVÉNEMENT **LesEchosEVENTS**
TOUS NOS SERVICES AUX ENTREPRISES SUR LESECHOS-SOLUTIONS.FR

Le bitcoin bat un nouveau record à plus de 1.300 dollars

- Cette performance est notamment due aux déboires d'un des plus gros acteurs du secteur.
- La monnaie virtuelle, très dynamique sur le marché chinois, évolue au gré des « minikrachs »

DEVISES

Raphaël Bloch
@Bloch_R

Le bitcoin a atteint un nouveau plus haut historique jeudi à 1.330 dollars (1.209 euros). Depuis le début de l'année, la monnaie virtuelle évoluait au gré des « minikrachs » entre 880 et 1.300 dollars, avec le soutien des marchés chinois. Cette fois, ce sont les difficultés rencontrées par la troisième plate-forme du secteur qui lui ont permis de franchir un nouveau palier.

Depuis quelques jours, l'américain Bitfinex connaît d'importantes difficultés dans les retraits et les dépôts en monnaie fiduciaire. Ces difficultés, liées à des changements de règles et à des dysfonctionnements bancaires, ont fait artificiellement gonfler la demande en bitcoins sur le site. Et, par effet de cascade, sur tout le marché qui représente une capitalisation de 19 milliards de dollars (17,5 milliards d'euros). Conséquence de ces anomalies, le cours du bitcoin a grimpé sur Bitfinex. Une situation délicate pour la plate-

forme, déjà confrontée par le passé à un scandale. En août 2016, la société avait été victime de hackers. Ceux-ci avaient volé 120.000 bitcoins pour un montant évalué à l'époque à 65 millions de dollars.

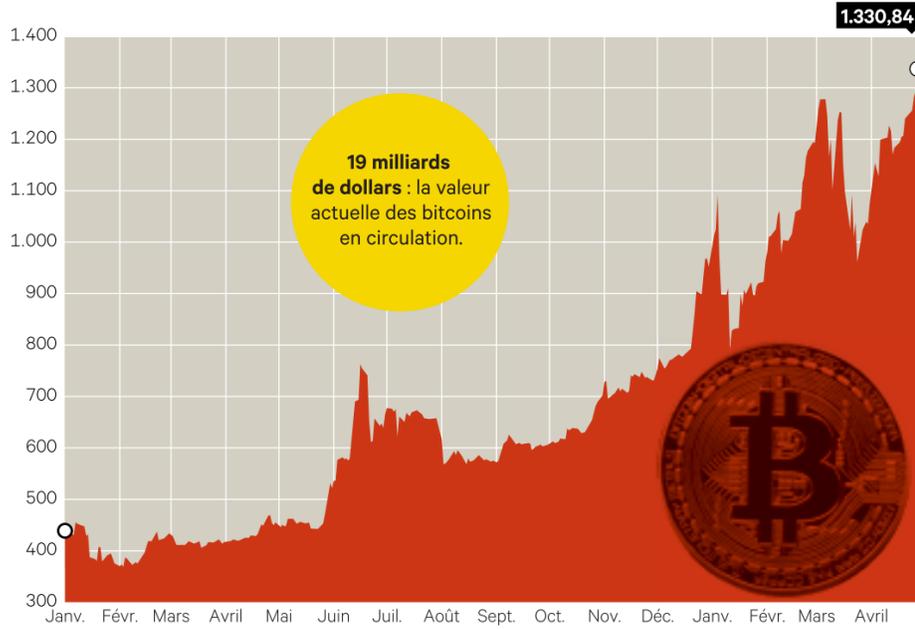
Un « ETF » à l'étude

Mais les problèmes de Bitfinex n'expliquent pas à eux seuls la nouvelle envolée de la cryptomonnaie. Selon plusieurs analystes, le niveau de valorisation du bitcoin pourrait être aussi dû au retour sur le devant de la scène du projet de création d'un « ETF » américain sur la cryptomonnaie. Le gendarme des marchés américains (SEC) a annoncé cette semaine que, après avoir rejeté une telle idée en mars, il allait de nouveau l'étudier.

Ce projet est porté de longue date par les frères Winklevoss, qui souhaitent coter leur fonds sur la plateforme d'échanges boursiers BATS. Un tel projet déboucherait sur la création du premier « ETF » américain référencé sur le bitcoin, permettant de spéculer plus facilement sur la devise, ce qui pourrait accroître sa popularité, et donc continuer à faire grimper les cours. ■

Le bitcoin au plus haut

Cours, en dollars



Une industrie virtuelle qui rapporte des milliards

La cryptomonnaie a généré plus de 2 milliards de dollars de revenus en huit ans. Le secteur emploie environ 2.000 personnes.

Une monnaie virtuelle au succès bien réel. Depuis son lancement en 2008, le bitcoin s'est fortement développé et a dépassé la barre symbolique des 2 milliards de dollars (1,84 milliard d'euros) de revenus, comme l'indique un rapport publié par l'Université de Cambridge. Des gains qui pourraient même se révéler encore plus élevés, alors que les activités connexes de sécurité et de chiffrement ne sont pas comptabilisées.

L'industrie du bitcoin a profité de l'engouement des utilisateurs et du travail des « mining pools », les créateurs de cette cryptomonnaie. Les raisons de son succès ? Sa dématérialisation et sa rareté, qui

permettent d'importantes activités de spéculation, alors que le nombre de bitcoins demeure limité à 21 millions d'unités.

Des millions d'utilisateurs

Le bitcoin a réussi à séduire entre 2,9 et 5,8 millions d'utilisateurs, qui utilisent un ou plusieurs portefeuilles dans 42 monnaies différentes. Au total, le secteur compte entre 5,8 et 11,5 millions de portefeuilles considérés comme actifs, pour un volume moyen de 250.000 transactions quotidiennes.

Pour gérer et faire circuler tous ces flux financiers, le secteur des monnaies virtuelles emploie au moins 1.876 personnes à temps plein, même s'il est difficile de savoir précisément combien de personnes y travaillent réellement. Ce calcul est difficile à réaliser notamment parce que les plus gros « mining pools » qui produisent les

bitcoins ne fournissent pas leurs effectifs.

Un marché florissant

Cette performance s'inscrit dans un contexte favorable pour les monnaies virtuelles. Sur les douze derniers mois, le marché a connu une croissance fulgurante. Il a plus que triplé et atteint 27 milliards de dollars de devises en circulation. A côté du bitcoin, qui reste la locomotive du secteur en volume (19 milliards de dollars) et en nombre d'utilisateurs, des cryptomonnaies comme l'Ethereum, le Litecoin ou le Ripple ont réussi progressivement à s'imposer dans le paysage.

La poursuite de cette forte croissance est cependant conditionnée à la capacité des réseaux de paiement, des institutions bancaires et de l'industrie du bitcoin à coopérer et à s'échanger des informations.

Car, si 79 % des entreprises du secteur des cryptomonnaies ont des liens avec des banques traditionnelles, ces relations sont incertaines, ce qui limite son intégration dans l'économie réelle.

Enfin, si le bitcoin a réussi à se développer partout dans le monde, l'influence chinoise est croissante. Plus de la moitié (58 %) des principaux « mining pools » se trouvent dans l'empire du Milieu. Les Etats-Unis, qui jouent toujours le rôle de marché directeur, ne représentent plus que 16 % du marché, les autres pays se partageant le solde.

Des rapports de force qui se retrouvent également dans les visions sur l'avenir du système du bitcoin, plusieurs fois annoncé comme condamné. Deux communautés s'opposent notamment sur la pertinence d'augmenter la taille des blocs et donc le nombre de données traitées dans les block-

chains. Une bataille pour l'instant virtuelle, mais qui pourrait avoir des conséquences bien réelles.

— R. B.

Les chiffres clefs

2,9

MILLIONS DE PERSONNES utilisent des bitcoins, selon la fourchette basse du rapport de l'université de Cambridge.

58 %

DU MARCHÉ DES BITCOINS est contrôlé par des acteurs chinois, devant les Américains (16 %).

Deutsche Bank n'est pas sortie d'affaire

BANQUE

Le groupe bancaire affiche une forte progression de son bénéfice trimestriel.

Mais ses revenus restent à la traîne par rapport à ceux de ses concurrents.

Pauline Houédé
— Correspondante à Berlin



Le bénéfice dégagé de 575 millions d'euros au premier trimestre n'a pas réussi à rassurer pleinement le marché. Photo Frank Rumpfenhorst/Zuma-REA

première banque allemande a enregistré au premier trimestre un bénéfice net de 575 millions d'euros. Un chiffre supérieur aux attentes des analystes et en progression de 143 % sur un an.

Mais ces performances ne sont pas parvenues à rassurer pleinement le marché : le titre Deutsche Bank s'est replié de 3 % à Francfort

après la publication des résultats du groupe, avant de clôturer en recul de 3,35 % à 16,699 euros.

C'est notamment la performance de sa banque d'investissement, la plus importante source de revenus de Deutsche Bank, qui a déçu les investisseurs. Si ceux tirés du trading d'obligations ont bien crû de 11 %, la banque de Francfort a fait

beaucoup moins bien que ses rivales américaines. « Les grandes banques américaines, dont JP Morgan et Bank of America, enregistrent sur la même période une progression de 24 % en moyenne », souligne Markus Rießelmann, analyste chez Independent Research à Francfort.

Il explique notamment cette sous-performance par la perte massive de confiance des clients cet automne, qui se sont tournés vers la concurrence. La menace d'une amende record infligée par la Justice américaine pour solder un litige lié à la crise des « subprimes » – finalement ramenée à 7,2 milliards de dollars – avait fait fortement douter de la solidité financière la banque... et fait plonger son titre à un niveau inédit, sous la barre des 10 euros.

Des sources d'optimisme

L'institut accuse par ailleurs un repli de 9 % de son produit net bancaire, à 7,3 milliards d'euros. Une baisse que la banque explique par un élément comptable lié à la valorisation de sa dette après un resserrement des écarts de taux. Sans ce

dernier, le produit net bancaire aurait été « globalement stable », précise la banque.

« On note cependant des points positifs, comme la baisse de 5 % de ses coûts ajustés sur un an », indique Markus Rießelmann, reflet de la vaste restructuration lancée par la banque qui veut supprimer 9.000 emplois d'ici à 2018, dont 4.000 en Allemagne. Le groupe bancaire a par ailleurs réussi à stopper les sorties de capitaux au sein de sa filiale de gestion d'actifs, Deutsche Asset Management, qui enregistre au premier trimestre des entrées nettes de 5 milliards d'euros. Une bonne nouvelle pour la banque qui envisage d'introduire partiellement cette filiale en Bourse pour obtenir de l'argent frais.

Son augmentation de capital de près de 8 milliards d'euros menée avec succès lui a permis de porter son ratio de fonds propres (Tier 1) à 14,1 %. « Si l'on ne prend pas en compte l'augmentation de capital, le ratio a légèrement grimpé à 11,9 %, c'est bon signe », ajoute Markus Rießelmann. ■

AG2R La Mondiale résiste aux taux bas

ASSURANCE

Le groupe a dégagé un résultat net en hausse de 6,4 % en 2016, à 319 millions d'euros.

Laurent Thévenin
@laurentthevenin

Malgré les taux bas et la pression sur les marges en assurance-santé, AG2R La Mondiale a plutôt réussi à tirer son épingle du jeu en 2016. Le premier groupe de protection sociale français a présenté jeudi un résultat net en hausse de 6,4 % pour ses activités d'assurance, à 319 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du groupe ressort, lui, en recul de 2,3 %, à 10,1 milliards d'euros. Cela tient surtout à un repli de 5,5 % en assurance-vie épargne. Comme le reste du marché, AG2R La Mondiale dit en effet avoir « piloté » sa collecte sur les fonds euros, qui a baissé de 4 %. « Nous l'avions déjà fait de manière drastique en 2015 », rappelle André Renaudin, son directeur général. Un mouvement défensif visant à ne pas faire rentrer trop d'argent sur ces supports investis essentiellement en obligations, pour ne pas devoir trop investir dans des coupons qui

En 2017, le groupe vise une collecte nette de 1 milliard d'euros sur les unités de compte.

rapportent peu. Pour 2017, l'objectif affiché est d'arriver à une collecte nette (entrées moins sorties) de 300 millions d'euros sur les fonds euros, contre 1,1 milliard en 2016. A l'inverse, le groupe vise surtout une collecte nette de 1 milliard d'euros sur les unités de compte (UC), des supports que les assureurs ont tout intérêt à vendre davantage. Celle-ci avait baissé l'an dernier, à 850 millions d'euros, contre 1 milliard en 2015. AG2R La Mondiale affiche cependant toujours des niveaux d'UC dans la collecte (29,5 %) et dans les en-cours (29,8 %) bien supérieurs à ceux du marché.

Les effets de l'ANI

En santé, le chiffre d'affaires a progressé de 4,1 %, à 2,2 milliards d'euros, prolongeant une « croissance régulière ». Dans un contexte marqué par l'ANI (la généralisation des contrats d'entreprise depuis le 1^{er} janvier 2016), AG2R La Mondiale a connu une baisse sur la partie individuelle (-3,9 %), due à une « érosion naturelle du portefeuille ». A l'inverse, le premier assureur de branches professionnelles affiche des cotisations en hausse sur le collectif (+8,2 %).

Après s'être récemment rapproché du groupe de protection sociale Réunica et avoir accueilli plusieurs mutuelles santé ces dernières années, AG2R La Mondiale indique avoir « des discussions avec des sociétés d'assurance de personnes qui veulent nous rejoindre ». « Il n'y a pas de raisons que le mouvement de concentration du secteur ne se poursuive pas », estime André Renaudin.



À NOTER

Le groupe veut émettre pour 100 millions d'euros de certificats mutualistes en 2017, afin de renforcer ses fonds propres.

Gouvernance : les pratiques de Vivendi montrées du doigt

GOVERNANCE

Vincent Bolloré outrepasserait ses fonctions de président du conseil de surveillance.

Pour le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), les actionnaires n'ont pas été clairement informés.

Laurence Boisseau
@boisseaul
et Nicolas Madelaine
@NLMadelaine

Vincent Bolloré a fait l'objet de remontrances de la part du gendarme de la gouvernance. Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), présidé par Denis Ranque, ex-PDG de Thales et aujourd'hui président du conseil

d'administration d'Airbus, n'intervient pas à la légère. En 2016, il a adressé une quarantaine de lettres à des entreprises pour leur signaler des déviances par rapport au code de bonne conduite, le Code Afep-Medef.

Pourquoi un tel courrier ? En substance, selon nos informations confirmant celles du site Internet Lesjours, il est reproché à Vincent Bolloré d'intervenir dans la gestion opérationnelle de Vivendi, alors qu'il n'est que président du conseil de surveillance, chargé selon la loi de le convoquer et d'en diriger les débats, et non président du directoire – ce rôle étant confié à Arnaud de Puyfontaine.

Le HCGE admet que le conseil de surveillance a le droit de donner à son président des fonctions qui dépassent son rôle mais, dans ce cas précis, il doit en informer les actionnaires dans un document faisant autorité en la matière. Ce qui n'a pas été fait concernant Vincent Bolloré et Vivendi.

Cette impression que Vincent Bolloré dirige Vivendi en même temps qu'il préside le conseil de surveillance est renforcée par le fait qu'il est le premier actionnaire avec plus de 20 % du capital, ajoute, selon nos informations, le HCGE dans sa mise en garde.

Vincent Bolloré est le premier actionnaire avec plus de 20 % du capital.

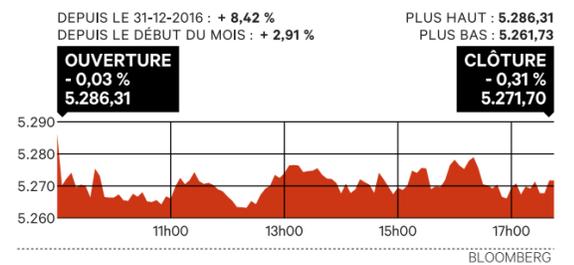
Interrogé par nos soins, le Haut Comité n'a souhaité faire aucun commentaire. Il a rappelé que ces interventions, réservées aux sociétés, étaient confidentielles, mais qu'elles faisaient l'objet d'un compte rendu dans le rapport annuel de manière anonyme ou pas, selon le cas. Une source proche de Vivendi rétorque de son côté qu'il y a un vrai directoire chez

Vivendi et que juridiquement, ce n'est pas Vincent Bolloré qui prend les décisions. On rappelle aussi que Jean-René Fourtou, prédécesseur de Vincent Bolloré à son poste, était également très actif dans la gestion de Vivendi.

