Les Echos

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE // JEUDI 26 MAI 2016 // LESECHOS.FR

CYRUS conseil
Gestion de Fortune - Family Office
Cyrus Conseil
@CyrusConseil
www.cyrusconseil.fr

Shutterstock

Patrimoine La renaissance du château de Chambord // P. 26

L'ESSENTIEL

EN MARCHE COMPTE 50.000 ADHÉRENTS, SELON MACRON
Le ministre de l'Economie annonce que son mouvement dressera « *un diagnostic du pays à la fin de l'été* ». // P. 5

PEU DE FONCTIONNAIRES TRAVAILLENT 35 HEURES
Un rapport remis ce jeudi au gouvernement propose d'harmoniser le temps de travail des trois fonctions publiques. // P. 6

ENTREPRISES & MARCHÉS

VOITURE ÉLECTRIQUE : LE PLAN D'ATTAQUE DE PSA
Grâce à sa collaboration avec son actionnaire chinois Dongfeng, le constructeur prévoit de lancer sept véhicules hybrides et quatre électriques d'ici à 2021. // P. 17

LA PUBLICITÉ TÉLÉVISÉE REPART À LA HAUSSE
Aux Etats-Unis comme en France, le constat est le même : après des années de baisse, les revenus publicitaires des chaînes de télévision repartent à la hausse. // P. 23

LE COMPTE-NICKEL ATTEINT LE CAP DES 300.000 CLIENTS
Le compte sans banque distribué par les buralistes vise 500.000 utilisateurs à la fin de l'année. Il va enrichir son offre d'outils de gestion budgétaire. // P. 29

POURQUOI LE VENEZUELA LIQUIDE SON OR
Les réserves d'or du pays ont chuté de 16 %. En plein chaos, l'Etat sud-américain cherche de l'argent pour payer ses dettes. // P. 31

CARNET // P. 34

Shutterstock

Sonepar Un très discret champion français // LE DÉCRYPTAGE DE SABINE DELANGLADE P. 10

LesEchos SUR inter

DOMINIQUE SEUX DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H48
DU LUNDI AU JEUDI

M 00104 - 526 - F: 2,30 €

ISSN0153.4831 — 108e ANNÉE
NUMÉRO 22199 — 40 PAGES

Antilles-Réunion 3,20 €. Guyane-St Martin 4,20 €. Belgique 2,80 €. Espagne 3,50 €. Grande-Bretagne 5£30. Grèce 3,20 €. Italie 3,50 € Luxembourg 3 €. Maroc 25 DH. Suisse 4,80 FS. Tunisie 3,40 TND. Zone CFA 2.500 CFA.

Loi travail : Hollande sous la pression de sa majorité

- Alors qu'une partie des députés PS veut rediscuter sur le texte, l'exécutif exclut tout recul.
- Le patronat alerte sur le danger des blocages.

A la veille d'une nouvelle journée de manifestations – la huitième –, l'exécutif a exclu, mercredi, de reculer sur la réforme du Code du travail. François Hollande et Manuel Valls l'ont tour à tour affirmé. Un message de fermeté adressé à Philippe Martinez, le numéro un de la CGT, mais aussi à la majorité, de plus en plus fébrile, et notamment à Bruno Le Roux, le président du groupe socialiste à l'Assemblée, qui a semé le trouble en proposant de rediscuter du texte, et en particulier de l'article 2 sur les accords d'entreprise. Les organisations patronales ont, de leur côté, tiré la sonnette d'alarme sur les conséquences des blocages, alors que, après les raffineries, la CGT entend perturber l'activité des centrales nucléaires.

// PAGES 2-3 ET L'ÉDITORIAL DE JEAN-FRANCIS PÉCRESSE PAGE 9

Nouvelle embellie sur le front de l'emploi

SOCIAL C'est une première depuis le début du quinquennat, et même depuis 2011. Le chômage a baissé en France pour le deuxième mois d'affilée. Selon les chiffres publiés par le ministère du Travail, le nombre de sans-emploi a diminué de 19.900 personnes en avril après avoir reculé de 60.000 en mars. C'est surtout la première fois depuis septembre 2008 que le chômage s'inscrit en baisse sur un an (– 22.500). Une bonne nouvelle pour François Hollande, même s'il faudra d'autres baisses pour convaincre les Français que le mouvement est durable.

// PAGE 4

Grèce : le « oui, mais » à l'allégement de la dette

DETTE L'Allemagne a obtenu qu'une restructuration n'intervienne pas avant 2018. Le FMI est embarrassé.

L'accord conclu entre les ministres de la zone euro et le FMI dans la nuit de lundi à mardi a autant de qualités qu'il a de défauts : il offre pour la première fois un cadre clair pour un possible allégement de la dette grecque et lève une série d'inquiétudes à court terme. Mais le contenu du plan est extrêmement flou dans ses modalités, l'essentiel de l'effort de réduction de l'endettement est renvoyé à l'après-2018 et il reste conditionnel, comme le souhaitait l'Allemagne. On est très loin des demandes d'allégement massif du FMI. Le plan doit d'ailleurs encore être validé par le conseil d'administration du FMI, ce qui n'est pas garanti.

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

Les dépenses d'exploration sont en baisse.
Photo Andrey Rudakov/Bloomberg

Pétrole : les découvertes au plus bas depuis 1952

Les gisements trouvés en 2015 représentent un mois de consommation.

ÉNERGIE Selon le cabinet IHS, les découvertes de pétrole et de gaz conventionnels n'ont représenté que 12 milliards de barils équivalents pétrole l'an dernier, soit 20 % de moins qu'en 2014. Une chute liée à la baisse des dépenses d'exploration, et qui pourrait provoquer un « trou » dans la production dans cinq à dix ans.

// PAGE 18

Les géants de l'auto se ruent sur les services de mobilité

G-stockstudio/Shutterstock

AUTOMOBILE Les services de mobilité sont devenus une priorité stratégique pour les constructeurs automobiles. Toyota a signé mercredi un partenariat avec Uber, la société américaine de réservation de véhicules avec chauffeur, tandis que son concurrent Volkswagen dévoilait un investissement dans la société israélienne Gett. En janvier, c'est General Motors qui avait annoncé un rapprochement avec Lyft, le concurrent américain d'Uber. Et, en avril, c'était PSA qui avait décidé d'intégrer la dimension autopartage dans son nouveau plan stratégique.

// PAGE 16

Ce qui menace la croissance mondiale

Chronique de
Nouriel Roubini

Coincés entre la nécessité de se désendetter et celle d'investir pour assurer leur avenir, les pays développés comme les émergents sont face à un dilemme, écrit Nouriel Roubini. Le niveau de l'endettement public et privé limite les dépenses d'investissement qui assureraient la croissance potentielle. Et le bénéfice forcément tardif des réformes structurelles dissuade nombre de pays de les décider face à des opinions de plus en plus crispées devant la montée des inégalités.

// PAGE 10

*Bonjour Demain

FRANCE

La digue aux pieds fragiles

Si François Hollande et Manuel Valls sont unis pour refuser de céder face à la CGT, la majorité socialiste est nettement plus flottante.

LE FAIT DU JOUR **POLITIQUE**

Cécile Cornudet

Une majorité aux affaires depuis quatre ans, forcément ça donne des habitudes. Les doutes ressurgissent vite. Que valent les promesses de fermeté quand on a mesuré combien elles étaient fragiles dans le passé ? Faut-il croire à l'unité de vue entre le président de la République et son Premier ministre quand on sait les divergences qui existaient dans d'autres crises ? On doute, mais cette fois, il se pourrait qu'on ait tort. La fermeté à l'égard de la CGT semble bien réelle, la communauté de vue entre François Hollande et Manuel Valls aussi. Les deux têtes de l'exécutif pensent que la CGT a d'elle-même fermé la porte au dialogue. Trop violente. Tenir, donc, refuser toute négociation sur la loi El Khomri – notamment son article 2 –, a fortiori avant une nouvelle journée de manifestations. Après quatre ans de circonvolutions, voici venu le temps de la fermeté. Celui que semblait réclamer l'opinion depuis 2012, celui que souhaitait une majorité parlementaire parfois décontenancée par les hésitations du sommet. Satisfaites ? Ce devrait être la logique. Mais le temps a fait son œuvre : elles sont devenues incrédules. Que font les Français lorsque le gouvernement appelle à la raison et promet qu'il n'y aura pas de pénurie d'essence ? Ils courent faire le plein, comme s'ils ne croyaient rien de ce qu'affirment les autorités. Que font les députés socialistes lorsque Hollande et Valls tiennent le bras de fer contre la CGT ? Ils semblent douter eux aussi. Certes pas tous, mais suffisamment pour donner une impression de flottement quand c'est la force qu'il faut infuser. Bruno Le Roux, le président du groupe, dit que l'article 2 est négociable. Sébastien Denaja et quelques parlementaires proches de l'exécutif appellent à une « *médiation* » et à « *un nouveau tour de table* » sur la loi El Khomri. Plus besoin de frondeurs, des hollandais sapent les bases de la digue anti-CGT érigée par l'exécutif. Maladresse. Ou faiblesse par habitude. Les enseignants savent bien que c'est au tout début de l'année qu'ils imposent ou pas leur autorité sur une classe. François Hollande et Manuel Valls tentent, à mesure qu'approche la présidentielle, de serrer les rangs et de sauver une image de réformateur. Mais ça chahute dans l'école.

ccornudet@lesechos.fr

Dessins Fabien Clairefond pour « Les Echos »

en bref

Les radars ont engrangé des recettes record en 2015

BUDGET — Les recettes des radars sont reparties à la hausse en 2015, après une stagnation entre 2012 et 2014. Le produit des amendes forfaitaires issues du contrôle automatique a atteint 789 millions d'euros, soit une hausse de 7 % par rapport à 2014, note la Cour des comptes dans un rapport. Cela s'explique par une « *augmentation de la vitesse moyenne des véhicules et de l'accidentalité routière* », est-il précisé. Le comité interministériel de la Sécurité routière a décidé en octobre d'augmenter le nombre de radars, pour les porter de à 4.200 à 4.700 à fin 2018.

Projet de loi biodiversité : sénateurs et députés ne trouvent pas de compromis

NÉONICOTINOÏDES — Députés et sénateurs ont échoué mercredi à trouver un compromis en commission mixte paritaire sur le projet de loi biodiversité. Le texte va repartir dans les deux Chambres pour une nouvelle lecture, avant que l'Assemblée nationale n'ait le dernier mot. Mais son adoption définitive d'ici à la fin juillet par les députés, comme l'espèrent ses défenseurs, s'annonce difficile. Sur ses 170 articles, 58 font l'objet d'un désaccord. L'un des plus controversés porte sur l'interdiction ou non des pesticides néonicotinoïdes nocifs pour les abeilles.

SOCIAL

Loi travail : l'exécutif tente de résister à la pression

- Avant les manifestations, jeudi, Hollande et Valls ont exclu tout compromis.
- Certains députés socialistes appellent à rediscuter sur le texte.

Leïla de Comarmond
@leïladeco
Pierre-Alain Furbury
@paFurbury

C'est toujours « non ». A la veille d'une nouvelle journée de manifestations – la huitième –, l'exécutif a catégoriquement exclu, mercredi, de reculer sur la réforme du Code du travail. François Hollande l'a dit lui-même dans le huis clos du Conseil des ministres, en qualifiant d'« *intolérables* » les blocages de la CGT : « *Il nous faut tenir bon parce que c'est ce que les Français attendent de nous.* » « *Il n'y aura ni retrait ni remise en cause de l'article 2 car c'est le cœur de la philosophie du texte* », a renchéri Manuel Valls à l'Assemblée, fustigeant la « *radicalité inacceptable* » de la CGT, qui « *ne fait pas la loi dans le pays* ». Pas question, selon la formule d'un élu socialiste, « *de négocier avec un pistolet sur la tempe* ».

Mais ce message de fermeté n'était pas adressé qu'à Philippe Martinez, le numéro un de la CGT. Le chef de l'Etat visait aussi la majorité, de plus en plus fébrile. Mardi, le député Sébastien Denaja, rapporteur du projet de loi Sapin 2, a proposé de « *réenclencher un tour de table* » pour rediscuter « *un certain nombre de points* » de la loi travail, annonçant une initiative « *avec de jeunes députés socialistes* ». Mercredi, sur France Info, Bruno Le Roux, le président du groupe socialiste à l'Assemblée, a jeté un pavé dans la mare en jugeant que « *la discussion doit être ouverte* » sur les heures supplémentaires et en souhaitant voir s'il y a « *une possibilité que la branche donne un avis a priori* » sur l'accord d'entreprise.

Cacophonie au PS

Ces prises de parole jugées « *à contretemps* », et qui ont entretenu la confusion, ont irrité au sommet de l'Etat et même au sein du groupe PS, divisé sur les moyens de sortir de la crise. « *Quand on recule, on recule ensemble. Quand on avance, on avance ensemble. Là, c'est n'importe quoi !* » fustige un parlementaire. Dans un lapsus qui en dit long, Stéphane Le Foll, le porte-parole du gouvernement, a rebaptisé Bruno Le Roux « *Bruno Relou* ». « *Il n'y a pas de compromis possible* », tranche-t-on à l'Elysée, en rappelant que « *c'est la CGT qui manifeste, pas les frondeurs* » du PS. « *Gouverner, c'est ne jamais cesser de négocier* », a répliqué, sur Twitter, la députée PS Karine Berger.

François Hollande n'avait guère besoin de cette cacophonie. A moins d'un an de la présidentielle, c'est peu dire que sa marge de manœuvre est faible et qu'il joue gros dans cette affaire. Rien de moins que « *son va-tout* », avoue un de ses fidèles. Au plus bas dans les sondages, le président mise sur la loi travail pour apporter la preuve qu'il réforme et pour tordre le cou au procès en indécision, encore tenace dans l'opinion, la baisse du chômage devant, dans le même temps, apporter la preuve qu'il a fait les bons choix politiques. Soucieux d'éviter la pénurie, il a promis que « *tout sera mis en œuvre pour assurer l'approvisionnement aux Français et à l'économie* ». L'Etat a utilisé trois jours de stocks stratégiques de produits pétroliers sur les 115 disponibles. Et débloqué 11 dépôts pétroliers paralysés par des manifestants.

François Hollande, Manuel Valls et Myriam El Khomri à la sortie du Conseil des ministres ce mercredi. L'exécutif exclut de reculer sur la réforme du Code du travail. *Photo Alain Jocard/AFP*

> **« Comme on dit dans mon pays, la Saône-et-Loire : "Faut qu'on s'cause." Je crois que c'est le minimum à faire. »**
>
> **ARNAUD MONTEBOURG**
> Ancien ministre de l'Economie

Pari sur un « ras-le-bol »

Mais comment sortir par le haut du bras de fer avec la CGT, qui s'applique à faire monter la pression à l'approche de l'Euro de football ? L'exécutif parie sur le « ras-le-bol » des Français. Mais la bataille de l'opinion est mal engagée. Près de sept Français sur dix (69 %) se disent favorables au retrait du projet de loi travail « *pour éviter un blocage du pays* » et une forte majorité tient François Hollande et Manuel Valls pour responsables des tensions sociales actuelles, selon un sondage Elabe pour BFMTV publié ce mercredi. « *Il faut être ferme et, à un moment donné, faire preuve d'ouverture* », plaide un responsable. L'exercice est d'autant plus délicat qu'il ne faut pas fâcher la CFDT dont le numéro un, Laurent Berger, a recommencé à donner de la voix pour affirmer qu'il est « *hors de question que le gouvernement renonce à ses engagements, que ce soit en retirant la loi ou en la vidant de sa substance* ». Or vider l'article 2 de sa substance ou le renvoyer à la négociation entre patronat et syndicats, c'est justement ce que propose FO pour sortir de la crise…

« *Je ne vois pas de bonne solution*, soupire un hollandais. D*ans un bras de fer, il y a un bras qui lâche, on verra lequel.* » L'ampleur des manifestations de ce jeudi fera une fois encore office de test. Mais aujourd'hui, le conflit ne se limite plus pour l'exécutif à un face-à-face avec une CGT « *jusqu'au-boutiste* ».

L'éditorial de Jean-Francis Pécresse
Page 9

La consommation de carburants a triplé

Malgré les livraisons accrues, la surconsommation de carburants continue de générer des pénuries locales.

Anne Feitz
@afeitz

Si ce n'est pas (encore) la panique, cela a pu par endroits y ressembler. Les scènes de files d'attente devant les stations-service ont alimenté les reportages tout au long de la journée de mercredi. Une situation largement autoalimentée par la crainte irrationnelle de manquer, malgré les appels au calme. « *Dans nos stations, la consommation est en moyenne trois fois supérieure à la normale* », indique-t-on chez Total, dont le réseau compte 2.200 stations-service sur les 11.500 recensées en France. Le groupe a mis en place un dispositif exceptionnel, mobilisant depuis trois jours entre deux et trois fois plus de camions pour approvisionner ses stations. « *Au total, ces opérations ont représenté en trois jours 4 millions de plein de 35 litres !* », affirme un porte-parole du groupe. Mais la surconsommation vide les cuves tout aussi rapidement. « *J'ai vu des voitures en ville suivre des camions-citernes pour aller faire le plein !* » témoigne un Nantais.

4.000 stations en rupture

Du coup, le nombre de stations-service en situation de pénurie totale ou partielle ne se réduit pas vraiment. Elles étaient 800 mercredi à 13 heures chez Total, contre 700 mardi matin. Pour savoir où trouver de l'essence, les automobilistes se sont rués sur les applications ou les sites de comparateurs permettant de localiser les stations (Carbeo, Zagaz, Mobicarbu, Gasoil Now…). L'application « Essence » est même passée mercredi en tête des téléchargements sur les smartphones Android et Apple. Elle recensait mercredi soir encore 4.000 stations en rupture totale ou partielle. « *Les zones Nord, Ouest, Ile-de-France, et Paca restent durement frappées* », témoigne Pierre Auclair, cofondateur de la société.

Le gouvernement a, lui aussi, redoublé d'efforts pour éviter les ruptures. Mercredi soir, il avait débloqué tous les dépôts pétroliers situés en dehors des raffineries. Il a commencé à utiliser une partie des stocks stratégiques : trois jours sur les 115 disponibles, a précisé le secrétariat d'Etat aux Transport. Un arrêté exceptionnel a aussi autorisé les transporteurs de carburants à déroger temporairement au temps de repos obligatoire.

Côté raffineries, seules les deux d'ExxonMobil fonctionnaient, même si à Fos les expéditions sont bloquées. L'approvisionnement en carburants dépendra aussi de la situation dans les ports. La Compagnie industrielle maritime (CIM) s'est mise en grève. Or elle opère les terminaux pétroliers du Havre et du Cap-d'Antifer et alimente trois raffineries (dont celle d'ExxonMobil qui tourne) et les aéroports parisiens. A Marseille, 29 navires transportant des hydrocarbures étaient bloqués suite à la grève du port et de Fluxel, qui gère les terminaux pétroliers. Les arrêts de travail courent jusqu'à vendredi. ■

La police est intervenue ce mercredi au dépôt pétrolier de Douchy-les-Mines (Nord). *Photo Julien Pitinome/NurPhoto/AFP*

À NOTER
Les restrictions d'approvisionnement décidées par les préfets du grand Ouest vont être levées « *compte tenu des efforts très importants réalisés pour approvisionner le réseau des stations-services* », **a annoncé mercredi la préfecture de la zone de défense et de sécurité ouest.**

La contestation gagne les centrales nucléaires d'EDF

La CGT a appelé à des baisses de production. Le mot d'ordre sur la loi travail s'ajoute à d'autres dossiers spécifiques à EDF.

Véronique Le Billon
@VLeBillon

Des baisses de production devraient avoir lieu dans les centrales nucléaires, qui assurent en France plus des trois quarts de la production d'électricité. *Photo Gilles Rolle/RÉA*

Après les pénuries de carburant, les Français doivent-ils se préparer à des coupures de courant ? La contestation du projet de loi travail a en tout cas gagné EDF, qui s'attend à un taux de grévistes autour de 20 % ce jeudi. « *Les assemblées générales ont eu lieu quasi-partout et des actions interviendront dans le nucléaire, dans l'hydraulique et dans le thermique à flamme. Il y aura des piquets de grève jeudi et des baisses de production là où c'est possible techniquement* », dit Philippe Page Le Mérour, délégué syndical central CGT d'EDF SA.

Dès mercredi matin, des salariés de la centrale au fioul de Porcheville (Yvelines) ont occupé la salle de commande et refusé de démarrer le groupe thermique comme le leur demandait la direction, indique Philippe Morice (CGT). Dans les centrales nucléaires, qui assurent en France plus des trois quarts de la production d'électricité, le premier syndicat d'EDF a appelé à baisser la production au changement d'équipe mercredi soir puis jeudi matin. La fédération FO Energie et Mines a aussi demandé à ses syndicats « *de mettre en débat les modalités d'actions avec notamment la reprise en main de l'outil de travail* ». En revanche, la CGC, deuxième syndicat d'EDF SA, n'appelle pas à organiser de baisses de production, ni à participer à la journée d'action contre la loi El Khomri.

Si les interconnexions de lignes électriques avec les pays voisins permettent d'importer en cas de besoin, EDF a aussi les moyens d'imposer des « requièrements » dans ses équipes de pilotage de centrales – le dispositif existe depuis la fin des années 1980. Et si le gestionnaire du réseau électrique, RTE, perçoit une menace pour sa stabilité ou son approvisionnement, il enverra des messages de demande d'arrêt des baisses de production. « *Nous n'en sommes pas à dire de ne pas respecter ces messages. C'est arrivé dans l'histoire d'EDF, mais c'était quand les gens pensaient qu'il n'y avait plus de dialogue possible* », explique Philippe Page Le Mérour. « *La CGT est responsable dans ses actions. Ce que nous demandons, c'est le retrait du projet de loi.* »

« Montrer les dents »

Les salariés d'EDF, d'ERDF ou de RTE relèvent de la convention collective des industries électriques et gazières (IEG), parmi les plus protectrices, mais FO estime que la loi El Khomri « *porte en elle la casse des conventions collectives dans son article 2* ». Selon Jean-Luc Magnaval, secrétaire du CCE d'EDF SA, « *nous ne serions pas à l'abri d'accords d'établissements inférieurs à ce que garantit aujourd'hui le statut des IEG. Et nous avons beaucoup de sujets de cristallisation qui nous poussent à montrer les dents* ».

Alors que les élections professionnelles à EDF SA se tiendront en fin d'année, les syndicats du secteur peuvent, de fait, s'appuyer sur de nombreux sujets internes pour mobiliser les agents : cession partielle du capital de RTE, fermeture anticipée des centrales thermiques au fioul et au charbon, projet d'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques, etc. Ils ont, depuis septembre, déjà multiplié les mouvements. Des agents de RTE ont, mardi, coupé le courant de 2.000 personnes pendant six minutes autour de Nantes (Loire-Atlantique).

À NOTER
A la SNCF, la direction a estimé à 10,6 % la proportion de grévistes ce mercredi.

Le patronat tire le signal d'alarme

Dans un communiqué commun, toutes les organisations patronales alertent sur les répercussions économiques des blocages.

Claire Bauchart
@clairebauchart

« *Certaines entreprises tournent au ralenti, les plus fragiles voient même leur existence menacée.* » Dans un communiqué commun, publié mercredi, le Medef, la CGPME, l'UPA, l'UNAPL, la FNSEA et l'UDES, « *tirent le signal d'alarme* » sur les conséquences des blocages. Selon les organisations patronales, des domaines entiers se retrouvent en tension à mesure que les mouvements sociaux s'intensifient. Taxis, chantiers en mal d'approvisionnement, délais de livraison des transporteurs routiers qui s'étendent ou entreprises de maintenance ne pouvant se rendre chez leurs clients… se retrouvant eux-mêmes paralysés : la CGPME, selon laquelle les mouvements sociaux touchent 70 % des entreprises, pointe un « *effet amplificateur* ». « *Les entreprises dont les salariés viennent travailler en voiture sont impactées* », insiste son président, François Asselin. « *De fait, tous les secteurs sont touchés.* » Avec, selon le Medef, une concentration des tensions du Nord jusqu'à l'Aquitaine. « *Même là où il y a moins d'inquiétude, les gens se surapprovisionnent* », relève Pierre Burban, secrétaire général de l'UPA.

Pour l'organisation représentative des artisans, ces blocages mènent certaines entreprises au bord du précipice. « *Cela peut être dramatique pour un certain nombre de sociétés* », martèle Pierre Burban. « *Les commandes non honorées, c'est du chiffre d'affaires qui ne rentre pas* », insiste François Asselin.

La CGT pointée du doigt

Thibault Lanxade, vice-président du Medef, insiste sur les problèmes posés par les blocages sur les structures qui importent et exportent des biens. « *Cela entraîne en outre une dégradation de l'image de la France à l'étranger,* » déplore-t-il. Un constat que dresse également François Asselin : « *Lorsque vous êtes exposés sur des marchés à l'exportation, vos clients se posent des questions sur vos capacités à tenir vos engagements.* »

Le vice-président du Medef, Thibault Lanxade, déplore la « dégradation de l'image de la France à l'étranger ». *Photo Bertrand Guay/AFP*

La CGPME appelle ainsi à un service minimum pour les carburants et l'électricité. Thibault Lanxade de son côté pointe « *un esprit insurrectionnel émanant d'une structure syndicale minoritaire.* » Le vice-président du Medef n'est pas le seul à stigmatiser l'action de la CGT, principalement à l'origine des blocages de sites pétroliers. Mercredi, la CGC a dénoncé la « *prise en otage* » de la France par les blocages menés à l'encontre du projet de loi travail. ■

> **« Cette situation ne peut perdurer sans conséquences graves pour les entreprises, mais également pour les salariés, confrontés à des difficultés quotidiennes grandissantes. »**
> LES ORGANISATIONS PATRONALES

Des entreprises sur le fil du rasoir en Bretagne

Entre les premières annulations de touristes et les transporteurs à la recherche de gazoil, la tension monte.

Stanislas du Guerny
— Correspondant à Rennes

L'exaspération est palpable en Bretagne chez les entrepreneurs qui font tous la course au carburant. « *La situation se dégrade à une vitesse folle, la marge de manœuvre est estimée, selon les entreprises, de 24 à 72 heures* », indique le syndicat breton des transporteurs. « *Nous réussissons à surmonter les difficultés, car nous disposons de notre propre citerne, mais on rationalise au maximum. Nous devons même fournir du gazoil à nos sous-traitants pour qu'ils assurent les livraisons qu'on leur confie* », précise Franck Le Roy, le dirigeant du groupe éponyme de transport de marchandises dans la périphérie de Rennes.

Les ports en partie bloqués

Partout dans la région, c'est le même discours d'inquiétude si le blocage venait à se poursuivre. « *C'est d'autant plus tendu,* ajoute Jean-Charles Oisel, le directeur général de la société coopérative Le Gouessant, *que les ports sont aussi partiellement à l'arrêt* ». Ce fabricant d'aliments du bétail attend avec impatience des livraisons de matières premières d'importation sur le port de Lorient qui tardent à être acheminées. « *On est vraiment sur le fil du rasoir* », poursuit Jean-Charles Oisel, qui doit aussi assurer les commandes d'aliments à livrer dans les exploitations. La situation de la région située loin des zones de consommation attise un peu plus les difficultés. « *Jusqu'ici, on arrive à livrer nos volailles, mais avec des retards pour l'Europe du Nord* », indique Jean-Christophe Léon, le directeur général de l'entreprise d'abattage de coquelets Savel dans le Finistère.

Chez PSA, à Rennes, la direction croise les doigts, l'usine de montage tourne normalement. A Saint-Malo, l'hôtel Best Western Alexandra situé à deux pas de la ville close subit les premières annulations et attend vendredi avec inquiétude se demandant si les touristes vont renoncer à leur week-end. Les commerçants constatent aussi une baisse du nombre des promeneurs à la journée, alors qu'ils venaient à juste de voir revenir les visiteurs étrangers. ■

Pour la première fois depuis 2008, le chômage s'inscrit en baisse sur un an

SOCIAL

Le nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A a reculé de 19.900 le mois dernier.

Leïla de Comarmond
@leïladeco
Pierre-Alain Furbury
@paFurbury

C'est inédit depuis le début de 2011. Le nombre de demandeurs d'emploi n'ayant pas du tout travaillé dans le mois (catégorie A) a reculé en avril pour le deuxième mois d'affilée. Il a baissé de 19.900 le mois dernier pour revenir à 3.511.100, a indiqué mercredi le ministère du Travail. C'est, certes, trois fois moins que le mois précédent, mais celui-ci avait été exceptionnel, avec une chute de 60.000. Et ce mois-ci, le nombre de personnes en recherche d'emploi, qu'elles aient travaillé ou non (catégories A, B et C) a lui aussi diminué et de manière conséquente : –57.100. Il est revenu sous la barre des 5,4 millions.

Le ministère du Travail précise avoir constaté « *une hausse inhabituelle* » du nombre de personnes n'ayant pas actualisé leur situation à Pôle emploi (+55.700 par rapport au mois de mars). En particulier parmi celles ayant eu une activité dans le mois. Ayant retrouvé une activité qui s'est confirmée, une partie de ces personnes ne s'est sans doute pas actualisée, estime le ministère. Mais « *cette évolution ne remet pas en cause la baisse du nombre d'inscrits depuis le début de l'année* », précise-t-il. Autre point positif : toutes les générations ont profité de l'amélioration. Quant au chômage de longue durée, après s'être stabilisé pour la première fois depuis longtemps en mars, il a baissé le mois dernier.

Après un bon mois de janvier et un mauvais mois de février, les chiffres de mars et d'avril laissent augurer d'une inversion durable de la courbe du chômage, promise par le candidat Hollande… entre les deux tours de l'élection présidentielle. Pour la première fois depuis septembre 2008, le chômage a baissé sur les douze derniers mois (–22.500), souligne le ministère du Travail. Mieux, les deux baisses mensuelles successives ont effacé quatorze mois de hausse.

« Ressort cassé »

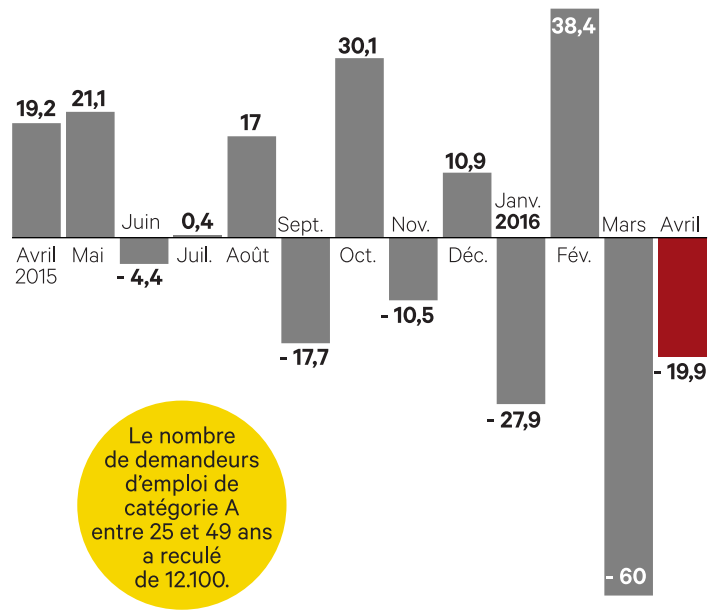
Pour François Hollande, c'est incontestablement une bonne nouvelle. Même si elle risque d'être largement éclipsée par le conflit social, s'inquiète-t-on en haut lieu, elle vient donner corps à son discours sur le « *ça va mieux* ». Un message qui, à ce stade, n'a pas convaincu l'opinion publique, selon les sondages. Le chef de l'Etat compte sur l'amélioration du climat économique pour redonner « *confiance* » aux Français et conforter la reprise. Et pour les convaincre que sa politique va dans le bon sens, alors que le bras de fer se poursuit avec la CGT sur la loi travail.