D'autres critiques

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise n'est pas le premier à critiquer la gouvernance de Vivendi. L'américain ISS (Institutional Shareholder Services) et le français Proxinvest, les deux agences de conseil en vote de la place de Paris particulièrement influentes auprès des gérants, ont pointé du doigt, il y a peu, un manque d'indépendance de la part des membres du conseil de surveillance. A l'assemblée générale qui s'est tenue mardi dernier, 12 résolutions ont été votées avec de 20 à 30 % d'opposition. Un niveau élevé pour une entreprise du CAC 40 disposant d'un tel actionnaire de référence. ■

LA SÉANCE DU 27 AVRIL 2017



Prise de bénéfice à Paris après la BCE

● La Bourse de Paris a clôturé jeudi en repli de 0,31 % lors d'une journée animée par la réunion de la Banque centrale européenne. L'indice CAC 40 a terminé à 5.271 points dans des volumes étoffés de 4 milliards d'euros. Après le soulagement lié au premier tour de l'élection présidentielle en France, la Bourse de Paris subit des prises de bénéfice, d'autant plus que la réunion de la Banque centrale européenne n'a pas réservé de surprise aux investisseurs (lire page 8). Si Mario Draghi s'est montré rassurant sur la reprise de la zone euro – « de plus en plus solide » –, il s'est montré plus prudent sur l'inflation.

Du côté des actions, Nokia s'est envolé de 4,62 %, alors que le marché a apprécié les résultats trimestriels du groupe de télécom. Par ailleurs Airbus a gagné 1,23 % et Atos 1,13 %.

En revanche, TechnipFMC a chuté de 5,83 %, ses résultats trimestriels ayant déçus. Total a cédé 1,17 % après l'annonce de ses résultats. Vivendi a aussi reculé de 1,74 % et Société Générale de 1,62 %.

Par ailleurs, Alten s'est envolé de 7,68 % sur le SBF 120. Le groupe de conseil a enregistré une hausse de 18 % de son chiffre d'affaires trimestriel. Hermès a gagné de son côté 1,35 %, le marché appréciant l'accélération des ventes du groupe de luxe au premier trimestre. Même si Hermès reste prudent et conserve ses prévisions annuelles.

Enfin Zodiac a plongé de 6,52 % sur des rumeurs d'abandon de la fusion avec Safran (lire page 19).

L'OPÉRATION DU JOUR

ETF : Invesco met la main sur Source

● Le gestionnaire d'actifs américain Invesco vient d'annoncer avoir conclu un accord définitif pour l'acquisition de la société Source, septième fournisseur de fonds indiciels cotés (ETF) en Europe. L'opération concerne les 18 milliards de dollars d'actifs sous gestion de Source, auxquels s'ajoutent 7 milliards sous gestion externe. Invesco entend ainsi élargir ses capacités d'investissement dans le monde et surtout renforcer son expertise et son implantation en Europe sur un marché des fonds indiciels dominé par

iShares (BlackRock), Vanguard, Deutsche Asset Management et Lyxor.

« Cela accroîtra considérablement notre capacité à apporter des solutions adéquates aux clients institutionnels et retail en Europe et à travers le monde », espère Martin Flanagan, PDG d'Invesco. Le montant de l'acquisition n'a pas été divulgué, mais elle sera financée en cash et devrait être finalisée au cours du troisième trimestre, une fois que le feu vert des régulateurs aura été obtenu.

— E. Gz.

en bref

Résultats en hausse et recherche de nouveaux projets pour Deutsche Börse

BOURSE — Deutsche Börse tourne la page de sa fusion ratée avec le London Stock Exchange. Son directeur financier a estimé, à l'occasion de la présentation des résultats trimestriels du groupe, « que la consolidation sur le marché des opérateurs boursiers semble être un peu difficile et ne pas bénéficier d'un soutien sur le plan politique. » L'opérateur de la Bourse de Francfort reste à l'affût d'acquisitions potentielles, mais pas dans son cœur d'activité. Deutsche Börse prévoit par ailleurs une croissance de 5 à 10 % de ses revenus en 2017, après une hausse de 2 % pour le seul premier trimestre.

Lazard affiche un bénéfice net en hausse de 61 % au premier trimestre

BANQUE — La banque franco-américaine Lazard a fait état jeudi d'un bénéfice net trimestriel en hausse de 61 % sur un an à 108 millions de dollars, porté par le dynamisme de l'activité de conseil financier lié à un premier trimestre riche en méga-opérations. Pour ce pôle, les recettes grimpent de 26 %, à 336 millions de dollars. Le chiffre d'affaires global de la banque s'élève à 637 millions de dollars, en hausse de 25 %.

Les performances de BBVA dopées par son activité au Mexique

BANQUE — La deuxième banque espagnole, BBVA, a publié jeudi un bénéfice net trimestriel en hausse de 69 %, à 1,2 milliard d'euros pour un produit net bancaire en progression de 4 %, à 4,3 milliards d'euros, grâce à la bonne tenue de son activité au Mexique, son premier marché. Le bénéfice y a augmenté de 19 % à 536 millions d'euros. BBVA a aussi profité d'une plus-value de 177 millions d'euros liées à la vente de ses 1,7 % dans la banque chinoise CNCB.

NRJ
1ÈRE RADIO DE FRANCE
SUR LES AUDITEURS

DE MOINS DE 75 ANS
DE MOINS DE 65 ANS
DE MOINS DE 55 ANS
DE MOINS DE 50 ANS
DE MOINS DE 45 ANS
DE MOINS DE 40 ANS
DE MOINS DE 35 ANS
DE MOINS DE 30 ANS
DE MOINS DE 25 ANS
DE MOINS DE 20 ANS
DE MOINS DE 15 ANS

NRJ
HIT MUSIC ONLY!
QUE DES HITS SUR NRJ!

Sources : Médiamétrie, 126 000, NRJ, Janvier-Mars 2017, LàV, 5h-24h, AC, 13-74 ans - 13-64 ans - 13-59 ans - 13-54 ans - 13-49 ans - 13-44 ans - 13-39 ans - 13-34 ans - 13-29 ans - 13-24 ans - 13-19 ans - 13-14 ans

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

fusions // acquisitions // cessions // partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

L'AIGLE (61300) - ZI n°1, Secteur Est n° 19
 Le mardi 2 mai 2017 à 14h30
VENTE AUX ENCHERES
 Suite Liquidation Judiciaire de la SAS TOO-SHORT
 Site Internet communautaire de e-commerce

Droits incorporels : a) Marques TOO-SHORT, n° 3863726 et REFASHION, n° 4038371
 b) Nom de domaine TOO-SHORT.COM
 c) Fichier clients

Cahier des charges consultable uniquement à l'étude
 Matériel : Matériel de bureau, bureautique, rayonnage
 Stock : Important stock de vêtements de marques d'enfant d'occasion
 Exposition : le mardi 2 mai 2017 de 14h00 à 14h30
LISTE ET PHOTOS sur www.interenchères.com/61001

SCP BIGET-NOWAKOWSKI – Commissaires-Priseurs Judiciaires Associés
 33, rue Demées 61 000 ALENÇON - Tél. : 02.33.32.00.02 - Fax : 02.33.32.95.28
 E-mail : commissaire.priseur.alencon@wanadoo.fr

Frais : 14,40% TTC – TVA récupérable – Paiement comptant uniquement par CB, chèque de banque, virement – Enlèvement le jour même de la vente

APPEL D'OFFRES

RECHERCHE DE PARTENAIRE OU DE REPRENEUR
 ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

➤ Région : SEINE ET MARNE (77)
 ➤ Chiffres d'affaires 2015 : 3.602 k€
 ➤ Activité : Travaux d'installation plomberie/chauffage
 ➤ Effectif : 19 salariés

Modalités :
 Un dossier de présentation sera communiqué sur demande écrite aux candidats justifiant de leur identité et de leur capacité économique et opérationnelle. Les offres de reprise devront être conformes aux dispositions des articles L 631-22 et L 642-2 du Code de Commerce.

Date limite de dépôt des offres : 19/05/2017 à 16h00

Associés

RECHERCHE DE PARTENAIRES/CANDIDATS A LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Activité : Boucherie-charcuterie-traiteur (Label « Qualichef »)
 Chiffre d'affaires au 31/08/2016 : 2 006 540.00€
 Effectif : 13
 Localisation : Loiret
 Clientèle : particuliers, professionnels
 Actifs à céder : Fonds de commerce, droits au bail, matériels et installations, stocks de marchandises et matières premières
 Date Redressement Judiciaire : 1er février 2017
 La date limite de dépôt des offres est fixée au : **Vendredi 19 mai 2017 à 16 h**
Une data room électronique hébergée sur notre site www.ajadataroom.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.

MICHEL-AMIROITE-GORINS-DESHAYES-BIDAN-BOURGOIN-PREVILLE-LMIROITE-GRICOURT
 Blois-Bobigny-Crétell-Evreux-Font de France-Gosier-Le Mans-Marseille-Nantes-Nevers-Orléans
 Paris-Flandrin-Paris-La Fayette-Rennes-Rouen-Tours-Versailles

APPEL D'OFFRES
CESSION FONDS DE COMMERCE
 Société de production de longs métrages et programmes télévisuels.
 Catalogue de films et séries, et projets en cours de développement.

Effectif : 5 salariés.
Chiffres d'affaires : 2016 : 8,5 M€
2015 : 680 K€
2014 : 530 K€

Date limite de dépôt des offres : 25 mai 2017
 Contact : ines.slougui@btsg.eu

APPEL D'OFFRES

APPEL D'OFFRES DE REPRISE

Toute personne intéressée par la reprise d'une entreprise dont les activités concourent directement et exclusivement à coordonner et délivrer des services à la personne

Chiffre d'affaires au 31.12.2016 : 780.947 €
Effectif total : 49 salariés

est priée de se manifester dans les meilleurs délais auprès de l'Administrateur Judiciaire :

Me Frédéric AVAZERI - SCP DOUHAIRE-AVAZERI
 aux fins d'obtenir, contre signature d'une lettre de confidentialité, un dossier de présentation de l'entreprise.

Les offres de reprise devront être déposées en l'étude de l'Administrateur Judiciaire au plus tard le :

VENDREDI 12 MAI 2017 à 17 heures 00

DAVID LACOMBE

RECHERCHE DE PARTENAIRES OU DE CANDIDATS A LA REPRISE - SOCIÉTÉ EN SAUVEGARDE

Activité : Boucherie, charcuterie, traiteur
 Localisation : Morigny-Champigny (91)
 Superficie : 735 m² - Loyer annuel : 66 000 € HT HC
 Nombre de salariés : 7 salariés et 2 apprentis
 Chiffre d'affaires au 30/09/2016 : 1 621 675 €

Ouverture de la Sauvegarde : 18/07/2016
Date de limite de dépôt des offres : 02/06/2017 à 16H00

Cession des murs (hors procédure collective) : murs de la boucherie et murs d'une superficie de 300 m² loués par une boulangerie 2 200 € HT HC Euros/mois.
 La cession des murs peut être dissociée du fonds de commerce

Contact Procédure : contact@aj-lacombe.fr
SELASU DAVID LACOMBE, Administrateur Judiciaire 4, Place de Wagram - 75017 PARIS
 Tel: 01.85.08.30.30 - Fax: 01.58.57.80.85 - www.aj-lacombe.fr

Maitre Frédéric BRUNET

CESSION D'ENTREPRISE
 siège social : STAINS (93240)
Activité : Restauration traditionnelle
Effectif : 12 salariés - C.A. 2016 : 749 473 K€

à l'égard de laquelle une procédure de redressement judiciaire a été ouverte par le Tribunal de Commerce de BOBIGNY par jugement en date du 03/04/2017.

Maitre BRUNET invite tout candidat intéressé par la reprise de cette société à lui adresser une offre de rachat conformément aux dispositions de l'article L 642-1 du Code de Commerce

au plus tard le vendredi 12 mai 2017 à 15h00

Administrateur judiciaire
 1, Allée Jacques Prévert
 77100 MEAUX
 Tél : 01 60 24 41 34
 Fax : 01 60 24 82 74
brunet-aj@wanadoo.fr

APPEL D'OFFRE DE REPRISE D'ENTREPRISE

Fonds de commerce de vente au détail de produits électroniques audio - vidéo multi marques - Marques BOSE et SONY
Siège social fixé à Centre Commercial Thiais Village
Lieu d'exploitation : THIAIS (94320) - 3 Rue de la Résistance
Surface : deux locaux de 160 m² chacun - Effectif : 4
Chiffre d'affaires au 31 Décembre 2015 (12 mois) : 1.695.092 €
 au bénéfice de laquelle, une procédure de Redressement Judiciaire a été ouverte par jugement en date du 22 mars 2017

SELARL BARONNIE LANGET, Administrateur Judiciaire,
 14 Rue du Viaduc 94130 NOGENT SUR MARNE.
 Tél. : 01 48 71 86 76 - Fax : 01 48 71 84 40,
 Courriel : maxime.langet@baronnie.org / marie-laure.morichon@baronnie.org,
 invite tout candidat intéressé par la reprise de cette Société à lui adresser une offre de cession conformément aux dispositions des Articles L. 631-13 et L. 642-2 II du Code de commerce, au plus tard, le **Vendredi 19 mai 2017 à 12 Heures 00**, en son Etude

A&M ASSOCIÉS

SOCIETE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
LABORD

Activité : Fabrication et commercialisation de colles industrielles
 C.A. 2016 : 8,6 M€
 Effectif : 44 salariés
 Siège social : Chemin des 50 Arpens
 91180 SAINT GERMAIN LES ARPAJON
RECHERCHE REPRENEURS

Le délai de présentation des offres est fixé au :
LUNDI 22 MAI 2017 à 12 Heures

Les offres devront parvenir à la SELARL A&M ASSOCIÉS à l'attention de Maître François-Nicolas MANCEL, Administrateur Judiciaire
 5, Boulevard de l'Europe - 91050 EVRY CEDEX
 Demande de dossier au dirigeant, Monsieur Grégory LUNEAU (01.60.85.52.25 - 06.07.47.22.24 - gluneau@labord.com) après signature d'un engagement de confidentialité.

Maitre Frédéric BRUNET

CESSION D'ENTREPRISE
 siège social : VILLEPINTE (93420)
Activité : Restauration traditionnelle
Effectif : 17 salariés - C.A. 2016 : 1 237 477 K€

à l'égard de laquelle une procédure de redressement judiciaire a été ouverte par le Tribunal de Commerce de BOBIGNY par jugement en date du 03/04/2017.

Maitre BRUNET invite tout candidat intéressé par la reprise de cette société à lui adresser une offre de rachat conformément aux dispositions de l'article L 642-1 du Code de Commerce

au plus tard le vendredi 12 mai 2017 à 15h00

Administrateur judiciaire
 1, Allée Jacques Prévert
 77100 MEAUX
 Tél : 01 60 24 41 34
 Fax : 01 60 24 82 74
brunet-aj@wanadoo.fr

Armel Dolley

RECHERCHE DE REPRENEURS
 SECTEUR DE LA METALLURGIE

Constructeurs et assembleurs de biens d'équipements spéciaux et de lignes de production

Produits : granulateurs, concasseurs, broyeurs, mélangeurs, sècheurs, fours horizontaux rotatifs ... et activité SAV (pièces et prestations maintenance)

Clients : mondiale (50% export) Industrie des engrais, des minéraux, du plâtre et du traitement des déchets industriels

Effectifs actuels : 20 - Localisation : Nouvelle Aquitaine (79) - CA 31/01/2016 : 3 M€

Se rapprocher de l'Etude pour communication des codes d'accès à la data room après signature d'un engagement de confidentialité

Maitre ARMEL DOLLEY, Administrateur Judiciaire
 44 Rue de Gigant - 44100 NANTES
 Tel 02.40.20.11.18 - Fax 02.40.20.11.74 - adaj.dolley@wanadoo.fr
Date limite de dépôt des offres de reprise : 26 mai 2017 à 12 h 00

SOCIETE EN PROCEDURE COLLECTIVE
RECHERCHE CESSIONNAIRE

Ville (Département) : Boulogne-Billancourt (92)
Activité : vente de lingerie féminine
(3 boutiques : 2 à Paris, 1 à Cannes et 3 corners)
Effectif : 21 salariés
Chiffre d'affaires : 2016 : 2 853 K€ ; 2015 : 3 052 K€

Date limite de dépôt des offres : 30 mai 2017 à 18h

Pour tous renseignements – SELARL GAY MARTINAT
 Administrateurs Judiciaires
 3 Avenue de Madrid - 92200 NEUILLY/SEINE
Tél : 01 55 62 06 40 / Fax : 01 55 62 06 41 / Mail : smartinat@etudefg.fr

AJPartenaires

RECHERCHE DE REPRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

ENTREPRISE DE CONCEPTION, FABRICATION, ASSEMBLAGE ET MONTAGE D'EQUIPEMENTS DE TUYAUTERIE INDUSTRIELLE ET DE CHAUDRONNERIE

Drôme (26)

Date du jugement de Redressement Judiciaire : 7 novembre 2016.