Mais François Hollande a encore fort à faire pour remonter la pente. Car il faudra du temps et donc de nouvelles baisses du chômage dans les prochains mois pour que les Français perçoivent l'amélioration, qu'ils y croient et qu'ils la mettent à son crédit, tant il s'est abîmé sur sa promesse d'inversion de la courbe, qui devait initialement intervenir au bout d'un an, au printemps 2013. « *Il y a un ressort de cassé. Dans le peuple de gauche, on a percuté quelque chose avec la déchéance et la loi travail* », s'inquiète un parlementaire socialiste. « *Dans le moins pire dans l'échelle des valeurs, ça va mieux. Mais tout le monde s'attend à une défaite…* », lâche-t-il.

Les fidèles du président le disent eux-mêmes : l'ampleur du discrédit est telle que la baisse du chômage « *ne suffira pas* ». Mais c'est une condition indispensable pour qu'il puisse se représenter en 2017. A l'Elysée, des conseillers ont rebaptisé François Hollande « Aimé Jacquet ». Comme l'ancien entraîneur de l'équipe de France de football en 1998, « *tout le monde le sous-estime, on dit qu'il va perdre et à la fin du compte il gagne* », dit l'un d'eux, comme pour mieux s'en convaincre. ■

Variation mensuelle des demandeurs d'emploi

Solde des entrées et sorties à Pôle emploi.
Catégorie A, France métropolitaine, en milliers



«LES ÉCHOS» / SOURCE : DARES

La Cour des comptes minore les économies affichées par Bercy

BUDGET

La Cour des comptes juge les résultats « fragiles » en matière de dépenses.

Elle doute de la réalisation du plan d'économies à 50 milliards.

Ingrid Feuerstein
@In_Feuerstein

Un déficit budgétaire meilleur que prévu, des recettes fiscales conformes aux attentes, des reports de charges d'une année sur l'autre moins importants… La Cour des comptes constate, dans son rapport annuel sur le budget de l'Etat, que « *ça va mieux* » aussi sur le front des finances publiques. L'institution n'en reste pas moins inquiète concernant l'un des points clefs de cette fin de quinquennat : la baisse des dépenses publiques, promise après plusieurs années de hausse de la fiscalité. « *Les résultats en matière de dépenses sont fragiles et pas nécessairement reconductibles* », avertit Didier Migaud, premier président de la Cour des comptes.

Les magistrats doutent notamment de la réalisation du plan d'économies de 50 milliards d'euros sur trois ans. « *On ne voit pas beaucoup de mesures de baisses des dépenses prises en 2015 et qui vont porter effet en 2016 et en 2017. En revanche, nous voyons beaucoup d'augmentations des dépenses qui auront des conséquences les années suivantes* », affirme Didier Migaud.

Sans annoncer de mesures structurelles, le gouvernement a surtout employé la technique du « rabot », consistant en fin d'année à réduire le budget des missions non prioritaires pour financer les dépenses annoncées en cours d'année (défense, emploi, etc.). Le tout, en puisant dans une « réserve de précaution » dont le montant en début d'année 2015 était en forte augmentation (8,9 milliards contre 6,9 milliards en 2014). « *Le rabot a ses limites* », juge Didier Migaud. En 2015, l'Etat a recommencé à créer des emplois publics pour la première fois depuis 2002, en raison des recrutements dans la défense et dans la police suite aux attentats.

La Cour des comptes reprend une critique récurrente faite au plan d'économies de 50 milliards, et notamment le fait qu'il soit bâti sur une évolution « tendancielle » des dépenses. Concrètement, cela signifie que ces économies sont calculées par rapport à une estimation de ce qu'aurait été l'évolution des dépenses « à législation constante ». « *Une surestimation du "tendanciel" conduit à majorer mécaniquement les "économies"* », note le rapport.

Economie de « constatation »

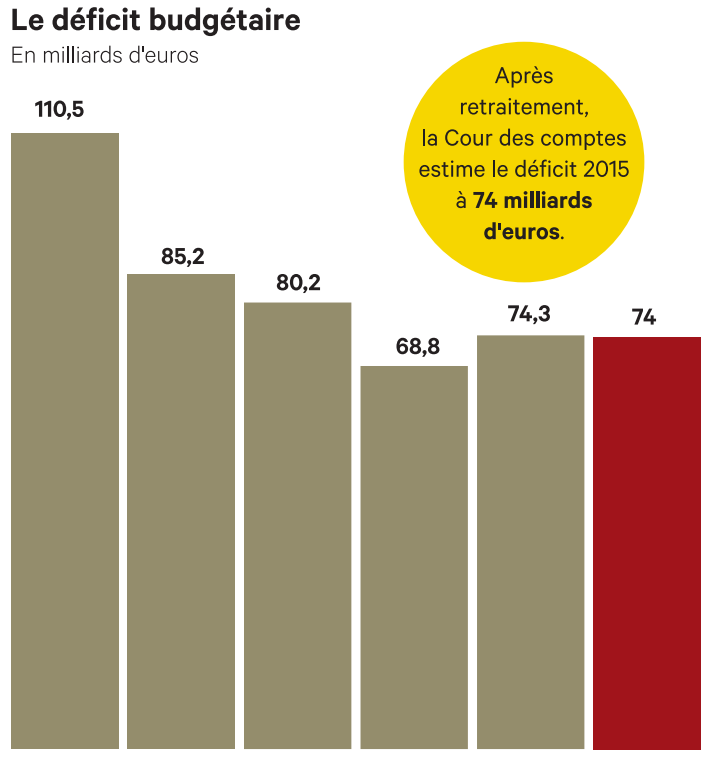
Ainsi, la Cour estime que l'Etat a réalisé 1,7 milliard d'économies en 2015, quand le gouvernement en affiche 7,3 milliards ! Elle conteste en particulier le mode de calcul de Bercy qui prend comme référence le budget 2014 et non son exécution. Or, en 2014, les dépenses ont finalement été inférieures de 2,1 milliards par rapport à ce qui était prévu. Ensuite, « *certaines baisses de dépenses ont été transformées en atténuation de recettes* », indique-t-elle.

La Cour relève enfin que la maîtrise des dépenses affichée par Bercy provient en grande partie d'économies de « constatation ». C'est le cas, par exemple, de la charge de la dette, moins élevée que prévu du fait des taux d'intérêt bas, ou encore de la baisse du prélèvement au profit de l'UE. Ce prélèvement étant fortement volatil, l'effet ne se reproduira pas nécessairement chaque année.

Face à ces critiques, Bercy souligne « *l'effort significatif* » mené sur les dépenses. « *Nous avons ramené la croissance des dépenses publiques à un niveau historiquement bas* », a répondu Christian Eckert, secrétaire d'Etat au Budget, devant la commission des Finances. ■

Le déficit budgétaire

En milliards d'euros



«LES ÉCHOS» / SOURCE : COUR DES COMPTES (DONNÉES DU BUDGET)

1,7

MILLIARD D'EUROS

Les économies réalisées par l'Etat en 2015, selon l'estimation de la Cour des comptes, contre 7,3 milliards selon Bercy.

Nouvelle cagnotte pour le bonus-malus automobile

Pour la deuxième année de suite, le bonus-malus a été excédentaire, à hauteur de 83 millions d'euros.

Longtemps déficitaire, le bonus-malus automobile a basculé dans l'excès inverse : il engrange maintenant les bénéfices. Pour la deuxième année d'affilée, ce mécanisme subventionnant les voitures propres et pénalisant les plus polluantes a été excédentaire en 2015, à hauteur de 83 millions d'euros, d'après la note d'analyse de la Cour des comptes. En 2014, il avait déjà rapporté 143 millions d'euros. Résultat, le « compte d'affectation spéciale », qui retrace les rentrées et les sorties d'argent, cumule désormais une réserve de 219 millions d'euros.

Il s'agit d'un changement majeur par rapport aux premières années du dispositif où les malus ne compensaient jamais les bonus, ce qui était pourtant sa vocation. De 2008 à 2011, le bonus-malus avait cumulé 1,46 milliard de déficits. En 2013, il avait fallu à nouveau verser une contribution du budget général de 80 millions d'euros. Le bonus-malus était en quelque sorte victime de son succès, en incitant fortement les acheteurs à basculer vers des motorisations émettant moins de CO_2. Parallèlement, les constructeurs ont eux aussi fait évoluer leur offre, sous la pression de la réglementation européenne.

Le mécanisme a donc été sensiblement révisé. Les bonus ont été restreints aux seules voitures hybrides et électriques. A l'inverse, les malus ont été nettement renforcés.

Des mesures peu incitatives

Pour 2015, le nombre de véhicules bénéficiant d'un bonus a été bien plus élevé que prévu (89.831 au lieu de 65.000 attendus). Si, in fine, le coût du bonus a été inférieur aux prévisions, c'est parce que les ventes de voitures électriques dont le bonus est très élevé ont été inférieures aux attentes, contrairement aux hybrides qui ont dépassé les prévisions. Inversement, les véhicules pénalisés par un malus se sont mieux vendus que prévu (306.366 au lieu de 266.298), si bien que les recettes du malus ont été supérieures de 25 % aux attentes.

L'excédent du bonus-malus trouve également son explication dans l'échec de la prime de conversion pour les vieux diesels. Cette aide a coûté beaucoup moins que prévu : 12 millions d'euros contre 49 millions prévus. Seuls 3.230 véhicules en ont bénéficié en 2015, alors que le gouvernement en prévoyait près de 80.000 ! Ce sont surtout les achats de véhicules thermiques peu polluants qui ont été décevants, car le montant de la prime est peu incitatif (500 euros) par rapport au prix à l'achat. C'est pourquoi cette prime de conversion a été nettement élargie, fin 2015, pour inclure également l'acquisition de voitures d'occasion récentes et la mise au rebut de diesels âgés de dix ans seulement. — ***In. F.***

Macron promet de dresser avec En marche « un diagnostic du pays à la fin de l'été »

POLITIQUE

En marche débute son opération de porte-à-porte ce samedi.

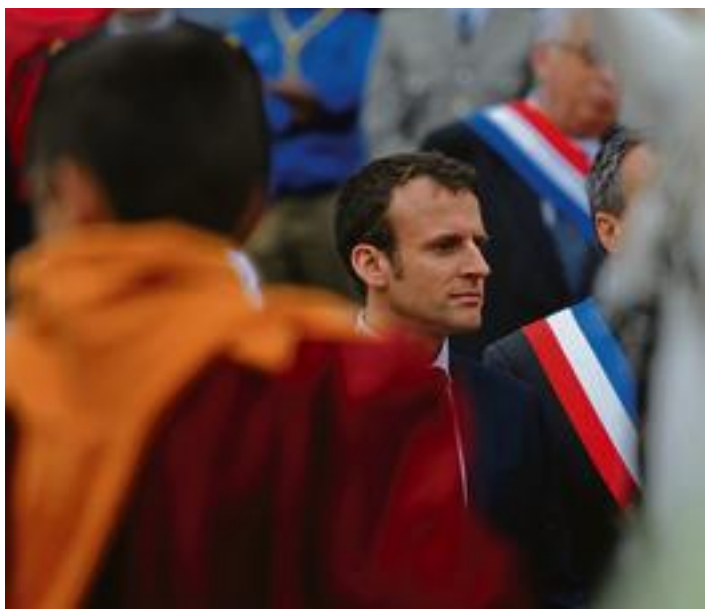
Le mouvement compte 50.000 adhérents, indique le ministre de l'Économie dans un entretien aux « Echos ».

Stéphane Dupont
@DupontEchos.fr

Alors que le gouvernement est engagé dans un bras de fer sans merci avec la CGT sur la loi travail, Emmanuel Macron continue de faire entendre sa petite musique. Quitte à attiser la contestation dans la rue. Dans une interview aux « Echos », mardi, le ministre de l'Economie affirmait qu'il faudrait « *aller plus loin* » que la loi El Khomri en élargissant « *le champ de la négociation collective au niveau de l'entreprise à d'autres domaines* » que le temps de travail. Dans le même entretien, loin de rentrer dans le rang, Emmanuel Macron affiche aussi sa détermination à faire prospérer son mouvement En marche en dépassant « *la ligne Maginot actuelle entre la droite et la gauche* ».

Un véritable programme présidentiel

« *Nous avons plus de 50.000 adhérents* », se félicite-t-il, tout en reconnaissant que le chiffre « *doit être manié avec prudence puisque l'adhésion est gratuite* ». Le ministre de l'Economie revendique aussi « *2.000 donateurs* » et assure que 12.000 personnes ont décidé de participer à l'opération de porte-à-porte qui doit commencer ce samedi. Une démarche militante qui suscite beaucoup de sarcasmes à gauche mais qu'il assume pleinement.



Le mouvement En marche d'Emmanuel Macron revendique 2.000 donateurs. *Photo Guillaume Souvant/AFP*

Elle débouchera « *à la fin de l'été* » sur un « *diagnostic du pays qui sera le résultat de ce qui sera remonté de la consultation de 100.000 Français et de travail d'experts de tous ordres* ». Suivra, « *entre l'automne et l'hiver* », un « *plan d'action progressiste pour transformer le pays* ». Un véritable programme présidentiel, vont traduire beaucoup, alors que c'est à ce moment-là, précisément, que le chef de l'Etat dira s'il brigue ou non un nouveau mandat. Bref, qu'il dira si la route est libre à une candidature d'Emmanuel Macron à la magistrature suprême, le jeune ministre semblant exclure de concourir face à celui à qui il doit tout sur le plan politique.

D'ici là, en tout cas, Emmanuel Macron n'a pas l'intention de se taire, comme l'y incite de nombreux responsables de la majorité irrités par ses prises de position à répétition dans une multitude de domaines. L'occupant de Bercy affirme dans cet entretien qu'il n'entend pas renoncer à s'exprimer sur tout un tas de sujets qui ne sont pas de sa compétence ministérielle « *y compris l'éducation, la politique étrangère, la défense, l'immigration et la sécurité* ». Et d'ajouter : « *Je continuerai à égrener des analyses et des propositions comme j'ai déjà commencé sur l'Europe, sur l'identité nationale à Orléans.* » Avec probablement à la clef quelques crispations supplémentaires au sein de l'exécutif et de la majorité.

Lire l'interview du ministre de l'Economie sur lesechos.fr

Prud'hommes : Urvoas veut ramener les délais de jugement à trois mois

JUSTICE

Un décret relatif à la réforme prud'homale, initiée dans la loi Macron, a été publié mercredi.

Claire Bauchart
@clairebauchart

Stéphane de Sakutin/AFP

Pour Jean-Jacques Urvoas, les« délais actuels sont calamiteux ».

Trois mois. C'est le délai auquel le ministre de la Justice, Jean-Jacques Urvoas, ambitionne de ramener le temps de traitement d'un dossier aux prud'hommes. Une gageure. « *Nos délais actuels sont calamiteux* », reconnaît le garde des Sceaux dans un entretien aux « Echos ». Le conseil des prud'hommes (CPH) est actuellement la juridiction la plus longue à rendre ses jugements : plus de 16 mois en moyenne pour le traitement des litiges, et même 28 lorsque le différend n'est résolu qu'à l'ultime étape du processus, ce qui est le cas pour une affaire sur cinq.

Pour Jean-Jacques Urvoas, la situation impose de nouvelles mesures, annoncées par un décret d'application paru ce mercredi au « Journal officiel ». Concrètement, 2 millions d'euros vont ainsi être mis sur la table. Une somme certes modeste mais qui « *va permettre de mobiliser une cinquantaine de personnes supplémentaires dans les CPH particulièrement en difficulté* », détaille le garde des Sceaux. « *Il s'agit de redéploiement. Je suis là pour gérer les urgences, je priorise* », ajoute-t-il pour expliquer où son ministère puise ces ressources supplémentaires pour embaucher des greffiers, vacataires ou autres assistants spécialisés.

Vers plus de fluidité

Il y a d'autant plus urgence, selon lui, que les délais de traitement des dossiers tendent à s'allonger au fil des ans, alors que 200.000 Français se tournent chaque année vers les prud'hommes. « *Sur les 210 conseils prud'homaux, neuf concentrent à eux seuls un quart du stock global des dossiers en attente de décision* », souligne Jean-Jacques Urvoas. Parmi ceux-ci : Bobigny, Créteil, Lyon, Marseille ou encore Nanterre. Des CPH sous le poids chacun de 2.000 à 3.000 dossiers, pour une durée moyenne de résorption de stocks de deux ans. Et pour ne rien arranger à cet engorgement massif, 67 % des décisions font l'objet d'un appel. Un taux contribuant à l'augmentation globale des délais.

Pour tendre vers plus de fluidité, le ministère de la Justice table aussi sur une meilleure formation des juges prud'homaux. « *Ces derniers ne bénéficient pas suffisamment de formation,* déplore le garde des Sceaux. *Ils connaissent globalement bien le droit du travail, mais mal les procédures qu'ils n'utilisent donc pas aussi bien qu'ils le pourraient.* » Pour remédier au problème, l'Ecole nationale de la magistrature (ENM) sera prochainement mise à contribution : l'institution devra organiser une formation à étendre à l'ensemble des juridictions prud'homales. Concrètement, les juges prud'homaux devront suivre un stage dédié aux procédures, avec cinq jours de formation initiale, doublé de 6 jours par an durant toute la durée de leur mandat. Une étape qui deviendra obligatoire, et mise en œuvre à l'horizon de la rentrée 2018.

Le référentiel de l'indemnisation des licenciements, un principe également introduit par la loi Macron, fera l'objet d'une concertation d'ici à l'été, avec les partenaires sociaux. Un principe devant permettre plus de prévisibilité et donc de gagner en temps.

Lire l'interview de Jean-Jacques Urvoas sur lesechos.fr

« Peu de fonctionnaires travaillent 35 heures », constate le rapport redouté par Valls

- Le plancher de 1.607 heures n'est pas respecté du fait des dérogations.
- Les employeurs publics sont appelés à réorganiser et unifier les régimes.

EMPLOI

Matthieu Quiret
@MQuiret

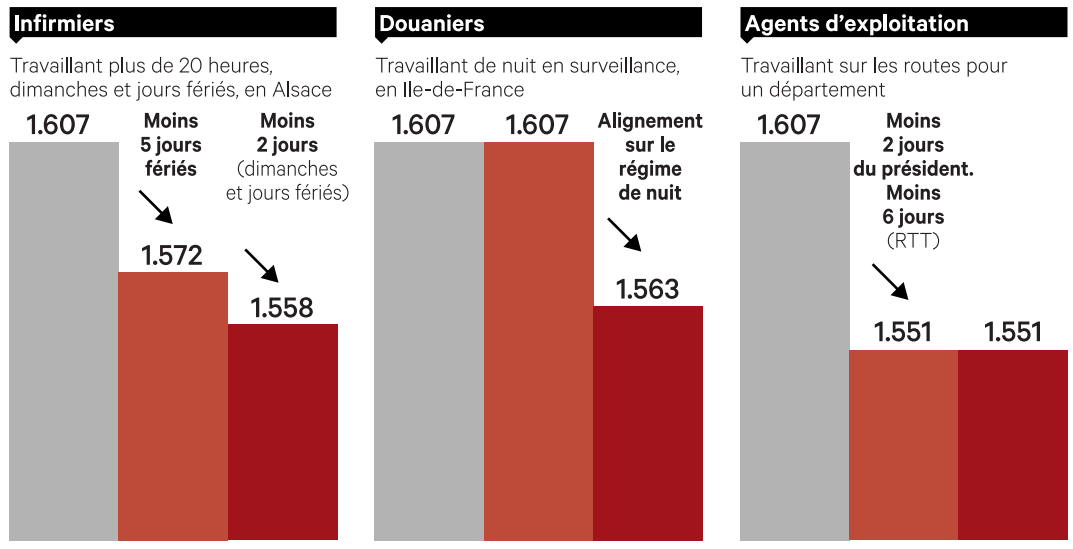
Suppression des jours du maire ou du férié « mardi gras », abolition des jours de fractionnement, plafonnement des heures supplémentaires, etc. Les quelques propositions explosives du rapport de Philippe Laurent sur le temps de travail des fonctionnaires (hors absentéisme) peuvent expliquer pourquoi Manuel Valls s'est désisté de sa présentation ce jeudi matin, remplacé in extremis par la ministre de tutelle Annick Girardin. Le maire UDI de Sceaux avait été chargé l'an dernier par la ministre de la Fonction publique d'alors, Marylise Lebranchu, et par le chef du gouvernement de faire un diagnostic sur ce sujet polémique. Les 300 auditions effectuées par sa mission l'ont conduit à un constat un peu abrupte : « *Peu de fonctionnaires effectuent les 1.607 heures réglementaires* ».

Depuis les négociations sur les 35 heures en 2001, les 5 millions de fonctionnaires sont tenus d'effectuer ce volume horaire par an. Le rapport détaille les multiples entorses qui existaient avant cette date et qui n'ont pas été remises en question. « *La faute en incombe à la faiblesse du management public qui n'a pas su, comme dans le privé, profiter du passage aux 35 heures pour réviser l'organisation du travail* », cingle Philippe Laurent.

En Alsace-Moselle, une loi du 1er juin 1924 a donné aux agents le Vendredi saint et le 26 décembre. Dans les DOM, les agents profitent d'un jour de la célébration de l'abolition de l'esclavage. De nombreux départements offrent à leurs employés un jour du président. Le cumul de ces congés exceptionnels sans bases légales peut atteindre 5 jours. « *Plus de 1.500 collectivités travaillent moins de 1.607 heures, Ce sont surtout de grandes villes qui appartenait à la gauche, les communistes en particulier* », pointe-t-il.

De la base légale au temps de travail effectif

Cas pratique de calcul du temps de travail, en nombre d'heures par an



« LES ÉCHOS » / SOURCE : CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

> En Alsace-Moselle, une loi du 1er juin 1924 a donné aux agents le Vendredi saint et le 26 décembre.

La moyenne nationale a été évaluée par l'Insee à 1.584 heures travaillées par an, soit un écart inférieur de 1,4 % par rapport à la durée réglementaire. La comparaison européenne n'est pas plus reluisante : « *En France les trois versants de la fonction publique bénéficient, par le jeu cumulé des congés annuels, des RTT et des autorisations d'absence, d'un socle réglementaire parmi les plus favorables en Europe et dans les pays de l'OCDE. Il est permis de s'interroger sur la soutenabilité à long terme de cette situation* », enfonce le rapport.

Pas de stigmatisation

Pour autant, Philippe Laurent n'a pas été choisi par Marylise Lebranchu par hasard : centriste modéré, il refuse de stigmatiser les fonctionnaires. Le rapport rappelle que de nombreux métiers impliquent des rythmes adaptés comme les policiers qui figurent en bas du classement du temps de travail à 32 heures de moyenne. Il précise aussi que « *40 % des fonctionnaires travaillent régulièrement le samedi ou le dimanche* » : bibliothécaires, animateurs sportifs, etc. L'élu dit avoir aussi découvert que nombre d'entre eux font beaucoup d'heures supplémentaires non déclarées, sous la pression d'une culture de « petits chefs » qu'il estime supérieure à celle existant dans le privé. « *La gestion RH a pris beaucoup de retard dans le public* » juge-t-il.

Le rapport dénonce aussi la diversité des cycles de travail à laquelle a abouti cette jungle des pratiques. Les agents d'une direction de l'Etat dans le Loiret suivent jusqu'à huit cycles de travail, le résultat de l'empilement de fusions administratives. Autant d'éléments qui le poussent à réclamer la création d'un DRH pour les agents de l'Etat.

Marylise Lebranchu, qui souhaitait imposer l'exemplarité aux fonctionnaires, avait prévu de s'appuyer sur ce rapport pour résorber les dérives les plus flagrantes. Sa remplaçante, Annick Girardin, a déclaré à « L'Obs » être prête à engager « *très vite* » une réflexion avec les organisations syndicales et les employeurs. ■

3 QUESTIONS À...
PHILIPPE LAURENT
Président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale

« En imposant plus de transparence, on peut obtenir des effets considérables »

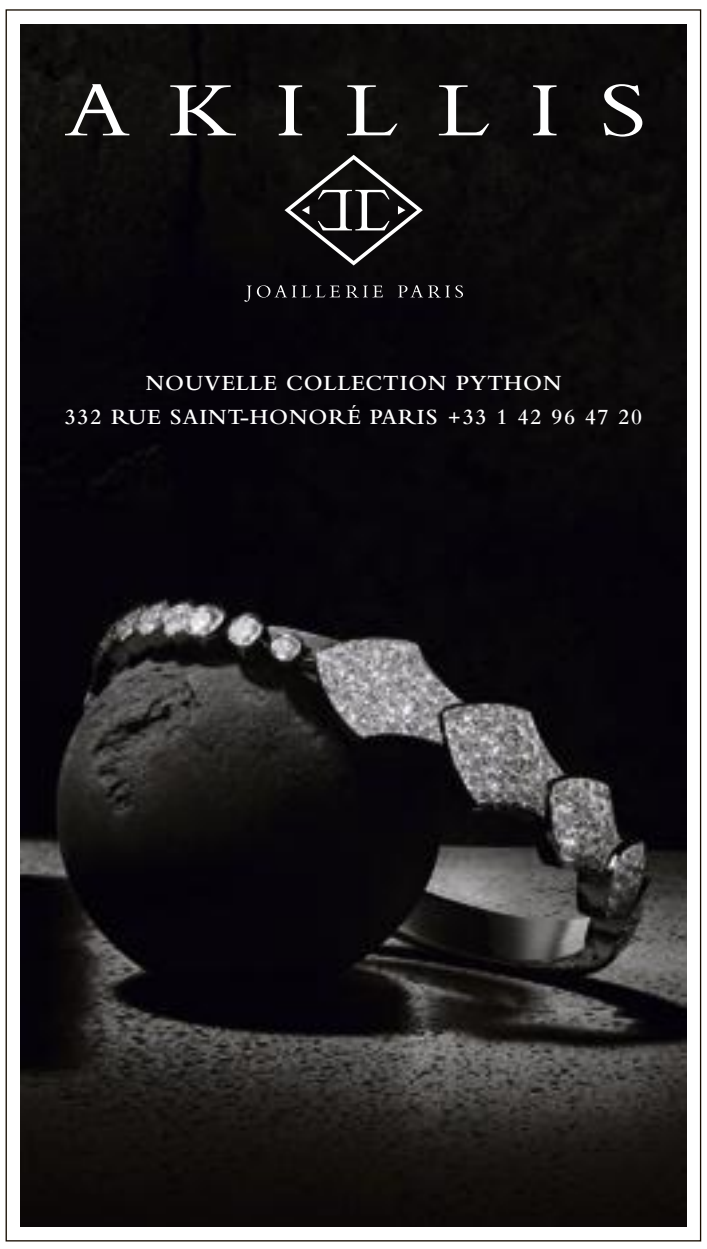
Hamilton/RÉA

Propos recueillis par ***Leïla de Comarmond*** *et* ***M. Q.***

❶ Faut-il imposer un retour systématique aux 35 heures ?
Pas forcément. Il n'est pas toujours intéressant pour les employeurs d'équipes travaillant moins de 35 heures d'allonger leur durée de travail. Dans la plupart des cas, des économies peuvent être dégagées, mais elles n'atteignent pas les niveaux avancés par exemple par la Cour des comptes. Ce n'est pas parce que vous augmentez de 10 % le temps de travail qu'il génère 10 % d'économies. Cela fonctionne bien dans certains services où il y a une homogénéité. Par exemple, dans une crèche avec une petite trentaine d'employés, on peut économiser un poste.

❷ Quelles priorités fixez-vous aux employeurs publics ?
Je pense que chaque administration, collectivité locale ou hôpital doit d'abord faire un état des lieux. Il s'agit ensuite de rappeler que la durée légale du travail de tous les fonctionnaires est de 1.607 heures via des notes de service, des circulaires, etc. Harmonisons aussi les règles sur les autorisations spéciales d'absence, le nombre de jours de fractionnement *[accordés lorsque l'on prend des congés en dehors de l'été]*, les régimes d'astreintes. On propose notamment de laisser le bénéfice des jours de fractionnement aux seuls fonctionnaires travaillant 7 heures par jour et 35 heures par semaine et ne bénéficiant pas de jours de RTT, ce qui risque de déplaire. Il n'y a pas de raisons non plus que le nombre de jours d'absence autorisé pour un mariage varie d'une administration à l'autre. Il faut enfin sortir de la culture du non-dit sur ce sujet. En imposant plus de transparence, on peut obtenir des effets considérables. C'est pourquoi je prône dans les collectivités locales qu'en début de mandat, un rapport sur le sujet soit présenté au conseil municipal. Dans les hôpitaux, cela peut être fait à l'occasion des conseils de surveillance.

❸ De plus en plus d'élus locaux sont tentés d'augmenter la durée de travail de leurs agents pour compenser leurs difficultés budgétaires. Quels conseils leur donnez-vous ?
La réussite d'une telle démarche tient à la qualité du dialogue social. Les neuf syndicats que j'ai rencontrés ne sont pas opposés à une renégociation mais les élus doivent prévoir des contreparties. Par exemple supprimer deux jours de RTT mais augmenter le nombre de jours de formation ou mettre une protection sociale complémentaire en place. ■



Les malades de l'hépatite C vont tous avoir droit aux nouveaux traitements

SANTÉ

Marisol Touraine a annoncé mercredi l'universalité des traitements innovants pour la fin de l'année.

Les prix vont être renégociés avec les laboratoires.

Solveig Godeluck
@Solwii

« *L'hépatite C va être éradiquée en France, c'est une certitude* » : Marisol Touraine laissait entendre dans nos colonnes en février que tous les malades auraient un jour accès aux traitements innovants, aujourd'hui réservés aux patients les plus souffrants. La ministre de la Santé est passée de la parole aux actes en annonçant mercredi « *l'accès universel aux traitements de l'hépatite C* » dans l'Hexagone avant la fin de l'année.

Depuis 2014, la France a traité 30.000 malades avec les nouveaux traitements, principalement les molécules Sovaldi et Harvoni du laboratoire américain Gilead. « *Plus de 90 % d'entre eux n'ont plus de charge virale décelable, c'est-à-dire qu'ils n'ont plus de trace de présence du virus dans leur organisme* », s'est félicité la ministre. L'Hexagone a été l'un des premiers pays à délivrer à grande échelle les nouveaux antiviraux, grâce à la procédure d'autorisation temporaire d'utilisation (ATU), une spécificité nationale.

De 200.000 à 300.000 malades

Mais la cure coûte très cher : 46.000 euros pour Harvoni (hors remises secrètes). Pour éviter un dérapage sévère des coûts de l'assurance-maladie, seuls les malades atteints d'une fibrose de niveau 3 et 4, voire 2, ont été admis au traitement. Beaucoup de patients sont donc restés sur le bord du chemin. Le nombre de malades de l'hépatite C est estimé entre 200.000 et 300.000.

Marisol Touraine a annoncé qu'elle signerait dans la foulée l'arrêté d'extension d'indication à tous les patients au stade de fibrose 2. Quant aux cas les moins graves, y compris ceux qui ne présentent pas encore de symptômes, il faudra attendre septembre, le temps que la Haute autorité de santé, saisie la semaine dernière, rende ses recommandations obligatoires sur les modalités de mise en œuvre de l'accès universel. A priori, la prescription demeurerait réservée à l'hôpital, avec toutefois une ouverture aux centres gratuits de dépistage (CeGIDD) et des centres de prévention de l'addictologie (CSAPA). Cela limiterait de fait la demande de nouveaux traitements.

Une chose est sûre, le contingent de patients traités va s'accroître. Comment l'Assurance-maladie va-t-elle encaisser ce nouveau choc financier ? En renégociant les accords prix-volumes passés avec les industriels, a répondu la ministre : « *L'extension des indications et l'arrivée de médicaments concurrents doivent permettre de faire diminuer le prix des traitements. J'ai donc demandé au président du comité économique des produits de santé (CEPS) de mener des discussions en ce sens* », a déclaré Marisol Touraine.

> De nouveaux traitements arrivent en septembre.

La solution de la mise en place d'une licence d'office, prônée par certaines associations de patients, n'a donc pas été retenue. Les prix renégociés ne devraient donc pas chuter fortement. D'autant plus que le gouvernement annonce l'universalité avant d'avoir bouclé les négociations avec les industriels.

Le CEPS ne se présentera pas en position de force face aux laboratoires. Mais l'organisme interministériel n'a de toute façon pas toutes les cartes en main à ce jour, car les nouveaux traitements de Gilead et de BMS n'arrivent qu'en septembre. Selon Gilead, les malades au stade précoce guérissent plus vite, et la durée de la cure peut donc être réduite, comme son coût. ■

Le rapport Véran propose un forfait « urgences hors hôpital »

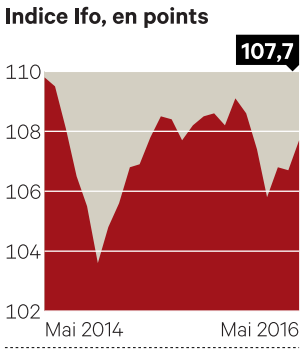
L'ex-député socialiste Olivier Véran a remis mercredi son rapport d'étape sur l'évolution du financement des hôpitaux. Objectif : sortir d'une pure logique de volume, pour désengorger l'hôpital et valoriser la qualité des soins. Il propose notamment de créer pour les Urgences « *un forfait de réorientation* » incitant les établissements de santé à adresser les cas non graves vers des structures ambulatoires (sans nuit à l'hôpital). Ces structures publiques, privées ou mixtes s'engageraient à effectuer des soins « *à tarif opposable et sans avance de frais* ».

MONDE *en chiffres*

ALLEMAGNE : EMBELLIE DU CLIMAT DES AFFAIRES

En Allemagne, l'institut Ifo jouant le rôle de baromètre du climat des affaires et calculé à partir d'un échantillon de 7.000 entreprises, s'est établi à 107,7 en mai, contre 106,7 en avril et en mars. L'activité du secteur privé s'est accélérée en mai pour atteindre son plus haut niveau depuis le début de 2016 note l'Ifo.

Indice Ifo, en points

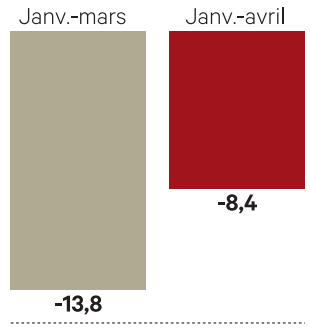


BLOOMBERG

CHINE : RECUL DU PROFIT DES FIRMES D'ÉTAT

Les bénéfices des entreprises publiques ont reculé de 8,4 % sur les quatre premiers mois de l'année par rapport à la même période de 2015, selon le ministère des Finances. Grâce à avril, le recul qui était de 13,8 % sur janvier-mars a été atténué. Le chiffre d'affaires total des entreprises publiques a reculé de 1,7 %.

Sur un an, en %



SOURCE NATIONALE

170

MILLIARDS DE REALS, LE DÉFICIT PUBLIC DU BRÉSIL EN 2016

Le Parlement brésilien a porté à 170 milliards (43 milliards d'euros) au lieu de 96 milliards de reals prévus jusque-là, le déficit public pour 2016. L'approbation de ce déficit était cruciale pour le nouvel exécutif.

Grèce : le « oui, mais » à l'allégement de la dette

- Berlin a obtenu que l'essentiel de l'effort d'allégement soit renvoyé à 2018.
- Le FMI, qui a accepté ces concessions, est dans une situation inconfortable.

EUROPE

Renaud Honoré
@r_honore
— Bureau de Bruxelles

Pour paraphraser le footballeur britannique Gary Lineker, on pourrait dire que les négociations sur la dette grecque sont un jeu qui se joue à 20 et dans lequel, à la fin, c'est l'Allemagne qui gagne. L'accord conclu dans la nuit de mardi à mercredi entre les 19 membres de la zone euro et le FMI donne, certes pour la première fois, un cadre clair pour un possible allégement du massif endettement de la Grèce (321 milliards d'euros), soit une avancée non négligeable. Mais Aléxis Tsípras aura sans doute du mal à transformer cette concession des créanciers en une victoire politique auprès de son opinion : l'essentiel de l'effort de réduction de l'endettement est en effet renvoyé à la mi-2018, et seulement « *si nécessaire* ».

Comme ce qui s'était passé en novembre 2012 puis en juillet 2015 lors des négociations antérieures, Berlin a donc obtenu que cet allégement soit une perspective et une promesse, et non pas une réalité immédiate. Si bien que le sujet ne devrait pas polluer les élections allemandes prévues en septembre 2017, ce que Wolfgang Schäuble et Angela Merkel avaient bien évidemment en tête.

Le FMI et l'Allemagne ont été les deux principaux protagonistes de cette bataille dans laquelle la Grèce faisait presque figure de spectateur engagé. Le FMI, dirigé par Christine Lagarde, jugeait la dette grecque insoutenable et réclamait, en conséquence, une restructuration drastique et immédiate (extension des maturités, plafonnement des taux d'intérêt). En face, Berlin ne voulait entendre parler de rien avant juillet 2018, fin du troisième programme d'aides à la Grèce décidé en juillet dernier. « *L'idée était de faire de cet allégement de la dette une carotte pour forcer les Grecs à accomplir les réformes* », explique une source européenne.

> Le plan doit encore être validé par le conseil d'administration du FMI.

Visiblement, Wolfgang Schäuble, le ministre allemand des Finances, a réussi à faire plier Christine Lagarde. A court terme, diverses mesures techniques (via les taux d'intérêt) permettant de lisser le profil de remboursement de la dette grecque ont bien été demandées au fonds européen de secours, le MES, sans que cela soit quantifié. Mais le vrai effort n'est pas attendu avant la mi-2018, seulement si « *nécessaire* ». Celui-ci sera engagé si les Grecs ont mené toutes les réformes demandées et si le coût de financement général de l'Etat grec dépasse le seuil de 15 % du PIB (le seuil passera à 20 % après 2030). « *Le FMI voulait des mesures d'allégement approuvées d'emblée. C'est donc une concession majeure* », a reconnu Poul Thomsen, directeur du département Europe du Fonds. Celui-ci a au moins obtenu que les outils de cet allégement soient détaillés : restitution à la Grèce du 1,8 milliard d'euros de profits réalisés par la BCE sur les obligations grecques en 2014, utilisation de la manne non employée pour la recapitalisation des banques grecques (environ 20 milliards) afin de racheter des prêts anciens (notamment ceux du FMI) jugés trop onéreux, voire une extension de la maturité des prêts des Européens. Les Européens ont aussi ouvert la porte à une inflexion des objectifs budgétaires de la Grèce après 2018, où le pays est censé obtenir un excédent primaire (hors service de la dette) de 3,5 % du PIB.

Si les concessions allemandes ont donc été limitées, le FMI a pourtant donné son accord de principe, mardi soir, pour s'impliquer dans le plan d'aides grec. Cela doit encore être validé à la fin de l'année par le conseil d'administration. Rien n'est donc formellement acté, et un haut responsable du Fonds, cité par l'AFP, laisse planer la menace, jugeant que celui-ci n'était pas encore « *prêt* » à dire oui. De quoi faire craindre de nouvelles négociations.

Pour le reste, Aléxis Tsípras aura au moins obtenu l'approbation officielle de la nouvelle tranche d'aides dont le pays a besoin pour faire face à ses échéances. Celle-ci s'élèvera à 10,3 milliards d'euros, dont 7,5 milliards seront versés en juin (2,8 milliards à l'automne) en échange d'un « peaufinage » de certaines réformes récentes votées. Preuve supplémentaire que les Européens ne sont pas décidés à relâcher la pression. ■

Euclide Tsakalotos, le ministre des Finances grec, et le président de l'Eurogroupe, Jeroen Dijsselbloem.
Photo Dursun Aydemir/Anadolu Agency/AFP

Seuls 5 % des aides ont profité au peuple grec, selon une étude

Les aides de 215 milliards d'euros accordées à la Grèce depuis 2010 ont surtout profité aux banques et autres créanciers et non au peuple grec, selon une étude de la European School of Management and Technology (ESMT), une école de commerce allemande. « *Contrairement aux idées reçues, après intérêts, remboursement de dette, coût de recapitalisation des banques et restructuration de la dette, moins de 10 milliards d'euros, soit moins de 5 % du montant des deux premiers programmes, ont profité au budget de la Grèce* », écrivent les auteurs Jörg Rocholl et Axel Stahmer.

Le FMI a mené vis-à-vis de la Grèce une politique fluctuante et contradictoire

ANALYSE
de Catherine Chatignoux

Comparer le Fonds monétaire international (FMI) à une girouette ne vient pas spontanément à l'esprit. Pourtant, si l'on se repasse le film de toutes ces années marquées par l'interminable crise de la dette grecque, ses hésitations, revirements, mea culpa et, de nouveau, hésitations et volte-face montrent que l'organisation financière, loin d'afficher le professionnalisme et le sérieux que l'Allemagne aime tant vanter, n'a cessé de changer de pied et de multiplier les impairs.

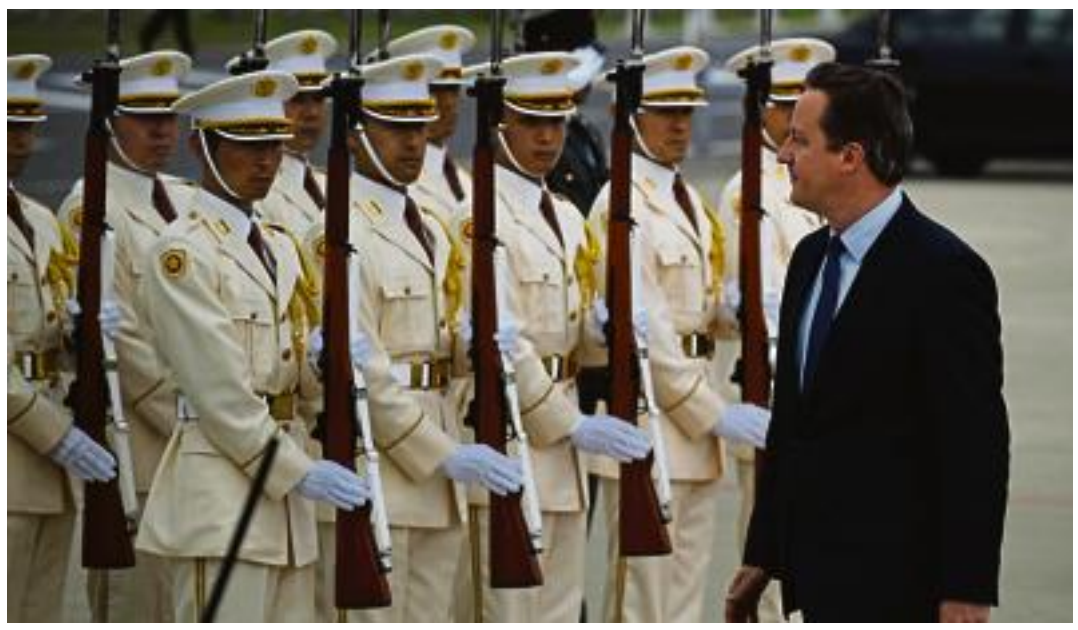
Dès le début de la crise, en 2010, le FMI avait manifesté les plus grands doutes sur la soutenabilité de la dette grecque (150 % du PIB à l'époque). Mais face à la gravité de la crise qui menace les plus grandes banques européennes, et à la demande déjà pressante de Berlin, le Fonds, dirigé à l'époque par Dominique Strauss-Kahn, accepte de participer au programme de financement de la Grèce. Evidemment, les efforts réclamés au débiteur pour ramener la trajectoire budgétaire dans des eaux plus calmes sont draconiens. En octobre 2012, l'économiste du FMI Olivier Blanchard fait amende honorable en reconnaissant que les coupes imposées à la Grèce ont été beaucoup trop violentes et ont précipité l'économie dans une profonde récession. Poussant l'incohérence jusqu'au bout, le FMI cautionne cependant la poursuite de l'austérité.

L'été dernier, lors de la négociation du troisième plan de soutien contre réformes à la Grèce, le FMI refuse cette fois de s'engager auprès des Européens. Ses analystes sont à nouveau convaincus que la dette est insoutenable (elle atteint alors 180 % du PIB), et l'organisation ne peut engager l'argent de ses actionnaires publics que si elle est assurée d'être remboursée. Ces derniers mois, le Fonds n'a cessé de demander à ses partenaires européens qu'ils renoncent à exiger des objectifs budgétaires trop sévères, notamment les 3,5 % d'excédent primaire à partir de 2018, leur demandant plutôt d'alléger la dette. Le Fonds avait pourtant appliqué avec la plus grande rigueur le deuxième plan d'aide à la Grèce, de février 2012, qui exigeait un excédent encore plus important de 4,5 % à partir de 2016…

Quelques jours avant la réunion de l'Eurogroupe, lundi, le FMI dénonçait encore l'aberration d'assigner à la Grèce des objectifs de correction budgétaire trop exigeants. Il réclamait en échange de sa participation un « *allégement substantiel* », avant 2018, de la dette grecque, dont un moratoire sur les paiements jusqu'en 2040. N'étant décidément pas à un virage prêt, le directeur Europe du FMI a accepté, dans la nuit de lundi, l'accord proposé par les ministres de la zone euro, alors qu'il ne répond à aucun des objectifs affichés. Quelques heures plus tard, à Washington, un haut responsable du FMI annonçait que rien n'était fait… ■

Le risque de Brexit à nouveau en débat au sommet du G7 au Japon

- Cameron est en quête de soutien pour le maintien dans l'Union.
- Le dumping chinois sur l'acier sera évoqué.



Le Premier ministre britannique, David Cameron est arrivé ce mercredi au G7. *Photo M.Vatsyayana/AFP*

COOPÉRATION

Richard Hiault
rhiault@lesechos.fr

Faiblesse de la croissance mondiale, crise des réfugiés, lutte contre le terrorisme, attitude de la Chine et de la Corée du Nord… Les sujets abordés par les chefs d'Etat et de gouvernement du G7 ces jeudi et vendredi, au Japon, dans la petite localité côtière d'Ise-Shima, sous haute surveillance policière, ne manquent pas. Mais le risque de sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit) devrait planer sur le dernier sommet international avant la tenue du référendum du 23 juin. Le Premier ministre britannique, David Cameron, tentera d'obtenir de nouveau un soutien réaffirmé de ses partenaires pour le maintien de son pays dans l'union. Mais, pour l'ancien secrétaire aux Affaires étrangères britannique, sir Simon Fraser, « *il est probablement moins utile pour les leaders européens de s'exprimer sur ce sujet puisqu'ils ont un intérêt direct sur la question. Il est plus important que d'autres personnalités, comme le Premier ministre japonais ou le président américain, le fassent : ils sont indépendants des discussions européennes* ».

Convaincre ses partenaires

La semaine dernière, les ministres des Finances du G7 ont reconnu qu'ils n'avaient pas de plan B en cas de sortie. L'économie mondiale subirait alors un nouveau choc auquel il serait difficile de faire face. D'autant plus qu'au sein des leaders du G7, les dissensions persistent sur les meilleurs moyens de raviver une croissance déjà poussive. Tokyo, aux côtés de Washington, espère convaincre ses partenaires de lâcher du lest sur le plan des politiques budgétaires. Une alternative dont ne veulent pas entendre parler Berlin ou Londres. Le communiqué final de ce sommet devrait donc se contenter d'évoquer le bon équilibre entre politique monétaire accommodante, politique budgétaire et réformes structurelles à entreprendre, selon une source proche du dossier. Chacun pourra y voir midi à sa porte. L'accent devrait aussi être mis sur l'engagement du G7 à préserver la stabilité du marché des changes. D'autres sujets seront évoqués : la préservation du patrimoine culturel face aux agressions terroristes, à la demande de la France, ou la situation mondiale sur le marché de l'acier déstabilisé par les surcapacités et le dumping chinois. Dans un courrier rédigé par les représentants des grands groupes de l'industrie de l'acier des Etats-Unis, de l'Europe, du Canada et du Japon, ces derniers demandent que soient rapidement prises des mesures afin de mettre fin à ces distorsions de concurrence, sous peine d'assister à d'autres fermetures de sites. ■

Mer de Chine : Tokyo pour condamner Pékin

Shinzo Abe espère que le G7 dénoncera les constructions d'infrastructures chinoises sur les îlots revendiqués par plusieurs pays.

Yann Rousseau
lesechosjapan@gmail.com
— Correspondant à Tokyo

Si le gouvernement japonais a compris qu'il aura beaucoup de mal à faire valider par les membres du G7 ses projets de relance économique par la dépense publique, son Premier ministre, Shinzo Abe, espère au moins réussir à convaincre ses homologues de condamner d'une seule voix la brutale poussée de Pékin en mer de Chine méridionale. Selon les derniers brouillons de la déclaration finale du G7 diffusés par les médias nippons, les dirigeants devraient dénoncer vendredi « *les actions unilatérales qui mettent en péril le statu quo* » et dire leur « *opposition forte* » à la militarisation de la zone, ainsi qu'à l'installation de nouvelles constructions sur les îlots revendiqués par plusieurs capitales.

Longtemps discret sur ce dossier dans lequel il n'est pas directement impliqué, Tokyo se veut désormais en première ligne dans la défense des intérêts des nations d'Asie du Sud-Est qui se retrouvent confrontées à des revendications territoriales chinoises de plus en plus affirmées. Mettant en avant des « *intérêts vitaux* », le pouvoir chinois revendique maintenant la quasi-totalité de la mer de Chine méridionale et installe progressivement, sous la protection de sa puissante marine, des infrastructures, souvent militaires, sur des îlots ou récifs situés très près des côtes des Philippines ou du Vietnam mais à plus de 1.000 kilomètres de son propre territoire. Les accrochages virils se multiplient entre les navires chinois et les pêcheurs habitués à travailler dans la zone depuis des siècles ou les garde-côtes soutenus et équipés des pays voisins.

Défendre sa souveraineté et ses droits

Si les leaders du G7 prendront soin de ne pas nommer directement Pékin, leur mise au point va ulcérer les responsables chinois qui s'offusquent déjà de l'ingérence occidentale et japonaise dans ces disputes territoriales. Dès mercredi, Hua Chunying, une porte-parole du ministère chinois des Affaires étrangères, a expliqué que Pékin ne faisait que défendre sa souveraineté et ses droits dans la région. « *A leur sommet, ils feraient mieux de s'occuper des problèmes de l'économie mondiale* », a lâché la responsable. ■

L'Inde engage un rapprochement stratégique avec l'Iran

ASIE

L'Inde investit dans un port qui ouvre la voie vers l'Asie centrale.

Michel De Grandi
mgrandi@lesechos.fr

Pour son deuxième anniversaire à la tête de l'Inde, Narendra Modi s'est, en quelque sorte, arrêté à New Delhi. Car le Premier ministre voyage beaucoup. A peine est-il rentré d'une visite historique en Iran qu'il s'apprête à repartir aux Etats-Unis, où il va effectuer son quatrième voyage depuis son élection. S'il a endossé à ce point son costume de grand voyageur, c'est certes pour faire davantage entendre la voix de l'Inde mais c'est tout autant pour ne pas laisser le champ libre à son voisin chinois. Narendra Modi comme le président chinois Xi Jinping sont au coude-à-coude en Asie du Sud-Est, en Afrique et au Moyen-Orient.

Le voyage en Iran que Narendra Modi vient d'effectuer en début de semaine est sur ce point tout à fait caractéristique. Parmi les douze accords que New Delhi a scellés avec Téhéran, un retient particulièrement l'attention, celui qui concerne l'investissement par l'Inde de 500 millions de dollars dans le port de Chabahar. New Delhi est l'un des principaux importateurs de brut iranien et entend consolider ses approvisionnements. Selon l'Agence internationale de l'énergie, en 2040, la dépendance de l'Inde au pétrole importé atteindra 90 % de sa consommation totale. L'Iran, en plus de sa production de pétrole, détient les deuxièmes réserves mondiales de gaz après la Russie. Mais pas seulement. Chabahar est aussi un axe stratégique vers le Moyen-Orient, l'Afghanistan ou l'Asie centrale. Enfin, ce port se situe à quelques encablures (130 kilomètres) de Gwadar, port installé au Pakistan et développé par la Chine.

Deux ports emblématiques de la rivalité Inde-Chine

Sino-scepticisme

Pékin s'offre ainsi un débouché dans l'Océan indien. Moyennant un colossal investissement de 46 milliards de dollars, la Chine va créer d'ici à cinq ans un corridor économique à travers la province du Baloutchistan au Pakistan en partant de la frontière chinoise du Xinjiang jusqu'au port de Gwadar. L'ancien apôtre du non-alignement qui tenait les Etats-Unis à distance a depuis cette période considérablement revu sa position. A quelques jours de son voyage à Washington, Modi vient là encore s'assurer du soutien de Barack Obama. « *En ces temps de montée en flèche du sino-scepticisme à Delhi comme à Washington, ces deux capitales portant haut l'étendard de la démocratie trouvent réconfort dans l'affermissement de leurs rapports diplomatiques, politiques, commerciaux mais également de défense* », écrit Olivier Guillard dans un document de l'Iris(*).

> « New Delhi comme Washington […] trouvent réconfort dans l'affermissement de leurs rapports diplomatiques, politiques, commerciaux et de défense. »
>
> **OLIVIER GUILLARD**
> Directeur de recherche à l'Iris

Pour le Premier ministre indien, ces sujets diplomatiques sont à l'évidence moins préoccupants que les dossiers nationaux. Son parti le BJP vient, certes, de remporter quelques élections régionales, mais il reste minoritaire au Sénat et en difficulté dans bien des Etats, ce qui freine les ardeurs réformatrices du Premier ministre.

** Focus Asie N° 22 « Inde une "autonomie stratégique" en péril ? »*

idées&débats

SOMMAIRE

Le meilleur du Cercle des Echos	Drôle d'anniversaire pour le Front populaire
La Chronique	Ce qui menace la croissance de l'économie mondiale
Le Point de vue	Faire de l'entreprise un bien commun
Art et culture	Le « Lear » coup de poing de Reimann à l'Opéra de Paris
Stratégie	Les secrets de Sonepar, une réussite française

Boll pour « Les Echos »

Europe-Russie : l'impossible maison commune

Par ***Jacques Hubert-Rodier***
—Editorialiste de politique internationale

L'ANALYSE DE LA RÉDACTION

Jamais, depuis la fin de la guerre froide, les relations entre les deux parties de l'Europe n'ont été aussi tendues. Si le dialogue n'est pas totalement rompu, Otan et Russie continuent leur face-à-face électrique.

Adieu la « maison commune ». Celle que voulait construire Mikhaïl Gorbatchev pour créer une communauté de destins entre l'URSS et l'Europe. Aujourd'hui, nous assistons au contraire au retour des tensions et du réarmement des deux côtés de l'Europe. Trente ans après la perestroïka, non seulement l'Union soviétique a implosé, mais trois anciennes républiques soviétiques – Lettonie, Lituanie et Estonié –ont décidé de rejoindre l'Alliance atlantique, deux autres, la Géorgie et l'Ukraine, s'en sont rapprochées. Et le grand projet de communauté eurasiatique, cher à la Russie de Vladimir Poutine, a du mal à décoller. Depuis la fin de la guerre froide, l'Europe et la Russie ont échoué à bâtir une architecture de sécurité en Europe qui aurait permis de trouver un équilibre de l'Atlantique à l'Oural. Les tentatives n'ont pas manqué, pourtant. Réunis la semaine dernière à Bruxelles pour préparer le prochain sommet de l'Otan à Varsovie, des 8 et 9 juillet prochains, les ministres des Affaires étrangères des 28 pays membres de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord sont convenus d'organiser une nouvelle réunion du Conseil Otan-Russie, pour tenter de surmonter leurs difficiles relations après l'annexion de la Crimée et la guerre du Donbass. Une suggestion accueillie froidement par le chef de la diplomatie russe, Sergueï Lavrov. Après vingt mois de suspension, le conseil, qui avait été créé en 2002 à Rome en plein dégel des relations entre George W. Bush et Vladimir Poutine, s'était réuni le 20 avril, sans parvenir à *« régler les désaccords profonds »*, selon les mots du secrétaire général de l'Otan, Jens Stoltenberg. Mieux vaut toutefois *« se parler que ne pas se parler »*, avait résumé l'ambassadeur russe auprès de l'organisation, Alexandre Grouchko.

Reste que cela ne suffira pas à combler le fossé qui sépare les deux parties du continent européen. La Russie n'a pas digéré l'intégration d'ex-républiques soviétiques, qui, à ses yeux, constituaient son espace de sécurité face à l'alliance. Et elle redoute toute poussée orientale, que ce soit vers l'Ukraine ou la Géorgie. A chaque pas en ce sens, la fédération russe, en plein effort de réarmement, a avancé des pions, en prenant la Crimée ou en parrainant, militairement, l'indépendance de l'Abkhazie et de l'Ossétie du Sud. Or, si l'Otan a repoussé l'idée d'une nouvelle adhésion d'ex-républiques soviétiques, elle continue à se renforcer sur son flanc oriental. Le déploiement, en mai, d'un site de défense antimissiles à Deveselu, en Roumanie, par la marine de guerre américaine dans le cadre du système de défense de l'Otan, avant une installation similaire prévue pour 2018 en Pologne, à Redzikowo, a déclenché une réaction forte à Moscou. L'ambassadeur russe a récemment indiqué qu'il se tenait prêt à réagir à la nouvelle configuration de l'Otan *« près de ses frontières »*. La Russie, a-t-il prévenu, prendra toutes les mesures militaires et techniques nécessaires.

Une nouvelle menace contre l'alliance, qui confirmera à Varsovie sa volonté de se renforcer militairement en Europe, notamment en mer Baltique. Certes, affirmait il y a peu le général Petr Pavel, président du comité militaire de l'Otan, dans un entretien au journal « Le Monde », il n'y a pas d'incursion russe sur le « territoire » même de l'Otan, mais l'activité de la Russie se développe dans les espaces internationaux aériens et maritimes proches. L'organisation avait dû d'ailleurs rappeler récemment que la Turquie faisait partie de la solidarité collective, après qu'un bombardier Soukhoï russe eut été abattu, en novembre 2015, dans l'espace aérien turc. De plus, après la chute de l'ancien président ukrainien Viktor Ianoukovitch, la Russie a soufflé le chaud et le froid en massant des troupes à la frontière russo-ukrainienne et en effectuant des incursions, notamment avec des hommes sans écusson militaire, dans le Donbass, après l'annexion de la Crimée. L'absence d'une véritable architecture de sécurité en Europe témoigne en fait d'une modification de l'équilibre des puissances et de la naissance d'un monde « apolaire », selon l'expression consacrée, qui a succédé à l'illusion de l'hyperpuissance des Etats-Unis. L'Amérique ne peut réorganiser le monde selon la vision des idéologues entourant George W. Bush. La Chine n'a pas encore atteint la dimension politique qui lui permettrait d'assurer son hégémonie sur la planète. Et l'Union européenne est plus marquée par ses divergences en matière de politique internationale que par son unité. Vladimir Poutine, avec un grand opportunisme, a su tirer partie de ces déséquilibres pour devenir *« l'acteur quasi incontournable »* au Moyen-Orient, dans les guerres civiles qui déchirent la Syrie. *« Le maître du Kremlin aspire à refermer la parenthèse des années Gorbatchev et Eltsine, assimilées aux temps des troubles de la fin du XVI^e^ et du début du XVII^e^ »*, note Bruno Tertrais, maître de recherche à la FRS (Fondation pour la recherche stratégique) dans la revue « Politique internationale ».

Reste un espoir : celui d'une véritable reprise du dialogue. Sur son blog, en avril dernier, Michael O'Hanlon, directeur de recherche à la Brookings Institution, suggérait d'ouvrir un débat sur *« une autre architecture de sécurité en Europe orientale qui créerait une zone réelle d'Etats neutres depuis la Finlande et la Suède jusqu'à l'Ukraine, la Biélorussie, la Moldavie et la Géorgie »*. Mais la voie est étroite. Car cela supposerait un retrait de la Russie d'Ukraine orientale, d'Ossétie du Nord et d'Abkhazie. Nous n'en sommes pas là. Et la situation est suffisamment tendue pour que la Finlande et la Suède songent à nouveau à se mettre à l'abri du parapluie otanien. En tout cas, ce n'est pas l'Europe de l'Atlantique à l'Oural qui décidera demain du destin du monde…

Les points à retenir

- La Russie n'a pas digéré l'intégration d'ex-républiques soviétiques, qui, à ses yeux, constituaient son espace de sécurité face à l'alliance. Et elle redoute toute poussée orientale de l'Otan.
- L'absence d'une véritable architecture de sécurité en Europe témoigne d'une modification de l'équilibre des puissances et de la naissance d'un monde « apolaire » qui a succédé à l'illusion de l'hyperpuissance des Etats-Unis.
- Vladimir Poutine a su tirer partie de ces déséquilibres pour devenir « l'acteur quasi incontournable » au Moyen-Orient, dans les guerres civiles qui déchirent la Syrie.

LES ÉDITORIAUX **DES « ÉCHOS »**

Répit au bord du gouffre

Par **Jean-Marc Vittori**

Nombre des incertitudes accumulées sur l'Europe se dissipent. Tant mieux.

Il y a six ans, c'était inconcevable. Il y a trois ans, cela paraissait infaisable. Aujourd'hui, c'est devenu envisageable et même avouable. Les Etats de la zone euro vont enfin alléger la dette grecque. Les créanciers privés d'Athènes étaient déjà passés à la casserole il y a cinq ans. Les créanciers publics admettent enfin publiquement qu'ils devront à leur tour faire un effort, comme les y incitait le Fonds monétaire international depuis des mois, à juste titre et avec insistance. Rien n'est bien sûr acquis. L'allègement est prévu pour 2018. Il prendra la forme d'un allongement des prêts et non d'un effacement. Il pourrait ressembler à un serpent qui se mord la queue, puisqu'il est conditionné à l'adoption de mesures qui risquent de peser à court terme sur la croissance, et donc de compliquer l'atteinte des objectifs exigés pour déclencher cet allègement. D'autres négociations seront inévitables. Sur les marchés, on redoute déjà un pic de remboursements… en 2033. Il n'empêche, un tabou est tombé. A ainsi été franchie une étape capitale pour la sortie de la crise grecque, qui mine l'Union monétaire depuis 2009.