Activités : Etude, conception, fabrication, assemblage et montage d'équipements de tuyauterie industrielle sous pression (carbone, inox, aciers alliés et spéciaux) et de chaudronnerie (moyenne et forte épaisseur).

CA du dernier Exercice : 3 483 K€ (30/09/2016 – 18 mois).

Effectif : 13 salariés en CDI.

Valeur nette comptable des immobilisations corporelles : 32 K€ (30/09/2016).

Date limite de réception des offres : 15 mai 2017 à 12 heures

Un dossier de présentation sera adressé, sur demande écrite et après signature d'un engagement de confidentialité, à tout candidat justifiant de sa capacité financière, technique et commerciale, à formuler une offre de reprise.

Etude de Maître Bruno SAPIN – M. Wilfrid BOURCET
 18 rue Jacquemart - 26100 ROMANS
 Tél : 04 75 02 86 03 – Télécopie 04 75 48 11 47
 courriel : wilfrid.bourcet@ajpartenaires.fr

ABIBOL ROUSSELET

RECHERCHE DE CANDIDATS REPRENEURS
 ASSOCIATION SPORTIVE EN PROCEDURE COLLECTIVE
 Chiffre d'affaires 2016 : 1,2 M€ - Résultat 2016 : - 342 k€
 61 salariés - 21,62 ETP

Salle de sport / fitness à Bercy
 Convention d'occupation temporaire du domaine public conclue avec la Mairie de Paris
 Chiffre d'affaires 2016 : 286,7 K€ - Résultat 2016 : -20,7 K€
 Nombre de salariés : 9 - Nombre d'ETP : 3,94

Salle de sport / fitness à Charliéry
 Convention d'occupation temporaire du domaine public conclue avec la Mairie de Paris
 Chiffre d'affaires 2016 : 146,6 K€ - Résultat 2016 : -41,2 K€
 Nombre de salariés : 6 - Nombre d'ETP : 2,17

Salle de sport / fitness à Ladoumègue
 Convention d'occupation temporaire du domaine public conclue avec la Mairie de Paris
 Chiffre d'affaires 2016 : 318,4 K€ - Résultat 2016 : 19,1 K€
 Nombre de salariés : 11 - Nombre d'ETP : 3,27

Salle de sport / fitness boulevard Brune
 Chiffre d'affaires 2016 : 281,4 K€ - Résultat 2016 : -42,9 K€
 Nombre de salariés : 12 - Nombre d'ETP : 3,30

Exploitation partielle d'un golf à Lésigny
 Chiffre d'affaires 2016 : 150,5 K€ - Résultat 2016 : -21,1 K€
 Nombre de salariés : 1 - Nombre d'ETP : 0,05

Exploitation partielle du stade municipal de Pantin
 Bail emphytéotique
 Chiffre d'affaires 2016 : 366,2 K€ - Résultat 2016 : -29,3 K€
 Nombre de salariés : 5 - Nombre d'ETP : 4,43

Exploitation d'un chalet à La Plagne déteu en propre
 Chiffre d'affaires 2016 : 714,4 K€ - Résultat 2016 : -17,5 K€
 Nombre de salariés : 1 - Nombre d'ETP : 1

Pour accéder au dossier de présentation, les candidats acquéreurs intéressés sont invités à contacter par écrit :
 Maître Joanna Rousselet - Administrateur judiciaire :
 37, avenue de Friedland - 75008 Paris - joanna.rousselet@fajr.eu

La date limite de remise des offres est fixée au 15 mai 2017 à 12h

AVIS D'APPEL D'OFFRES
DANS LE CADRE DE LA LIQUIDATION JUDICIAIRE DE QUINZE SOCIETES DU GROUPE H. LANDERS
 Articles L. 642-19 et L. 642-22 du Code de commerce

Mise en vente de **28 fonds de commerce de vente de vêtements prêt à porter**, globalement ou séparément, répartis dans les différentes régions françaises et situés principalement au sein de galeries commerciales.

Les personnes intéressées peuvent requérir la liste et adresses des fonds de commerce et communication des baux.

Toute offre doit être déposée à l'étude jusqu'au 26 mai 2017 à 12 H 00

accompagnée d'un chèque de 10 % du montant de l'offre et d'un dossier complet concernant l'acquéreur comprenant en outre :

- État civil
- Modalités et garanties de paiement du prix
- Pour les sociétés : - KBIS - Statuts - Répartition des parts sociales
- Déclaration sur l'honneur relative aux incapacités prévues au 1^{er} alinéa de l'article L. 642-3 du code de commerce

Pour tous renseignements complémentaires, veuillez écrire à l'adresse électronique suivante :
etude@mandataire-laure.fr ou contacter la personne en charge du dossier en l'étude
 Sylvia VALOIS au 04 91 13 31 02

Etude de Maître SIMON LAURE - Mandataire Judiciaire
Le Grand Sud 16 Bd Notre Dame - 13006 MARSEILLE

VOUS SOUHAITEZ PARAÎTRE DANS CETTE RUBRIQUE
ANNONCE@LESECHOSMEDIAS.FR SARAH MEDARD : 01 49 53 67 82
 RETROUVEZ UNE SÉLECTION D'ANNONCES SUR : **REPRISE-ENTREPRISE.LESECHOS.FR**

TEAMEDIA

25N de profils data

LesEchos | Le Parisien | L'EQUIPE

First party centric, traçable et transparente

LA DATA QUI CITE SES SOURCES

Une Full DMP | 100% publishers
 Data déclarée, observée, loguée.

TEAMEDIA

ventes aux enchères publiques

EN PARTENARIAT AVEC
VLimmo.fr

75 VENTE aux enchères publiques sur licitation, au palais de justice de PARIS 4 bd. du Palais (75001) le **jeudi 8 juin 2017 à 14 h.** - EN UN LOT

BIENS IMMOBILIERS à PARIS 17^{ème}
81 avenue de Villiers (Bâtiment rue)

Au 4^{ème} étage, comprenant : antichambre, salon, bibliothèque, SàM, 3 chambres, salle d'eau, cuisine, WC, - Droit aux WC communs de l'escalier de service - **CAVES** n°s 19 et 24 - Au 6^{ème} étage, **STUDIO** : pièce principale, cuisine, SdE, WC
- **CHAMBRE** de service n°33 - Droit aux WC communs de l'escalier de service

Mise à Prix : 2.950.000 € - (consignation : 295.000 €)

S'adresser - A Maître **Stéphane DUMAINE-MARTIN**, avocat, 37 rue Paul Valéry (75116) PARIS, **Tél. 01.53.85.86.00**, dépositaire d'une copie du cahier des conditions de vente - Au greffe du TGI de PARIS où le cahier des conditions de vente est déposé sous la Réf. RG 17/00041 - Sur les lieux où une visite sera organisée, le **mardi 30 mai 2017 de 9 h. à 10 h.**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 107078)

75 VENTE aux enchères publiques, **Jeudi 15 juin 2017 à 14 H 00** au TGI de PARIS, au Palais de Justice, 4 boulevard du Palais

à PARIS 8^{ème}
2 avenue Hoche - 69 rue de Courcelles

UN APPARTEMENT de grand standing de 387,50 m²
de 10 pièces principales, la plupart équipées de cheminée

Actuellement à usage de bureaux. Escalier A, au 3^{ème} étage. - Occupé

Mise à Prix : 2.300.000 € (outre les charges)

Pour consulter le cahier des conditions de vente, s'adresser au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de PARIS, où il a été déposé sous la Référence Greffe 15/00508, à **Maître Gilbert MANCEAU**, Avocat à PARIS 7^{ème}, 5 avenue Charles Floquet, **Tél. : 01 47 34 78 03**

VISITE sur place le Mardi 6 juin 2017 de 14 H 00 à 15 H 00

77 VENTE aux enchères publiques, au palais de justice de MEAUX (77) le **jeudi 1^{er} juin 2017 à 10 h.** - EN UN SEUL LOT

APPARTEMENT de 54,85 M² à MEAUX (77100)
24 bis rue Paul Barennes

Bât E, Esc E1 et E2, en duplex comprenant : - au 1^{er} étage : entrée, séjour, cuisine, **TERRASSE**, WC - Au 2^{ème} étage : 2 chambres, placard, SdB avec WC - **PARKING** couvert (Bât J)

Mise à Prix : 80.000 € - (consignation : 8.000 €) - **Loué**

S'adresser : - A Maître **Luc RIVRY**, membre de la SCP **RIVRY LESEUR HUBERT**, avocat, 38 Faubourg St Nicolas (77) MEAUX, **Tél. 01.64.34.13.07**, dépositaire d'une copie du CCV - A Maître **Nicolas TAVIEUX MORO**, avocat, 6 rue de Madrid (75008) PARIS, **Tél. 01.47.20.17.48** - Au greffe du juge de l'exécution du TGI de MEAUX où le CCV est déposé - Sur les lieux pour visiter le **mardi 23 mai 2017 de 15h. à 15h.30**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 107030)

92 VENTE aux enchères publiques, le **Jeudi 1^{er} juin 2017 à 14 H 30** au TGI de NANTERRE (92), à l'extension du TGI, 6 rue Pablo Neruda

UN LOCAL COMMERCIAL
à BOULOGNE-BILLANCOURT (92), 79 rue de Paris

de **41,06 m²**. Bâtiment A, au rez-de-chaussée, en façade sur la rue, comprenant : une boutique, deux arrière-boutiques dont une avec lave-mains, w.c. - Avec une **CAVE - Loué (bail commercial)**

Mise à Prix : 15.000 € (outre les charges)

Pour consulter le cahier des conditions de vente, s'adresser au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de NANTERRE, Extension du Tribunal, 6 rue Pablo Neruda, entre 9 H 30 et 11 H 30, où il a été déposé sous la Référence Greffe 16/00125, à **Maître Sophie JEAN**, Avocat à ISSY-LES-MOULINEAUX (92130), 42 rue Horace Vernet, **Tél. : 01 53 63 14 65**, à la **SCP Nicolas GUERRIER et Alain de LANGLE**, Avocats à PARIS 16^{ème}, 57 rue de Passy, **Tél. : 01 55 74 70 80 (entre 14 h et 16 h)**

VISITE sur place le Mercredi 24 mai 2017 de 11 H 00 à 12 H 00

92 VENTE aux enchères publiques, le **Jeudi 22 juin 2017 à 14 H 30** au TGI de NANTERRE (92), à l'extension du TGI, 6 rue Pablo Neruda

UNE PROPRIETE à CLAMART (92)
36 rue Cécille Dinant

Consistant en **une Maison d'habitation de 8/9 pièces principales de 248,03 m²** (hors terrasse).

Elevée sur sous-sol, d'un rez-de-chaussée et de 2 étages dont le second avec **grande terrasse. Jardin et Véranda** avec cuisine d'été

Sur un terrain de 09 ares 70 centiares - LIBRE de toute occupation

Mise à Prix : 950.000 € (outre les charges)
(Avec faculté de baisse du quart puis du tiers à défaut d'enchères)

Pour consulter le cahier des conditions de vente, s'adresser :
Au Greffe du Juge de l'Exécution du TGI de NANTERRE, de 9 H 30 à 11 H 30, où il a été déposé sous la Référence Greffe 17/00089, à la **SCP FRICAUDET & LARROUMET**, Avocats Associés à COURBEVOIE (92), 78 rue Armand Silvestre **Tél. : 01 47 88 26 92**

VISITES sur place les Mercredis 7 et 14 juin 2017 de 11 H 00 à 13 H 00,
les Vendredis 9 et 16 juin 2017 de 14 H 00 à 16 H 00
et les Samedis 10 et 17 juin 2017 de 11 H 00 à 13 H 00

Si vous souhaitez paraître dans cette rubrique
agence@immoegal.fr - Tél : 01.42.96.96.72

93 VENTE aux enchères publiques sur licitation, au palais de justice de BOBIGNY (93) le **mardi 6 juin 2017 à 13 h. 30** - EN UN LOT

UN PAVILLON D'HABITATION à NOISY LE SEC (93)
34 rue Carnot

Sur **TERRAIN de 250 M²**, avec **JARDIN**, comprenant :
- Au RdC : vestibule, séjour, salle à manger, cuisine
- Au 1^{er} étage : 2 chambres, SdE avec WC, dressing - Au 2^{ème} étage : 2 chambres

Mise à Prix : 200.000 € - (consignation : 20.000 €) - **Occupé**
Faculté de baisse à 150.000 € puis à 133.333 €, faute d'enchère

S'adresser - A Maître **Jean-Claude GUIBERE**, avocat 34 rue de Bourgogne (93) BOBIGNY, **Tél. 01.48.969.969.**, dépositaire d'une copie du cahier des conditions de vente - Au greffe des criées du TGI de BOBIGNY où le cahier des conditions de vente est déposé - Sur les lieux où une visite sera organisée, le **mercredi 31 mai 2017, de 14h.30 à 15h**

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vlimmo.fr (réf : 107077)

COMMUNIQUÉ **VL**immo.fr

Répartition des travaux entre locataire et bailleur

Le bailleur : il doit à son locataire un logement décent, entretenu, qui ne présente aucun risque pour la santé et la sécurité des occupants. C'est à lui de réparer et de remettre à neuf le chauffage, la ventilation, le gros œuvre dont la toiture, les portes et fenêtres. Les rampes, balcons et escaliers doivent être solides, sans risque pour la sécurité. Enfin, les installations de gaz et d'électricité doivent obligatoirement être conformes aux normes en vigueur. De plus, face à l'usure normale, c'est au propriétaire d'intervenir - par exemple pour remplacer un équipement qui tombe définitivement en panne par vétusté.

Le locataire : les travaux d'entretien à la charge du locataire restent de menues réparations. La réglementation en répertorie toute une liste. Y figure par exemple l'entretien courant des portes, grilles, fenêtres, stores et volets, sanitaires, de l'installation électrique, de la plomberie et du chauffage, etc.. Attention : le locataire n'est pas autorisé à effectuer de transformation du logement, sinon le propriétaire est en droit de lui demander de couvrir les frais de remise en état quand il rend les clés.