Nombre des incertitudes accumulées sur l'Europe se dissipent, et c'est tant mieux. En Grèce, l'accord de l'Eurogroupe permettra à Athènes d'honorer ses engagements financiers pour les prochains mois et d'espérer retrouver un chemin soutenable dans les prochaines années. En Autriche, les électeurs ont porté à la tête de l'Etat un écologiste pragmatique et non un populiste dogmatique. En Espagne, les élections du 26 juin devraient aboutir à la formation d'un gouvernement mené par le Parti populaire de Mariano Rajoy, avec le soutien des centristes de Ciudadanos. Au Royaume-Uni, le référendum sur le Brexit semble moins menaçant. Même si l'isolationnisme devait l'emporter, ses conséquences économiques mettront du temps à se faire sentir. Et à Bruxelles, la Commission fait preuve d'un heureux pragmatisme. Elle a renoncé à sanctionner l'Espagne et le Portugal pour non-respect des cibles budgétaires afin de laisser une chance à la reprise économique de s'épanouir. En quinze ans, elle a laissé passer plus d'une centaine de violations illégales de la règle plafonnant le déficit budgétaire à 3 % du PIB, selon l'institut allemand IFO. La non-application d'une règle absurde va dans le bon sens.

Autrement dit, l'Europe parvient pour l'instant à éviter la chute dans le gouffre au bord duquel elle louvoie depuis tant d'années. Mais si elle ne parvient pas à profiter du répit à la fois politique et économique pour s'éloigner du gouffre, elle reviendra vite dans une zone périlleuse. L'an prochain, ce sont les électeurs allemands et français qui pourraient être tentés par les sirènes mortifères du populisme et du repli sur soi.

Lire nos informations Page7

Retirer la loi travail ?

Par **Jean-Francis Pécresse**

« Ni retrait ni remise en cause » de l'article le plus contesté de la loi El Khomri sur le Code du travail : c'est un « ni-ni » à moitié rassurant qu'a opposé, hier, à la CGT et à une partie de sa majorité le Premier ministre, Manuel Valls. Car une idée chemine, même si elle est pour le moment officiellement écartée : celle d'une légère réécriture de ce fameux article 2 censé donner, enfin, la primauté à l'entreprise sur la branche pour déterminer la majoration des heures supplémentaires. En apparence, cette réécriture ne dénaturerait pas le texte puisqu'elle consisterait juste à soumettre ces accords d'entreprise à l'avis préalable de la branche professionnelle… En réalité, cela changerait tout. D'abord parce que cela introduirait un nouvel élément de complexité. Ensuite parce que requérir l'avis de la branche alors que l'on exige déjà l'accord d'une majorité de salariés de l'entreprise est tout simplement une contradiction absolue ! Toucher à cet article sur l'inversion de la hiérarchie des normes est une ligne blanche à ne pas franchir. Ce serait inutile car qui peut croire que la CGT, engagée dans un combat plus politique que social, s'en contenterait ? Ce serait surtout dangereux. Car que restera-t-il alors de positif pour l'entreprise dans cette loi El Khomri déjà bien réécrite ? Le référendum d'entreprise et la sécurisation du licenciement économique pour les PME. Ce n'est pas rien, certes, mais l'augmentation de 20 % du temps de délégation syndicale, l'obligation d'avoir des salariés mandatés par un syndicat dans les petites entreprises et la création imposée d'instances de représentation dans les entités franchisées feraient pencher la balance sous la ligne d'équilibre – si ce n'est déjà le cas… Si la majorité devait encore dénaturer ce texte, la question de son retrait pourrait finir pas se poser… au risque d'offrir une victoire sur un plateau au leader de la CGT.

Lire nos informations Pages 2-3

opinions

LES ARTICLES LES PLUS LUS SUR LES ECHOS.FR

1. Le point sur les grèves et perturbations
2. La menace de Total sur l'avenir des raffineries en grève
3. Et si la CGT servait Manuel Valls ?
4. Quand l'ex-patron de Google révèle qu'il utilise en fait... un iPhone
5. Deux femmes en lice pour diriger le Trésor

LE MEILLEUR DU **CERCLE DES ÉCHOS**

Drôle d'anniversaire pour le Front populaire

Mai 1936-mai 2016. Il y a quatre-vingts ans, le Front populaire, une coalition de partis de gauche portée par Léon Blum, proposait une série de réformes considérées comme des avancées sociales majeures. Aujourd'hui, la loi travail d'un gouvernement de gauche provoque une grogne de grande ampleur, explique notre contributeur Vassili Joannidès de Lautour.

D'UNE GRÈVE À L'AUTRE *« Pour le jour anniversaire de la grève du 24 mai 1936, Manuel Valls se trouve confronté à un mouvement social général. En 1936, Léon Blum était au contraire porté par un mouvement de grève. En 1936, les ouvriers de l'industrie automobile en appellent à la gauche ; en 2016, les automobilistes éprouvent des difficultés à se fournir en carburant, à cause des salariés de l'industrie pétrolière. »*

COUP DE POUCE *« Pour le 80e anniversaire des 40 heures et des congés payés du gouvernement de Léon Blum, on retiendra la remise en cause des 35 heures et des rigidités du Code du travail. La création des allocations chômage est célébrée par la stigmatisation des chômeurs et des discussions relatives à la dégressivité et le plafonnement de leur indemnisation en cas de perte d'emploi. »*

PANNE D'IDENTITÉ *« Les positions prises par Manuel Valls en 2016, et ses propos sur la possible mort de la gauche, sont une bien curieuse manière de célébrer l'anniversaire du Front populaire qui est dans l'ADN du Parti socialiste. Peut-être le bon goût eût-il exigé que de telles positions soient adoptées en 2012, de sorte que 2016 puisse apparaître comme une réelle année de commémoration pour une gauche en panne d'identité. »*
— *K. B.*

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

DANS LA **PRESSE ÉTRANGÈRE**

Les Dalton à l'heure de l'Internet pour dévaliser les banques

FINANCIAL TIMES

● Les quatre frères Dalton n'ont plus besoin d'un colt pour dévaliser les banques. Mais d'après le « Financial Times », le nombre d'attaques cybernétiques est en forte hausse avec une cible privilégiée : SWIFT, le réseau international de paiements qui est utilisé actuellement par quelque 9.000 institutions financières dans le monde et qui traite chaque jour plus de 6.000 milliards de dollars de transactions. Au cours des derniers mois, souligne le quotidien de la City, des hackers se sont introduits par effraction dans les systèmes de banques et ont dérobé des codes SWIFT et autres protocoles d'authentification. Ils les ont utilisés ensuite pour réaliser des transferts dans d'autres institutions de pays tiers où ils ont pu tranquillement retirer des sommes d'argent. Un des cas les plus frappants est celui de la Bangladesh Bank : 80 millions de dollars de son compte à la Réserve fédérale de New York ont ainsi été retirés. SWIFT a identifié une dizaine de cas similaires. Ce qui inquiète le journal, c'est la facilité d'accès aux comptes bancaires sans passer d'ailleurs directement après le vol des codes par SWIFT, mais en se servant directement. Le réseau a néanmoins réagi face à ces cyberattaques et a proposé de renforcer les systèmes de sécurité. En tout cas, dans un éditorial, le « Financial Times » affirme que les systèmes qui s'occupent de sécurité informatique n'ont aucun avenir s'ils se montrent incapables de protéger les banques. Le crime cybernétique est en effet devenu une menace croissante pour toutes les banques qui ne peuvent l'ignorer. Pour les Dalton, les colts ne servent plus à rien. Averell sera-t-il capable de se mettre à l'informatique ? Cela semble être un jeu d'enfant. Du moins pour le moment. **— *J. H.-R.***

LE LIVRE DU JOUR

Contre le monopole monétaire

LE PROPOS A rebours de ce qui se dit et se croit habituellement, émettre la monnaie n'a rien d'un monopole étatique naturel ni d'un attribut essentiel de la souveraineté. En tout cas dans une société qui se préoccupe à la fois de liberté et de stabilité, de lutte contre l'inflation et contre le chômage. La thèse de Hayek : il faut priver le gouvernement de son monopole d'émission monétaire. La concurrence des devises et l'abolition des banques centrales permettraient l'ajustement et l'équilibre, tout en protégeant de l'extension préjudiciable des interventions étatiques.

L'INTÉRÊT On peut se gausser. Dans ce texte, qui date d'une quarantaine d'années, Hayek juge sa proposition difficile à mettre en œuvre, mais moins utopique qu'une monnaie européenne unique. Reste qu'aujourd'hui, à l'époque du bitcoin, de la crise de l'euro et du développement dispersé des monnaies locales, son analyse prend une autre saveur. Tout en prenant assurément à rebrousse-poil, à partir de convictions très libérales très assumées.

Pour une vraie concurrence des monnaies
par Friedrich Hayek, PUF, 2015, 271 pages, 18 euros.

LA CITATION *« Je ne veux rien interdire au gouvernement en matière monétaire, si ce n'est d'empêcher les autres de poursuivre des activités qu'ils pourraient plus convenablement mener à bien. »*
— *Julien Damon*

La croissance potentielle est à la baisse, tant pour les pays avancés que pour les pays émergents.

Photo Bloomberg

Ce qui menace la croissance de l'économie mondiale

Coincés entre la nécessité de se désendetter et celle d'investir pour assurer leur avenir, les pays développés comme émergents sont face à un dilemme. D'autant plus pesant que les opinions se crispent avec la hausse des inégalités.

LA **CHRONIQUE** *de* **Nouriel Roubini**

Il y a peu, le FMI et d'autres institutions ont révisé encore une fois à la baisse leurs prévisions relatives à la croissance mondiale. Cela n'a rien d'étonnant, car à l'exception de quelques pays à l'économie florissante, la plupart sont en difficulté.

Parmi les pays avancés, les Etats-Unis viennent de traverser deux trimestres consécutifs de croissance annuelle de 1 %. La prolongation du relâchement monétaire a provoqué un redressement cyclique dans la zone euro, bien que le taux de croissance potentiel de la plupart de ses pays membres soit nettement inférieur à 1 %. Au Japon, les Abenomics [la politique économique du Premier ministre Shinzo Abe] sont en perte de vitesse, et du fait du ralentissement économique depuis la mi-2015, le pays est au bord de la récession. Au Royaume-Uni l'incertitude qui entoure le référendum de juin sur son maintien au sein de l'UE conduit les entreprises à suspendre les embauches et les investissements. Et d'autres pays avancés comme le Canada, l'Australie ou la Norvège pâtissent de la baisse du prix des matières premières.

La situation de la plupart des pays émergents n'est guère meilleure. En ce qui concerne les cinq pays qui forment les BRICS, le Brésil et la Russie sont en récession, l'Afrique du Sud a une croissance presque nulle et la Chine connaît un ralentissement structurel. Le cinquième, l'Inde, s'en sort bien seulement parce qu'au royaume des aveugles, les borgnes sont rois – ainsi que l'a formulé le gouverneur de la banque centrale indienne, Raghuram Rajan. Du capitalisme d'Etat.

Pire encore, la croissance potentielle est à la baisse, tant pour les pays avancés que pour les pays émergents. Plusieurs raisons l'expliquent :

● Le niveau de l'endettement public et privé limite les dépenses – notamment les dépenses d'investissement favorables à la croissance dont la part dans le PIB a chuté au moment de la crise financière mondiale et qui ne sont pas revenues à leur niveau d'avant-crise. Cette baisse affecte la croissance de la productivité, tandis que le vieillissement de la population dans les pays développés et dans un nombre croissant de pays émergents (par exemple la Chine, la Russie ou la Corée) diminue l'apport de la main-d'œuvre dans la production.

● La hausse des inégalités en termes de revenus et de patrimoine exacerbe la tendance massive à épargner au niveau mondial.

● Un ralentissement cyclique prolongé peut affecter la croissance tendancielle. Les économistes qualifient ce phénomène d'hystérésis. Le chômage de longue durée affecte la qualification des travailleurs et le capital humain ; et comme l'innovation suppose de nouveaux moyens de production, la faiblesse des investissements retentit de manière permanente sur la croissance de la productivité.

> Le niveau de l'endettement public et privé limite les dépenses d'investissement.

> Le bénéfice tardif des réformes structurelles dissuade nombre de pays de les décider.

● Que ce soit dans les pays avancés ou dans les pays émergents, le rythme de ces réformes est trop lent, parce qu'elles sont coûteuses en termes d'argent et de perturbations. Leurs effets positifs ne se feront sentir qu'à moyen ou long terme, ce qui donne un avantage à ceux qui s'y opposent.

● Le désendettement et la réduction des déficits massifs sont un processus douloureux qui suppose une baisse des dépenses publiques et privées et une augmentation de l'épargne. Ce processus a commencé aux Etats-Unis après l'éclatement de la bulle immobilière, il a ensuite gagné l'Europe et il s'étend maintenant aux pays émergents qui ont emprunté à tout va au cours des dix dernières années.

● Le dosage entre les différentes mesures n'est pas satisfaisant. La plupart des pays avancés basculant trop rapidement vers des restrictions budgétaires, ils ne pouvaient compter pratiquement que sur une politique monétaire non orthodoxe pour relancer la croissance ; or cette dernière est de moins en moins efficace (si ce n'est contre-productive).

Il n'y a pas de solution politique facile au dilemme posé aujourd'hui par l'économie mondiale. Il faut réduire rapidement et efficacement un surendettement insoutenable pour éviter un processus de désendettement qui traînerait pendant une décennie ou même plus. Mais les pays souverains ne peuvent recourir à ces mécanismes difficiles à appliquer pour les ménages, les entreprises et les institutions financières. De même, des réformes structurelles et des réformes en faveur des marchés sont nécessaires pour améliorer la croissance potentielle. Mais compte tenu de leur coût préalable et de leurs bénéfices tardifs, ces réformes sont impopulaires dans les économies qui sont déjà en phase de ralentissement.

Il sera tout aussi difficile de mettre fin aux mesures monétaires non orthodoxes, ainsi que la Réserve fédérale américaine l'a montré en faisant savoir que la normalisation des taux d'intérêt sera plus lente que ce qui était attendu. La politique budgétaire (notamment les investissements publics qui encouragent à la fois l'offre et la demande) est prisonnière du surendettement et d'une politique d'austérité inappropriée, même dans les pays qui auraient les moyens financiers d'entreprendre une consolidation à un rythme moins rapide.

Aussi, pour le moment nous allons probablement en rester à ce que le FMI appelle la *« nouvelle médiocrité »*, Larry Summers, une *« stagnation séculaire »* et les Chinois la *« nouvelle normalité »*. Mais il ne faut pas s'y tromper : il n'y a rien de normal ou de satisfaisant dans des résultats économiques qui accroissent les inégalités et dans bien des pays suscitent une réaction populiste (à gauche comme à droite) contre le commerce, la mondialisation, les migrations, l'innovation technique et les mesures favorables aux marchés.

Nouriel Roubini est président de Roubini Global Economics et professeur d'économie à la Stern School of Business de l'université de New York.
Cet article est publié en collaboration avec Project Syndicate 2016.

LES ARTICLES LES PLUS PARTAGÉS

1. « Il y a des risques que les mouvements s'amplifient » (Martinez, CGT)
2. Peu de fonctionnaires travaillent 35 heures
3. Macron : « En Marche ! présentera à la fin de l'été un diagnostic du pays »
4. Grèves chez EDF : risque-t-on des coupures de courant ?
5. Et si la CGT servait Manuel Valls ?

LE **POINT DE VUE**

Faire de l'entreprise un bien commun

de **Denis Terrien** *et* **Marion Darrieutort**

Depuis le boycott par des consommateurs anglais du sucre de canne des Caraïbes produit par des esclaves au XVIIIe siècle, l'affaire est entendue. Aux yeux d'un consommateur responsable, la mission de l'entreprise ne se réduit pas à engranger des bénéfices. Une entreprise est un créateur essentiel de richesse et de progrès, mais elle ne peut pas fonctionner comme si les conséquences de son activité pouvaient être cantonnées en son sein, comme si une paroi étanche existait entre le dedans et le dehors, comme si elle pouvait supprimer ses externalités négatives.

A l'intérieur et à l'extérieur de son périmètre, des parties prenantes, toujours plus nombreuses, se mobilisent pour défendre à la fois leurs intérêts particuliers et leur conception de l'intérêt général. La prise en compte et la convergence de ces aspirations multiples forment ce qu'on appelle depuis cinquante ans la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Avant de devenir la règle, grâce à la vision de certains dirigeants visionnaires, elle a longtemps été traitée avec dédain, désinvolture ou opportunisme.

La RSE est donc une idée ancienne et puissante qu'il faut réactualiser en permanence. Il s'agit, pour l'entreprise, de servir le bien commun, c'est-à-dire le progrès pérenne de la collectivité. De bâtir un équilibre entre des intérêts en partie divergents, au nom d'impératifs partagés. Par la RSE, l'entreprise se dépasse et se renforce. En articulant plus étroitement ses causes sociétales avec son activité principale et son besoin impératif d'être profitable pour investir, l'entreprise assume son impact sur la société et l'environnement. Par le biais des types d'emplois et de formations qu'elle offre, des produits qu'elle fabrique et de son mode d'utilisation des ressources, elle peut l'infléchir. Quand un grand fabricant de boissons décide de faire recruter 5 millions de femmes par ses embouteilleurs locaux dans les pays en développement, l'imbrication est claire. L'industriel-employeur-donneur d'ordres sait que son investissement dans l'emploi féminin peut doper les revenus des familles et favoriser des communautés plus riches consommant plus de ses boissons. Le cercle est vertueux.

> La responsabilité sociétale de l'entreprise est une idée ancienne et puissante.

> Mais elle a longtemps été traitée avec dédain, désinvolture ou opportunisme.

La RSE est devenue un pilier de la stratégie. Les années de récession, les bénéfices réduits, la pression des actionnaires ont conduit à inventer de nouveaux modèles. L'époque de la RSE philanthropique, qui consistait à redistribuer une portion des profits au bénéfice de quelques parties prenantes, est révolue. Désormais, les entreprises les plus avancées dessinent chaque initiative RSE afin qu'elle s'intègre dans leurs opérations et tire leur croissance. Elle est même un instrument de gestion des risques, tant la négligence des enjeux de RSE peut coûter cher en réputation.

La transformation numérique, en brouillant les frontières entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, en bousculant les rapports entre l'entreprise et ses parties prenantes, en propulsant le client dans un rôle moteur, rend cette mutation indispensable. C'est enfin un moyen décisif d'attirer et de retenir les talents des générations nouvelles qui ont un sens aigu de l'équilibre entre l'entreprise et la collectivité.

Dans un environnement en changement chronique, la RSE devient à la fois le cap et le sens. L'entreprise n'est donc plus seulement un acteur comme un autre au service du « bien commun ». Métamorphosée par la RSE en archipel de responsabilité, elle devient elle-même un bien commun à part entière. Il convient de la protéger en tant que tel.

Denis Terrien est président d'Entreprise et Progrès, **Marion Darrieutort** en est la vice-présidente.

LE **COMMENTAIRE**

Pour des banques paneuropéennes

de **Jacques Delpla**

L'anthropologue Claude Lévi-Strauss, dans son opus magnum « Les Structures élémentaires de la parenté » (1949), a montré que l'on passe de la nature à la culture quand les groupes familiaux prohibent l'inceste et échangent les femmes entre eux. L'humanité prohibe l'inceste depuis longtemps, mais l'Europe est toujours en plein inceste bancaire, renforcé récemment de surcroît. Prohibons l'inceste bancaire et promouvons l'exogamie entre banques !

Aux Etats-Unis, les chocs économiques asymétriques sont d'abord absorbés par une dizaine de banques couvrant l'ensemble du pays. Quand le Nevada est sinistré avec des séries de faillites, ces pertes sont absorbées par les banques via des profits à Boston ou Chicago. L'euro devrait fonctionner ainsi, avec de grandes banques paneuropéennes qui iraient de la Finlande au Portugal, de Dublin à Athènes, capables d'absorber les chocs asymétriques. Si en Irlande, en Espagne ou en Grèce, la quasi-totalité du marché bancaire avait été détenue par de grandes banques paneuropéennes, les chocs asymétriques dans ces pays auraient été absorbés beaucoup plus vite et mieux. Cet argument est encore plus fort en Europe qu'aux Etats-Unis, car le secteur bancaire y est beaucoup plus important et car les transferts budgétaires entre Etats ne sont pas populaires en Europe. La logique d'un euro durable veut que l'Europe se dote d'une petite dizaine de très grandes banques paneuropéennes.

Or, dans la réalité, l'Union bancaire européenne fait le contraire en créant des banques de plus en plus nationales et des règles contre les grandes banques. En Grèce, avant la crise, 25 % du système bancaire étaient détenus par des banques étrangères ; aujourd'hui, c'est 0 % – idem ailleurs. Aucune grande banque paneuropéenne n'existe. Les autorités européennes ont fait deux erreurs majeures.

La première tient aux fusions bancaires. Quand il s'agit de racheter une banque d'un pays A, celle-ci sera mieux valorisée par une autre banque du pays A que par une banque étrangère, pour des raisons de proximité culturelle et réglementaire, sans parler du protectionnisme national ! D'où fusions endogamiques, incestes bancaires.

> L'Union bancaire crée des banques de plus en plus nationales et des règles contre les grandes banques.

> On devrait au contraire promouvoir des fusions transfrontalières.

Ce fut le cas en Espagne, en Grèce, au Portugal et maintenant en Italie. C'est létal pour la prochaine crise bancaire européenne. Que faire ? La solution est simple : les règles générales de la concurrence de l'UE et les mesures prudentielles propres au secteur bancaire devraient privilégier les fusions bancaires transfrontalières et pénaliser les fusions nationales.

Deuxième erreur européenne : empêcher la constitution de grandes banques. Car sans elles, pas de banques paneuropéennes. La réglementation bancaire actuelle défavorise explicitement les grandes banques, au nom du « Too big too fail », alors que la quasi-totalité des banques en crise étaient de petites banques commerciales, souvent locales.

Aujourd'hui, les règles de Bâle III imposent aux banques des capitaux propres durs de 10,5 % de leurs actifs pondérés du risque. Pour les grandes banques ce ratio augmente de 2 à 3 points. Avec ces règles, le coût marginal de nouvelles acquisitions bancaires est prohibitif pour les grandes banques, car, si elles dépassent une certaine taille, la surcharge en capital s'impose à tout l'actif de la banque et non à la seule nouvelle acquisition. Ainsi il n'y a aucune chance de voir éclore de grandes banques paneuropéennes. La solution est pourtant simple : arrêter de discriminer contre les grandes banques et les réguler d'une autre manière (politique de la concurrence, forcer les banques à ne distribuer leurs dividendes qu'après N années…).

Il est temps pour les régulateurs européens de sortir de la nature et de l'inceste et de construire une civilisation bancaire européenne en favorisant la naissance de grandes banques paneuropéennes concurrentielles.

Jacques Delpla est membre associé à l'Ecole d'économie de Toulouse.

art&culture

Le « Lear » coup de poing de Reimann à l'Opéra de Paris

Philippe Venturini

OPÉRA
Lear
d'Aribert Reimann
Dir.: Fabio Luisi. MS: Calixto Bieito. Paris, palais Garnier (08 92 89 90 90) jusqu'au 12 juin, 3 heures avec entracte.

Etrange public que celui des premières de l'Opéra de Paris. Alors qu'il hue qui ose bousculer la perruque de Mozart ou tirer la barbe de Verdi, il a réservé un triomphe à ce « Lear » de Reimann. Le spectacle est méritoire sans doute, mais l'œuvre n'est vraiment pas la plus facile à écouter. Elle représente même l'archétype de cette « musique contemporaine » agressive, instable, hurleuse. Il faut reconnaître que le sujet, inspiré du « Roi Lear » de Shakespeare, n'appelle pas une féerie vocale. Cette histoire de vieux roi qui veut partager son domaine entre ses trois filles proportionnellement à l'amour que chacune lui voue se termine dans un véritable bain de sang.

Puissance lyrique

Créé à Munich en 1978, l'opéra reste une des rares pièces modernes à connaître régulièrement de nouvelles productions. Typique de l'avant-garde des années 1960-1970, celle des Ligeti et Penderecki, la musique d'Aribert Reimann, né à Berlin en 1936, prend souvent l'auditeur à rebrousse-tympans. Mais on ne peut lui contester son efficacité dramatique, ni sa puissance lyrique. Confiée à un très large orchestre, riche en percussions et en cuivres, la partition creuse d'impressionnantes béances entre les trémulations de l'extrême grave et les stridences de l'aigu qui reflètent parfaitement la dérive des personnages, abrutis par la folie du pouvoir. De nombreux clusters, ces lourds agrégats de notes qui tombent sur les portées comme des boulets de canon, participent au jeu de massacre. On ira donc voir et écouter ce « Lear », non pour se détendre mais pour vivre une expérience forte, assurée par une équipe exemplaire. Simple (peu de décors, costumes contemporains) mais très habile, la mise en scène de Calixto Bieito se concentre sur les conflits entre les personnages.

Le baryton danois Bo Skovhus compose un roi halluciné, imprévisible, qui mène involontairement son monde vers l'anéantissement. Avec des manières brusques et de faux airs de Nina Hagen, la soprano allemande Ricarda Merbeth incarne une terrifiante Goneril, l'aînée sans foi ni loi. Sa sœur Regan qu'interprète tout aussi magistralement Erika Sunnegårdh n'est pas en reste. La benjamine Cordelia, seule à aimer son père, à qui Reimann a confié des lignes plus douces, profite de la rayonnante Annette Dasch. Signalons enfin l'Edgar d'Andrew Watts qui passe des registres de tête et de poitrine avec une stupéfiante aisance. Direction au cordeau de Fabio Luisi. Beaucoup de bruit, mais vraiment pas pour rien… ■

Simple mais très habile, la mise en scène de Calixto Bieito se concentre sur les conflits entre les personnages. *Photo Elisa Haberer*

Golshifteh Farahani, lumineuse Anna Karénine à la Tempête

Philippe Chevilley
@pchevilley

THÉÂTRE
Anna Karénine
d'après Léon Tolstoï, mise en scène de Gaëtan Vassart. Cartoucherie de Vincennes, théâtre de la Tempête, jusqu'au 12 juin (01 43 28 36 36).

La plus belle femme russe, alias Anna Karénine, est née en Iran. La star de cinéma en exil Golshifteh Farahani incarne avec grâce et vérité l'héroïne de Tolstoï sur la scène de la Tempête, dans une adaptation signée Gaëtan Vassart. Le temps d'une soirée, le bois de Vincennes, qui abrite le théâtre, se métamorphose en bois de bouleaux, agité par les passions violentes de cette lointaine cousine de notre Emma Bovary…

Comme cela paraît simple, le théâtre parfois ! Un grand texte, une grande actrice pour incarner le rôle-titre, une troupe soudée autour… Pourtant, il a fallu du travail pour aboutir à ce spectacle vif et limpide d'un peu plus de deux heures. Gaëtan Vassart a d'abord su convaincre Golshifteh Farahani. L'actrice n'est pas novice sur les planches, mais c'est la première fois qu'elle y joue en français. Sa performance est à la hauteur de son coup de cœur pour le rôle : sa diction, excellente, n'est en rien entravée par son léger accent, si troublant. Sur scène comme sur un plateau de cinéma, Golshifteh capte la lumière et s'avère une grande tragédienne : elle est *« la lueur d'un incendie dans la nuit sombre »* voulue par Tolstoï.

Son choix de rejoindre l'aventure tient sans doute beaucoup à l'adaptation. Gaëtan Vassart a réussi à condenser l'action et les passions du livre, en mettant en relief les deux enjeux qui parlent encore à tous aujourd'hui : l'émancipation des femmes – à travers les rôles d'Anna, de Daria et Kitty – et le progrès social – personnifié par Lévine, le propriétaire terrien aux idées réformatrices (Stanislas Stanic). Sa pièce joue la carte du drame populaire, sans négliger les problématiques de fond. La poésie et le romantisme de l'œuvre sont servis par une mise en scène sobre, sans trop d'argent mais riche en jolis effets (tel ce rideau d'argent qui ouvre le bal fantôme du début, remplacé après par une menaçante toile grise).

Un jeu efficace

Le metteur en scène dirige ses comédiens intelligemment, leur imposant un jeu ardent, un peu trop chantant parfois, mais juste et efficace. Emeline Bayart (Daria) est irrésistible en femme bafouée, Sabrina Kouroughli campe une Kitty fraîche et insolente. Les rôles masculins sont à l'avenant, avec un poignant Karénine incarné par Xavier Legrand et un Vronski (l'amant d'Anna) très distancé. Tous tournent comme des papillons affolés autour de la lumineuse Golshifteh/Anna, qui brisée d'amour déçu, s'évanouit à la fin dans les phares aveuglants et le fracas d'un train. ■

stratégie

SUR
LE WEB

KERMIT FAIT DU CAPITAL RISQUE
Les créateurs de 1, Rue Sésame ont lancé leur propre fonds de capital risque, Sesame Ventures, raconte le « New Yorker ».
http://bit.ly/1WP2AIK

46 ans

L'ÂGE DU MILLION
Un Britannique de 18 ans qui commence à travailler aura gagné en tout 1 million de livres à l'âge de 46 ans (39 ans à Londres), note « The Independant ».
http://ind.pn/1TVQBCk

Pour une fiscalité normale

LA
CHRONIQUE
de **Xavier Fontanet**

S'il n'y avait que deux idées à faire passer aux Français en matière d'économie, ce seraient le concept de l'action-réaction et celui de la rotation d'actifs.
L'action-réaction, c'est le fait qu'une action provoque toujours une réaction qui va en sens inverse. Cette réaction est d'autant plus forte qu'elle a mis du temps à se mettre en marche.
La rotation d'actifs, c'est l'idée que pour toute activité, il faut derrière un investissement (et donc du capital qui y soit alloué et qui travaille). Pour produire des voitures, il faut des usines, et des stocks dans les réseaux de distribution ; si on veut produire deux fois plus de voitures, il faut deux fois plus d'usines et deux fois plus de stock. La relation entre l'activité et le capital est un chiffre constant.
Que se passe-t-il avec l'ISF ? L'action a consisté à augmenter la fiscalité sur le capital et les plus-values, pour se situer à un niveau double de ce qui est pratiqué ailleurs. La réaction nous arrive maintenant : le capital ne peut plus grandir, puisque tout est pris par l'impôt, et beaucoup de Français quittent le pays ; la base de capital s'effondre, et avec elle l'activité. L'atonie de l'économie et le chômage s'expliquent en grande partie par ce phénomène.
Il faut que tout le monde comprenne (et que les enseignants expliquent aux étudiants) que nous avons besoin les uns des autres : les employés ont besoin du capital, qui finance les entreprises dans lesquelles ils travaillent ; et sans employés ni clients, le capital ne fructifie pas ; les intérêts sont réciproques. Il faut aussi comprendre (comme l'expliquait Jaurès à son époque) que l'investisseur prenant tout le risque sur lui, rend un service immense à la société.
C'est pourquoi l'arrêt de l'ISF et le retour à une fiscalité normale sur la plus-value seraient une bonne chose pour l'ensemble de la société, et en particulier pour tous ceux qui peinent à trouver du travail en ce moment.

Xavier Fontanet est professeur de stratégie à HEC.

L'**ÉTUDE**

Les défis des géants de l'industrie du futur

Le plan français Industrie du futur, mis en avant cette semaine par Emmanuel Macron dans nos colonnes (« Les Echos » du 24 mai), vise à améliorer la productivité et la compétitivité de nos usines en tirant parti des technologies numériques. Dans ce domaine, deux nations font la course en tête : l'Allemagne, avec le plan Industrie 4.0, apparu à la Foire de Hanovre en 2011, et les Etats-Unis, avec l'Advanced Manufacturing Partnership, lancé par Barack Obama la même année. Où en sont aujourd'hui ces deux précurseurs ? Quels sont les gains espérés et les freins constatés ? Pour le savoir, le Boston Consulting Group a interrogé les responsables de 312 entreprises allemandes et de 315 américaines. Aujourd'hui, le match semble tourner à l'avantage des premières : 60 % des industriels d'outre-Rhin ont déjà commencé à planifier ou à mettre en place de nouvelles technologies de production (numérisation de la logistique, maintenance prédictive, robots autonomes…), contre 40 % de leurs homologues américains.
Les résultats des deux pays se rejoignent quand il s'agit d'analyser les principaux défis à relever pour l'usine du futur : le manque de main-d'œuvre qualifiée arrive en tête dans les deux pays, suivi par les craintes sur la sécurité des données (pour l'Allemagne) et le niveau des investissements nécessaires (pour les Etats-Unis. — ***B. G.***

« Time to accelerate in the race for Industry 4.0 », www.bcgperspectives.com

DISTRIBUTION // Les héritiers d'une entreprise textile centenaire ont choisi la distribution de matériel électrique en 1968. Ils en ont fait un numéro un mondial, le deuxième groupe privé de France.

Les secrets de Sonepar, une réussite française

LE
DÉCRYPTAGE
de **Sabine Delanglade**

Elle est vive, enjouée, diserte. Sur les qualités de ses collaborateurs, les atouts des entreprises familiales, les lourdeurs du système français, on ne l'arrête plus. Il n'y a guère qu'un thème sur lequel Marie-Christine Coisne-Roquette reste coite, celui des bénéfices de l'entreprise qu'elle préside depuis 1998, même si on ne doute pas qu'ils soient plantureux. De toute façon, personne ne connaît Sonepar. Même pas ses milliers de clients qui, la plupart du temps, ne la fréquentent qu'à travers une de ses 230 enseignes. Il s'agit pourtant de l'une des plus belles réussites tricolores. La deuxième entreprise privée de France, derrière Auchan, emploie 45.000 salariés dans 44 pays.

Depuis ce jour de 1968 où les descendants d'un groupe textile centenaire du Nord ont décidé de se lancer dans un créneau plus porteur, ils ont prouvé que leur choix de la distribution de matériel électrique était le bon. Mieux, la crise de 2009 ne les a pas arrêtés, elle semble même les avoir galvanisés. En 2007, l'année où ils se sont partagé les dépouilles du néerlandais Hagemeyer, Sonepar était encore au coude à coude avec son concurrent français Rexel. Avec un peu plus de 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires chacun, ils se disputaient la première place mondiale. Aujourd'hui, Sonepar vient de franchir la barre des 20 milliards, Rexel dépasse à peine les 13. Cela s'appelle tuer le match. Entre-temps, bien sûr, le vendeur de câbles et d'interrupteurs est devenu un géant de la logistique, du génie climatique et de l'éclairage. Au Brésil, il a entièrement repensé l'installation électrique du Corcovado pour le protéger de la foudre. Lui-même a su se mettre à l'abri.

C'est en 1867 qu'Henri Coisne et Léopold Lambert sont entrés dans le jeu. L'un était cultivateur, l'autre, commerçant, ils décident de créer une entreprise de tissage manuel. Elle prospère, remonte la chaîne jusqu'à la teinture, fabrique des doublures pour les grandes marques de maroquinerie, fournit Michelin, à l'époque où il y avait du tissu dans les pneus. Bref, ça roule jusqu'aux années 1960. L'industrie du textile s'effiloche, l'« hoirie » ne cesse de s'agrandir. Il faut trouver des activités de substitution, la Société de Négoce et de Participation (Sonepar) est créée en 1960 pour les abriter. Elle se lance dans le papier, l'aventure de la cellulose d'Alizay risqua de lui coûter la vie, elle décide alors d'éviter toute activité cyclique, trop capitalistique ou trop dépendante de normes gouvernementales.

En 1968, Henri Coisne, le père de Marie-Christine, choisira la distribution de matériel électrique comme fer de lance. La France est en plein plan nucléaire, l'énergie est considérée comme un métier d'avenir, l'électricité comme une filière d'excellence tricolore. Ceci explique sans doute pourquoi les deux premiers mondiaux du secteur (Sonepar et Rexel) sont français. A l'époque, les fabricants de matériel électrique, tels Legrand ou Alcatel, sont très demandeurs de la création d'un distributeur de poids. Un tel intermédiaire leur permettrait, en les regroupant, de diviser par cent ou par mille le nombre de leurs expéditions. Enfin, le moment est bien choisi pour croître par acquisitions, le temps de la succession est venu pour quantité de petites, voire microentreprises nées après la guerre. C'est parti. Et gagné : *« Nous rêvions d'arriver à 10 % du marché français en quinze ans, en fait ce fut 10 % du marché européen. »* Les dix premières années, Sonepar double sa taille tous les deux ans, de façon à la fois organique et externe. Dans sa dernière décennie, malgré sa taille devenue considérable, elle a encore affiché une progression annuelle de 10 % en moyenne (17 % en 2015). Elle l'a fait en maintenant un rythme soutenu à ses emplettes, une vingtaine par an environ.

Facile à dire, moins à faire, chaque cible absorbée est particulière, il faut lui conserver sa personnalité. Lorsque l'on existe depuis cent cinquante ans, on respecte l'esprit d'entreprise. Marie-Christine est persuadée que le moteur de la réussite de Sonepar est la liberté et l'autonomie laissées aux entreprises acquises. Celles-ci ont conservé leur marque et leurs dirigeants. Sonepar les a aidées à se développer, effet démultiplicateur garanti, « win-win » comme on dit aux Etats-Unis. Le groupe y est devenu leader de la même façon, razzia d'acquisitions et savoir-faire, croissance basée sur la confiance.

Logistique de pointe

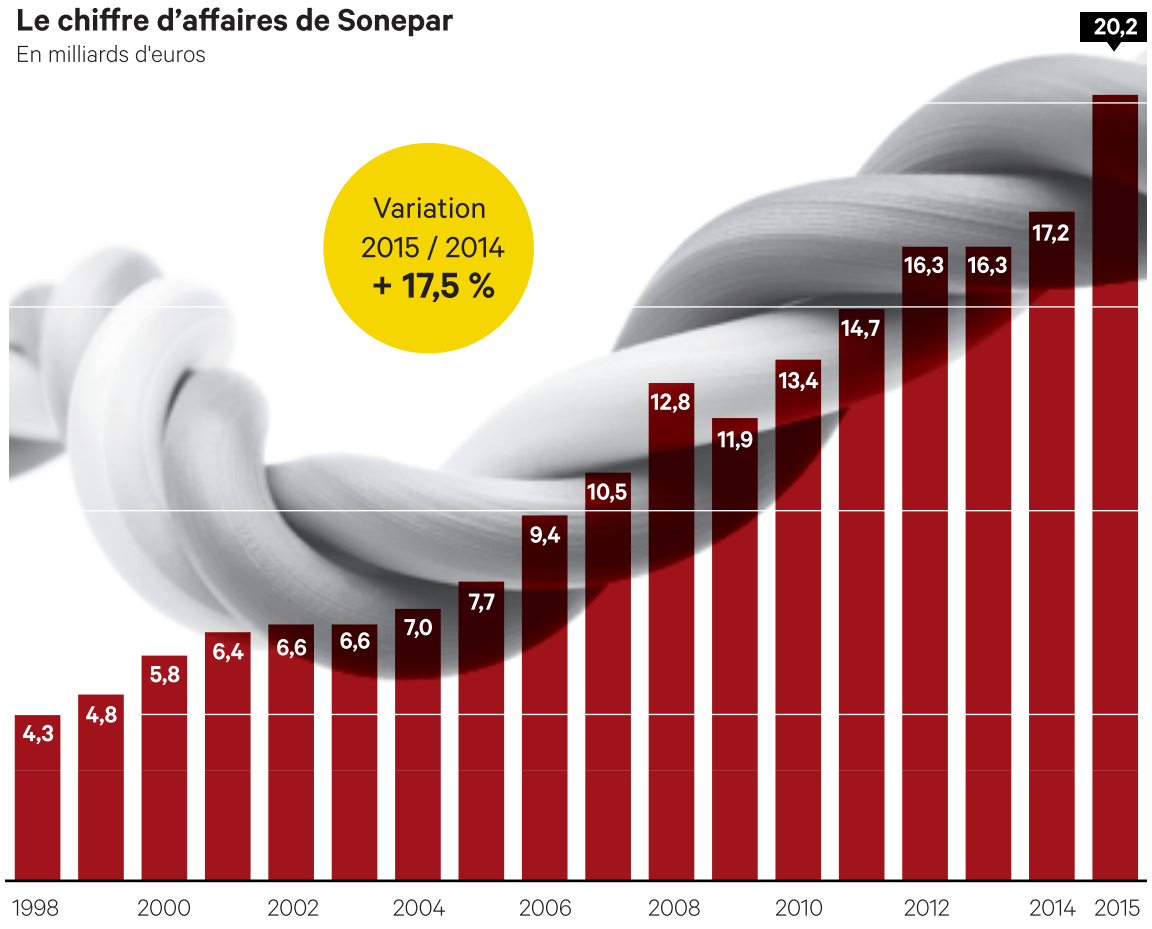
Au total, le groupe installé sur un marché en croissance n'a cessé d'y étendre sa place. Il l'a d'abord fait en passant les frontières. En 1982, le rachat du néerlandais Otra, alors que la mode était plutôt américaine, le fait doubler de taille. Otra dépérissait dans les mains de financiers qui ne connaissaient pas le secteur. Henri Coisne emporte la confiance des managers, leur garantit leur indépendance. La méthode, éprouvée dans l'Hexagone, fonctionnera à l'international. En 1984, le groupe débarque au Canada, en 1998 aux Etats-Unis. Partout la connaissance du terrain est sauvegardée : *« La base de notre activité, c'est servir des milliers de petits clients, notre métier c'est la proximité. »*

A l'autre bout de l'échelle, il y a aussi les grands industriels, et, pour tous, l'offre s'est incroyablement sophistiquée. Au début, les agences vendaient près de 25 % de produits blancs ou bruns, télés, frigos, aujourd'hui c'est moins de 2 %. Les automates industriels, les produits électroniques, les systèmes de génie climatique ont pris leur place. On n'en est plus à la distribution d'interrupteurs et de câbles électriques, Sonepar est devenu un fournisseur de services à grande échelle, de contrats XXL. Il devient un « spécialiste lumière », répond à des appels d'offres, comme pour le stade de Gerland par exemple, il est cofondateur de la célèbre Fête des lumières de Lyon. Il développe une logistique de pointe, assure en temps réel tout l'outillage électrique nécessaire aux ouvriers d'une usine, l'industriel lui délègue tout son approvisionnement, tel celui de l'usine Dreamliner de Boeing. On le trouve aussi au pied des puits de pétrole du Texas. Sur des contrats de trois à cinq ans, il fournit tout ce qui sert à électrifier ou à éclairer, comme pour Halliburton à Singapour.

Cette compétence logistique est à ce point développée que dans certains pays elle va bien au-delà du matériel électrique, dans certains cas celui-ci ne représente plus que le tiers du contrat ! Ses clients sont des industriels ou des professionnels de l'immobilier. Lors de l'édification d'une tour, les hommes de Sonepar sont là pour programmer et fournir tout l'équipement nécessaire, étage par étage. Pour la construction d'un hôtel, des « kits » sont constitués pour chacune des futures chambres et livrés à l'étage, à la date et à l'heure convenues : « Logistics on demand ».

On est loin de la vente d'interrupteurs derrière le comptoir des agences. Le niveau monte, le personnel est formé, il faut passer à l'échange de données, à l'Internet des objets. Le digital n'a pas transformé seulement les produits mais aussi leur mode de vente. Des sites étoffés, des centaines de milliers de références sont accessibles 24 heures sur 24. Un logiciel de devis sur mesure pioche dans 4 millions de références. En revanche, on ne trouve pas des millions de raisons au succès fulgurant de Sonepar par rapport au retard de celui de son concurrent Rexel, mais une seule. Un exemple : pendant la crise de 2009, Rexel sous la surveillance de la Bourse avait fermé 200 agences, Sonepar une trentaine seulement. Cela lui avait permis de repartir plus vite. Comment ne pas en conclure que mieux vaut être détenu par une famille motivée par le long terme que par des fonds dont les sautes d'humeur sont indexées sur les marchés financiers ? Familles, je vous aime. ■

Le chiffre d'affaires de Sonepar
En milliards d'euros



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

Chiffres clefs

Chiffre d'affaires : 20,2 milliards d'euros en 2015 (+ 17,7 %), dont 2,4 milliards en France

Effectif : 43.000, 6.900 recrutements par an

Répartition géographique : En 2015, pour la première fois, plus de la moitié des ventes se sont faites hors d'Europe (29 % en Europe du Nord, 19 % en Europe du Sud, 43 % en Amérique du Nord, 9 % en Asie-Pacifique).
Numéro un mondial de la distribution électrique, Sonepar leader dans près de 20 pays, dont les Etats-Unis, le Brésil, l'Allemagne, etc.

Grande famille
La famille contrôle 90 % de Sonepar, et le holding Colam Entreprendre assure le développement de l'entreprise et l'animation de l'actionnariat familial. La tribu n'a cessé de s'agrandir, son indice de fécondité de 3,5 enfants est supérieur à la moyenne française. Ils sont 56 descendants à la génération de l'actuelle PDG, près de 200 à la suivante. En 2030, ils seront peut-être 1000.

> On n'en est plus à la distribution d'interrupteurs et de câbles électriques.

> Le groupe est devenu un fournisseur de services à grande échelle.

enquête

Comment l'AfD séduit les entrepreneurs allemands

Thibaut Madelin
@ThibautMadelin
— Correspondant à Berlin

POLITIQUE // Le jeune parti est parvenu à désamorcer les conflits internes et a réussi la synthèse entre son aile libérale et son aile nationaliste.

Frauke Petry, coprésidente de l'AFD, lors du 5e Congrès du parti à Stuttgart, le 30 avril dernier.
Photo Marijan Murat/dpa Picture-Alliance/AFP

Ex-banquière d'investissement en train de créer une start-up dans l'assurance, Alice Weidel aurait normalement sa place dans les pages « Entreprises et marchés » des « Echos ». Jeans et queue-de-cheval, cette diplômée de commerce et d'économie a travaillé chez Goldman Sachs, à Francfort et New York, chez le consultant Roland Berger, en Chine sous les ordres du Français Charles-Édouard Bouée, chez Allianz Global Investors ou l'incubateur Rocket Internet, pour lequel elle a développé à Hong Kong la start-up chinoise Foodpanda. Mais Alice Weidel, qui partage sa vie avec une femme près du Lac de Constance, est aussi une étoile montante de l'AfD, le parti populiste allemand.

Elle a intégré Alternative für Deutschland après les élections de septembre 2013, convaincue par les critiques du parti sur l'euro, et sa promesse de référendum. « *L'AfD est le seul parti qui promeuve la démocratie directe sur le modèle suisse et c'est pour moi le motif le plus important de mon soutien* », dit-elle. Après le départ fracassant du fondateur, Bernd Lucke, l'été dernier, elle aurait toutefois pu quitter le navire. Dans un pays encore marqué par le national-socialisme, le professeur d'économie était une figure rassurante, eurosceptique mais apparemment imperméable aux néonazis du Parti national-démocrate (NPD). Depuis son éviction, le mouvement a durci le ton et fait de l'immigration son principal thème de campagne.

Au risque de perdre son image respectable… Protestant contre l'arrivée de 1 million de demandeurs d'asile en Allemagne l'an dernier, sa nouvelle coprésidente, Frauke Petry, s'est attirée une volée de bois vert en évoquant la possibilité pour la police d'utiliser des armes à feu pour protéger les frontières en cas de besoin. Le président du parti dans le Land de Thuringe, Björn Höcke, qui incarne l'aile nationaliste, n'hésite pas à parler d'un « *schéma de reproduction africain* » à l'origine de l'immigration qui menacerait son pays. Avec le mouvement islamophobe Pegida, il proteste contre la construction d'une mosquée dans sa région. Et comme d'autres, il milite pour un rapprochement avec le Front national.

Sympathisants hétéroclites

Lors des élections régionales en mars denier, cette diatribe nationaliste a fait recette. La formation créée en 2013 pour protester contre l'euro a obtenu 24,2 % des voix en Saxe-Anhalt, un petit Land de l'Est, ou 15,1 % dans la Bade-Wurtemberg, ancien bastion de l'Union chrétienne-démocrate (CDU) d'Angela Merkel remporté par les Verts. Elle siège désormais dans huit parlements régionaux sur seize et est créditée au niveau fédéral de 13 % d'intentions de vote. « *L'AfD est composé de sympathisants très hétéroclites qui ont une chose en commun : ils ne se retrouvent pas dans les autres partis et sont déçus par le gouvernement, notamment par sa politique d'asile* », explique Andrea Wolf, de l'institut de sondage Forschungsgruppe Wahlen.

Le défi pour sa direction est toutefois de maintenir sous un même toit ces courants hétéroclites sans perdre son ancrage libéral. C'est la mission d'Alice Weidel, qui « *ne se retrouve pas dans la rhétorique des tenants de la ligne droite* », mais voit dans l'AfD un « *parti libéral conservateur au large spectre* ». C'est aussi la mission de Hans-Jörg Müller, président du Mittelstandsforum, une association proche du parti populiste censée représenter les intérêts des PME allemandes. Ancien dirigeant de la filiale russe d'un gros groupe familial, il tient un discours contre le grand capital et se veut une alternative crédible au Conseil économique de la CDU ou à la puissante fédération industrielle BDI.

Depuis le départ de Hans-Olaf Henkel, l'ancien président du BDI qui a quitté l'AfD avec Bernd Lucke, le Forum a lui aussi souffert. Heinrich Weiss, patron du groupe industriel SMS, a pris ses distances. Jusqu'à l'an dernier, cet autre ancien président du BDI considérait encore l'AfD comme le « *seul vrai parti d'opposition en matière de politique économique et financière* ». Il n'était pas seul. « *Plus personne au sein de la CDU ne porte les valeurs libérales et l'AfD a utilisé cela au bon moment avec les bonnes personnes,* explique un proche du patronat. *Mais depuis le départ de Bernd Lucke, les patrons s'en sont éloignés et placent de nouveau leur espoir dans le parti libéral (FDP).* »

Le Mittelstandsforum, qui compte 250 membres, s'adresse davantage aux petits entrepreneurs. « *Nous sommes pour le libre-échange, mais contre le traité transatlantique (TTIP) et étions les premiers* », affirme son président Hans-Jörg Müller. « *Ce traité ne va pas créer des emplois car les droits de douane avec les Etats-Unis sont déjà quasiment nuls. Au contraire, il va détruire les PME qui n'auront pas les moyens de se défendre face aux grands groupes qu'on renforce dans des conditions opaques.* » Signe d'une colère plus large, une autre association professionnelle de petites et moyennes entreprises (BVMW) a publié en mars un sondage selon lequel 62 % de ses membres sont contre le traité TTIP.

Autre ligne d'attaque : les sanctions contre la Russie. Soupçonné d'être indirectement financé par le régime de Vladimir Poutine, ce qu'il dément, le parti populiste de droite prône la levée au moins partielle des sanctions contre Moscou, tout comme le parti de gauche radical Die Linke. Un sujet sensible pour la CDU, dont l'aile libérale est contre les sanctions, mais se refuse à en parler par loyauté pour la chancelière.

Semblant avoir recopié un vieux programme de la CDU, le parti populiste est aussi le seul outre-Rhin qui prône la prolongation de la durée de vie des centrales nucléaires. Il vise juste, là aussi, au sein d'un électorat conservateur qui n'a jamais compris le virage à 180 degrés d'Angela Merkel après la catastrophe de Fukushima. « *Ce qui frustre le monde économique, ce sont ces crises ouvertes qui ne sont pas résolues,* explique Wolfgang Steiger, directeur général du Conseil économique de la CDU. *Le tournant énergétique trop rapide, le sauvetage de l'euro, les réfugiés. Sur ces trois sujets sensibles, la CDU a ravalé ses principes et mis de côté des positions essentielles.* » L'AfD, qui ne porte pas la responsabilité de gouverner, profite pleinement de ce boulevard.

Mais si le parti eurosceptique prône l'économie sociale de marché, de l'artisan du miracle économique allemand Ludwig Erhard, comme la CDU, le FDP et le Parti social-démocrate (SPD), c'est la combinaison de sa ligne libérale et de sa protestation contre la politique d'asile qui semble parler aux patrons de PME, artisans, avocats ou conseillers fiscaux. Exemple, Michaela Herbst, qui ne veut pas voir son vrai nom dans le journal et dirige une société de construction de 80 salariés dans l'est de l'Allemagne. « *Après l'ouverture des frontières aux Balkans, beaucoup de Kosovars avaient travaillé au noir et détruit le marché,* dit cette mère de trois enfants, divorcée. *J'ai peur que cela se reproduise avec les réfugiés.* »

Inspirée par Thilo Sarrazin, le politicien SPD et ancien membre de la direction de la Bundesbank qui a écrit en 2010 un best-seller contre l'immigration, « L'Allemagne disparaît », cette entrepreneuse voit dans l'AfD des « *gens qui se font honnêtement du souci pour l'avenir* ». « *Passant de temps en temps aux manifestations de Pegida* », elle a mal digéré le fait d'avoir été bousculée par un groupe de réfugiés lorsqu'elle faisait son jogging en short dans son quartier l'été dernier. Comme cet autre patron de PME du textile de l'Ouest, qui ne veut pas voter AfD même s'il y voit un enrichissement du paysage politique, elle se méfie des médias.

Pragmatisme et professionnalisation

Avant son congrès programmatique, fin avril à Stuttgart, les partis traditionnels espéraient que l'AfD explose en plein vol et n'arrive pas à faire la synthèse entre son aile libérale, qui plaide pour une stricte discipline budgétaire, et son aile nationaliste, qui prône un Etat fort et protecteur sur le modèle du FN. Le conflit était programmé : les uns voulant revenir sur le salaire minimum ou l'assurance chômage, les autres voulant les conserver. Mais, signe de son pragmatisme et de sa professionnalisation, le jeune parti est parvenu en amont à désamorcer les conflits sans renoncer à la discussion. « *Les tenants de la ligne libérale pure n'étant plus là, nous avons réussi à concocter un programme équilibré avec un mélange de comités spécialisés et de démocratie directe via une consultation des membres en ligne* », explique Joachim Keiler, un avocat qui était membre pendant trente ans de la CSU, l'alliée bavaroise de la CDU.

« *Au début, le parti voulait simplement être libéral,* reconnaît Alice Weidel. *Mais la crise des réfugiés a augmenté la pression sociale et une concurrence sur le marché du travail. C'est un défi de réussir le grand écart entre le libéralisme et le social mais on a trouvé des compromis.* » Un défi existentiel : aux élections régionales de mars, le parti a fait le plein de voix auprès des chômeurs et des classes populaires, anciens électeurs du SPD ou de la gauche radicale, et ex-abstentionnistes. Outre un rejet de l'islam, plus médiatisé, son nouveau programme prévoit la suppression des droits de succession et une simplification du régime fiscal – sur le modèle libéral qu'Angela Merkel avait choisi pour sa première campagne électorale de 2005. Coprésident de l'AfD, Jörg Meuthen résume la ligne du parti autour de trois piliers : « *Conservatisme moderne, libéralisme consistant et patriotisme sain* ».

> Aux élections régionales de mars, l'AfD a fait le plein de voix auprès des chômeurs et des classes populaires, anciens électeurs du SPD ou de la gauche radicale, et ex-abstentionnistes.

Avec le congrès de Stuttgart, le parti populiste a franchi une étape de plus vers son ancrage dans le paysage politique allemand, juge Nico Lange, expert de la Fondation Konrad-Adenauer, proche de la CDU. « *L'AfD a réussi à s'accorder autour d'un programme, ce que les Pirates n'avaient pas réussi à faire,* dit-il. *Mais le parti fait encore l'objet de tensions énormes au sein de sa direction.* » De fait, Frauke Petry reste fragile et pourrait à son tour être victime d'un putsch. Par ailleurs, les tensions entre les différentes ailes devraient subsister. Alors que de nouveaux scrutins régionaux se profilent en septembre, puis en mai 2017, l'AfD se prépare à ressortir son thème fondateur : la monnaie unique.

« *La suppression du billet de 500 euros fera l'objet d'une campagne spécifique et le sauvetage de la Grèce sera aussi un thème central, tout comme les taux négatifs de la Banque centrale européenne qui rognent les économies des épargnants* », annonce Matthias Gellner. « *La BCE outrepasse son mandat et se mue en "bad bank"* », assène Alice Weidel. Alors qu'Angela Merkel a remisé sa politique d'asile humaniste en passant un accord controversé avec la Turquie, stoppant net l'arrivée de réfugiés, son parti pourrait être tenté de durcir sa ligne économique pour freiner son érosion et réduire les rangs de ses frondeurs. De premiers signes apparaissent : le ministre des Finances, Wolfgang Schäuble, reproche ainsi à Mario Draghi, le président de la BCE, d'aider le parti populiste avec sa politique monétaire. Les partenaires de l'Allemagne peuvent s'attendre à des débats houleux sur l'euro avant les élections fédérales de septembre 2017… ■

Les points à retenir

- La formation créée en 2013 pour protester contre l'euro siège désormais dans **huit parlements régionaux sur seize** et est créditée au niveau fédéral de 13 % d'intentions de vote.
- La combinaison de sa ligne libérale et de sa protestation contre la politique d'asile commence à **séduire les patrons de PME**, déçus par l'incapacité des partis de gouvernement à résoudre les crises.
- Partisan d'une **stricte rigueur budgétaire et d'un Etat fort**, elle vise un électorat conservateur en prônant notamment la prolongation des centrales nucléaires du pays ou en critiquant la Banque centrale européenne, qui, à ses yeux, outrepasse ses droits.
- Son **influence grandissante** pourrait conduire la CDU, le parti d'Angela Merkel, à durcir sa politique économique voire sa politique d'immigration.

Les Echos

Les chiffres de l'économie

Budget de l'Etat 2015 : 372,6 milliards d'euros // **PIB 2014 :** 2.132,4 milliards d'euros (à prix courants) // **Plafond Sécurité sociale :** 3.218 euros/mois à partir du 01-01-2016 // **SMIC horaire :** 9,67 euros à partir du 01-01-2016 // **Capitalisation boursière de Paris :** 1.196,9 milliards d'euros (au 06-01-2016) // **Indice des prix (base 100 en 1998) :** 127,95 en décembre 2015 // **Taux de base bancaire :** 6,60 % à partir du 15-10-2001 // **Taux de chômage (BIT) :** 10,2 % au 3e trimestre 2015 // **Dette publique :** 2.103,2 milliards d'euros (fin du 3e trimestre 2015)

EN FRANCE

BLANCHIMENT LE FILS DES BALKANY MIS EN EXAMEN

Alexandre Balkany, le fils du maire LR de Levallois-Perret, Patrick Balkany, et d'Isabelle Balkany a été mis en examen par le juge Renaud van Ruymbeke pour blanchiment de fraude fiscale, la justice s'intéressant à des versements effectués pour une des villas au cœur de l'enquête sur le patrimoine de ses parents ouverte depuis 2013. Alexandre Balkany a interdiction de se rendre au Maroc où se trouve une de ces villas.

EURO 2016 PLUS DE 90.000 PERSONNES POUR LA SÉCURITÉ

François Guillot/AFP

Le ministre de l'Intérieur Bernard Cazeneuve a annoncé mercredi un *« dispositif exceptionnel »* de plus de 90.000 personnes pour assurer la sécurité lors de l'Euro de football qui se tiendra en France du 10 juin au 10 juillet. Plus de 77.000 policiers et gendarmes, 13.000 agents de sécurité privée, une partie des 10.000 soldats de l'opération Sentinelle et 1.000 secouristes bénévoles seront mobilisés.

BÉZIERS MÉNARD LANCE LE MOUVEMENT « OZ TA DROITE »

Le maire de Béziers, Robert Ménard, proche du Front national, a annoncé mercredi qu'il lançait un « mouvement citoyen » baptisé « Oz ta droite ». *« Ce ne sera pas un parti politique »*, a-t-il assuré à quelques jours des *« rendez-vous de Béziers »*, qui doivent réunir à partir de vendredi différentes personnalités et mouvements proches de l'extrême droite. « Oz ta droite » fera des propositions aux candidats à la présidentielle.

ANTITERRORISME LA RÉFORME PÉNALE DÉFINITIVEMENT VOTÉE

Le Parlement a définitivement adopté mercredi le projet de loi de réforme pénale destiné à la lutte contre le crime organisé et le terrorisme, permettant son application dès la fin juillet, lorsque l'état d'urgence post-attentats aura pris fin. Les sénateurs ont voté à main levée le texte issu d'une commission mixte paritaire (CMP) entre les deux chambres dans les mêmes termes que les députés la semaine dernière.

VOITURE DE POLICE BRÛLÉE LE PARQUET FAIT APPEL

Le parquet de Paris a fait appel, mercredi, des remises en liberté sous contrôle judiciaire de trois des quatre personnes mises en examen dans l'enquête sur des violences contre la police, dont l'incendie d'un véhicule où se trouvaient deux agents, mercredi dernier, en marge d'une manifestation à Paris. Les quatre hommes, dont trois étudiants, avaient été mis en examen samedi. Seul le plus jeune avait été placé en détention provisoire mardi. Les trois remises en liberté avaient suscité la colère des syndicats de policiers.

À L'ÉTRANGER

AFGHANISTAN LES TALIBANS ONT UN NOUVEAU CHEF

Quelques jours après la mort du mollah Akhtar Mansour, tué par une frappe de drone américain, les taliban afghans ont annoncé, mercredi, avoir choisi pour nouveau dirigeant Haibatullah Akhundzada. Agé d'une soixantaine d'années, il était l'un des adjoints de leur ancien chef. Selon un rapport des Nations unies, ce nouveau leader a été responsable du système judiciaire taliban pendant les cinq ans où le mouvement a été au pouvoir en Afghanistan.

AZERBAÏDJAN LA JOURNALISTE KHADIJA ISMAÏLOVA LIBÉRÉE

La justice azerbaïdjanaise a décidé, mercredi, de libérer de prison la journaliste et militante anticorruption Khadija Ismaïlova, détenue notamment pour des accusations d'évasion fiscale qu'elle dénonce comme politiquement motivées, selon son avocat. Sa peine initiale de sept ans et demi de prison a été commuée en trois ans et demi avec sursis, selon la Cour suprême. Khadija Ismaïlova est la lauréate 2016 du prix mondial de la liberté de la presse Guillermo Cano.