la cote hebdomadaire des opcm

Nom du fonds	VL au 30/12/2016	Dernière VL	Date VL	Performance Depuis le 30/12/2016	Performance 1 an	Performance 3 ans
FEDERAL FINANCE GESTION 1 allée Louis Lichou - 29480 Le Relecq-Kerhuon Service Relations Clientèle : N° Cristal 09.69.32.88.32 (appel non surtaxé) contact@federal-finance.fr www.federal-finance.fr				FEDERAL FINANCE GESTION UNE FILIALE DU CRÉDIT MUTUEL ARKEA		
Federal Indiciel US (FR0000988057)	25915	26802	24/04/2017	3,42	18,98	66,14
Federal Indiciel Japon (FR0000987968)	18753	19684	25/04/2017	4,96	15,25	58,67
Federal APAL (FR0000987950)	31207	34151	24/04/2017	9,43	19,26	30,28
Federal Actions Ethiques (FR0000442949)	145,24	160,54	25/04/2017	10,53	23,12	37,47
Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Elles ne sont pas constantes dans le temps. Les documents d'information clé pour l'investisseur et les prospectus des FCP sont disponibles sur le site www.federal-finance.fr						
Nom du fonds	Vocation	Dernier revenu distribué	Valeur Unitaire hors frais au 26.04.2017 ou dernier cours connu en euros	Variation en % depuis le 30/12/16	Variation en % 1 an	Variation en % 3 ans
CARMIGNAC GESTION 24, place Vendôme - 75001 Paris - Tél. : 01.42.86.53.35 Contacts Clientèle Privée : Alexandre COMBES & Joël GRESSE Contact Clientèle Institutionnelle : Jacques GERBI Contact Distribution Externe : Ariane TARDIEU			CARMIGNAC			
Carmignac Emerging Patrimoine A EUR Acc (LU0592698954)	SICAV Actions Internationales	C	119,05	+ 6,10	+ 14,30	+ 23,82
Carmignac Investissement A EUR Acc (FR0010148981)	FCP Actions Internationales	C	1208,84	+ 4,97	+ 12,36	+ 25,54
Carmignac Grande Europe A EUR Acc (LU0099161993)	SICAV Actions européennes (PEA)	C	195,61	+ 8,86	+ 18,57	+ 19,62
Carmignac Euro-Entrepreneurs A EUR Acc (FR0010149112)	FCP petites et moy. capital. europ.	C	340,59	+ 13,10	+ 23,51	+ 33,28
Carmignac Emergents A EUR Acc (FR0010149302)	FCP Actions pays émergents	C	882,89	+ 10,42	+ 12,79	+ 26,78
Carmignac Emerging Discovery A EUR Acc (LU0336083810)	SICAV P&M cap. pays émergents	C	1458,30	+ 12,19	+ 15,30	+ 32,32
Carmignac Commodities A EUR Acc (LU0164455502)	SICAV Actions ressources naturelles	C	293,58	+ 0,35	+ 13,61	+ 6,46
Carmignac Patrimoine A EUR Acc (FR0010135103)	FCP Mixte diversifié international	C	660,55	+ 1,75	+ 7,27	+ 17,24
Carmignac Euro-Patrimoine A EUR Acc (FR0010149179)	FCP Mixte diversifié européen	C	309,71	- 0,71	+ 10,67	- 0,19
Carmignac Investissement Latitude A EUR Acc (FR0010147603)	FCP Mixte diversifié international	C	262,65	+ 2,91	+ 9,88	+ 11,77
Carmignac Profil Réactif 100 A EUR Acc (FR0010149211)	Fonds de fonds dynamique	C	210,09	+ 4,65	+ 19,19	+ 23,62
Carmignac Profil Réactif 75 A EUR Acc (FR0010148999)	Fonds de fonds mixte dynamique	C	226,41	+ 3,61	+ 15,73	+ 18,30
Carmignac Profil Réactif 50 A EUR Acc (FR0010149203)	Fonds de fonds mixte équilibré	C	182,56	+ 1,54	+ 11,32	+ 12,63
Carmignac Global Bond A EUR Acc (LU0336083497)	SICAV Obligations Internationales	C	1418,69	+ 1,31	+ 10,16	+ 24,97
Carmignac Sécurité A EUR Acc (FR0010149120)	FCP Obligations libellées en euros	C	1755,89	+ 0,30	+ 1,25	+ 3,79
Carmignac Capital Plus A EUR Acc (LU0336084032)	SICAV Monétaire dynamique	C	1167,72	+ 0,98	+ 1,64	+ 1,00
MSCI AC WORLD INDEX FREE depuis le 31/12/2016 : - 3,39 % CAC 40 depuis le 31/12/2016 : + 8,75 % Certains des fonds ci-dessus possèdent des parts de distribution et/ou des parts en autres devises. La liste complète est disponible sur le site www.carmignac.fr						

ABONNEZ-VOUS MAINTENANT AUX ECHOS.

abonnement.lesechos.fr

Les Echos
I place aux décisions I

annonces judiciaires & légales

69 • RHÔNE

SOCIÉTÉS

086647B – LES ECHOS

Aux termes d'un acte SSP en date du 24/04/2017 il a été constitué une SAS nommée :

FOLLOW PATIENT

Objet social : La création, la conception, l'exploitation, la réalisation, l'édition, la gestion, de toutes solutions numériques d'informations médicales et de recueil de données de santé pour toute maladie chronique, la mise en place de dispositifs médicaux de diagnostic, le développement de la santé connectée et toute forme de digitalisation du processus d'information liée à la santé. La création et la mise à disposition d'outils de communication à destination des patients et professionnels de santé.

Siège social : 5-7 et 9 Chemin du Jubin, 69570 DARDILLY **Capital :** 1000 € **Présidente :** SAS FIMID, au capital de 164.960 €, immatriculée au RCS de LYON sous le numéro 437 953 185, domiciliée 5-7 et 9 chemin du Jubin 69570 DARDILLY représentée par M. Ludovic CAZENAVE élu pour une durée indéterminée **CAC :** - Titulaire : SARL PYRAMIDE AUDIT, au capital de 10 000 €, immatriculée au RCS de LYON sous le numéro 482 225 430, domiciliée Parc d'activité Greenpolis 31 rue Laure Diebold CS 20209 69336 LYON Cedex 09, représentée par M. Pierre-Henri PAUD - Suppléant : M. Stéphane MOTTE, demeurant : 31 rue Laure Diebold, 69009 LYON. **Exercice du droit de vote :** tout associé peut participer aux décisions collectives sur justification de son identité et de l'inscription en compte de ses actions. Sous réserve des dispositions légales, chaque associé dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. **Agrement :** les cessions d'actions, à l'exception des cessions aux associés, sont soumises à l'agrément préalable de la collectivité des associés. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de Lyon

086709B – LES ECHOS

Aux termes d'un acte SSP en date du 14/04/2017 il a été constituée une SAS nommée :

CW CONCEPT

Objet social : IMPORT EXPORT TOUS PRODUITS MANUFACTURES OU NON EVENTUELLEMENT PRODUITS ALIMENTAIRES SUR DEMANDE

Siège social : 63 RUE ANDRE BOLIER, 69007 LYON **Capital :** 1000 € **Présidente :** Mme YUE WANG demeurant : 214 COURS GAMBETTA, 69007 LYON élue pour une durée indéterminée Actions inaliénables pendant une durée de cinq ans à compter de l'immatriculation de la société au RCS. Toutes cessions soumises à agrément. Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les consultations collectives et Assemblées Générales **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de Lyon

086723B – LES ECHOS

Aux termes d'un acte SSP en date du 24/04/2017 il a été constituée une SARL Unipersonnelle nommée :

BERSEM

TRAITEMENTS DES EAUX

Objet social : traitement des eaux industrielles et domestiques - Import et Export

Siège social : 49 rue Ampère, 69680 CHASSIEU **Capital :** 500 € **Gérant :** M. ROMAIN JUAN, 4 RUE PAUL VERLAINE, 38080 L'ISLE D'ABEAU **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de Lyon

086769B – LES ECHOS

Aux termes d'un acte SSP en date du 18/03/2017 il a été constituée une SARL nommée :

EM7

Objet social : TRANSPORT DE MARCHANDISES DE MOINS DE TROIS TONNES CINQ

Siège social : 11 AVENUE EUGENE HENAFF, 69120 VAULX EN VELIN **Capital :** 2000 € **Gérance :** M. ELIE MBUMBA, 11 AVENUE EUGENE HENAFF, 69120 VAULX EN VELIN **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de Lyon

086800B – LES ECHOS

Aux termes d'un acte SSP en date du 25/04/2017 il a été constituée une SCI à capital variable nommée :

SCI BO INVEST GROUP

Objet social : L'acquisition et location de tous biens mobiliers et immobiliers construits, à construire ou en cours de construction, en pleine propriété, nue-proprété ou usufruit.

Siège social : 58 B Avenue Franklin Roosevelt, 69500 BRON **Capital minimum :** 1 €, en dessous duquel il ne peut être réduit **Capital initial :** 14000 € **Capital maximum :** 1000000 € **Gérant :** M. Bahtiyar, Bastien OK, 6 rue du commandant Etienne Lafay, 69170 TARARE **Cessions de parts sociales :** les parts sociales sont librement cessibles au profit d'un Associé. Toute cession à un tiers de la société est soumise au préalable à agrément de la collectivité des Associés réunis en Assemblée Générale **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de Lyon

086768A – LES ECHOS

Avis est donné de la constitution d'une société présentant les caractéristiques suivantes :

FORME : Société à responsabilité limitée.

DENOMINATION : FOOD BRAISE

SIEGE SOCIAL : 11 Rue du docteur Galavardin 69800 Saint Priest.

OBJET : Restauration rapide, pizzas, sandwiches, poulets, boissons sur place et à emporter.

DUREE : 99 années.

CAPITAL : 1.000 €.

GERANCE : M. ZITOUNI Walid et Mme ZITOUNI née ZIANI Samira,

Demeurant 10 rue de la Trefilerie 69190 Saint Fons.

IMMATRICULATION : au RCS de Lyon.

Pour avis

086590B – LES ECHOS

LES AMANDIERS

SCI au capital de 53357,00 €
22 ter, rue des Essarts - 69500 BRON
395258254 RCS Lyon

Par décision de L'AGE en date du 24/12/2016 il a été décidé de transférer le siège social de la société chez M. ou Mme RAISSON, Pré Chabaud, 26620 Lus-la-Croix-Haute à compter du 24/12/2016. La société sera immatriculée au RCS de Romans-sur-Isère et sera radiée du RCS de Lyon.

086682B – LES ECHOS

CABINET DUFLOS

Société d'Exercice Libéral
par Actions Simplifiée
Au capital de 62000,00 €
63 Avenue de Saxe, 69003 LYON
513611798 RCS Lyon

Par décision en date du 27/01/2017 il a été pris acte de la nomination de Mme Marion SIMONET, demeurant 5 rue Hermann Sabran 69004 LYON en qualité de nouvelle présidente, à compter du 31/03/2017 pour une durée illimitée, en remplacement de M. Jean-Jacques DUFLOS, Président démissionnaire. Mention en sera faite au RCS de Lyon

086792B – LES ECHOS

C.2.F

SARL au capital de 1500,00 €
22A rue Maria Veron
71200 Le Creusot
794463828 RCS Chalon-sur-Saône

Par décision de L'AGE en date du 02/01/2017 il a été décidé de transférer le siège social de la société au 45 allée du Mens, 69100 Villeurbanne à compter du 02/01/2017.

Gérance : M. Senol TAFLAN, demeurant 10 allée Marie Olympe de Gouges, 26200 Montélimar

La société sera immatriculée au RCS de Lyon et sera radiée du RCS de Chalon-sur-Saône

086795B – LES ECHOS

LA BERGERIE

SAS au capital de 1000,00 €
35 TER CHEMIN DE GRAVE
69450 SAINT CYR AU MONT D'OR
809860695 RCS Lyon

Par délibération en date du 05/01/2017, de L'AGE statuant en application de l'article L.225.248 du Code de Commerce, a décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution malgré un actif net inférieur à la moitié du capital social. Mention en sera faite au RCS de Lyon

086663A – LES ECHOS

Menix Group

Société par Actions Simplifiée
Au capital de 20.231.015 euros

Siège social : 85 avenue des Bruyères 69150 DECINES-CHARPIEU
RCS LYON 800 865 693

Aux termes du PV de l'Assemblée Générale ordinaire du 9 mars 2017, il a été décidé de nommer Monsieur Aurélien LANCRENON, demeurant 81 rue de Passy 75016 PARIS, en qualité de Membre du Comité de Surveillance, en remplacement de Monsieur Gontran DUCHESNE, démissionnaire, à compter du 17 novembre 2016.

Mention en sera faite au RCS de LYON

086750A – LES ECHOS

L'EDEN EXOTIQUE

L'EDEN EXOTIQUE, SARL au capital de 1000 euros, 100 grande rue de la quillotte 69007 Lyon. RCS Lyon 811612999. Suite A.G.E du 21-04-2017 et à compter du 01-03-2017 : Démission gérant : Mme KINGUE KOUËSSI Marie-Claire. Nomination nouveau gérant : M. Come Emery TOMBET NDOLLO, 41 Boulevard Lenine 69200 Venissieux. Formalités au RCS de Lyon.

086766A – LES ECHOS

CADENAC

SAS au capital de 20.000 euros
Siège social : 34 rue Pierre Dupont
69001 LYON

523 144 012 RCS LYON

Le 24/04/2017, la société CADENAC a décidé de transférer le siège social au 5 place Gensoul, 69002 LYON. Modification au RCS de Lyon.

086787A – LES ECHOS

allcoms technologies

allcoms technologies, SAS au capital de 18000 euros, 13 boulevard edmond michalet 69008 Lyon. RCS Lyon 535367155. A compter A.G.E du 11-04-2017 : Transfert du siège social à : Village Champ du Roy 135/215 rue hélène boucher, 69140 Rillieux la pape. Statuts mis à jour. Formalités au RCS de Lyon.

086804A – LES ECHOS

AREBA

Société à responsabilité limitée
Au capital de 7.622,45 euros

Siège social : 44, ancienne Route d'Irigny
69530 BRIGNAIS
380 772 632 RCS LYON

Aux termes d'une délibération en date du 31 mars 2017, la collectivité des associés a nommé en qualité de cogérant Mme Marie-Claude AUBRIOT, demeurant 5, Clos de la Pinette 69530 BRIGNAIS, pour une durée illimitée à compter du 31 mars 2017.

086612B – LES ECHOS

RISA COHEN PRODUCTIONS

SARL unipersonnelle
Au capital de 45000 €
114 RUE HENON - 69004 LYON
502137540 RCS Lyon

Par décision de l'Associé unique en date du 24/04/2017 l'associé unique a :

- approuvé les comptes définitifs de la liquidation,

- donné quitus au liquidateur, Mme RISA COHEN 4 RUE GROGNARD, 69004 LYON, pour sa gestion et décharge de son mandat,

- prononcé la clôture des opérations de liquidation à compter du jour de ladite Assemblée. Radiation au RCS de Lyon

086714B – LES ECHOS

DIADEM & ASSOCIES

SARL au capital de 30000,00 €
320 avenue Berthelot, 69008 Lyon
821258605 RCS Lyon

Par décision de L'AGE en date du 24/04/2017 il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 24/04/2017, nommé en qualité de liquidateur M. Mohamed DIABATE, 3 rue Alfred Dreyfus, 69200 Venissieux et fixé le siège de liquidation et l'adresse de correspondance chez le liquidateur M. Mohamed DIABATE. Mention en sera faite au RCS de Lyon.

75 • PARIS

SOCIÉTÉS

12048463W – LE PUBLICATEUR LEGAL

Aux termes d'un acte authentique en date du 28/04/2017 a été constituée une SASU nommée :

ipexpertise

Objet : société de conseil en réseau.
Capital : 100 € **Siège social :** 22 rue de Vouille, 75015 Paris **Durée :** 99 ans **Président :** M. Yacine Chouari, 22 rue de Vouille, 75015 Paris.

La société sera immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris.

DIVERS

12048694 – LE PUBLICATEUR LEGAL

liiad

Société anonyme
Au capital de 13.038.371,32 €
Siège social :
16, rue de la Ville l'Evêque - 75008 PARIS
342 376 332 RCS PARIS

Avis de convocation

Mesdames et Messieurs les actionnaires de la société Liiad sont avisés qu'ils sont convoqués en assemblée générale ordinaire et extraordinaire devant se tenir le **mercredi 17 mai 2017 à 9 heures**, au 16, rue de la ville l'Evêque, 75008 Paris, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour et les résolutions suivantes :

De la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;

- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;

- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (tel que ressortant des comptes annuels) et fixation du dividende ;

- Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;

- Nomination de Madame Bertille Burel en qualité d'administrateur ;

- Renouvellement du mandat de Monsieur Xavier Niel en qualité d'administrateur ;

- Renouvellement du mandat de Madame Virginie Calmels en qualité d'administrateur ;

- Renouvellement du mandat de Madame Oriá Noonan en qualité d'administrateur ;

- Renouvellement du mandat de Monsieur Pierre Pringuet en qualité d'administrateur ;

- Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du conseil d'administration ;

- Approbation des éléments de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;

- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Cyril Poizat, président du conseil d'administration ;

- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Maxime Lombardini, directeur général ;

- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Rani Assaf, Monsieur Antoine Levavasseur, Monsieur Xavier Niel, Monsieur Thomas Reynaud, directeurs généraux délégués ;

- Autorisation à conférer au conseil d'administration afin de procéder au rachat par la Société de ses propres actions ;

De la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

- Délégation de compétence au conseil d'administration en vue de l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, (i) d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (ii) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (iii) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société ou qui ne contrôle pas la société ;

- Délégation de compétence au conseil d'administration en vue de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public, (i) d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (ii) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (iii) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société ou qui ne contrôle pas la société ;

- Délégation de compétence au conseil d'administration en vue de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé, (i) d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (ii) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (iii) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (iv) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société ou qui ne contrôle pas la société ;

- Délégation de compétence au conseil d'administration en vue de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé, (i) d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (ii) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (iii) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, (iv) de titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société ou qui ne contrôle pas la société ;

- Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public ou par placement privé, d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, de fixer librement le prix d'émission selon les modalités fixées par l'assemblée générale dans la limite de 10 % du capital social de la société ;

- Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription ;

- Délégation de pouvoirs au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions, des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital à émettre de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société par les salariés et mandataires sociaux de la société Free Mobile et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- Délégation de pouvoirs au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions, des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la société, en cas d'offre publique ayant une composante d'échange initiée par la société ;

- Délégation de compétence au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres ;

- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société en faveur des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux ;

- Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de décider de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ;

- Autorisation au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;

- Pouvoirs.