ISRAËL AVIGDOR LIEBERMAN DE RETOUR AU GOUVERNEMENT

Menahem Kahana/AFP

Le Premier ministre israélien, Benyamin Netanyahu, a signé mercredi un accord de coalition avec le parti d'extrême droite Israel Beytenou, dont le chef de file, Avigdor Lieberman, obtient le poste clef de ministre de la Défense. Cet accord permet à Netanyahu de renforcer sa majorité à la Knesset où il pourra désormais compter sur les voix de 66 députés sur 120 contre 61 jusqu'à présent.

ÉTATS-UNIS COURRIEL : CLINTON A ENFREINT DES RÈGLES

Un rapport de l'inspection générale du département d'Etat a conclu qu'Hillary Clinton a enfreint certaines règles officielles en utilisant un serveur privé de messagerie électronique alors qu'elle était secrétaire d'Etat de Barack Obama entre 2009 et 2013. Le rapport critique aussi certains de ses prédécesseurs pour leur conservation de courriers électroniques. Le FBI mène actuellement une enquête sur cette affaire qui pèse sur la campagne électorale.

LIBYE NAUFRAGE D'UN BATEAU DE MIGRANTS

Au moins 5 personnes sont mortes dans le naufrage d'un bateau de migrants au large des côtes libyennes, a annoncé, mercredi, dans un communiqué la Marine italienne, qui a pu en sauver plus de 550. Ce bilan n'était pourtant que provisoire, la marine rappelant que les *« opérations de secours se poursuivaient à la mi-journée »*.

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

Les Echos SUR RADIO CLASSIQUE

LA PHOTO DU JOUR

La pilote ukrainienne Nadia Savtchenko libre

La pilote militaire ukrainienne Nadia Savtchenko, détenue depuis presque deux ans en Russie et dont le destin était au cœur de négociations délicates entre Moscou et Kiev, a été échangée mercredi contre deux agents russes présumés et est rentrée à Kiev, où elle a été accueillie en héroïne.

Photo : Efrem Lukatsky/AP/Sipa

ON EN PARLE À ROME

Matteo Renzi fait la paix avec les syndicats

Le Premier ministre italien cherche l'accord des représentants sociaux pour ses réformes.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

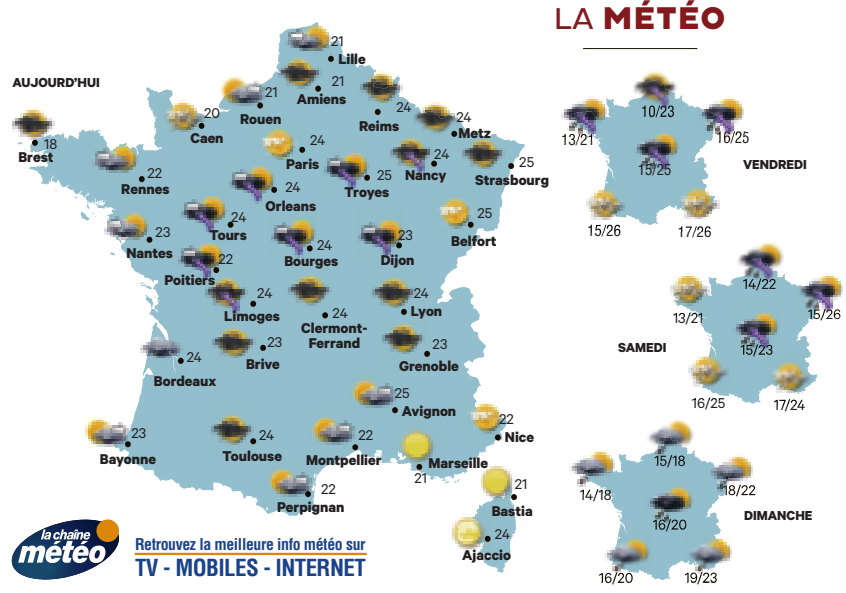
Après la guerre ouverte avant son arrivée à Palazzo Chigi puis la « guerre froide », l'heure est au dégel dans les relations entre Matteo Renzi et les syndicats. Susanna Camusso, secrétaire générale de la CGIL (CGT italienne), salue la volonté du gouvernement d'ouvrir les discussions sur les thèmes du travail et des retraites. Les organisations syndicales dans leur ensemble saluent l'engagement « *important* » de l'exécutif de ne pas prendre d'initiatives unilatérales en la matière. Changement de stratégie ou mouvement tactique à moins de dix jours d'élections municipales qui s'annoncent particulièrement difficiles pour le Parti démocrate, le temps le dira. *« Nous avons défini le champ des thématiques et adopté un agenda »*, a précisé le ministre du Travail Giuliano Poletti après avoir reçu les secrétaires généraux de la CGIL, CISL et UIL avec Tommaso Nannicini qui conseille Matteo Renzi sur les questions économiques et sociales.

Le dossier prioritaire reste la réforme des retraites avec une attention particulière apportée aux plus basses, celles d'environ 500 euros par mois. Plus de 3 millions de personnes sont concernées. Le gouvernement souhaiterait leur octroyer le bonus fiscal de 80 euros mais le coût de 3 milliards d'euros environ est incompatible avec les exigences européennes de maîtrise des comptes publics.

Une exigence qui avait incité le gouvernement à repousser dans un premier temps la proposition du directeur de l'INPS (l'Institut national de prévoyance sociale) désirant plus de flexibilité dans les départs à la retraite. Une mesure évaluée entre 5 et 7 milliards d'euros. *« Surtout dans une phase où elle se bat avec l'Europe pour obtenir une application moins stricte du Pacte de stabilité et de croissance. »*, avait souligné le ministre de l'Economie Pier Carlo Padoan. Les départs anticipés seront finalement consentis à partir de 63 ans (au lieu de 66 comme le prévoit la loi) grâce à un prêt octroyé par les banques et garanti par des compagnies d'assurances. Il sera ensuite remboursé par une retenue de 3 à 4 % sur la future pension.

Autant d'éléments qui devraient entrer en vigueur dans le prochain budget suite à *« des discussions sans préjugés avec les syndicats pour trouver des solutions partagées, »*, a insisté le ministre Poletti. Ils devraient les lancer la semaine prochaine. Les syndicats se réjouissent du changement de méthode du gouvernement. *« Cela représenterait un virage à 180 degrés dans nos rapports avec l'exécutif »* font-ils savoir. L'époque où Matteo Renzi martelait que les syndicats devaient comprendre que la musique a changé semble révolue. Les sirènes électoralistes adoucissent les mœurs sociales. ■

LA MÉTÉO



avec lachainemeteo.com

AILLEURS	CE JOUR	VENDREDI	SAMEDI
AMSTERDAM	12/19	15/22	16/23
ATHÈNES	18/28	19/28	18/28
BERLIN	15/19	15/23	16/24
BRUXELLES	13/21	15/22	16/23
DUBAI	31/33	30/34	30/34
FRANCFORT	13/22	17/24	19/25
HONGKONG	27/28	27/29	27/29
ISTANBUL	17/20	17/21	16/23
LONDRES	11/20	12/20	13/20
MADRID	16/23	14/25	13/22
MILAN	16/26	20/27	21/27
MOSCOU	12/24	12/24	14/22
NEW YORK	22/30	21/28	21/28
RIO DE JANEIRO	21/24	22/24	22/24
SAN FRANCISCO	12/18	11/20	13/20
SHANGHAI	22/27	19/21	20/20
SINGAPOUR	30/32	30/31	30/31
SYDNEY	13/18	12/18	12/16
TOKYO	20/27	21/26	18/26
TORONTO	17/23	20/28	22/29
ZURICH	15/25	17/28	18/27

Les Echos
Entreprises & Marchés

Jeudi 26 mai 2016
www.lesechos.fr

Dashlane veut s'imposer dans l'identité numérique

Le gestionnaire de mots de passe vient de lever 22,5 millions de dollars. // P. 25

Dashlane

DEVISES | EUR/GBP 0,7593 | EUR/JPY 1,2297 | EUR/CHF 1,1052 | GBP/USD 1,4696 | USD/JPY 1,1022 | USD/CHF 0,9905 TAUX | EONIA -0,338 | LIFFE EURIBOR 3 MOIS -0,258 | OAT 10 ANS 0,4405 | T-BONDS 10 ANS 1,8168

CAC 40	DOW JONES (*)	EURO/DOLLAR	OR	PÉTROLE (BRENT)
4.481,64 points + 1,13 %	17.851,51 points + 0,82 %	1,1156 $ + 0,06 %	1.222,26 $ – 0,55 %	49,11 $ + 1,03 %

(*) A la clôture

INDUSTRIE & SERVICES

TOYOTA
Le japonais a signé un partenariat stratégique avec Uber. // P. 16

PSA

AFP

Le constructeur détaille son plan d'attaque dans les véhicules hybrides et électriques. // P. 17

PÉTROLE
Les découvertes au plus bas depuis 1952. // P. 18

MATINES
Le groupe retire 2 millions d'œufs des rayons après une vidéo choquante. // P. 19

PMU
L'entreprise se réorganise et supprime une centaine de postes pour mieux investir. // P. 21

PIERRE&VACANCES
Amélioration confirmée pour le groupe. // P. 22

HIGH-TECH & MÉDIAS

PUBLICITÉ

DR

Les annonceurs américains redécouvrent les vertus de la télévision. // P. 23

ARCEP
L'autorité pose un ultimatum à Free et Orange. // P. 24

PME & RÉGIONS

TOURISME
Les multiples renaissances de Chambord. // P. 26

NORMANDIE
Le verrier Riou prend pied sur le marché nord-américain. // P. 27

FINANCE & MARCHÉS

MARCHÉ OBLIGATAIRE
Les Etats du Golfe à l'assaut. // P. 28

COMPTE-NICKEL
Il a convaincu 300.000 clients en deux ans. // P. 29

PARADIS FISCAUX
Devant le Sénat les banques lèvent un coin du voile. // P. 30

MATIÈRES PREMIÈRES
Le Venezuela liquide son or pour rembourser sa dette. // P. 31

LES ÉCHOS BUSINESS

CARNET // P. 34

LesEchos SUR RTL

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

DERNIÈRE HEURE

Sanofi veut renverser le conseil de la biotech américaine qu'il convoite

Fin avril, Sanofi avait dévoilé une offre de rachat unanimement rejetée par le conseil d'administration de Medivation. Le laboratoire a ensuite menacé d'enclencher un processus de révocation des administrateurs. *Photo Pascal Sittler/RÉA*

Le groupe a déposé auprès de la SEC une liste de huit candidats pour remplacer les membres du conseil.

Sanofi a déclenché les hostilités. Le groupe a lancé mercredi le processus de révocation du conseil d'administration de la biotech californienne Medivation, qui refuse de se vendre au groupe français. Dans une demande déposée auprès du gendarme de la Bourse américain, le laboratoire a dressé une liste de huit candidats pour remplacer les membres actuels du conseil d'administration. « *Nous prenons cette mesure parce que nous sommes convaincus que vos actionnaires sont extrêmement favorables à une cession de Medivation* » et qu'ils souhaitent que la société « *lance un processus de vente et entame des discussions avec Sanofi* », a justifié le directeur général du groupe, Olivier Brandicourt, dans un courrier envoyé au conseil d'administration de Medivation.

Medivation a réagi en invitant ses actionnaires à « *rejeter la tentative de Sanofi* », qualifiée de « *tactique pour ouvrir la voie à son offre de rachat opportuniste et sensiblement insuffisante* ».

Fin avril, Sanofi avait dévoilé une offre de rachat de Medivation de 9,3 milliards de dollars en cash, soit un prix de 52,50 dollars par action. Le conseil d'administration de Medivation l'avait unanimement rejetée quelques jours plus tard, en jugeant qu'elle sous-évaluait la valeur de la société.

Camouflet

Après ce camouflet, Sanofi a menacé d'enclencher un processus de révocation des administrateurs de Medivation si la direction persistait à rejeter ses avances. Pour atteindre cet objectif, Sanofi doit désormais obtenir le feu vert de plus de 50 % des actionnaires de Medivation. Le processus peut durer jusqu'à soixante jours, à partir de la réception du premier accord d'actionnaire. La loi de l'Etat américain du Delaware, où est immatriculé Medivation, permet en effet aux actionnaires d'agir à tout moment par consentement écrit pour remplacer tout ou partie du conseil d'administration en dehors d'une assemblée générale et sans motif. Dans son courrier, Olivier Brandicourt indique néanmoins que Sanofi serait en mesure d'augmenter son offre, si la biotech de San Francisco se décidait à entamer des négociations. D'autres acteurs pourraient également se dévoiler, comme Pfizer, Amgen, Celgene ou Gilead, et faire une contre-offre.

En tentant de s'emparer de Medivation, Sanofi cherche à se renforcer dans le domaine des traitements contre le cancer, un marché dont il a fait un de ses axes de développement prioritaires. Medivation peut y contribuer. La société dispose d'un produit, Xtandi, commercialisé avec le laboratoire Astellas depuis 2012 aux Etats-Unis dans le cancer de la prostate et qui vient d'obtenir son autorisation de mise sur le marché en Europe. Selon Deutsche Bank, il serait complémentaire du Jevtana que possède déjà Sanofi dans cette indication. Medivation dispose aussi d'une deuxième molécule (talazoparib) en phase III dans certains cancers du sein et d'une troisième molécule (pidilizumab) dans un type de leucémie. Selon Goldman Sachs, ce portefeuille est susceptible de générer 1,15 milliard de dollars de revenus en 2015 et 1,7 milliard en 2020. — ***E. G. (avec AFP)***

Le Conseil d'Etat donne son feu vert au projet de ligne TGV Bordeaux-Toulouse

Lionel Steinmann
@lionelSteinmann

Le gouvernement peut souffler. Le Conseil d'Etat a rendu mercredi un avis favorable à la déclaration d'utilité publique des projets de nouvelles lignes TGV Bordeaux-Toulouse et Bordeaux-Dax. Une annonce dont s'est félicité le secrétaire d'Etat aux Transports, Alain Vidalies, qui a promis la signature et la publication du décret avant le 8 juin.

En mars 2015, la commission d'enquête publique avait pourtant rendu un avis défavorable à une telle déclaration, en avançant que l'impact sur l'environnement n'avait pas été correctement évalué et que les alternatives à la construction de ces nouvelles lignes n'avaient pas été suffisamment explorées. Quelques mois plus tard, l'exécutif, au grand dam des opposants, avait néanmoins décidé de poursuivre la procédure, en saisissant pour avis le Conseil d'Etat. Le feu vert de celui-ci vient gommer l'impression de passage en force, même si l'avis de la commission d'enquête publique n'avait qu'un caractère consultatif.

Mener le projet à bien

Car l'Etat, avant même que ne soit mené à terme le processus d'évaluation socio-économique du projet, avait déjà annoncé à plusieurs reprises son intention de le mener à bien. En 2009, le gouvernement de Nicolas Sarkozy s'y était engagé pour convaincre les collectivités locales de Midi-Pyrénées de participer au financement du tronçon de ligne TGV entre Tours et Bordeaux (tronçon qui sera inauguré en juillet 2017). Et en 2013, la liaison Bordeaux-Toulouse avait été considérée par la commission chargée de hiérarchiser les investissements dans les infrastructures de transport comme le seul projet de ligne TGV méritant une réalisation avant 2030.

Les Toulousains devront toutefois patienter avant de voir leur cité ramenée à 3 h 10 de train de Paris. La réalisation du projet n'est pas attendue avant 2024, au moins. Surtout, la question de son financement, évalué à quelque 8,3 milliards d'euros, reste une énigme. ■

Macron critique vertement le patron de STMicro au Sénat

Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

Le ministre de L'Economie n'a pas mâché ses mots. « *On a un management qui ne répond plus à nos objectifs, qui a une politique de communication non coordonnée et qui a, à plusieurs reprises, tiré contre son camp* », a expliqué Emmanuel Macron mercredi lors d'une audition au Sénat, visant directement la direction du fabricant franco-italien de semi-conducteurs STMicro, dont les Etats français et italien sont conjointement actionnaires à hauteur de 27,5 %. Le PDG, Carlo Bozotti est sur la sellette depuis plusieurs mois. A la tête de l'entreprise depuis plus de dix ans, il fait notamment face à une fronde des salariés qui contestent la réorientation stratégique de STMicro. Le fabricant de semi-conducteurs a décidé en janvier de mettre fin à son activité dans les décodeurs numériques, ce qui doit se traduire par 1.400 suppressions de postes dans le monde, dont 430 en France via un plan de départs volontaires. STMicro se recentre sur ses capteurs et microcontrôleurs, au grand dam des syndicats, qui avaient rencontré le cabinet d'Emmanuel Macron en février. Lundi, ils s'étaient à nouveau réunis sous les fenêtres du ministre pour manifester leur mécontentement et appeler au départ du PDG et à l'arrêt du versement des dividendes. Sur ce dernier point aussi, Emmanuel Macron a clairement fait un pas dans leur direction. « *Je pense qu'on n'a pas encore suffisamment baissé le dividende et que, compte tenu de l'impératif, c'est une logique de court terme de maintien du cours qui objectivement n'est pas notre priorité* [...] *alors qu'il faut essentiellement réinvestir* », a-t-il précisé devant les sénateurs.

> A la tête de l'entreprise depuis plus de dix ans, le PDG Carlo Bozotti fait face à une fronde des salariés qui contestent la réorientation stratégique de STMicro.

Baisse du dividende

Lors de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tenait également mercredi à Amsterdam, une baisse du dividende de 40 %, à 0,24 centime par action, a été votée, là où les syndicats demandaient un gel complet, pointant des pertes cumulées sur dix ans de 3,6 milliards d'euros et une chute des investissements de 73 % dans le même temps. En février, le cabinet du ministre leur avait assuré qu'il s'attaquerait à la question des dividendes. « *Cette baisse de 40 % a été proposée par le Conseil de surveillance, donc par la France et l'Italie* », s'étonne Marc Leroux, délégué CGT, néanmoins ravi de ce ralliement tardif. « *En revanche, le ministre ne s'était pas exprimé sur la nécessité de changer de PDG. Il nous avait seulement dit espérer une solution avant l'été* ». Alors que des noms circulaient début 2016 pour remplacer M. Bozotti, dont le mandat actuel prend fin dans un an, la difficulté de mettre d'accord les parties françaises et italiennes avait empêché une décision rapide. Y a-t-il eu du changement ? Ni la direction de STMicro, ni le cabinet du ministre n'ont souhaité commenter. ■

INDUSTRIE &SERVICES

à suivre

Jean-Sébastien Evrard/AFP

Alstom poursuit GE en justice aux Etats-Unis pour rupture de contrat

TRANSPORT — Alstom a engagé une procédure judiciaire contre General Electric aux Etats-Unis en accusant le groupe américain d'avoir enfreint les termes du contrat de cession des activités de signalisation ferroviaire de GE au français, cession bouclée en novembre dernier. Selon la plainte, le litige porte sur l'ajustement du prix de vente (717 millions d'euros) pour prendre en compte le fonds de roulement et l'endettement net, sur lequel les deux parties n'ont pas réussi à s'entendre.

Face au scandale, Mitsubishi revoit ses résultats à la baisse

AUTOMOBILE — Le groupe automobile japonais Mitsubishi a révisé mardi ses résultats annuels, pour tenir compte d'une perte exceptionnelle de 19,1 milliards de yens (155 millions d'euros) liée au scandale de manipulation des données CO_2 qui le frappe. Son bénéfice net est désormais en baisse de 39 %, à 73 milliards de yens. Par ailleurs, Nissan, qui a annoncé mi-mai avoir pris 34 % du capital de Mitsubishi, va envoyer l'un de ses ingénieurs pour chapeauter la R&D de son compatriote.

Le marché du luxe au ralenti en 2016

LUXE — Le marché du luxe devrait rester au ralenti en 2016, selon le cabinet Bain. Ce dernier indique que le premier trimestre 2016 a enregistré « *seulement 1 % de croissance. Cette tendance devrait se poursuivre tout au long de l'année* ». C'est la Chine continentale « *qui joue un rôle clef pour débloquer la reprise mondiale* », note Bain. Le pays montre déjà des signes de reprise, avec une hausse de 4 % à taux de change constant. « *Ce qui devrait inverser la tendance de décroissance observée depuis trois ans.* » Mais Hong Kong devrait continuer à souffrir.

Airbus prépare un successeur au X3 d'Eurocopter

Wolfgang Kumm/AFP

AÉRONAUTIQUE — Airbus Helicopters devrait dévoiler, la semaine prochaine au Salon aéronautique ILA de Berlin, le successeur du X3, le prototype mi-hélicoptère, mi-avion conçu en 2010 par Eurocopter. Selon le magazine spécialisé « Flight », ce nouveau concept d'hélicoptère sera capable de voler à la vitesse d'un avion régional, tout en offrant les avantages de l'hélicoptère. Le projet est soutenu financièrement par le programme européen CleanSky.

Uber et Toyota vont proposer de nouvelles options de location-vente pour les chauffeurs. *Photo Sébastien Mauroy /Toyota*

Les géants de l'auto se ruent sur les services de mobilité

- Le japonais Toyota a signé un partenariat stratégique avec Uber.
- Une alliance qui fait suite aux rapprochements de Volkswagen et GM avec d'autres services de réservation de véhicules avec chauffeur.

AUTOMOBILE

Yann Rousseau
lesechosjapan@gmail.com
— Correspondant à Tokyo

De passage récemment à Tokyo, Tony Seba, un enseignant de l'université Stanford spécialisé dans les révolutions industrielles, a fièrement brandi son smartphone devant un parterre d'investisseurs. « *Je n'ai plus de voiture depuis neuf ans. Je me déplace exclusivement avec ça* », a déclaré en souriant l'expert, qui utilise tour à tour Uber, Lyft ou encore Zipcar pour ses déplacements. « *Nous allons vers la fin de la propriété automobile. La voiture va devenir un service comme un autre* », prédit le chercheur, qui pointe l'évolution récente des comportements dans les grandes villes ayant massivement adopté l'autopartage.

A Seattle, 14 % des personnes s'étant inscrites dans des programmes de partage de véhicules ont décidé, en deux ans, de ne plus être propriétaires d'une voiture, assure une étude de la mairie. Si les grands constructeurs ne croient pas à un bouleversement rapide et pointent la hausse continue de la demande mondiale, tous semblent décidés à ne pas rater ces évolutions.

Mercredi, Toyota a ainsi annoncé un partenariat stratégique avec Uber, la société américaine de réservation de véhicules avec chauffeur. Un peu plus tôt, son concurrent Volkswagen avait, lui, dévoilé un investissement dans la société israélienne Gett, offrant un service similaire (lire ci-dessous). En janvier, c'est General Motors qui avait annoncé un rapprochement avec Lyft, le principal concurrent américain d'Uber. Et, en avril, c'était PSA qui intégrait la dimension auto-partage dans son nouveau plan stratégique. « *Les constructeurs voient leur intérêt à élargir leur modèle économique pour intégrer cette mobilité à la demande afin d'entamer une transition et de se tenir prêts à affronter un marché où les modes de propriété automobile changent* », résumaient ce mercredi, dans une note, les analystes d'IHS Automotive.

Vers une alliance plus vaste

Si Toyota n'a pas voulu communiquer mercredi sur le montant de l'investissement de ses filiales Toyota Financial Services Corporation et Mirai Creation Investment Limited Partnership dans Uber Technologies, le géant japonais a indiqué que cette transaction n'était que le début d'une alliance plus vaste. « *Le covoiturage a un énorme potentiel pour façonner l'avenir de la mobilité. A travers cette coopération avec Uber, nous aimerions explorer de nouvelles manières de fournir des services de mobilité sûrs, pratiques et attractifs aux consommateurs* », a précisé Shigeki Tomoyama, un cadre de Toyota.

Dans un premier temps, la société basée à San Francisco, valorisée à plus de 60 milliards de dollars, et le constructeur nippon comptent proposer, dans les pays ayant massivement adopté les services de l'application américaine, de nouvelles options de location-vente pour les chauffeurs d'Uber. Les personnes voulant travailler pour le service pourront ainsi acheter des véhicules Toyota en leasing, sous des conditions financières avantageuses mises en place par Toyota Financial Services. Elles pourront ensuite rembourser leurs mensualités directement sur leurs revenus dégagés lors des courses avec Uber.

Si ce système permet à Toyota de coller à l'évolution des modes de mobilité, il doit permettre à Uber de faciliter le recrutement de chauffeurs et d'accélérer ainsi l'expansion de sa flotte face à ses concurrents, notamment aux Etats-Unis et en Chine, où ses services connaissent une croissance fulgurante. L'été dernier, Travis Kalanick, le PDG d'Uber, avait confié que 20.000 chauffeurs travaillaient pour son service dans la seule ville de Chengdu, en Chine. Au même moment, le groupe revendiquait une flotte de 26.000 voitures à New York. ■

> « Nous allons vers la fin de la propriété automobile. La voiture va devenir un service comme un autre. »
>
> **TONY SEBA**
> Chercheur spécialisé dans les révolutions industrielles

Les chiffres clefs

20.000
CHAUFFEURS
La flotte d'Uber, dans la ville de Chengdu, en Chine, pays où les services de l'application américaine connaissent une croissance fulgurante.

60
MILLIARDS DE DOLLARS
La valorisation d'Uber.

L'israélien Gett accélère en Europe grâce à Volkswagen

Le rival israélien d'Uber, lancé en 2011, vient de lever 300 millions de dollars auprès du constructeur allemand.

Nathalie Hamou
— Correspondante à Tel-Aviv

L'engouement pour les services de VTC (véhicule de transport avec chauffeur) ne se dément pas. Mardi, le jour même où le constructeur automobile japonais Toyota a divulgué un partenariat stratégique et financier (d'un montant tenu secret) avec le service de réservation de voitures avec chauffeur Uber (lire ci-dessus), le groupe allemand Volkswagen a annoncé, de son côté, un investissement de 300 millions de dollars dans Gett, un service concurrent.

Fondée en 2011, la jeune pousse israélienne, qui a développé une application de réservation de taxis, revendique une présence dans plus de 60 villes dans le monde, dont Londres (la moitié des « black cabs » l'utilisent), New York et Moscou. Gett se présente ainsi comme l'un des acteurs majeurs du secteur en Europe, avec près de 100.000 véhicules. Il emploie 700 employés (dont 250 en Israël, où est basé son centre de R & D), et réalise des revenus annuels estimés à 500 millions de dollars.

Algorithmes prédictifs

« *Le marché des trajets à la demande est en pleine expansion. Dans ce contexte, Gett offre à Volkswagen une technologie lui permettant de se diversifier dans la mobilité à la demande pour les usagers et les entreprises* », a commenté son patron fondateur, Shahar Waiser. La start-up de Tel-Aviv compte profiter de ce tour de financement, qui porte le total des investissements dans Gett à 520 millions de dollars, pour monter en puissance dans l'ensemble du Vieux Continent et pour renforcer sa position dans la ville de New York.

La société s'appuie aussi sur une plate-forme d'algorithmes prédictifs, qui pourrait un jour lui permettre de lancer une offre de service à la demande de véhicules autonomes.

Une certitude, les enchères montent dans le secteur des VTC. Toyota et Volkswagen ne sont pas les premiers constructeurs automobiles à nouer des liens avec les applications mobiles de réservation de voiture avec chauffeur ou de taxi. Début janvier, General Motors a mis un ticket de 500 millions de dollars dans Lyft, le principal rival américain d'Uber. Et les constructeurs automobiles ne sont pas les seuls en lice. Comme le montre le tout récent investissement de la firme Apple, à hauteur de 1 milliard de dollars dans Didi, le « Uber chinois »... ■

> La jeune pousse israélienne revendique une présence dans plus de 60 villes dans le monde, dont Londres, New York et Moscou.
>
> Elle se présente comme l'un des acteurs majeurs du secteur sur le Vieux Continent, avec près de 100.000 véhicules.

annonces *judiciaires & légales*

REPUBLIQUE FRANCAISE
Liberté - Egalité - Fraternité
PREFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS
DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES
BUREAU DE L'ENVIRONNEMENT

APPLICATION DU CODE DE L'ENVIRONNEMENT
CONCERNANT LES INSTALLATIONS CLASSEES
POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

AVIS D'AUTORISATION D'EXPLOITER

La société PAPREC, dont le siège social est situé au 3-5, rue Pascal à La Courneuve (93120), a été autorisée, par arrêté préfectoral n°2016-1101 du 15 avril 2016 à exploiter un centre de tri de déchets ménagers et professionnels ainsi qu'une déchetterie au 10, rue de la Victoire, Z.I. De la Molette au Blanc-Mesnil (93150), classables sous les rubriques suivantes : R.2714-1, R.2716-1 ,R.2718-1, R.2790.2, R.2791-1, R.3550, R.2710.2, R.1435-3, R.2711.2, R.2713-2, R.2715.

Copie de cet arrêté a été déposée à la mairie du Blanc-Mesnil où toute personne intéressée pourra en prendre connaissance.

EP 16-152 enquete-publique@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes
en corps minimal de 6 points didot.
Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.
Les départements habilités sont 75, 77,78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

LES ECHOS SOCIÉTÉS - LE PUBLICATEUR LÉGAL - LA VIE JUDICIAIRE

PSA détaille son plan d'attaque dans les véhicules hybrides et électriques

AUTOMOBILE

Le constructeur a précisé son plan pour pallier le déclin programmé des moteurs thermiques.

Julien Dupont-Calbo
@jdupontcalbo

Pour donner naissance à la Citroën e-Mehari, 100 % électrique, PSA s'est allié au groupe Bolloré. *Photo Eric Piermont/AFP*

Rien ne sert de courir, il suffit de partir à point. Pas forcément en avance sur le peloton en matière de moteurs hybrides et électriques, PSA a précisé mercredi les contours de son plan d'attaque en la matière, qui ne devrait se concrétiser qu'en 2019… « *On arrivera pile-poil au bon moment, lorsque le marché décollera vraiment* », assure Carlos Tavares, le président du directoire du constructeur automobile. D'ici à 2021, ce dernier prévoit de lancer quatre véhicules électriques et sept modèles hybrides – le premier de la liste arrivant chez DS en 2019.

Pour réussir son coup, PSA mise sur une plate-forme « universelle » de véhicules, pensée pour donner corps à des voitures essence, diesel, plug-in hybride et 100 % électrique, qu'il s'agisse de SUV, de berline ou de n'importe quel autre format. « *On se donne les moyens d'être très flexible, et de pouvoir utiliser au maximum nos différents centres de fabrication* », note Carlos Tavares.

« Même ligne d'assemblage »

Difficile en effet de prévoir quel sera le visage exact du marché d'ici à quelques années. « *Le boom de l'électrique devrait intervenir après 2020. Il faudra être prêt et savoir produire sur la même ligne d'assemblage toutes nos motorisations pour suivre en temps réel les commandes des clients* », juge Andres Yarce, le responsable de la base véhicule électrique chez PSA.

Pour l'instant, Carlos Tavares et ses troupes prévoient d'implanter leurs futurs moteurs hybrides essence (60 kilomètres d'autonomie en électrique) par le haut de gamme. Le moteur 100 % électrique, lui, arrivera d'abord sur les petits modèles – et affichera 450 kilomètres d'autonomie. Mais sur le long terme, les prix respectifs des deux technologies devraient être presque identiques pour le client, à modèle égal.