L'avis préalable de réunion comportant le texte des projets de résolutions arrêtés par le conseil d'administration est publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du 10 avril 2017, bulletin n° 43.

Modalités de participation à l'assemblée

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'assemblée générale.

Différentes modalités de participation vous sont offertes :

- assister en personne à l'assemblée générale,

- voter par correspondance avant sa tenue,

- donner pouvoir au Président de l'assemblée,

- choisir d'être représenté(e) par un mandataire de son choix (article L.225-106 du Code de commerce).

Si vous souhaitez participer en personne à l'assemblée générale

Tout actionnaire peut participer à l'assemblée générale. Ce droit est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou, pour les non-résidents, de l'intermédiaire inscrit pour leur compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée générale, soit le lundi 15 mai 2017 à zéro heure (heure de Paris) ;

- soit dans les comptes de titres nominatifs tenus pour la Société par la Société Générale,

- soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire mentionné à l'article L.221-3 du Code monétaire et financier. L'enregistrement comptable des titres est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité, qui apportera ainsi la preuve de sa qualité d'actionnaire.

Les actionnaires désirant assister personnellement à cette assemblée devront demander une carte d'admission de la façon suivante :

- les actionnaires nominatifs pourront en faire la demande directement à la Société Générale, Service des Assemblées, CS 30812, Nantes Cedex 3,

- les actionnaires au porteur devront demander à leur intermédiaire habilité qui assure la gestion de leurs comptes-titres.

Les actionnaires souhaitant assister à l'assemblée et n'ayant pas reçu leur carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée, soit le lundi 15 mai 2017 à zéro heure (heure de Paris), devront présenter une attestation de participation délivrée par leur intermédiaire financier habilité, pour les actionnaires au porteur, ou se présenter directement à l'assemblée générale pour les actionnaires au nominatif, munis d'une pièce d'identité.

Le jour de l'assemblée, tout actionnaire devra justifier de sa qualité et de son identité lors des formalités d'enregistrement.

Si vous ne pouvez pas assister à l'assemblée générale

Vote par correspondance

Les actionnaires ne pouvant pas assister personnellement à l'assemblée générale et désirant voter par correspondance devront :

- pour les actionnaires nominatifs, renvoyer le formulaire de vote qui leur sera adressé avec l'avis de convocation, à l'aide de l'enveloppe de réponse prépayée jointe à la convocation,

- pour les actionnaires au porteur, demander à leur intermédiaire habilité qui assure la gestion de leurs comptes-titres, un formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration et le lui retourner dûment complété et signé, l'intermédiaire habilité se chargeant de la transmission de ce formulaire accompagné de l'attestation de participation à la Société Générale Service des Assemblées, CS 30812, Nantes Cedex 3.

Les formulaires uniques de vote devront parvenir à la Société Générale, dûment remplis et signés, au plus tard le 14 mai 2017 à 23 h 59 (heure de Paris), pour être pris en considération.

Vote par procuration

Les actionnaires n'assistant pas à l'assemblée pourront se faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'assemblée générale, à tout actionnaire, à leur conjoint, au partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité ou à toute autre personne physique ou morale de leur choix dans les conditions indiquées à l'article L.225-106 du Code de commerce.

Conformément aux dispositions de l'article R.225-79 du Code de commerce, la procuration donnée par un actionnaire pour se faire représenter doit être signée par l'actionnaire. Celui-ci indiquera ses nom, prénom usuel et domicile, et pourra désigner un mandataire, dont il précisera les nom, prénom et adresse ou, dans le cas d'une personne morale, la dénomination sociale et

Messieurs, Mesdames les actionnaires de la Société Foncière INEA sont informés qu'ils sont convoqués en assemblée générale mixte (Ordinaire et Extraordinaire) le **17 mai 2017 à 10 heures** au 21, avenue de l'Opéra, 75001 Paris, à l'effet de débiter sur l'ordre du jour suivant :

Ordre du jour

A titre ordinaire

- Rapport de gestion du Conseil d'administration incluant le rapport sur la gestion du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;

- Rapport du Président du Conseil d'administration en application de l'article L.225-37 du Code de commerce ;

- Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;

- Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice social clos le 31 décembre 2016 - Quitus aux membres du Conseil d'administration ;

- Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016 ;

- Affectation du résultat de l'exercice 2016 - montant de la distribution - rappel des distributions de dividendes au titre des trois exercices précédents ;

- Option de paiement du dividende en numéraire ou en actions et Délégation de pouvoirs à consentir au Conseil d'administration à cet effet ;

- Examen du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L.225-38 du Code de commerce et approbation des conventions et engagements réglementés ;

- Fixation du montant des jetons de présence à verser au Conseil d'administration (y compris au Comité d'audit et aux Censeurs) ;

- Renouvellement du mandat de membre du Conseil d'administration de Monsieur Philippe Rosio ;

- Renouvellement du mandat de membre du Conseil d'administration de Madame Arline Gaujal-Kempler ;

- Renouvellement du mandat de membre du Conseil d'administration de Madame Hélène Martel-Massignac ;

- Expiration du mandat de membre du Conseil d'administration de la société civile immobilière du Club Résidence Cala Bianca (non-renouvellement) ;

- Renouvellement du mandat de membre du Conseil d'administration de la Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France et des cadres et des salariés de l'Industrie et du Commerce - MACIF ;

- Renouvellement du mandat de membre du Conseil d'administration de la société MM Puccini ;

- Renouvellement du mandat de membre du Conseil d'administration de la société Sipari ;

- Renouvellement du mandat de membre du Conseil d'administration de la société Serimnr SA ;

- Nomination de Monsieur Jean Belmudes en qualité de Censeur ;

- Nomination de Monsieur Eric Grabli en qualité de Censeur ;

- Renouvellement du mandat de la Société PricewaterhouseCoopers Audit, commissaire aux comptes titulaire ;

- Expiration du mandat de Monsieur Yves Nicolas, commissaire aux comptes suppléant (non-renouvellement) ;

- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la société ;

- Pouvoirs pour les formalités.

A titre extraordinaire

- Délégation de compétences à consentir au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital, par annulation d'actions de la Société autotendues.

Le projet de texte intégral des résolutions présentées à l'Assemblée précitée par le Conseil d'administration a été publié dans l'Avis de réunion paru dans le BALO n° 42 du 7 avril 2017.

Formalités préalables à effectuer pour participer à l'assemblée générale

Tout actionnaire, sur justification de ladite qualité, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, peut prendre part à l'Assemblée, s'y faire représenter ou voter à distance.

Toutefois, en conformité avec les dispositions de l'article R.225-85 du Code de commerce, seront seuls admis à assister à l'Assemblée, à s'y faire représenter ou à voter par correspondance, les actionnaires titulaires d'actions nominatives ou au porteur qui auront justifié de l'inscription de leurs actions à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour leur compte en application des dispositions légales, au deuxième (2^e) jour ouvré précédant la date de l'Assemblée, soit le 15 mai 2017, à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par CACEIS CORPORATE TRUST, Service Assemblées Générales Centralisées, 14, rue Rouget de Lisle 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire mentionné à l'article L.211-3 du code monétaire et financier, teneur de leur compte titres.

L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire susvisé doit être constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier et annexée au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation de participation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée si ce dernier n'a pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit le 15 mai 2017.

Modèles de participation à l'assemblée générale

Pour assister personnellement à l'assemblée générale

Les actionnaires titulaires d'actions au nominatif désirant assister personnellement à l'Assemblée sont priés, pour faciliter l'organisation de l'accueil, de se munir d'une carte d'admission qu'ils pourront obtenir sur simple demande de leur part adressée à CACEIS CORPORATE TRUST, Service Assemblées Générales

Centralisées, par voie postale au 14, rue Rouget de Lisle 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9 ou par fax au : 01 49 08 05 82 ou 83 ou encore par voie électronique à : ct-assemblees@cacéis.com sachant qu'il leur est recommandé d'en faire la demande le plus rapidement possible.

Les actionnaires au porteur qui ne feront pas la demande de carte d'admission devront, pour pouvoir participer et voter, présenter une attestation de participation remise par leur intermédiaire financier teneur de compte, attestant du nombre d'actions inscrites en compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le 15 mai 2017.

Pour donner pouvoir ou voter à distance

A défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, tout actionnaire peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner pouvoir au Président ou à un autre actionnaire ou à son conjoint ou au partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou encore à toute autre personne physique ou morale de son choix, dans les conditions prescrites à l'article L.225-106 du Code de commerce,

- donner pouvoir sans indication de mandataire, étant rappelé qu'en ce cas, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution (pour émettre tout autre vote, l'actionnaire mandant devra alors faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant),

- voter à distance.

Le Teneur de Compte CACEIS CORPORATE TRUST (à la demande de la Société) adresse systématiquement aux actionnaires titulaires d'actions nominatives, lors de l'envoi des avis de convocations individuels (et sans frais pour les destinataires), un formulaire unique de vote à distance ou par procuration et ses annexes.

Les actionnaires titulaires d'actions au porteur devront s'adresser à l'intermédiaire financier assurant la gestion de leurs titres afin d'obtenir un formulaire unique de vote à distance ou par procuration ou une demande de carte d'admission. Les demandes d'envoi de formulaires devront, pour être honorées, être déposées ou reçues six (6) jours au moins avant la date de réunion de l'Assemblée, chez CACEIS CORPORATE TRUST Service Assemblées Générales Centralisées par voie postale au 14, rue Rouget de Lisle 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9 ou par fax au 01 49 08 05 82 ou 83 ou encore par voie électronique, à l'adresse suivante ct-assemblees@cacéis.com.

Pour information

Il est précisé, en conformité avec la loi et la réglementation en vigueur, que :

- lorsque un actionnaire a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation dans les conditions légales, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée ;

- l'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation dans les conditions légales peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions ; cependant, si le transfert de propriété intervient avant le deuxième (2^e) jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation (à cette fin, l'intermédiaire mentionné à l'article L.211-3 du code monétaire et financier notifie le transfert de propriété à la société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires) ; aucun transfert de propriété réalisé après le deuxième (2^e) jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, ne sera notifié par l'intermédiaire susvisé ou pris en considération par la société, nonobstant toute convention contraire ;

- les formulaires de vote à distance ou par procuration ne seront pris en compte que pour les formulaires dûment remplis, datés et signés (comportant en outre pour les actionnaires au porteur, l'attestation de participation qu'ils devront réclamer à l'intermédiaire habilité susvisé), parvenus à CACEIS CORPORATE TRUST à son adresse précitée, au plus tard trois (3) jours avant la date de l'Assemblée ;

- en application de l'article R.225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire est adressée par courrier au siège social ou par voie électronique à contact@fonciere-inea.com selon les modalités suivantes :

- pour les actionnaires au nominatif : en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, en précisant leur nom, prénom, adresse ainsi que les nom, prénom et adresse du mandataire désigné ou révoqué ;

- pour les actionnaires au porteur : en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, en précisant leur nom, prénom, adresse ainsi que les nom, prénom et adresse du mandataire désigné ou révoqué, accompagné d'une attestation d'inscription en compte ;

- le droit de communication des actionnaires et l'accès aux documents y attachés pourront s'exercer dans les conditions prévues par le Code de commerce concernant les Sociétés commerciales au lieu de la direction administrative de la Société, 21, avenue de l'Opéra 75001 PARIS et également via le site Internet de la Société à l'adresse suivante : www.fonciere-inea.com (rubrique Informations Réglementées/Assemblées Générales) ; en outre les informations et documents mentionnés à l'article R.225-73-1 du Code de commerce font l'objet d'une diffusion pendant une période ininterrompue commençant au plus tard le vingt et unième (21^e) jour précédant l'Assemblée sur le site Internet de la Société www.fonciere-inea.com (rubrique Informations Réglementées/Assemblées Générales) ;

- les questions écrites des actionnaires devront être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au 21, avenue de l'Opéra 75001 ou par courrier électronique à l'adresse suivante contact@fonciere-inea.com au plus

tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée (au cas particulier le 11 mai 2017 au plus tard), accompagnées d'une attestation d'inscription de l'actionnaire soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par CACEIS CORPORATE TRUST, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité susvisé ; les réponses aux éventuelles questions écrites pourront être publiées directement sur le site Internet de la Société www.fonciere-inea.com (rubrique Informations Réglementées/Assemblées Générales).

Il est rappelé pour mémoire que :

- les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions, à l'ordre du jour de l'Assemblée, par les actionnaires remplissant les conditions prévues par l'article R.225-71 du Code de commerce, doivent être adressées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au 21, avenue de l'Opéra 75001 PARIS ou par courrier électronique à l'adresse suivante contact@fonciere-inea.com, à compter de la publication de l'avis paru dans le Bulletin n°42 du BALO du 7 avril 2017 (et jusqu'à vingt-cinq jours avant l'Assemblée) sans pouvoir néanmoins être adressées plus de 20 jours après la date de l'avis paru dans le BALO précité du 7 avril 2017, sachant que :

- les demandes d'inscription d'un point à l'ordre du jour doivent être motivées ; les demandes d'inscription de projets de résolutions doivent être accompagnées du texte des projets de résolutions qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs et le cas échéant des renseignements prévus à l'article R.225-83 alinéa 5 du Code de commerce ;

- les auteurs des demandes susvisées doivent justifier, à la date de leur demande, de la possession ou de la représentation de la fraction du capital exigée par l'article R.225-71 du Code de commerce et transmettent avec leur demande une attestation d'inscription en compte soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par CACEIS CORPORATE TRUST, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité susvisé ;

- l'examen du point ou de la résolution est en outre subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription des titres dans les comptes précités au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris soit le 15 mai 2017 ;

- le cas échéant, la liste des points ajoutés à l'ordre du jour et le texte des projets de résolutions présentés par les actionnaires dans les conditions prévues ci-dessus font l'objet d'une publication sur le site Internet de la Société www.fonciere-inea.com (rubrique Informations Réglementées/Assemblées Générales).

Le Conseil d'administration

12049073 – LE PUBLICATEUR LEGAL

Elis

Société anonyme à directeur et conseil de surveillance au capital de 1.401.670.490 €

Siège social :
5, boulevard Louis Loucheur
92210 SAINT-CLOUD
499 668 440 RCS NANTERRE

Avis de convocation

Mesdames, Messieurs les actionnaires d'Elis sont informés qu'ils sont convoqués pour le **vendredi 19 mai 2017 à 15 heures**, au Centre de conférences Capital 8, 32, rue de Monceau, 75008 PARIS, en Assemblée Générale Mixte à l'effet de débiter sur l'ordre du jour suivant :

Ordre du jour

Statuant en la forme ordinaire :

- Rapport de gestion du directeur sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et rapport du conseil de surveillance sur le rapport de gestion du directeur et les comptes de l'exercice ;

- Rapport du directeur sur le projet des résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire ;

- Rapport du conseil de surveillance sur l'exercice écoulé et sur le projet des résolutions ;

- Rapport du Président du conseil de surveillance prévu par l'article L.225-68 du Code de commerce ;

- Rapport du conseil de surveillance prévu par l'article L.225-82-2 du Code de commerce ;

- Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;

- Rapport spécial des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du conseil de surveillance établi en application de l'article L.225-68 du Code de commerce ;

- Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-86, et suivants du Code de commerce ;

- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (1^{re} résolution) ;

- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (2^e résolution) ;

- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (3^e résolution) ;

- Distribution exceptionnelle d'une somme prélevée sur le compte "Primes d'émission, de fusion, d'apport" (4^e résolution) ;

- Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce (5^e résolution) ;

- Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Philippe Audouin (6^e résolution) ;

- Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Florence Noblot (7^e résolution) ;

- Ratification de la cooptation de Magali Chesse en qualité de membre du conseil de surveillance (8^e résolution) ;

- Nomination d'Anne-Laure Commault en qualité de membre du conseil de surveillance (9^e résolution) ;

- Approbation de la politique de rémunération du Président du conseil de surveillance (10^e résolution) ;

- Approbation de la politique de rémunération des membres du conseil de surveillance (11^e résolution) ;

- Approbation de la politique de rémunération du Président du directoire (12^e résolution) ;

- Approbation de la politique de rémunération des membres du directoire (13^e résolution) ;

- Avis sur les éléments de rémunérations dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 à Thierry Morin, Président du conseil de surveillance (14^e résolution) ;

- Avis sur les éléments de rémunérations dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 à Xavier Martiré, Président du directoire (15^e résolution) ;

- Avis sur les éléments de rémunérations dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 aux membres du directoire (Louis Guyot et Matthieu Lecharny) (16^e résolution) ;

- Ratification du transfert du siège social de la Société (17^e résolution) ;

- Autorisation à donner au directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (18^e résolution).

Statuant en la forme extraordinaire :

- Rapport du directeur sur le projet des résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire ;

- Rapports des commissaires aux comptes sur la réduction du capital social non motivée par des pertes et sur les délégations financières à donner au directoire aux termes des 22^e, 23^e, 24^e, 25^e, 26^e, 27^e, 28^e et 30^e résolutions en vue d'augmenter le capital ;

- Modification de l'article 17 "Composition du conseil de surveillance" des statuts de la Société en vue d'y inclure les modalités de désignation des représentants des salariés au conseil de surveillance (19^e résolution) ;

- Modification de l'article 4 "Siège social" des statuts de la Société (20^e résolution) ;

- Autorisation à donner au conseil de surveillance à l'effet d'apporter les modifications nécessaires aux statuts de la Société dans les conditions de l'article L.225-65 du Code de commerce (21^e résolution) ;

- Réduction du capital social non motivée par des pertes par voie de diminution de la valeur nominale des actions de la Société et affectation du montant de la réduction au compte "Primes d'émission, de fusion, d'apport" (22^e résolution) ;

- Modification corrélatrice de l'article 6 "Capital social" des statuts de la Société (23^e résolution) ;

- Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social de la Société (24^e résolution) ;

- Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange, à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières, donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social de la Société, avec faculté de souscription des actionnaires par priorité (25^e résolution) ;

- Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (26^e résolution) ;

- Autorisation à donner au directoire, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital social de la société, sans droit préférentiel de souscription, à l'effet de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social (27^e résolution) ;

- Autorisation à donner au directoire à l'effet d'augmenter le nombre d'actions, de titres ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires (28^e résolution) ;

- Limitations globales du montant des émissions effectuées en vertu des 24^e à 28^e résolutions (29^e résolution) ;

- Délégation de compétence à donner au directoire d'augmenter le capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de salariés adhérents à un plan d'épargne entreprise ou de Groupe (30^e résolution) ;

- Pouvoirs pour les formalités légales (31^e résolution).

L'avis de réunion valant avis de convocation comportant le texte des résolutions a été publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n° 42 du 7 avril 2017. Il a été ajoutée une 30^e résolution relative à une délégation de compétence à donner au directoire d'augmenter le capital social au profit de salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe eu égard au renouvellement des délégations financières à octroyer au directoire qui sera également proposé lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2017. En outre, la résolution 29 telle que publiée au bulletin des annonces légales obligatoires du 7 avril 2017 a été modifiée pour tenir compte de l'ajout de cette 30^e résolution.

Ainsi le présent avis de convocation comportant l'intégralité des résolutions soumises au vote des actionnaires le 19 mai 2017 a été publié au Bulletin des annonces légales obligatoires du 28 avril 2017 n° 51.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'Assemblée.

Formalités préalables à effectuer pour participer à l'Assemblée Générale

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'Assemblée Générale.

Conformément à l'article R.225-85 du Code de commerce, seuls seront admis à assister à l'Assemblée Générale, à voter par correspondance ou donner procuration, les actionnaires qui auront justifié de cette qualité par l'inscription en compte des titres à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour leur compte en appli-

cation du 7^e alinéa de l'article L.228-1 du Code de commerce, au 2^e jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure, heure de Paris (soit le **17 mai 2017**), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus pour la Société par son mandataire BNP PARIBAS Securities Services, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire mentionné conformément à l'article L.211-3 du Code monétaire et financier.

L'inscription en compte de titres au porteur est constatée par une attestation de participation délivrée par l'établissement teneur de compte, le cas échéant par voie électronique, document à annexer au formulaire de vote par correspondance ou par procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le mercredi 17 mai 2017 à zéro heure (heure de Paris).

Modalités de participation et de vote à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois modalités de participation suivantes :

- assister personnellement à l'Assemblée Générale ;

- voter par procuration en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ou à un autre actionnaire, à son conjoint ou au partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité (PACS), ou encore à toute autre personne physique ou morale de son choix, dans les conditions légales et réglementaires applicables, notamment celles prévues à l'article L.225-106-1 du Code de commerce ;

- voter par correspondance.

A. - Pour les actionnaires souhaitant assister personnellement à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires désirant assister personnellement à cette Assemblée Générale devront en exprimer le souhait en retournant le formulaire unique de vote à distance par correspondance ou de procuration sur lequel figure également la demande de carte d'admission, soit directement auprès de BNP PARIBAS Securities Services, CTS Assemblées Générales, Les Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex, pour les actionnaires au nominatif, soit auprès de leur intermédiaire financier pour les actionnaires au porteur au plus tard, au 3^e jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit le **16 mai 2017**. Ils recevront alors une carte d'admission.

B. - Pour les actionnaires ne pouvant pas assister à l'Assemblée Générale.

1. Les formulaires de procuration et de vote par correspondance sont adressés automatiquement aux actionnaires inscrits en compte nominatif pur ou administré par courrier postal.

Conformément à la réglementation en vigueur les actionnaires au porteur désirant voter par procuration ou par correspondance peuvent, à compter de la convocation de l'Assemblée Générale, se procurer le formulaire prévu par l'article R.225-76 du Code de commerce, sous forme papier par demande adressée à l'intermédiaire financier qui gère ses titres.

Le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration devra être accompagné d'une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier et renvoyé à l'adresse suivante : BNP PARIBAS Securities Services - CTS Assemblées Générales - Les Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex.

Pour être pris en compte, les formulaires de vote par correspondance ou par procuration devront être reçus par la Société ou le service Assemblées Générales de BNP PARIBAS Securities Services, au plus tard trois jours avant la tenue de l'Assemblée, soit le **16 mai 2017**. Il est rappelé que :

(i) les formulaires de vote par correspondance devront comporter :

- les nom, prénom usuel et domicile de l'actionnaire ;

- l'indication de

euronext

SÉANCE DU 27 - 04 - 2017
CAC 40 : 5271,7 (-0,31 %) NEXT 20 : 11063,77 (-0,16 %) CAC LARGE 60 : 5818,47 (-0,29 %) CAC ALL-TRADABLE : 4108,45 (-0,20 %) DATE DE PROROGATION : 26 MAI

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV / NB TITRES	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
		+ HAUT	% MOIS	+ HAUT AN	PER
		+ BAS	% 52 S	+ BAS AN	RD
ACCOR (AC) ♦	A 4127	4163	+ 0,54	+ 17,5	
FR0000120404	27/04/16 05	800860	4163	+ 8,91	42,25
		284.809.365	4166	+ 4,34	35,17
AIR LIQUIDE (AL) ♦	A 111,45	111	- 1,07	+ 5,06	
FR0000120073	23/05/16 2,6	126199	111,75	+ 4,27	112,85
		393117595	10995	+ 13,97	39,3
AIRBUS GROUP (AIR) ♦	A 72,6	75	+ 1,23	+ 19,35	
NL0000235190	18/04/17 115	721922.869	72,6	+ 28,29	62,31
			75	+ 8,18	75,78
ARCELORMITTAL (MTP) ♦	A 72,98	70,99	- 3,61	+ 1,18	- 0,6
FR0000120073	23/05/16 2,6	126199	70,99	+ 4,27	112,85
		393117595	70,95	+ 4,81	6,83
AXA (CS) ♦	A 24,605	24,42	- 1,29	+ 1,81	
FR0000120628	06/05/16 11	8636738	24,42	+ 3,02	25,6
		2.425.555.090	24,24	+ 7,46	21,81
BNP PARIBAS (BNP) ♦	A 65,52	64,99	- 1,23	+ 7,33	
FR000013104	02/06/16 2,31	1242288,65	64,99	+ 35,74	53,96
			64,64	+ 35,74	53,96
BOUYGUES (EN) ♦	A 38,8	38,78	- 0,23	+ 13,91	
FR0000120503	26/04/16 1,6	746508	38,78	+ 1,54	39,43
		354.938.547	38,905	+ 1,54	39,43
CAP-GENEMIS (CAP) ♦	A 93,12	92,95	- 0,22	+ 15,97	
FR0000125338	30/05/16 1,35	169149.580	92,95	+ 9,6	93,79
			91,53	+ 11,14	74,05
CARREFOUR (CA) ♦	A 21,485	21,56	+ 0,23	- 5,92	
FR0000120172	23/05/16 0,7	2245200,1	21,56	+ 0,23	20,08
		7.206.135,4	21,205	+ 16,35	20,08
CREDIT AGRICOLE (ACA) ♦	A 13,71	13,75	+ 1,24	+ 15,24	
FR0000045072	27/05/16 0,6	7669978	13,74	+ 10,86	13,9
		2.846.104.526	13,54	+ 36,73	11,06
DANONE (DN) ♦	A 63,47	63,9	+ 0,54	+ 6,15	
FR0000120644	05/05/16 1,6	1757006	63,9	+ 0,47	64,49
		655.892.000	63,27	+ 1,59	57,99
ENGIE (ENGI) ♦	A 12,915	13	- 0,73	+ 7,26	
FR0000120848	12/10/16 0,5	5851523	13,09	+ 3,17	13,59
		2.435.285.011	12,88	+ 10,9	10,765
ESSILOR INTERNATIONAL (EI) ♦	A 118,85	119,25	+ 0,34	+ 11,09	
FR0000121667	17/05/16 1,11	194898	119,25	+ 1,14	119,25
		218.428.474	118,3	+ 4,42	101,45
KERING (KER) ♦	A 284,05	284,05	- 0,12	+ 33,17	
FR0000121485	16/01/17 1,5	274358	284,45	+ 19,95	28,8
		128.279.852	282,4	+ 1,93	20,855
KLEPIERRE (LI) ♦	A 36,321	36,485	+ 0,06	- 2,3	
FR0000121964	21/04/17 1,82	784053	36,605	+ 0,07	37,72
		314.356.063	36,14	+ 11,44	34,15
LVMH (MC) ♦	A 225,25	225,9	+ 0,47	+ 24,53	
FR0000121014	19/04/17 2,6	624292	225,9	+ 12,08	227,35
		517.079.864	223,5	+ 13,46	175,9
LAFARGEHOLCIM (LHNO) ♦	A 52,85	52,69	- 0,28	+ 5,56	
CH0012214059	17/05/16 1,5	606909.980	52,81	+ 20,82	46,965
			59,84	+ 0,3	10,92
LEGRAND (LR) ♦	A 59,485	59,485	- 0,12	+ 11,97	
FR0000130789	31/05/16 1,5	286027.374	59,27	+ 19,35	52,51
			185	+ 0,24	7,15
L'ORÉAL (OR) ♦	A 185	185,8	+ 0,24	+ 7,15	
FR0000120321	29/04/16 3,1	720889	186,4	+ 3,51	186,4
		1.845.741	184,25	+ 12,74	167,75
MICHELIN (ML) ♦	A 118,55	118,5	- 0,25	+ 12,11	
FR0000121261	17/05/16 2,85	180251	118,5	+ 2,15	98,93
			118,5	+ 2,15	98,93

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV / NB TITRES	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
		+ HAUT	% MOIS	+ HAUT AN	PER
		+ BAS	% 52 S	+ BAS AN	RD
AB SCIENCE (AB) ♦	B 15,16	15,13	- 0,17	+ 10,6	
FR001055264	15/04/16	40789901	15	- 20,07	13,14
ABC ARBITRAGE (ABCA) ▲	B 6,54	6,45	- 1,07	- 10,29	
FR0000406008	17/11/16 0,2	58.051.067	6,45	+ 7,68	6,21
ABIVAX (AVOX) ▲	B 7,37	7,13	- 0,28	+ 13,17	
FR0012332984	24/09/16	93.072.089	7,28	+ 11,23	7,7
			7,07	- 32,03	5,1
ACANTHE DEV. (ACAND) ▲	C 0,64	0,64	+ 4,92	0,66	
FR000064602	23/11/16 0,3	147125.260	0,63	+ 16,36	0,59
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ▲	A 121,7	122,6	+ 0,7	+ 20,43	
FR001340141	07/12/16 0,7	98.960.602	121,25	+ 10,35	100,3
AIR FRANCE-KLM (AF) ▲	A 79,01	77,03	- 2,49	+ 48,88	
FR0000031122	14/07/08 0,58	3689750	80,28	+ 7,55	8,2
		78.919.278	79,61	+ 3,12	4,78
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) ▲	B 42,9	42,95	+ 0,02	+ 24,03	
FR0000480537	30/08/16 0,5	20277690	43	+ 0,58	43,99
			42,81	+ 51,29	34,65
ALPES (CIE DES) (CDA) ▲	B 22,5	22,7	+ 0,89	+ 20,11	
FR000053324	14/03/17 0,4	24.362.421	22,72	+ 51,23	18,38
ALSTOM (ALO) ▲	A 29,07	29,25	+ 0,12	+ 11,84	
FR0010220475	04/07/13 0,84	219.711.830	29,005	+ 27,75	24,91
ALTAMIR (LTA) ▲	B 14,83	15,15	+ 2,16	+ 18,64	
FR0000053837	25/05/16 0,56	36.512.301	14,77	+ 38,99	12,33
ALTAREA (ALTA) ▲	A 183,05	183,5	- 0,43	- 0,92	
FR0000032219	19/04/16 11	15.000.287	183,5	+ 1,94	190,3
ALTEN (ATE) ▲	A 72,14	72,21	+ 7,69	+ 15,72	
FR0000071946	27/05/16 1	336.688.225	71,95	+ 41,88	63,75
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ▲	A 15,72	15,85	+ 1,21	+ 14,37	
FR0000034639	09/05/16 0,19	175.800.265	15,635	+ 24,17	13,675
AMUNDI (AMUND) ▲	A 60,4	60,68	+ 0,55	+ 26,05	
FR0000412920	17/05/16 2,05	21.001.562	59,89	+ 54,75	47,669
ANF IMMOBILIER (ANF) ▲	B 19,88	19,96	+ 0,45	- 1,43	
FR000063091	06/06/16 1,24	19.009.271	19,74	+ 16,83	19,34
APRIL GROUP (APR) ▲	B 12,1	12	- 0,66	+ 0,08	
FR0000403725	05/05/16 0,26	4.030.435	11,74	+ 1,32	13,49
			12,14	+ 1,74	13,49
ARCHOS (LXR) ▲	C 115	117	+ 0,85	1,54	
FR0000182479	19/11/17	391.143	115	+ 36,41	11
AREVA (AREVA) ▲	A 4,35	4,4	+ 1,15	+ 2,3	
FR001027143	3/04/16	383.204.852	4,34	+ 4,76	4,24
ARKEA (ARKE) ▲	A 96,92	97,38	+ 0,15	+ 4,74	
FR001033833	09/06/16 1,9	279.331,6	97,38	+ 3,81	87,69
ARTPRICE (APRC) ▲	C 13,45	13,39	- 0,45	+ 16,43	
FR000004783	6/05/15	13,13	13,47	+ 4,77	11,57
ASSYSTEM (ASY) ▲	B 33,35	33,18	- 0,36	+ 25,35	
FR000007448	31/05/16 0,8	22.718.216	33	+ 43,51	25,8
ATOS ORIGIN (ATO) ▲	A 118,95	120,35	+ 1,13	+ 20,05	
FR0000051722	02/06/16 11	104.908.679	118,85	+ 53,51	97,94
AUREA (AURE) ▲	C 6,51	6,48	- 0,47	+ 17,85	
FR0000039232	27/06/16 0,1	11.691.987	6,49	+ 23,64	5,76
AVANUGEST (AVO) ▲	C 0,374	0,382	+ 2,69	+ 134,36	
FR0004028714	17/03/09	378.918.555	0,372	+ 1,78	0,391
AVENIR TELECOM (AVT) ▲	C 0,09	0,09	- 1,11	+ 10,07	
FR0000060552	21/10/11 0,05	110.501.888	0,08	+ 33,33	0,04
AXWAY SOFTWARE (AW) ▲	B 32,3	32,07	- 1,93	+ 4,8	
FR001040500	05/07/16 0,4	20.798.431	32,31	+ 1,87	33,4
			30,5	+ 64,88	28,21
BÉNÉTEC (BEN) ▲	A 12,59	12,46	- 0,84	- 9,38	
FR0000035164	01/02/17 0,11	82.789.840	12,45	+ 3,19	11,005
BIC (BI) ▲	A 10,87	10,65	- 1,71	- 17,42	
FR0000120966	30/05/16 0,59	47.552.202	10,66	+ 14,82	10,64
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲	A 180,5	182,55	+ 1,16	+ 28,65	
FR001098479	07/06/16 1,1	42.970	183	+ 18,46	183
		378.374,0	179,9	+ 61,99	135,5
BOIRON (BO) ▲	A 87,44	87,49	+ 0,01	+ 3,94	
FR0000061129	01/06/16 1,5	19.414.756	86,8	+ 22,36	80,12
BOLLORE (BOL) ▲	A 3,7	3,732	+ 0,62	+ 1,14	
FR0000039299	12/09/16 0,02	22.914.523	3,687	+ 4,83	3,343
BONDUELLE (BON) ▲	B 31,2	31,4	+ 0,45	+ 26,11	
FR0000063935	04/01/17 0,43	32.000.000	30,98	+ 23,69	23,5
BUREAU VERTIS (BV) ▲	A 21,015	21,135	+ 0,33	+ 14,8	
FR0006174348	19/05/16 0,51	44.185.040	20,955	+ 0,79	17,54
BUREL SA (BUR) ▲	A 115,8	115,8	+ 21,89		
FR0000061137	07/06/16 9,5	1.853.315	115,0	+ 47,52	95,105
CASINO (CO) ♦	A 54,87	54,87	+ 1,26	+ 20,57	
FR0000125585	28/11/16 1,56	110.996.996	54,64	+ 6,74	45,59
CATANA GROUP (CATG) ▲	C 0,98	0,97	+ 1,04	+ 90,2	
FR001093052	654.227	1,01	+ 16,87	1,04	
	29.259.353	0,96	+ 94	0,48	
CHARGEURS (CR) ▲	C 23,08	22,83	- 1	+ 43,05	
FR0000130692	19/09/16 0,2	22.966.144	22,6	+ 154,32	15,75