Sur l'électrique, le constructeur français avait noué un partenariat avec le japonais Mitsubishi, racheté par son compatriote Nissan il y a quelques jours. Celui-ci ne sera donc pas renouvelé. Il y a aussi l'accord avec Bolloré, qui vient de donner naissance à la Citroën e-Mehari, présentée en décembre. Les deux groupes collaborent actuellement pour concocter des offres d'autopartage, l'un des objectifs du plan stratégique de Carlos Tavares.

Mais cette nouvelle plate-forme, baptisée « E-CMP », PSA la développe finalement à 50-50 avec un autre acteur, son actionnaire chinois Dongfeng. « *Nous gérons le logiciel et la batterie, Dongfeng la traction, le moteur et le réducteur* », précise Gilles Le Borgne, le directeur de la R&D de PSA. Cinquante ingénieurs chinois travaillent désormais en France avec ses équipes. « *On souhaite maîtriser les technologies hybrides et électriques, mais aussi leur industrialisation* », conclut Carlos Tavares. Ainsi, les moteurs « verts » seront produits en Europe (Trémery, Douvrin et Trnava, en Slovaquie), en Chine, et même potentiellement au Maroc, à Kenitra, un peu plus tard. A priori, les batteries seront, elles aussi, assemblées en interne à proximité des sites – comme c'est déjà le cas à Vigo, par exemple. Il s'agit de garantir les délais et la qualité, mais aussi de se conformer à une simple logique logistique. « *Trois cents kilos de batterie, ce n'est pas toujours facile à déplacer* », souffle Gilles Le Borgne.

À NOTER

La technologie Hybrid Air, qui combinait l'essence et l'air comprimé dans un même moteur, est « *toujours sur étagère* », affirme Gilles Le Borgne. Selon lui, PSA l'avait délaissée en 2014, car son partenaire Bosch voulait un minimum de 400.000 pièces par an et deux constructeurs concernés. Et aussi parce que la technologie ne pouvait pas recevoir de subventions à l'achat en Chine.

Des deux-roues écolos sur les routes françaises

DEUX-ROUES

Encore confidentiel, le marché des motos et scooters électriques commence à se développer en France.

L'électrique, outil de diplomatie urbaine ? « *Quand on se gare avec le scooter électrique, les gens sur le trottoir ne nous regardent plus de travers. C'est génial* », s'amuse Frédéric Stik, le responsable deux-roues de BMW France. Depuis l'an dernier, la marque allemande commercialise un gros deux-roues électrique à 15.000 euros – 500 unités vendues en 2015, normalement un peu plus cette année. « *C'est une très bonne surprise* », sourit Frédéric Stik, qui pensait en vendre deux fois moins.

Cela ne veut pas dire non plus que Paris, Lyon ou Bordeaux, les grandes villes motocyclistes françaises, ressemblent à Pékin – où les deux-roues ne carburent qu'à l'électrique. L'an dernier, seuls 1.861 modèles ont trouvé preneur en France, contre 1.156 en 2014, selon l'Avere. « *Le marché reste confidentiel* », admet Olivier Cimetière, le responsable deux-roues de Norauto. Même si ce dernier, dit-il, « *offre de très belles perspectives* ».

A l'entendre, l'appétence du public grimpe en flèche. « *Les clients posent de plus en plus de questions. Et on reçoit en ce moment énormément de mairies, de livreurs de pizzas, de polices municipales ou de clubs de golf* », note Olivier Cimetière. « *Ça décolle* », confirme Frédéric de Maneville, cofondateur d'Eccity, une start-up de scooters électriques installée à Grasse. « *On vient de signer un contrat pour 400 modèles avec la Mairie de Paris* », se félicite le dirigeant.

Plusieurs atouts

Le scooter électrique revêt en effet certains atouts. D'abord, la facture de carburant est réduite à néant, idem pour le bruit, l'odeur et les vibrations. Les polices d'assurance sont moins chères et l'entretien très limité, le nombre de pièces d'usure étant réduit à portion congrue (les pneus et les freins surtout). Quand à l'autonomie, plus de 80 kilomètres en général, elle paraît largement suffisante pour tenir quelques jours en ville. Tout comme la vitesse… « *Notre scooter monte à 120 km/h, avec une super accélération, sans temps de latence* », vante Frédéric Stik, chez BMW. D'après ses calculs, le surcoût de son modèle électrique, 4.000 euros par rapport à un modèle équivalent thermique, s'efface en trois ou quatre ans, vu la différence de coût à l'usage. En revanche, pas d'aide gouvernementale à l'achat, contrairement à ce qui se passe pour la voiture électrique. « *On trouve bien quelques aides municipales, mais elles sont plafonnées à 400 euros. Ce que les clients ne comprennent pas, d'ailleurs* », regrette Frédéric de Maneville.

1.861

MODÈLES
ont trouvé preneur en France l'an dernier, contre 1.156 en 2014.

Reste que les constructeurs commencent à s'intéresser plus sérieusement au sujet. Hormis BMW, Peugeot Scooters devrait bientôt pousser les feux en la matière, à la demande de Carlos Tavares, le patron de PSA. « *Avec notre partenaire Mahindra, nous préparons un nouveau produit, qui va vite arriver* », promet Georges Charitat, chez Peugeot Scooters, où l'on ne recense plus de modèle grand public pour l'instant. L'engin en question serait une version européenne du scooter GenZe, concoctée par une start-up californienne dans le giron de Mahindra.

Technologiquement complexe

A vrai dire, le scooter électrique n'est pas une mince affaire. « *Technologiquement, c'est assez complexe* », souffle Frédéric Stik. Il faut, gérer la charge et la décharge de la batterie, son poids et l'équilibre général de la machine. Et monter un réseau d'entretien ou convaincre ses revendeurs de s'y mettre. Du coup, les marques de scooters reposant sur des constructeurs automobiles partent avantagées par rapport à des acteurs comme Piaggio ou Yamaha, par exemple.

Les fabricants de motos, aussi, restent pour l'heure en relatif retrait. A leur décharge, il ne s'est vendu que 102 motos électriques en France l'an dernier… « *Le motard aime le moteur qui pétarade* », pense Frédéric de Maneville. Certains essaient pourtant de les convaincre, comme l'américain Zero Motorcycles, qui propose des motos « écolos » passant de 0 à 100 en 3,3 secondes. « *On part d'une feuille blanche, mais d'une façon ou d'une autre, le marché se développera* », juge Bruno Muller, son représentant en France. L'objectif de son employeur californien ? Devenir le Tesla de la moto, tout simplement. — ***J. D.-C.***

Trois essais sur un nouveau marché

Eccity

Eccity mise sur le scooter électrique

Dans le sud de la France, à Grasse, la start-up Eccity s'est mise en tête depuis deux ans d'écouler ses modèles électriques dédiés à une clientèle citadine. Comme dans l'automobile, de nombreux acteurs voient dans l'électrique un moyen de rebattre les cartes du secteur.

BMW joue la carte haut de gamme écolo

Seule grande marque de deux-roues ou presque à avoir dépassé le stade du concept électrique, l'allemand BMW se félicite du succès de son scooter électrique haut de gamme. Malgré un prix de 15.000 euros, celui-ci se vend deux fois plus que prévu, souffle-t-on au sein du constructeur. Auprès des particuliers ou des policiers, notamment…

BMW

Zero Motorcycles

Zero veut devenir le « Tesla de la moto »

Californienne comme Tesla, la société Zero Motorcycles a mis au point toute une gamme de motos carburant à l'électricité. Pour l'heure, les ventes restent beaucoup plus confidentielles que celles des scooters équivalent. Les motards sont-ils trop accros au bruit pour être séduits ?

LES ECHOS
FRANCHISE & COMMERCE ASSOCIÉ

Franchiseur, nous vous accompagnons dans le développement de votre réseau.

Site éditorial de référence, Les Echos de la franchise vous accompagne dans le recrutement de vos franchisés et le développement de votre réseau.

En savoir plus sur solutions.lesechos.fr/franchise

Un service proposé par Les Echos Solutions

Pétrole : les découvertes au plus bas depuis 1952

- L'équivalent d'à peine un mois de consommation de la planète.
- C'est tout ce que les compagnies pétrolières et gazières ont trouvé l'an dernier.

ÉNERGIE

Anne Feitz
@afeitz

Les découvertes conventionnelles de pétrole et de gaz sont tombées au plus bas depuis 1952. Selon une nouvelle analyse publiée cette semaine par le cabinet IHS, les compagnies pétrolières n'ont trouvé que 12 milliards de barils équivalent pétrole de réserves récupérables l'an dernier. Un chiffre en baisse de 20 % par rapport aux 15 milliards de barils découverts en 2014, selon Wood Mackenzie – et très loin des 47 milliards de 2010. « *C'est à peine l'équivalent d'un mois de consommation mondiale* », commentent les analystes de Morgan Stanley. Ces chiffres concernent toutefois seulement les hydrocarbures conventionnels, hors donc le pétrole et le gaz de schiste américains. Ils n'en sont pas moins symptomatiques de la crise que traverse l'industrie. La chute des prix du baril, dont les cours ont baissé de 60 % depuis mi-juin 2014, a conduit les compagnies à tailler dans leurs investissements, notamment d'exploration. « *Ce sont traditionnellement les premières dépenses à être coupées* », rappelle Geoffroy Hureau, à l'IFP EN. Selon l'Institut français, les investissements d'exploration dans le monde, qui étaient passés de 50 à 100 milliards de dollars entre 2010 et 2013, sont tombés à 82 milliards en 2015. Et les budgets devraient encore diminuer cette année. Mais toute activité n'a pas cessé. Chez Total, par exemple, 1,5 milliard de dollars sont encore consacrés au forage de puits d'exploration. Comme les prix des services pétroliers ont fortement reculé depuis deux ans, un tel budget permet de forer « *quasiment autant de puits qu'auparavant* », relève un expert. Le nombre de puits conventionnels forés en 2015, en dehors de l'Amérique du Nord, est tombé à 4.300 en 2015, contre 5.200 en 2014.

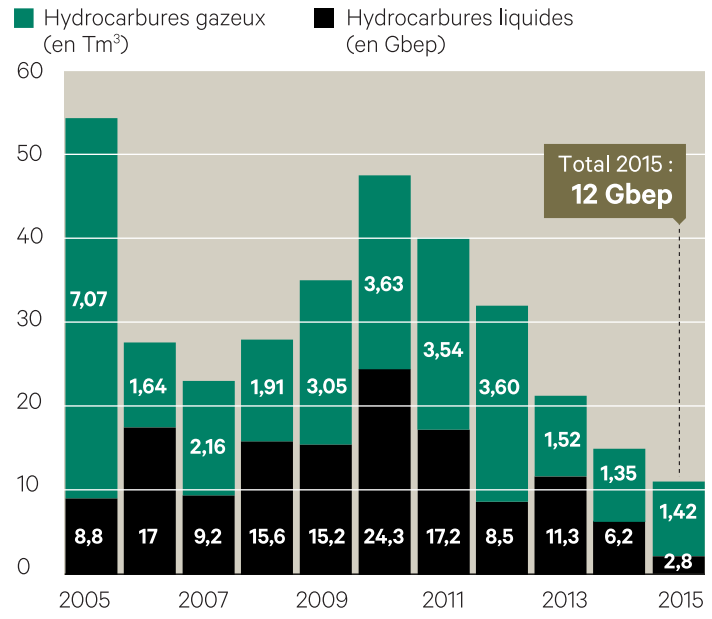
Faible activité dans l'offshore

Les faibles volumes découverts sont aussi le reflet des difficultés accrues à trouver de nouveaux gisements, alors que les champs les plus faciles d'accès ont déjà été trouvés. En 2015, seule la découverte par ENI d'un gisement gazier géant au large de l'Egypte a marqué les esprits, avec des réserves estimées à 5,1 milliards de barils. Les autres, de plus petite taille, ont concerné des gisements gaziers en Mauritanie, en Tanzanie ou au Congo, ou de pétrole en Chine, dans le Golfe du Mexique ou en Guyane. En 2016, seules quelques découvertes ont été annoncées, au large de la Birmanie ou de l'Angola par exemple. « *Il faudra voir aussi à quels coûts ces gisements pourront être développés* », rappelle Geoffroy Hureau. Selon IHS, l'activité d'exploration a été particulièrement faible dans l'offshore très profond, avec une baisse du nombre de puits de 40 % en 2015.

« *Cette baisse des volumes découverts va créer un trou dans les portefeuilles des compagnies et finalement avoir un impact négatif sur la production* », relève Leta Smith, chez IHS. Et ce, « *plus probablement dans les cinq à dix ans, le délai type entre la découverte et la première production* », poursuit-elle. Un « trou » qui, selon l'IHS, ne sera pas compensé par le pétrole de schiste américain ; celui-ci restera compris entre 10 et 15 % de la production totale de pétrole en 2040. « *Le marché aura encore besoin de pétrole conventionnel* », conclut l'IHS. ■

Les découvertes conventionnelles de pétrole et de gaz

Total en Gbep (milliards de barils équivalent pétrole), par année de découverte



« LES ECHOS » / SOURCES : IFPEN, IHS

Les majors américaines sous la pression croissante des défenseurs de l'environnement

Des actionnaires exhortent ExxonMobil et Chevron à anticiper les conséquences du changement climatique et de l'accord de Paris.

Lucie Robequain
@robequain
— Bureau de New York

Les compagnies pétrolières ne peuvent plus fermer les yeux sur le changement climatique et les engagements pris par 195 pays de limiter leur empreinte carbone – avec la promesse de contenir la hausse des températures à 2 °C. Ce discours, qui a longtemps fait sourire les Américains, s'est imposé de manière très sérieuse lors des assemblées générales d'ExxonMobil et de Chevron, mercredi.

Pas moins de 11 résolutions – soit deux fois plus que l'an dernier – ont été déposées pour forcer ces deux groupes à s'adapter à la nouvelle donne, en réduisant leurs projets d'exploration notamment.

Ces résolutions ont toutes été rejetées mercredi. Mais 38,2% des actionnaires d'ExxonMobil ont soutenu celle demandant au géant texan d'évaluer l'impact financier des politiques publiques environnementales sur son activité. Au sein de Chevron, 41% des actionnaires, réunis à San Ramon (Californie), ont soutenu la motion. Dans les deux cas, c'est un gros progrès par rapport aux années précédentes. Les dirigeants des deux pétroliers auraient tort d'ignorer cette évolution. Car la fronde ne se limite plus aux seuls défenseurs de l'environnement. Une cinquantaine de grands actionnaires, gérant plus de 1.000 milliards de dollars d'actifs, ont soutenu ces initiatives (Fonds souverain de Norvège, Eglise d'Angleterre, BNP Paribas, Natixis, AXA, etc.).

C'est aussi le cas d'ISS et de Glass Lewis – deux puissants cabinets de conseil aux actionnaires. Tous craignent que les majors pétrolières hypothèquent leur avenir à force de pêcher par optimisme. « *Les investisseurs ne peuvent pas se permettre qu'Exxon devienne le nouveau Kodak* », estime l'investisseur new-yorkais Scott M. Stringer, en référence à la marque photographique qui a fait faillite après avoir raté le virage numérique. « *Ces compagnies ne peuvent pas gérer leurs affaires pendant les cent prochaines années comme elles l'ont fait au cours des cent précédentes.* »

> « Les investisseurs ne peuvent pas se permettre qu'Exxon devienne le nouveau Kodak. »
>
> **SCOTT M. STRINGER**
> Investisseur new-yorkais

Ce discours est devenu commun, y compris à Wall Street : « *Les compagnies pétrolières doivent envisager des niveaux de consommation pétrolière qui n'impliqueront, dans certains cas, pratiquement aucun nouveau projet d'exploration* », indiquait, la semaine dernière, Martijn Rats, chez Morgan Stanley.

Lot de consolation pour les petites actionnaires, une motion permettant à des actionnaires minoritaires de nommer un membre au sein du conseil a été adoptée par Exxon avec 61% des suffrages. ■

annonces judiciaires & légales

REPUBLIQUE FRANCAISE
Liberté - Égalité - Fraternité
PRÉFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS
PREFECTURE DE LA REGION D'ILE-DE-FRANCE,
PREFECTURE DE PARIS

AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE
au titre du code de l'environnement (loi sur l'eau)

En exécution d'un arrêté inter-préfectoral du préfet de la Seine-Saint-Denis et du préfet de la région d'Ile-de-France, préfet de Paris, une enquête publique au titre des articles L.214-1 à L.214-6 du code de l'environnement relative au projet de prolongement de la ligne 11 du métro parisien entre les stations Mairie des Lilas (Les Lilas) et Rosny-Bois-Perrier (Rosny-sous-Bois) et adaptation des stations existantes (Paris et Les Lilas), présenté par la RATP, sera ouverte

du lundi 13 juin au mercredi 13 juillet 2016 inclus

en mairies de Bagnolet, des Lilas, de Montreuil, Noisy-le-Sec, Romainville et Rosny-sous-Bois (siège de l'enquête) du département de la Seine-Saint-Denis et des 1er, 3ème, 4ème, 10ème, 11ème, 19ème et 20ème arrondissements de Paris.

Les travaux relatifs à la loi sur l'eau sont classables sous les rubriques suivantes de la nomenclature introduite par l'article R.214-1 du code de l'environnement :

- **1.1.1.0 :** sondage, forage, y compris les essais de pompage, création de puits ou d'ouvrage souterrain, non destiné à un usage domestique, exécuté en vue de la recherche ou de la surveillance d'eaux souterraines ou en vue d'effectuer un prélèvement temporaire ou permanent dans les eaux souterraines, y compris dans les nappes d'accompagnement de cours d'eau (Déclaration),
- **1.1.2.0 :** prélèvements permanents ou temporaires issus d'un forage, puits ou ouvrage souterrain dans un système aquifère, à l'exclusion de nappes d'accompagnement de cours d'eau, par pompage, drainage, dérivation ou tout autre procédé, le volume total prélevé étant :
  1° supérieur ou égal à 200 000 m³/an (Autorisation) ;
  2° supérieur à 10 000m³/an mais inférieur à 200 000 m³/an (Déclaration).

Le dossier, comprenant notamment une étude d'impact et l'avis de l'autorité de l'Etat compétente en matière d'environnement, ainsi qu'un registre d'enquête publique, seront déposés dans les lieux d'enquête suivants, où ils pourront être consultés aux jours ouvrables et heures habituels d'ouverture au public :

- **mairie de Bagnolet,** annexe, direction voirie et déplacements (2ème étage, bureau 207), 6 rue Hoche, 93170 Bagnolet
- **mairie des Lilas**, 96 rue de Paris, 93260 Les Lilas
- **mairie de Montreuil**, place Jean Jaurès, 93100 Montreuil
- **mairie de Noisy-le-Sec,** centre administratif, 1 rue de Châalons, 93130 Noisy-le-Sec
- **mairie de Romainville,** place de la Laïcité, 93230 Romainville
- **mairie de Rosny-sous-Bois,** direction de l'urbanisme et de l'habitat, service études et opérations d'aménagement, 22 rue Claude Pernès, 93110 Rosny-sous-Bois
- **mairie du 1er arrondissement de Paris**, 4 place du Louvre, 75001 Paris
- **mairie du 3ème arrondissement de Paris,** 2 rue Eugène Spuller, 75003 Paris
- **mairie du 4ème arrondissement de Paris**, 2 place Beaudoyer, 75004 Paris
- **mairie du 10ème arrondissement de Paris**, 72 rue du Faubourg St-Martin, 75010 Paris
- **mairie du 11ème arrondissement de Paris,** 12 place Léon Blum, 75011 Paris
- **mairie du 19ème arrondissement de Paris,** 5-7 place Armand Carrel, 75019 Paris
- **mairie du 20ème arrondissement de Paris**, 6 place Gambetta, 75020 Paris

Cette enquête sera conduite par une commission d'enquête ainsi constituée :
Le président : Monsieur Marcel LINET, ingénieur général des Ponts-et-chaussées, retraité
Les membres titulaires :
– Monsieur Pierre VIGEOLAS, commandant de police, retraité ;
– Monsieur Roger LEHMANN, ingénieur SUPELEC, retraité.
Membres suppléants :
– Madame Mariama LESCURE, ergonome, retraitée ;
– Monsieur Jean-Paul BLAIS, urbaniste, retraité.

Toute personne qui aurait à formuler des observations concernant cette opération pourra les faire connaître pendant la durée de l'enquête publique :
- en les consignant sur le registre d'enquête prévu à cet effet dans les lieux d'enquête cités ci-dessus,
- en les adressant par écrit au siège de l'enquête, à M. Marcel LINET, président de la commission d'enquête (prolongement ligne 11 du métro), mairie de Rosny-sous-Bois, Direction de l'urbanisme et de l'habitat, Service études et opérations d'aménagement, 20 rue Claude Pernès, 93110 Rosny-sous-Bois.

Un membre de la commission d'enquête se tiendra à la disposition du public pour recevoir ses observations aux lieux de permanences, aux dates et heures fixées ci-dessous :

MAIRIE DES LILAS
vendredi 17 juin 2016 9h00 à 12h00
mardi 12 juillet 2016 14h00 à 17h00

MAIRIE DE MONTREUIL
mercredi 29 juin 2016 9h00 à 12h00
mardi 12 juillet 2016 16h00 à 19h00

MAIRIE DE NOISY-LE-SEC
Centre administratif, 1 rue de Châalons
jeudi 23 juin 2016 15h00 à 18h00
mercredi 13 juillet 2016 9h00 à 12h00

MAIRIE DE ROMAINVILLE
lundi 13 juin 2016 9h00 à 12h00
mercredi 13 juillet 2016 14h00 à 17h00

MAIRIE DE ROSNY-SOUS-BOIS
Annexe, 22 rue Claude Pernès
mercredi 29 juin 2016 15h00 à 18h00
mardi 12 juillet 2016 9h00 à 12h00

MAIRIE DU 1ER ARRONDISSEMENT DE PARIS
vendredi 17 juin 2016 14h00 à 17h00
mardi 12 juillet 2016 9h00 à 12h00

MAIRIE DU 3ÈME ARRONDISSEMENT DE PARIS
mardi 21 juin 2016 9h00 à 12h00

MAIRIE DU 4ÈME ARRONDISSEMENT DE PARIS
mercredi 6 juillet 2016 9h00 à 12h00

MAIRIE DU 10ÈME ARRONDISSEMENT DE PARIS
vendredi 24 juin 2016 9h00 à 12h00

MAIRIE DU 11ÈME ARRONDISSEMENT DE PARIS
mercredi 6 juillet 2016 14h00 à 17h00

MAIRIE DU 19ÈME ARRONDISSEMENT DE PARIS
mardi 21 juin 2016 14h00 à 17h00

MAIRIE DU 20ÈME ARRONDISSEMENT DE PARIS
lundi 4 juillet 2016 14h00 à 17h00

Une demande d'informations peut être adressée au responsable du projet : M. Benjamin Claustre, RATP, Département de Maîtrise d'Ouvrage des Projets, Prolongement de la Ligne 11 à l'est, LAC VD40, 58 rue Roger Salengro - 94724 Fontenay-sous-Bois cedex.

Le dossier de demande d'autorisation loi sur l'eau sera mis à la disposition du public sur le site internet du Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF) au plus tard à la date d'ouverture de l'enquête, à l'adresse suivante : http://rosnyboisperrier.prolongementligne11est.fr/

Des informations relatives à l'enquête publique peuvent être consultées sur le site internet de la préfecture : http://seine-saint-denis.gouv.fr/

A l'issue de cette enquête, le rapport et les conclusions de la commission d'enquête seront tenus à la disposition du public pendant un an en mairies de Bagnolet, des Lilas, de Montreuil, Noisy-le-Sec, Romainville et Rosny-sous-Bois du département de la Seine-Saint-Denis et des 1er, 3ème, 4ème, 10ème, 11ème, 19ème et 20ème arrondissements de Paris, ainsi qu'à la préfecture de la région d'Ile-de-France, préfecture de Paris, direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA), unité territoriale de Paris - service utilité publique et équilibres territoriaux - pôle urbanisme d'utilité publique, 5 rue Leblanc, 75911 Paris cedex 15, et à la préfecture de la Seine-Saint-Denis, bureau de l'environnement, 1 esplanade Jean Moulin, 93007 Bobigny cedex.

Ces documents seront publiés sur le site internet de la préfecture de la Seine-Saint-Denis : http://seine-saint-denis.gouv.fr/

La décision susceptible d'intervenir à la fin de cette procédure prend la forme d'une autorisation assortie du respect des prescriptions ou un refus. Elle est prise par arrêté des préfets des départements concernés.

EP 16-112 enquete-publique@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.
Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.
Les départements habilités sont 75, 77,78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

LES ECHOS SOCIÉTÉS - LE PUBLICATEUR LÉGAL - LA VIE JUDICIAIRE

en bref

Fessenheim : le chiffrage de l'indemnité d'EDF sera fixé par des experts

ÉNERGIE — Alors que la ministre de l'Energie, Ségolène Royal, avait proposé entre 80 et 100 millions à EDF en contrepartie de la fermeture de la centrale nucléaire de Fessenheim (Haut-Rhin), Emmanuel Macron a indiqué, mercredi, au Sénat, que « *ce n'est ni le gouvernement, ni M. Lévy* [PDG d'EDF, NDLR] *qui va définir le bon niveau de l'indemnisation. Ce sont des tiers experts, mandatés par les administrateurs indépendants, qui en bonne gouvernance* [...] *vont dire quel est le prix* ». EDF ayant des actionnaires minoritaires, l'indemnisation doit faire l'objet d'une convention, qui doit être adoptée par le conseil d'EDF.

Nucléaire : la sûreté « globalement bonne » en 2015, selon l'ASN

Gilles Rolle/REA

ÉNERGIE — La situation en matière de sûreté nucléaire a été « *globalement bonne* » en France en 2015, mais dans un « *contexte, pour l'avenir, préoccupant* », a jugé mercredi au Sénat le président de l'Autorité de sûreté (ASN). L'« *anomalie* » détectée sur la cuve de l'EPR de Flamanville concerne d'autres composants. « *Nous sommes en discussions avec EDF pour voir quel est l'impact sur la sûreté* », a confirmé Pierre-Franck Chevet.

Matines retire 2 millions d'œufs des rayons après une vidéo choquante

AGROALIMENTAIRE

Le leader du marché français a exclu de sa liste de fournisseurs l'élevage de poules.

La préfecture envisage la fermeture définitive du site incriminé par l'association L214.

Marie-Josée Cougard
@CougardMarie

GAEC du Perrat à Chaleins, près de Villefranche-sur-Saône, un élevage de 200.000 poules, qui a déjà fait l'objet de plusieurs arrêtés préfectoraux au cours des deux dernières années. *Photo AFP/HO*

L214 a encore frappé. Après les images d'animaux maltraités dans les abattoirs, l'association militante a diffusé mercredi des images très choquantes prises dans un très gros élevage de 200.000 poules pondeuses situé à Chaleins, près de Villefranche-sur-Saône. Poules déplumées, ou mortes en état de décomposition, poux et asticots, accumulation de fientes… Cet élevage fournit les œufs vendus sous la marque Matines, leader du marché en France et propriété du groupe Avril, présidé par le patron de la FNSEA, Xavier Beulin.

Ségolène Royal, ministre de l'Environnement, a dénoncé une situation « *intolérable* » et réclamé une enquête de l'administration locale. Le ministre de l'Agriculture, Stéphane Le Foll a menacé de fermer l'élevage. Une décision qui va finalement revenir à la préfecture de l'Ain. L'interprofession de l'œuf a condamné « *les conditions d'élevage* », mais souligné qu'elles ne reflétaient « *en rien les pratiques de la filière* ».

Pris entre tous ces feux, le groupe Avril, numéro un de l'œuf avec une production de 1,5 milliard sur plus de 6 milliards commercialisés en France, a mis fin à sa relation avec l'éleveur incriminé. Il a retiré des rayons les 2 millions d'œufs en provenance du site en cause, le GAEC du Perrat. Mais la diffusion de ces images risque d'avoir un impact non négligeable sur l'image de la marque.

Stupéfaction

Le schéma dans ce genre d'affaires est toujours semblable. A chaque diffusion d'images violentes et choquantes par L214, les réactions sont celles de la stupéfaction. Comment est-ce possible ? Et cela d'autant plus que l'élevage avait déjà fait l'objet de plusieurs arrêtés préfectoraux au cours des deux dernières années pour des motifs différents, notamment la prolifération de mouches et l'accumulation de fientes. L'élevage, qui était régulièrement suivi, a même dû suspendre brièvement son activité fin mars et la Direction départementale de la protection des populations (DDPP) avait réclamé de nouvelles mises en conformité le 18 mai. Selon nos informations, le groupe Avril n'avait pas connaissance de ces derniers éléments. *Mais « accompagnait cet éleveur depuis trois ans »*, estimant qu'il avait « *fait des progrès importants* ».

De son côté, le ministère de l'Agriculture explique que les améliorations demandées dans les élevages ne peuvent pas toutes être immédiates, notamment parce que certaines d'entre elles doivent se faire en l'absence d'animaux. Le ministère souligne aussi qu'« *il n'y a pas de lien systématique entre le caractère intensif d'un élevage et les mauvaises pratiques* », citant la médaille décernée récemment à une unité picarde de 250.000 poules par le CIWF, une ONG bien-être.

Matines produit à 60 % des œufs de poules en batterie, le reste étant vendu sous label rouge, ou bio, élevés en plein air à des prix très sensiblement différents. Interrogée par « Les Echos », Système U, une des enseignes qui vend la marque, a déclaré « *refuser de boycotter comme le réclame L214 les œufs de poules en batterie. Les œufs sont identifiés. C'est au consommateur de choisir en fonction de son budget. Le rapport de prix est de 1 à 3* », a commenté le porte-parole. En France, près de 60 % des œufs sont issus d'élevage en batterie. Un système proscrit en Allemagne depuis trois ans suite à des images choquantes diffusées par des associations. ■

Volailles : Loué s'attaque aux importations

Le premier volailler français se fixe pour objectif de reconquérir 20 % du volume des importations d'ici à 2018.

Connu pour ses marques Loué et Le Gaulois, le volailler LDC part à la reconquête du marché national. La France importe 42 % de sa consommation de volailles, essentiellement pour la restauration. Après avoir acquis l'activité volailles du groupe Avril en 2014, le groupe sarthois s'estime en bonne position pour relever ce défi. Les volailles de Glon Sanders lui ont apporté les tonnages pour le faire et l'accès aux marchés concernés. LDC a accru le chiffre d'affaires de cette ancienne division d'Avril de 11 % et fait bondir la rentabilité de 58 %.

Malgré une consommation mal orientée pour la volaille comme pour toutes les viandes, le volailler sarthois estime avoir des marges importantes de progrès. Il a décidé d'investir 180 millions d'euros sur trois ans, dont 150 millions dans les outils bretons récemment acquis avec l'objectif de prendre 20 % du marché des importations. En provenance d'Allemagne et de Belgique, elles sont 10 % moins coûteuses, 20 % quand elles viennent de la Pologne et 30 % du Brésil. « *Nous gagnerons en compétitivité et réduirons nos prix de 10 % en nous robotisant et en récupérant l'énergie dégagée par notre production de froid* », a indiqué Denis Lambert le patron de LDC.

42 %
DE LA CONSOMMATION de volailles en France est importée.