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV / NB TITRES	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
		+ HAUT	% MOIS	+ HAUT AN	PER
		+ BAS	% 52 S	+ BAS AN	RD
CHRISTIAN DIOR (CDI) ▲	A 250,45	252,45	+ 0,8	+ 26,7	
FR000130403	19/04/17 1,4	190.507.516	250,45	+ 63,56	190,95
CIC (CC) ▲	A 19,97	19,91	- 0,4	+ 14,62	
FR0000					

euronext / taux & changes / matieres premières

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

Table listing Euronext Hors SRD actions in French, including columns for ISIN, Valeur, OUV, +HT, +BS, Clôt, Écart, and Vol.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table listing Euronext Hors SRD Suite actions in French, including columns for ISIN, Valeur, OUV, +HT, +BS, Clôt, Écart, and Vol.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table listing Euronext Hors SRD Suite actions in French, including columns for ISIN, Valeur, OUV, +HT, +BS, Clôt, Écart, and Vol.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table listing Euronext Hors SRD Suite actions in French, including columns for ISIN, Valeur, OUV, +HT, +BS, Clôt, Écart, and Vol.

TAUX ET CHANGES

Table listing exchange rates for various currencies.

CHANGES : COURS AU COMPTANT

Table listing spot exchange rates for various currencies.

COURS DE CHANGES CROISÉS

Table listing cross-exchange rates for various currencies.

TAUX MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

Table listing monetary market rates and Euro exchange rates.

PRINCIPAUX TAUX DIRECTEURS

Table listing key interest rates.

TAUX DE RÉFÉRENCE BONS DU TRÉSOR

Table listing Treasury bill reference rates.

INDICES DE RÉFÉRENCE DES EMPRUNTS À TAUX VARIABLES

Table listing variable rate loan reference indices.

MARCHÉ OBLIGATAIRE

Table listing the fixed income market.

MATIÈRES PREMIÈRES

Table listing commodity prices for metals.

MÉTALLS PRÉCIEUX

Table listing precious metal prices.

MÉTALLS NON FERREUX

Table listing non-ferrous metal prices.

MÉTALLS STRATÉGIQUES

Table listing strategic metal prices.

PRODUITS PÉTROLIERS

Table listing petroleum products prices.

SUCRE

Table listing sugar prices.

CÉRÉALES

Table listing grain prices.

CACAO

Table listing cocoa prices.

ÉLECTRICITÉ

Table listing electricity prices.

GAZ NATUREL

Table listing natural gas prices.

URANIUM

Table listing uranium prices.

CAFÉ

Table listing coffee prices.

PRODUITS PÉTROLIERS

Table listing petroleum products prices.

URANIUM

Table listing uranium prices.

CAFÉ

Table listing coffee prices.

BÉTAILS

Table listing livestock prices.

INDICES

Table listing various market indices.

sicar//scp

CODE SIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL UNIT	DATE	DERNIER
		HORS FRAIS	DE LA	DIVISIBILITÉ NET
		EN EURO\$*	VALOR	EN EURO\$*
				MONT. DATE
LU0689230778	MIR. - CONV BONDS EUR A EUR	139,79	27/04	
LU0928190510	MIR. - CONV.BONDS GLB A USD	120,79	27/04	
LU0187024954	MIR. - EQ ASIA EX JAP A	197,85	27/04	
LU1308314605	MIR. - EQ EUR EX-UK S&M D GBP	141,55	27/04	
LU0800193780	MIR. - EQ GLB EMRG MKT A USD	104,65	27/04	
LU1008513852	MIR. - EQ GLOBAL FOCUS A USD	103,08	27/04	
LU0334003224	MIR. - EQ PAN EUR A CAP	131,95	27/04	
LU0787970960	MIR. - EQ SPAIN A EUR	30,78	27/04	
LU0636969866	MIR. - EQ SWISS SM&M ID A	424,82	27/04	
LU1008513340	MIR. - GLB EQ HIGH INC A USD	103,08	27/04	
LU0862027272	MIR. - GLB HIGH YLD BDS A USD	120,2	27/04	
LU0963986202	MIR. - GLB STRAT BOND A USD	111,79	27/04	
LU1308307815	MIR. - US SH. TERM CRD FD A USD	103,54	27/04	

Mirabaud Asset Management
 Tél. +41 58 816 20 20
 www.mirabaud.com
 marketing@mirabaud.com

CODE SIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL UNIT	DATE	DERNIER
		HORS FRAIS	DE LA	DIVISIBILITÉ NET
		EN EURO\$*	VALOR	EN EURO\$*
				MONT. DATE
LU0301152442	ÖKOWORLD KLIMA EUR	60,02	27/04	
LU0061928585	ÖKOWORLD ÖKOVIS.CL. EUR	166,77	27/04	
FR0010106450	OPTIGEST MONDE	185,3	26/04	
FR0010236760	OPTIGEST EUROPE	118,4	26/04	
LU0155303323	PICTET-ASIAN EQ. JAPAN	227,06	27/04	
LU0090689299	PICTET-BIOTECH	658,93	27/04	

ÖKOWORLD
 Tel.: +49 21 03 28 41 0

Optigestion
 39, avenue Pierre 1^{er} de Serbie
 75008 PARIS
 Standard : +33 1 73 11 00 00
 Internet : www.optigestion.com

Pictet Asset Management
 34, avenue de Messine 75008 Paris
 Tél. : 01 56 88 71 00
 www.pictetfunds.fr

CODE SIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL UNIT	DATE	DERNIER
		HORS FRAIS	DE LA	DIVISIBILITÉ NET
		EN EURO\$*	VALOR	EN EURO\$*
				MONT. DATE
LU0280430660	PICTET-CLEAN ENERGY	82,92	27/04	
LU0340554913	PICTET-DIGITAL	260,36	27/04	
LU0255798109	PICTET-EMERG LC DEBT	162,2	27/04	
LU0130728842	PICTET-EMERGING EUROPE	350,71	27/04	
LU0130729220	PICTET-EMERGING MKTS	535,05	27/04	
LU0128490280	PICTET-EUR BONDS	545,1	27/04	
LU0144509717	PICTET-EUROPEAN SUST. EQ.	249,71	27/04	
LU0128467544	PICTET-GLOBAL EMERG.DEBT	367,73	27/04	
LU0168449691	PICTET-GREATER CHINA	458,34	27/04	
LU0188501257	PICTET-HEALTH	242,45	27/04	
LU0070964530	PICTET-INDIAN EQ.	501,91	27/04	
LU0176900511	PICTET-JAPANESE EQ. SEL.	13884,55	27/04	
LU0217139020	PICTET-PREMIUM BRANDS	141,89	27/04	
LU01279334210	PICTET-ROBOTICS	120,38	27/04	
LU0338483075	PICTET-RUSSIAN EQUITIES	58,29	27/04	
LU0256846139	PICTET-SECURITY	204,48	27/04	
LU0130732364	PICTET-SMALL CAP EUR.	1163,4	27/04	
LU0104884860	PICTET-WATER	295,72	27/04	

CODE SIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL UNIT	DATE	DERNIER
		HORS FRAIS	DE LA	DIVISIBILITÉ NET
		EN EURO\$*	VALOR	EN EURO\$*
				MONT. DATE
LU0935268721	RAM (L) SF EM MKT CORE EQ	93,45	26/04	
LU0704154292	RAM (L) SF EM MKT EQ	167,85	26/04	
LU0375629556	RAM (L) SF EUROPEAN EQ	429,1	25/04	
LU048876350	RAM (L) SF GB SHLDR YLD EQ	114,86	26/04	
LU0705072691	RAM (L) SF L/S EM MKT EQ	116,45	21/04	
LU0705071701	RAM (L) SF L/S EUROPEAN EQ	145,78	21/04	
LU0375630729	RAM (L) SF NORTH AM EQ	276,32	26/04	
LU1074511459	RAM (L) TF CONV EUROPE	152,15	26/04	
LU0419186167	RAM (L) TF GB BD TOT RET	144,02	26/04	
LU0935723782	RAM (L) TF II ASIA BD TOT RET	137,36	26/04	

ram
 ACTIVE INVESTMENTS

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 (CE), obligations et autres titres de créances internationaux (CO), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DX), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne « DÉSIGNATION DES VALEURS ».



EN PARTENARIAT AVEC
nomination
 nomination.fr

carnet

PORTRAIT

par Marjorie Cessac
 - Correspondante à Delhi

Arnaud Cauchy, sur la route des Indes pour Gefco



DR

En Inde, prendre la route est une aventure. Il y a l'état de la chaussée, souvent mauvais, les aléas climatiques, parfois la foule ou la présence d'animaux, surtout la nuit... Alors, gérer une flotte de 400 poids lourds, qui sillonnent le pays de long en large, avec à leur bord des voitures et des motos, peut requérir un certain sang-froid. Et beaucoup de patience.

A soixante-deux ans, le regard rieur et les cheveux de sel, Arnaud Cauchy en a désormais à revendre. Ce Français dirige désormais la filiale de Gefco en Inde. Ce groupe international de logistique est passé du giron de PSA à celui des... chemins de fer russes RZD. « Le groupe avait un partenariat au sein d'un JV avec un indien. Mais cette société avait des problèmes de rentabilité. On m'a donc proposé d'aller en Inde pour redresser la situation », raconte-t-il.

Ce « voleux » qui a grandi à Vannes, en Bretagne, où il a suivi l'enseignement des pères jésuites, a toujours aimé bouquiner. Etudiant déjà, il fréquentait plus la Trinité-sur-Mer, lors d'escapades véliques, que l'Essca et les amphitres de la fac d'Angers, où il a décroché une licence de droit international.

En 1980, c'est pourtant une autre passion, « la bagnole », dit-il, qui le guide jusqu'au groupe PSA. Chez le constructeur, une carrière dense l'attend, aussi bien dans le management que côté marketing.

Mais l'envie de s'expatrier, en 1996, le pousse à quitter le groupe pour prendre la tête de Gefco, en Grande-Bretagne. Il y reste quatre ans, repasse par la case Paris, avant de s'envoler quelques années pour Genève... puis d'être envoyé à New Delhi. « L'Inde, après la Suisse, c'était un peu la diagonale du fou », sourit-il, aujourd'hui. « Ici, les camions ne roulent que 5.000 kilomètres par mois, c'est deux fois moins qu'en Europe, mais cela se justifie par l'allure, 27 kilomètres-heure en moyenne, et le temps d'attente dès que l'on entre dans un nouvel Etat. Chaque fois, c'est comme passer une nouvelle frontière », poursuit Arnaud Cauchy.

Sur place, ses attributions ont évolué ! Il lui arrive désormais de devoir gérer l'indemnisation de buffes tués sur la route par l'un de ses chauffeurs. « Cela arrive tous les mois, le chauffeur se doit parfois de laisser le véhicule et de fuir au risque d'être lynché par les villageois ! »

Sans compter que les conducteurs, souvent des Biharis pauvres, mais « véritables seigneurs » dans l'alcôve de leur camion, qu'ils décorent de grigris en tout genre, font face à d'autres déconvenues. Des attaques de gangs armés qui cherchent à s'emparer des voitures ou des mafias qui siphonnent les réservoirs, au rythme de près de 5.000 litres par mois !

Colonie de fourmis

A la solidité des nerfs s'ajoute une nécessaire ouverture d'esprit. Avec humour, Arnaud Cauchy se souvient d'une colonie de rats découverte dans un sofa de son bureau que ses collègues n'ont pas voulu chasser, car elle présageait des rentrées d'argent futures ! Ou encore de ces fourmis qu'il a malencontreusement écrasées en pleine réunion, sur une table, devant la mine éberluée de son interlocuteur. « Ce dernier m'a expliqué que mes ancêtres pouvaient peut-être faire partie de cette colonie », raconte-t-il.

Tout cela pour la bonne cause. Car Gefco, ce n'est pas uniquement les poids lourds. En 2015, Arnaud Cauchy a également fondé Gefco Inde, filiale cette fois à 100 % du groupe Gefco, dont elle reprend les métiers.

L'Inde est prometteuse pour cet ensemble déjà présent dans 70 pays. « Les projets de 100 "smart cities" vont générer un énorme besoin d'équipements, qui ne seront pas forcément construits sur place et que le pays devra importer », souligne le patron. Et dans l'immédiat ? « On attend de voir. On attend la loi sur la TVA unique. On attend l'amélioration des infrastructures », détaille-t-il, alors que tout le pays est en chantier. La lutte contre la pollution, pourtant urgente, elle aussi attendra. Pour les camions, l'entreprise a voulu adopter la norme Euro 5, plus verte, mais en Inde ce carburant n'est pas disponible partout. Il le sera peut-être d'ici trois à quatre ans. Mais Arnaud Cauchy a retenu la leçon : « Ici, tout prend du temps. » ■

**BPCE
 Vincent Schricke
 Frédéric Lantoine
 Luc Barnaud**

Au sein de la nouvelle direction digitale, Vincent Schricke devient directeur de la gouvernance de la donnée et Frédéric Lantoine sera directeur des ressources et de la réglementation. Luc Barnaud participe au comité de direction digital du groupe.

Vincent Schricke, 44 ans, ingénieur diplômé de l'Ecole nationale supérieure d'agronomie de Rennes, fut, en 2006 et 2007, le responsable du service de production des mesures de risques au sein de la direction des risques d'Ixis CIB. De 2008 à 2015, il fut responsable de la maîtrise d'ouvrage métier au sein de la direction des risques de Natixis. Plus récemment, il était directeur du système d'information risques et liquidité de Natixis.

Frédéric Lantoine, 42 ans, est titulaire d'un DESS finance et d'une maîtrise de sciences économiques de l'université de Paris-II. Dès 2002, il a été contrôleur interne au sein de la direction des marchés de capitaux de Natexis Banques Populaires. Nommé à l'inspection générale de Natixis en 2005, il était devenu inspecteur principal en 2010. Depuis 2013, il était inspecteur principal au sein de l'inspection générale du groupe BPCE.

Luc Barnaud, 46 ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique, diplômé de Télécom ParisTech, est, depuis mars, chef digital officer de Natixis. Directeur marketing produit des solutions de mobilité entreprises d'Orange France de 2001 à 2004, il a été nommé, en 2005, directeur de l'unité réseau régional d'Aquitaine, puis directeur de l'agence entreprises Sud-Ouest. Il a ensuite rejoint en 2009, le technicien comme directeur des activités TV, puis des services pour les entreprises. En 2014, il était devenu directeur opérateurs et partenaires mobiles chez Orange Wholesale France.

ÉTABLISSEMENT PUBLIC

SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS
Frédéric Brédillot
 entre au directoire de la Société du Grand Paris.

Frédéric Brédillot, 42 ans, diplômé de l'IEP de Paris, titulaire d'un DEA de l'EHESS, est conseiller des services de l'Assemblée nationale. En 2007, il est devenu administrateur au secrétariat du rapporteur général de la commission des Finances de l'Assemblée nationale, en charge de l'impôt sur le revenu, puis de la fiscalité directe des entreprises. Il fut également conseiller spécial et chargé de la fiscalité des ministres délégués chargés du Budget, Jérôme Cahuzac, puis Bernard Cazeneuve. Il fut conseiller chargé de la fiscalité et des prélèvements obligatoires au cabinet du Premier ministre, Manuel Valls. Depuis décembre, il était chef du pôle économique du cabinet du Premier ministre, Bernard Cazeneuve.

ILS SONT NÉS UN 28 AVRIL

- James Baker**, ex-secrétaire au Trésor de Ronald Reagan et ancien secrétaire d'Etat de George Bush père, 87 ans.
- Bruno Corinti**, directeur général délégué de Nexity et coprésident des activités promotion résidentiel et tertiaire, 56 ans.
- Penelope Cruz**, actrice, 43 ans.
- Jacques Dutronc**, chanteur et comédien, 74 ans.
- Pierre-Henri Gourgeon**, ancien directeur général d'Air France-KLM, 71 ans.
- Christian Jacq**, égyptologue et écrivain, 70 ans.
- Anicet Le Pors**, ex-ministre de la Fonction publique, 86 ans.
- Grégory Trébaol**, PDG-fondateur du groupe Easybike, 38 ans.

ENTREPRISES

STMICROELECTRONICS
Jean-Marc Chéry
 est nommé deputy CEO. Sa nomination sera effective le 1^{er} juillet prochain. Il continuera à reporter à Carlo Bozotti, lui-même, renouvelé à son poste de président et CEO de STMicroelectronics.

Jean-Marc Chéry, 57 ans, ingénieur diplômé de l'Ensam, a débuté chez Matra. En 1986, il a rejoint Thomson Semi-conducteurs (devenu ST), où il a occupé

plusieurs fonctions de direction jusqu'à devenir directeur général de l'usine de Tours, puis de celle de Rousset. En 2005, il a pris en charge les activités front-end manufacturing en Asie-Pacifique. En 2008, il a été promu chief technology officer, devenant également responsable de la production et de la qualité (en 2011) mais aussi des produits numériques (en 2012). Depuis 2014, il était chief operating officer. Il préside, par ailleurs, le conseil d'administration de STS, en Chine, et siège au conseil d'administration du programme européen Aeneas.

ASSYSTEM
Sylvie Houlière Mayca
 est nommée vice-présidente systems de la division Energy & Infrastructure. Elle intègre le comité exécutif de l'entité.

Sylvie Houlière Mayca, 49 ans, diplômée de l'EM Normandie, a travaillé chez NCR, ATT, Sequent et 3Com où elle a pris la direction commerciale transports. Entrée chez Cisco en 2000, elle est devenue, en 2009, directrice sales & business development du segment mid-market de Cisco France. En 2013, elle avait fondé Osance.

SFAM
Adrien d'Alincourt
 devient directeur administratif et financier et de la stratégie.

Adrien d'Alincourt, 35 ans, diplômé de l'Essec et titulaire du diplôme d'études comptables et financières, a débuté chez KPMG Audit à Paris et à Zurich. Depuis 2006, il était senior manager chez PwC.

Retrouvez chaque lundi les personnalités business de la semaine dans notre cahier « Les Echos Business »

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

L'INVITÉ DES ÉCHOS



Benjamin Cardoso Fondateur de LeCab

RENTABILITÉ « Nous sommes rentables », affirme Benjamin Cardoso. « Pour une raison très simple : nous nous intéressons à un marché français qui est sain, en plein développement, avec un équilibre qui, aujourd'hui, permet de se développer et d'atteindre la rentabilité... A l'inverse de certains de nos concurrents qui ont des problématiques internationales [pour] maintenir des services dans des endroits où, potentiellement, il n'y a pas vraiment de réalité économique, qui peuvent déséquilibrer la balance. »

INNOVATION « Nous avons lancé en janvier un service, Plus, reposant sur la technologie d'un Américain qui s'appelle Via, qui est considéré comme la plus grande menace pour Uber dans le monde, car sa technologie repose sur des algorithmes qui mélangent la voiture et la marche à pied. »

PLUS LeCab Plus propose à ses utilisateurs de payer moins cher leur course en voyageant à plusieurs, plutôt que seul. L'application « va vous donner un point de rendez-vous intelligent – jusqu'à 150 mètres de là où vous êtes – dans le but de réduire le temps dont vous avez besoin de la voiture », détaille l'entrepreneur. « Évidemment, ce que nous faisons avec Plus ressemble beaucoup à un bus à la demande, parce que c'est un mélange entre la marche à pied et une voiture. Mais cette fois-ci, cette voiture ne va pas sur une ligne définie, mais sur une ligne dynamique, [...] à l'heure précise où vous en avez besoin, pas à une heure définie à l'avance. »

Interview réalisée par **Benoît Georges**

L'intégralité de l'émission sur lesechos.fr/invitedesechos

LES ENTREPRISES CITÉES

ABN Amro 32	Neufize OBC 32	STMicroelectronics 41
AG2R La Mondiale 33	Nintendo 27	Taktus 28
Airbus 30, 34	Nokia 34	TechnipFMC 34
Alitalia 20	Norwegian Air Shuttle 20	TF1 27
Alten 34	Orange 27	Total 34
Arianespace 14	Rendezvous chez nous 30	Vivendi 34
Assystem 41	Ryanair 17	Zodiac 19, 34
Atos 34	Safran 19	
Axens 20	Samsung 24	INDEX DES AVIS FINANCIERS
Batiweb 30	SCOR 32	BNP Paribas IP 21
BlaBlaCar 28	SFAM 41	Crédit Agricole SA 25
BPCE 41	Sigfox 30	Dassault Systèmes 25
Carnival 21	Société du Grand Paris 41	Leclerc 25
Deutsche Bank 33	Société Générale 34	Parvest 25
Eram 22	SNCF 17	Robeco 25
Eutelsat 14		Valeo 25
Hermès 34		
Lufthansa 20		

Les Echos

Les Echos est une publication du **Groupement Les Echos**
PRINCIPAL ASSOCIÉ UPJIPAR (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
16, rue du 4-Septembre, 75112 Paris Cedex 02 Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 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)
Clémente 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 Fiallo**, **Sylvie Ramadier** (Le Crible)
LES ECHOS BUSINESS
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** et **Karl de Meyer**
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 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 22

PRÉSIDENTE **Corinne Mrejen**
DIRECTRICE GÉNÉRALE **Cécile Colomb**
DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE **Florence Bordiau-Hardouin**
DIRECTEUR COMMERCIAL B to B **Nicolas Danard**
DIRECTRICE COMMERCIALE PÔLE 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
IMPRESSIO L'imprimerie (Tremblay-en-France), Montpellier (Midi Libre).
TIRAGE DU 27 AVRIL 2017 : 111.336 exemplaires

Origine du papier : Belgique. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Écolabel européen
sous le numéro FI/27/002. Eutrophisation : P : 0,010kg/tonne de papier
Membre de OJD - Diffusion contrôlée CPPAP : 0416 c 83015. Toute reproduction, même partielle,
est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

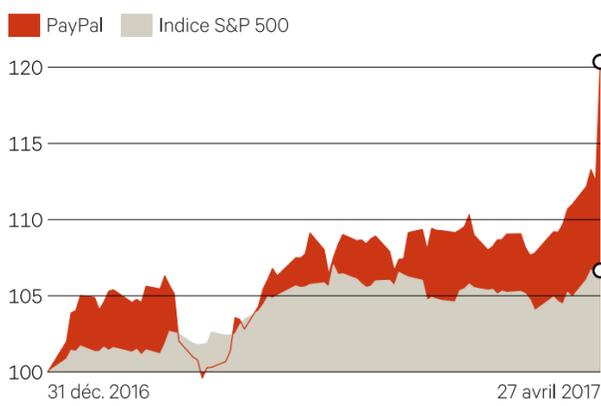
Ce numéro comporte un 3e cahier de 8 pages « Les Echos Patrimoine »

Crédit immédiat

PayPal accommode ses bons chiffres d'un nouveau rachat d'actions.

PayPal face aux valeurs américaines

Base 100 au 31 décembre 2016



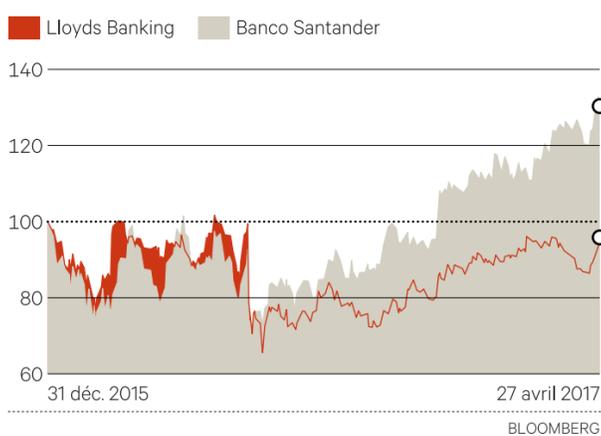
Quoi de mieux qu'un ami déjà mûr mais encore jeune ? Wall Street n'a donc pas boudé son plaisir face au soutien remarqué apporté par le bon premier trimestre de PayPal (+6,8 % pour l'action jeudi), qui lui sert simultanément un bénéfice par action supérieur aux prévisions, une révision de ses objectifs pour l'année, et aussi un nouveau programme de rachat d'actions, deux fois et demie plus gros que le précédent. La croissance future envisagée par les pronostiqueurs (située entre 15 % et 20 %) lui permet de bien tenir son rang, celui de l'une des plus anciennes fintech américaines, née au siècle dernier comme une « start-up Internet » et capable aujourd'hui de profiter de la nouvelle vague des paiements numériques mobiles, avec son application Venmo (paiement entre particuliers) ou sa plate-forme pour les e-commerçant Braintree. La concurrence multiforme et les nombreuses combinaisons de partenariats et compétitions inquiéteraient davantage si son cash-flow libre ne permettait pas aux portefeuilles de demander ce crédit immédiat des « repurchase » plutôt que de se contenter d'accorder un débit différé, celui des dividendes, à ce profil boursier « growth ». Mais si la différence des capitalisations boursières dans l'écosystème – Apple pèse treize fois plus – ne suffit pas à refroidir les calculs, celle de la marge d'exploitation calculée avant ou après les rémunérations des salariés en actions ne pourra peut-être pas en dire autant indéfiniment.

Coussins ou divan

Lloyds Banking et Banco Santander confortent les investisseurs internationaux.

Lloyds Banking face à Banco Santander

Base 100 au 31 décembre 2015



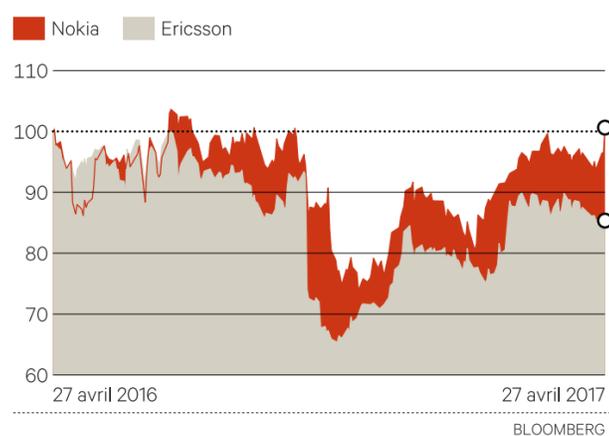
C'est parce qu'elles le valent bien. Lloyds Banking Group – la banque européenne la plus rentable avant la crise de 2007 – et Santander – la plus entreprenante pour trouver des relais de croissance à l'international – affichent une valorisation (1,2 fois et 1,4 fois l'actif net tangible) supérieure à la moyenne du Vieux Continent. Leurs derniers bénéfices ont dépassé les attentes (de 6 % et 10 % selon Bloomberg), de quoi espérer une embellie du rendement des fonds propres, encore trop terne. Les inconnues du Brexit n'empêchent pas la première d'améliorer sa productivité (47,1 % contre 47,4 % pour les coûts rapportés aux revenus). Celles de la présidence Trump ne privent pas la seconde d'être récompensée de sa patience au Brésil et au Mexique, même si la facture des couvertures de change s'est accrue. L'une et l'autre, qui se connaissent bien pour rivaliser outre-Manche, reviennent de loin. La crise immobilière aurait pu emporter la première sans le coup de main de Sa Gracieuse Majesté et saigner encore plus la seconde si le royaume d'Espagne n'avait enrayer la possible contagion de concurrents ibériques bien plus faibles. Aujourd'hui, les investisseurs internationaux semblent prêts à croire que leur modèle d'affaires fidèle aux activités commerciales et de détail est mieux préparé à la prochaine crise, grâce à une capacité bénéficiaire régulière (hors charges exceptionnelles) qui ménage leurs coussins de capitaux au bilan. Ils aimeraient pouvoir en dire autant d'orfèvres de la banque d'investissement et de la gestion de fortune comme Deutsche Bank et Credit Suisse, dont les modèles d'affaires n'ont pas fini de passer sur le divan des analystes, à cause de la volatilité de leurs résultats.

Illusion d'optique

La Bourse marque sa préférence pour Nokia sur Ericsson malgré un marché en récession.

Nokia face à Ericsson

Base 100 au 27 avril 2016



Au royaume des aveugles... Il fallait quand même que la place finlandaise soit victime d'une sorte d'illusion d'optique pour accueillir chez Nokia une perte d'exploitation de 2,3 % du chiffre d'affaires au premier trimestre par un bond de 7 % du cours de Bourse, jeudi, en séance (+4,34 % à la clôture, comparé à un indice local en très légère progression). Ou alors chausser des lunettes au moins aussi roses que celles qui regardèrent le trou béant chez Ericsson (26,6 % des revenus), accueilli par un recul relativement bénin de 2,6 % mardi dernier à Stockholm. Il n'en faut certes pas beaucoup à des investisseurs habitués à ne regarder que d'un oeil les comptes en IFRS, lourdement plombés par les charges de restructuration des équipementiers télécoms, et prêts à s'en remettre au borgne de service. Avec des ventes de réseaux mobiles en baisse de seulement 1 %, quand son concurrent suédois y a subi une chute de 13 %, Nokia joue d'autant plus facilement ce rôle que les synergies attendues de l'intégration d'Alcatel-Lucent (1,2 milliard d'euros d'ici à 2018) en font une ligne dans les portefeuilles moins occupée que l'ex-chouchou des Wallenberg. Le nouveau patron dépêché en janvier chez ce dernier par le holding familial Investor AB doit faire le tri dans les activités déficitaires en attendant le rebond du marché espéré l'an prochain. De son côté, le reprenneur d'Alcatel-Lucent semble mieux équipé pour séduire les clients, comme le néerlandais Veon chipé à la bannière suédoise. Rêver à la 5G se paie toutefois entre 24 et 29 fois les bénéfices de l'année, ce qui fait pas mal d'illusions à perdre...

EN VUE

Jared Kushner

A condition que l'alliance objective des lepénistes, des crypto-mélenchonistes et de l'étrange tribu des dupont-aignantistes n'ait raison de lui, Emmanuel Macron n'aurait que dix « dodos », dix Nicolas Canteloup, avant de s'installer à l'Élysée. De l'autre côté de l'Atlantique, Donald Trump fête ses cent jours à la Maison-Blanche, même s'il est souvent au golf en Floride. Plutôt qu'un homme, c'est une famille qui a pris le pouvoir. Plutôt que de Potus (President of the United States), il faudrait parler de Fotus (Family of the United States), n'y voyez aucun lien avec le fait que moult projets ont déjà avorté. Deux membres de la dynastie sont donc en première ligne, Ivanka, la fille, et Jared, le gendre. François Hollande avait inventé la First Girlfriend, voici la First Daughter. Ivanka – bureau particulier à la Maison-Blanche – est surtout chargée de rassurer papa, et Jared Kushner de

rassurer le reste du monde. Le passé démocrate et l'entregent du jeune milliardaire de 36 ans le conduisent à jouer les diplomates, lui qui ne connaît rien à la diplomatie. C'est lui qui aurait organisé la rencontre avec le président chinois. Son beau-père lui a dit : « Si tu ne peux pas faire la paix au Proche-Orient, personne le pourra. » Il a fait fortune dans l'immobilier, il doit savoir bâtir. Pour lui, ce n'est même pas un emploi à plein-temps.

Par ailleurs, directeur du Bureau de l'innovation, il doit aussi rénover le fonctionnement de l'administration fédérale. L'entrée du couple au gouvernement n'empêche pas les rentrées d'argent, des dizaines de millions de dollars rémunèrent leurs participations dans des dizaines de sociétés. De quoi se payer quelques costumes.

Lire nos informations
Pages 6 et 7