Optimisme

Le groupe a accru son chiffre d'affaires global de 15 % à 3,5 milliards d'euros sur l'exercice clos fin février. Les tonnages commercialisés ont augmenté de 25 %. Le résultat opérationnel courant a progressé de 3,7 % à 158 millions d'euros tandis que le résultat net a bondi de 17,4 %. Ces résultats reflètent le changement de périmètre, les coûts raisonnables de l'alimentation et les performances du pôle traiteur avec la marque Marie, numéro deux après Sodebo. Cette activité compte désormais pour plus de 15 % du chiffre d'affaires global.

Les affaires en Pologne ont en revanche pesé sur les résultats affectés par « *une intégration plus longue que prévue du polonais Drop* ». Denis Lambert reste très optimiste quant aux perspectives du pays, le plus gros producteur de volailles en Europe. En revanche, il prévoit « *un léger retrait du ROC sur le prochain exercice* » en raison des risques de hausse des matières premières entrant dans l'alimentation des volailles et d'« *une consommation de viande incertaine* ». — ***M.-J. C.***

Marks & Spencer à la reconquête de ses clientes

DISTRIBUTION

Le distributeur britannique va baisser ses prix dans l'habillement pour enrayer son déclin.

La division alimentaire continue à progresser.

Vincent Collen
@VincentCollen
— Correspondant à Londres

Marks & Spencer se met en ordre de bataille pour reconquérir sa clientèle perdue. Le nouveau patron du distributeur britannique, Steve Rowe, a dévoilé mercredi une nouvelle stratégie pour la division habillement et équipement de la maison de la célèbre enseigne, qui représente un peu plus de 40 % de son chiffre d'affaires. Marks & Spencer va baisser ses prix, réduire parallèlement les promotions et les soldes, simplifier la gamme de vêtements proposée et améliorer le design et la qualité des produits. Les vendeurs seront plus nombreux dans les rayons.

Steve Rowe compte ainsi mieux répondre aux attentes de la cliente type, qu'il surnomme « *Mrs M & S* », la Britannique moyenne âgée d'une cinquantaine d'années. L'objectif est de faire remonter le chiffre d'affaires dans le textile, qui décline depuis cinq ans. Il a encore baissé de près de 3 % au cours de l'exercice 2015-2016, clos le 26 mars. Marks & Spencer souffre de la concurrence des enseignes spécialisées qui proposent une offre plus en accord avec les dernières tendances, comme H & M, Zara, Primark ou encore Next, une marque britannique qui cible en partie les mêmes clients.

Le groupe est toujours numéro un de l'habillement outre-Manche, mais sa part de marché recule rapidement, passant de 6,9 % à 5,7 % en trois ans, selon Euromonitor. Le distributeur britannique doit recentrer son offre et réduire l'amplitude de ses prix, estiment les analystes de Berenberg. Le prix des robes chez M & S varie de 10,99 livres à 149 livres, relèvent-ils. Chez Next, le prix maximum n'est que de 95 livres et il est de 80 livres chez Zara.

Un marché « difficile »

« *Le redressement sera difficile* », préviennent les analystes de Liberum. Steve Rowe a reconnu lui-même qu'il ne se ferait pas « *du jour au lendemain* », d'autant que le marché de l'habillement dans son ensemble reste « *difficile* » au Royaume-Uni. Dans un premier temps, la nouvelle stratégie pèsera sur les marges, car il faudra baisser les prix et renforcer le personnel. Ces perspectives ont été sanctionnées par les investisseurs. L'action Marks & Spencer a chuté de 10,19 % mercredi à Londres. Le plan présenté par Steve Rowe est « *décevant* », ont estimé les analystes du Credit Suisse. « *Nous espérions que l'entreprise annonce son retrait de Chine et l'expansion de son activité alimentaire en Europe* », écrivent-ils.

Beaucoup d'analystes estiment aussi que Steve Rowe devrait réduire le nombre de magasins en Grande-Bretagne – il y en a plus de 900 aujourd'hui. Cela ne sera pas facile, car la plupart des baux signés par l'entreprise courent encore pour longtemps : seuls 12 % d'entre eux expirent dans moins de cinq ans, relève Berenberg. Pour Liberum, les fermetures de magasins seront par ailleurs compliquées « *socialement et politiquement* », tant la présence de Marks & Spencer sur l'ensemble du territoire britannique est ancrée dans l'histoire.

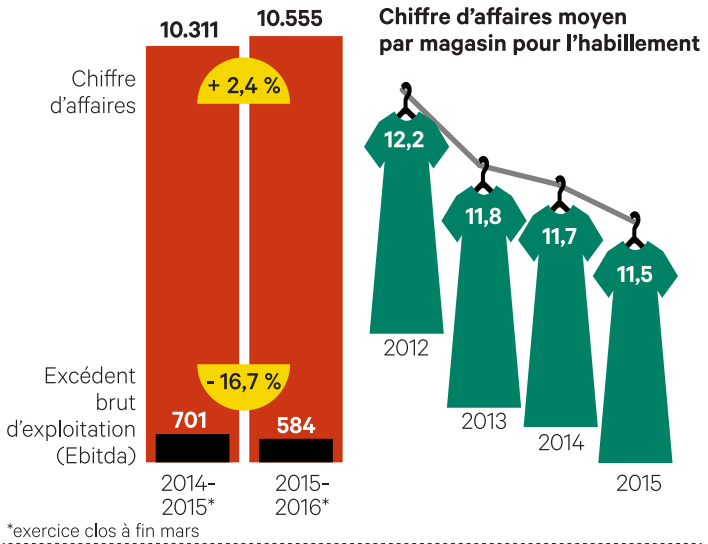
Le nouveau patron demande un peu de patience à la communauté financière : les questions immobilières seront abordées en septembre, de même que la présence de M & S à l'international. Les ventes en dehors du Royaume-Uni, dont la France, représentent 10 % du chiffre d'affaires.

Au fur et à mesure que l'habillement décline, l'alimentaire représente une part croissante de l'activité (près de 60 %). Dans ce domaine, Marks & Spencer récolte les fruits de son positionnement haut de gamme, comparable à celui de Monoprix en France. Sa part de marché reste faible (environ 3 %) mais elle progresse dans un secteur où la guerre des prix fait rage. Les bonnes performances dans l'alimentaire ont permis au groupe d'afficher un chiffre d'affaires global en hausse de 2,4 % en 2015-2016, à 10,6 milliards de livres. Le bénéfice avant impôt, lui, a reculé de plus de 18 %, à 489 millions.

Lire « Crible » Page 40

Les chiffres clefs de Marks & Spencer

En millions de livres



*exercice clos à fin mars

« LES ÉCHOS » / SOURCES : MARKS & SPENCER, LIBERUM

Les Echos

HSBC Commercial Banking

Les Echos et **HSBC France** présentent

UN ÉVÈNEMENT DANS **6** VILLES

100 dirigeants de PME et ETI • **1h45** de contenu • **1h** de networking

Témoignages de dirigeants de PME et ETI

Conseils d'experts

Décryptage économique

Secteurs porteurs : numérique, international… comment les entreprises du Nord réinventent leur avenir ?

En partenariat avec : euratechnologies

LILLE, le 23 juin 2016

Pour information et inscription :
contacter Claire Ferrero – cferrero@lesechos.fr ou 01 49 53 65 19

FABRICE LESEIGNEUR

ICÔNE DE MODE, MAIS PAS SEULEMENT

La Champagne n'a pas à rougir de ses rosés

Le rosé est la couleur à la mode dans tous les vignobles. En Champagne aussi, les cuvées rosées connaissent un succès croissant et des performances économiques de haut niveau.

Si la filière viticole française connaît des résultats contrastés, avec un chiffre d'affaire record pour 2015, mais des parts de marché qui s'érodent, la Champagne est une des régions qui se porte le mieux. Même si on parle beaucoup du succès des effervescents espagnols ou italiens sur les segments d'entrée de gamme, l'image de la Champagne reste excellente et sa prédominance est confirmée par ses résultats économiques. Elle vient d'ailleurs de fêter une année 2015 particulièrement exceptionnelle avec l'obtention du classement par l'UNESCO de ses coteaux, maisons et caves au patrimoine mondial de l'humanité ainsi qu'une année record en termes de chiffre d'affaires. 2015 enfonce le record de 2007 avec 4,74 milliards d'euros.

Le champagne rosé semble n'avoir que des avantages. Il plaît beaucoup à la gente féminine, permet de rajeunir la clientèle et séduit de plus en plus dans les pays du Nouveau monde. Pourtant, ce n'est pas le champagne le moins cher. Il est même très bien valorisé. Il est généralement vendu 15 à 25 % de plus qu'un brut sans année classique, quand ça n'est pas beaucoup plus pour les cuvées millésimées comme la magnifique cuvée Alexandra de Laurent-Perrier (300 euros). Le rosé plaît. Sa couleur attire. Il se laisse facilement apprécier. Ses arômes de fruits rouges séduisent immédiatement. Il est en progression constante depuis 2005 comme l'indique le Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne dans son rapport annuel sur les résultats à l'export. Il progresse ainsi de 4 % par an depuis dix ans. En France, ça ne surprendra personne, c'est dans le Midi et à Paris qu'on en boit le plus. À l'étranger, il fait un malheur dans les pays anglo-saxons. Les États-Unis constituent son deuxième marché avec près de trois millions de cols, soit une progression de 8,4 % en 2015, mieux que le record de 2013. En valeur, c'est encore plus spectaculaire avec une croissance de 36,4 % ce qui permet au champagne rosé de représenter 15,4 % de la valeur sur le marché américain. En Europe aussi, c'est impressionnant avec 6,3 millions de bouteilles pour un chiffre d'affaires de 131,5 millions d'euros. Le Royaume-Uni représente quasiment la moitié du marché européen avec 2,9 millions de bouteilles, presque autant qu'aux USA, mais avec quatre fois moins d'habitants. Le chiffre d'affaires est quasiment identique à l'américain, 58,7 millions d'euros, et une belle progression de 14,1 % pour atteindre 11,5 % du marché en valeur. Sur l'ensemble des marchés d'export, le champagne rosé approche les 10 % en volume et atteint 11,5 % en valeur.

Le champagne rosé connaît un tel engouement qu'il est passé du statut de cuvée marginale il y a encore 50 ans à vin que chaque maison doit obligatoirement avoir dans sa gamme. Les récoltants-manipulants s'y mettent aussi avec de très belles cuvées comme le confidentiel Fac-Similé de Jérôme Prevost. Ses arômes discrets de framboise semblent avoir l'éternité devant eux. Le succès du champagne rosé, aussi.

THIERRY DESSEAUVE

LE ROSÉ CHEZ RUINART, VIEILLE HISTOIRE

FRÉDÉRIC PANAÏOTIS, CHEF DE CAVES DES CHAMPAGNES RUINART, FAIT DU ROSÉ DEPUIS 250 ANS. OU PRESQUE.

Ruinart rosé depuis ?
Frédéric Panaïotis : Exactement 252 ans. Première expédition en mars 1764, à destination de l'Allemagne.

Ces champagnes étaient-ils rosés ou ce qu'on appelle œil-de-perdrix ?
F. P. : Œil-de-perdrix. Le terme rosé arrive quelques années plus tard, à la fin du XVIII[e] siècle. J'étais là le jour où notre archiviste est tombée sur la note de cette expédition de 120 bouteilles, dont 60 bouteilles d'œil-de-perdrix. Elle a alors cherché d'autres documents qui prouvent que Ruinart avait la volonté de faire un vin nettement plus coloré que ce qu'on appelait à l'époque le ruinart paillé ou grisé. Le paillé devait être issu de grains noirs pressés en direct avec de la couleur tandis que l'œil-de-perdrix passait par une étape de macération, dans une volonté d'avoir quelque chose de plus coloré. C'était un rosé.

Aujourd'hui, comment est élaboré le champagne rosé ?
F. P. : On applique la méthode d'assemblage qui a été mise au point par Madame Clicquot en 1818. La macération demande une quantité importante de raisins noirs, de 90 % à 100 %, mais Ruinart, c'est le chardonnay. La seule technique est donc d'assembler. Nous faisons du vin rouge destiné essentiellement aux champagnes rosés, un pour le brut non millésimé, l'autre pour la cuvée Dom Ruinart rosé. On extrait très peu, c'est une technique de macération légère avec des pigeages moins fréquents que pour un vin rouge classique. Pour garder le coté gourmand du rosé, sans trop de tannins, ni trop de structure. Nous faisons en sorte d'avoir de bonnes maturités de raisin sans trop extraire. On arrête en cours de fermentation pour sortir le maximum de couleur et d'anthocyanes.

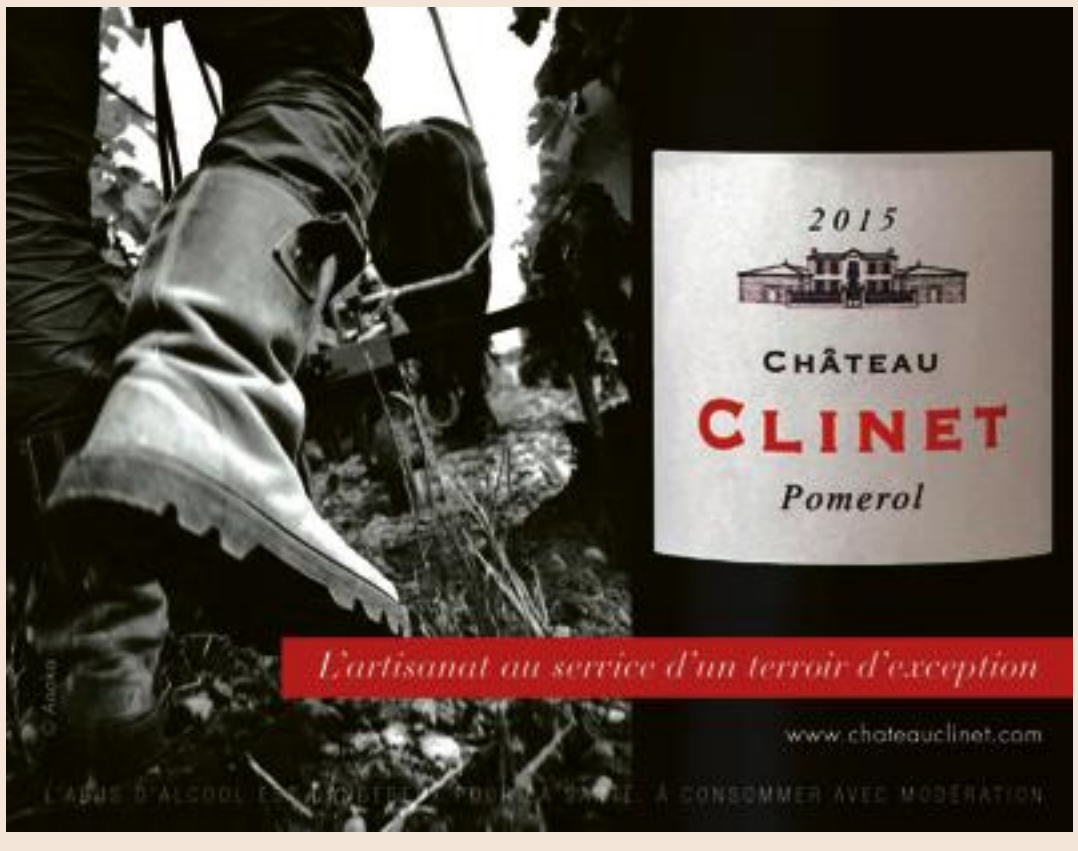
Quelle différence entre le brut rosé non millésimé et Dom Ruinart rosé ?
F. P. : La différence est dans la base de l'assemblage. Pour le non millésimé, 55 % de pinot noir et 45 % de chardonnay, avec une partie des pinots noirs vinifiés en blanc. Pour le dom-ruinart, une base pur chardonnay en provenance des terroirs les plus nobles, avec des premiers crus et des grands crus. Pour chaque rosé, il y a un vignoble dédié, une vinification dédiée et un assemblage particulier.

PROPOS RECUEILLIS PAR NICOLAS DE ROUYN

DOUZE CHAMPAGNES ROSÉS À DÉGUSTER

Chaque maison a le sien, nous avons choisi de n'en proposer que douze, emblématiques chacun dans sa spécialité. Du blanc de blancs le plus pur au dry le plus trendy, les voici notés sur vingt.

Dom Pérignon 2004, 18
Taittinger Comtes de Champagne 2005, 18
Ruinart Dom Ruinart 2002, 18
Nicolas Feuillatte Palmes d'Or 2006, 16,5
Thiénot, 16
Leclerc-Briant, 15,5
Vranken Demoiselle Grande cuvée, 14
Gosset Celebris 2007, 17
Laurent-Perrier, 16,5
Collet (dry), 15
Bollinger Grande Année 2005, 19
Billecart-Salmon, 16



Le PMU se réorganise et supprime une centaine de postes pour mieux investir

HIPPISME

Le PMU remet à plat son organisation commerciale et procède à un toilettage de ses services centraux.

Il prévoit de dégager de 15 à 20 millions d'euros pour financer ses investissements.

Christophe Palierse
cpalierse@lesechos.fr

L'heure est à la réorganisation au PMU, l'objectif étant de dégager des ressources nouvelles pour financer son programme d'investissements. Le groupement d'intérêt économique (GIE) contrôlé par les sociétés de courses prévoit en effet de dégager de 15 à 20 millions d'euros d'économies de manière récurrente avec la remise à plat de son organisation commerciale animant son réseau de points de vente pour le pari hippique (environ 13.000 établissements), mais aussi un toilettage de ses services centraux. Au bout du compte, les diverses mesures envisagées par sa direction conduisent à la suppression d'une centaine de postes équivalents temps plein, un chiffre à rapporter à un effectif global avoisinant les 1.300 personnes.

Ce projet de réorganisation, qui fait déjà l'objet d'une consultation des représentants du personnel, va s'étaler sur trois ans et *« se fera sans licenciement »*, tient à souligner la direction. Cette dernière met ainsi en exergue la pyramide des âges de l'entreprise, à ses yeux favorable à des ajustements en douceur au vu des départs à la retraite à venir. Par ailleurs, certaines tâches administratives tendent à disparaître avec la révolution numérique, un phénomène qui participe à la réflexion générale sur l'évolution de l'organisation. Au bout du compte, l'heure est à des regroupements en interne.

Ainsi, le PMU prévoit de supprimer 6 de ses 27 agences commerciales. Celles de Clermont-Ferrand, Dijon, Lens, Pau, Poitiers, et Reims sont concernées. En parallèle, l'opérateur ramènera de 5 à 3 le nombre de ses directions régionales avec la fermeture de celles de Nantes et Lille. A ce stade, tout n'est pas calé en interne compte tenu des multiples incidences de tels changements avec, entre autres, des redistributions de responsabilités et des changements dans le management.

Digitalisation

« On ne fait pas tout cela pour faire du résultat. On se dote de marges de manœuvre pour investir car nous ne pouvons pas nous tourner vers les sociétés de courses », commente le directeur général délégué du PMU, Alain Resplandy-Bernard, sachant que le groupe a un lourd programme d'investissements à assurer.

Le PMU, qui finance la filière hippique en lui reversant l'intégralité de son profit (806,7 millions d'euros l'an dernier), a en effet prévu d'engager 100 millions d'euros dans sa « digitalisation » dans le cadre de son plan stratégique PMU 2020.

En outre, le PMU doit financer la démarche « marketing commun des courses » définie avec leurs maisons mères, France Galop et Le Trot, et qui vise à rénover et rendre plus accessibles les courses hippiques. Pour ce faire, les protagonistes, qui financent à parité ce plan d'actions, ont notamment décidé de lancer un circuit commun, les « EpiqE Series », avec plusieurs classements. Sa première édition, qui débutera le 5 juin avec le Prix du Jockey Club, s'accompagne d'une importante campagne de communication avec, entre autres, des spots publicitaires à la télévision. ■

Le PMU prévoit de supprimer 6 de ses 27 agences commerciales, dont celles de Clermont-Ferrand, Dijon, Lens, Pau, Poitiers, et Reims. *Photo Jean-Philippe Ksiazek/AFP*

Une marque « by PMU » en Allemagne

Un an après la prise de contrôle de l'opérateur de paris hippiques German Tote en Allemagne, le PMU y lancera cet été une nouvelle marque estampillée « by PMU » qui aura même le code couleur de sa marque mère. Outre-Rhin, il entend devenir aussi un acteur dans les paris sportifs en ligne. Le PMU, qui cravache à l'international, est également actif – depuis 2013 – en Belgique mais sous une marque locale, Eurotiercé. En revanche, il utilise sa marque au Brésil, où il est partenaire du Jockey Club de Rio depuis octobre 2015.

FedEx prêt à décupler sa présence en Europe avec TNT Express

TRANSPORT

Le groupe américain d'acheminement de colis a officialisé la réussite de son OPA sur son concurrent néerlandais TNT Express.

Lancée en août 2015, l'OPA a porté sur 4,4 milliards d'euros.

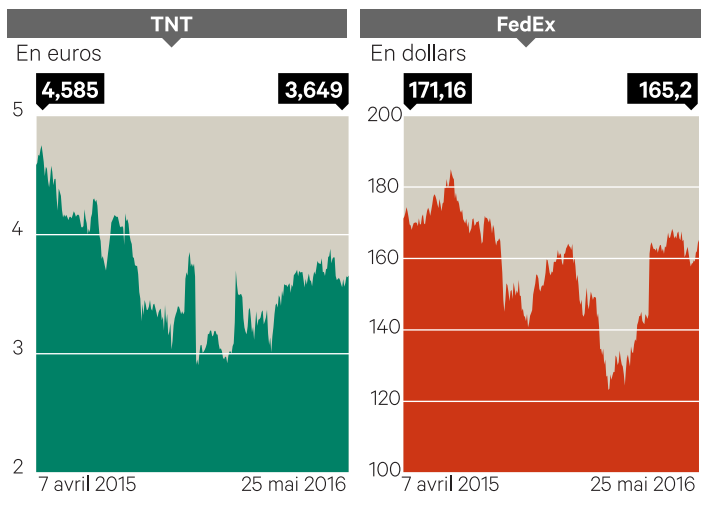
Didier Burg
— Correspondant à Amsterdam

Le géant américain de la messagerie express FedEx vient de franchir un pas de géant en Europe. Bouclant la plus grande opération de son histoire, FedEx a officialisé ce mercredi, à Amsterdam, le rachat de son concurrent néerlandais TNT Express à l'issue d'une OPA amicale de 4,4 milliards d'euros, lancée en août dernier.

L'opération donne naissance au numéro trois européen du secteur de la messagerie express et de la logistique, derrière l'allemand DHL et son concurrent UPS, et au numéro deux mondial. Fort d'un chiffre d'affaires de plus de 52 milliards de dollars, le groupe dans son nouveau périmètre emploie 396.000 salariés dans le monde.

Propre à redistribuer les cartes dans l'acheminement rapide, cet événement historique arrive à point nommé sur un marché qui surfe sur l'envolée des ventes sur Internet. Outre l'approvisionnement des dépôts des vendeurs en ligne, les livraisons de commandes aux consommateurs finaux sont les principaux vecteurs de croissance.

FedEx et TNT en Bourse depuis l'annonce



«LES ÉCHOS» / SOURCE : BLOOMBERG

« Nous entendons profiter de la croissance de 15 % par an du commerce électronique prévue en Europe », anticipe David Binks, nouveau directeur des opérations européennes fusionnées. D'ores et déjà, une baisse des coûts transatlantiques est à l'étude, pour permettre aux sites de vente en ligne américains d'accéder plus facilement aux marchés européens.

Quant au processus d'intégration, il devrait avoir des conséquences limitées. Dans le cadre d'un plan de restructuration, TNT Express a déjà enclenché plusieurs désinvestissements (vente de sa flotte aérienne en février dernier et cession en cours de sa filiale d'acheminement nocturne TNT Innight).

Sur le terrain, FedEx entend donc maintenir les trois principaux hubs européens du nouveau groupe – Paris et Cologne pour l'américain, Liège pour le néerlandais. De même, les deux marques FedEx et TNT Express vont coexister, au moins à court terme.

« Une chance pour les salariés »

Au niveau de l'emploi, FedEx se veut rassurant. *« Cette acquisition, qui se justifie par la croissance future de l'activité, est une chance pour les salariés »*, a insisté David Binks.

FedEx s'avère en revanche plus discret sur le revers de la médaille, et notamment sur les coûts d'intégration des activités et les investissements nécessaires pour remettre d'aplomb TNT Express, des sujets sur lesquels l'entreprise n'avance aucun chiffre. De fait, dans le rouge pour la cinquième année d'affilée, le groupe néerlandais a accusé une perte de 50 millions d'euros en 2015 et de 14 millions d'euros sur le premier trimestre 2016, pour un chiffre d'affaires en baisse de 2,2 %. ■

en bref

Engie va céder ou fermer sa centrale au charbon australienne d'Hazelwood

ÉNERGIE — Isabelle Kocher, directrice générale d'Engie, a indiqué devant les sénateurs que le groupe allait céder ou fermer sa centrale au charbon d'Hazelwood, en Australie. Acquise avec International Power en 2012, cette centrale de 1.500 mégawatts est considérée par les ONG comme l'une des plus polluantes au monde. Elle a notamment défrayé la chronique après un incendie dévastateur qui a duré plus d'un mois en 2014. Engie s'est engagé à sortir du charbon, et dans ce cadre a prévu de céder, fermer, ou convertir ses centrales à la biomasse.

Patrick Jeantet officiellement nommé à la tête de SNCF Réseau

AFP

TRANSPORT — Patrick Jeantet, jusqu'à présent n° 2 du groupe Aéroports de Paris, a été officiellement nommé, ce mercredi en Conseil des ministres, président délégué du directoire de la SNCF et PDG de SNCF Réseau, le gestionnaire des infrastructures ferroviaires.Il remplace à ces deux postes Jacques Rapoport qui avait démissionné le 19 février.

Aéroports de Nice s'étend dans l'aviation d'affaires avec Jetbase

AÉRIEN — Le groupe Aéroports de Nice poursuit le développement de son pôle aviation d'affaires baptisé « Sky Valet », avec le rachat de la société portugaise Jetbase, spécialisée dans l'assistance en escale des avions d'affaires. Jetbase est présent sur les aéroports de Lisbonne, Faro et Porto, ainsi qu'aux Açores, au Cap Vert et à Madère et jusqu'en Angola et au Mozambique.

Amélioration confirmée pour Pierre & Vacances

LOISIRS

Le numéro un européen des résidences de loisirs a réduit sa perte semestrielle.

Les effets de son plan d'actions sont tangibles.

Christophe Palierse
cpalierse@lesechos.fr

A mi-parcours de son exercice 2015-2016, Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs confirme son rétablissement, en dépit d'un contexte qui reste incertain à maints égards.

Certes, le numéro un européen des résidences de loisirs, qui publie ce jeudi ses comptes semestriels, clos au 31 mars, affiche une perte nette de 75,5 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires de 585,5 millions, en retrait de 10 %. Mais l'opérateur est traditionnellement déficitaire sur cette période, qui représente grosso modo 40 % de son activité annuelle, compte tenu de la saisonnalité de ses activités touristiques, mais pèse pour 50 % de ses charges annuelles du fait d'un étalement linéaire.

Multiples initiatives

Ceci étant dit, la société n'en a pas moins réduit sa perte semestrielle nette de 14,5 % par rapport au montant constaté un an auparavant, une amélioration de surcroît en ligne avec la diminution du déficit opérationnel courant. En outre, cette dernière découle de la hausse de 10 % du chiffre d'affaires de sa branche tourisme, le groupe ayant notamment réalisé une « *bonne saison* » de ski. De fait, le retard accusé au démarrage faute d'enneigement a été rattrapé grâce à une fréquentation soutenue de la part de la clientèle britannique.

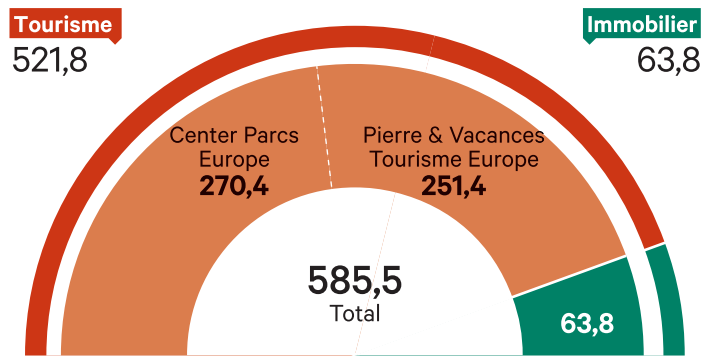
Par ailleurs, Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs commence à tirer parti de ses multiples initiatives dans les domaines de la distribution et du marketing-commercial, avec leur corollaire numérique. Ainsi, l'entreprise gagne en rentabilité en gérant mieux ses tarifs, d'où une contraction des efforts promotionnels. Et promet de nouvelles actions d'ici la fin de l'année, notamment dans la relation client et sur les réseaux sociaux, sans parler du renforcement déjà annoncé de sa plate-forme de distribution Maeva. com.

A ce stade, sa direction est par ailleurs plutôt confiante en ce qui concerne la saison d'été. Et si elle ne donne pas de prévision, elle s'engage sur la « *poursuite de la croissance organique et des résultats en 2015-2016* ». Pour mémoire, Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs avait réduit de moitié son déficit au cours de son précédent exercice, le ramenant à 11,6 millions.

Et à moyen terme, il ne manque pas de carburant avec ses divers projets, dont Villages Nature, et son partenariat avec le chinois HNA. ■

Le chiffre d'affaires du groupe

Par activité, au premier semestre 2015-2016, en millions d'euros



« LES ÉCHOS » / SOURCE : PIERRE & VACANCES CENTER PARCS

Les Echos FRANCHISE & COMMERCE ASSOCIÉ

Investissez dans un projet solide en toute sécurité grâce à la franchise

Découvrez notre sélection d'enseignes parmi + de 800 opportunités de création d'entreprise en réseau

En partenariat avec MONSTER

CrediPro
Secteur : Services aux entreprises
Nb. d'implantations : 23
Apport : à partir de 25 à 50K€
credit-pro-franchise.com
01 53 20 64 40
Plus d'information sur CrediPro

Gigafit
Secteur : Santé - Forme - Bien-être
Nb. d'implantations : 9
Apport : de 150 à 450K€
gigafit.fr
06 80 22 80 28
Plus d'information sur Gigafit

Union de Crédit Immobilier
Secteur : Immobilier
Nb. d'implantations : 41
Apport : de 15 à 40K€
uci-france.fr
06 75 01 92 85
Plus d'information sur UCI France

Pourquoi la franchise ou le commerce associé?

La notoriété d'une marque

La transmission d'un savoir-faire à succès

Une création d'entreprise accompagnée

Plus d'infos sur lesechosdelafranchise.com

Un service Les Echos SOLUTIONS

marketing

B&B Italia veut garder une longueur d'avance

STRATÉGIE

Depuis 50 ans, la PME italienne fait entrer la modernité dans les maisons. A l'heure du « tout design », elle veut recruter de nouveaux clients.

B&B Italia

Naoto Fukasawa a dû revoir la copie de son fauteuil Papilio pour se conformer au style de l'entreprise italienne.

Valérie Leboucq
@vleboucq

En 1971, Piero Ambrogio Busnelli confie à un architecte prometteur la construction des bureaux de son usine de meubles de Novedrate près de Milan. Renzo Piano imagine un bâtiment léger, tout en tubes métalliques et parois vitrées. L'esquisse grandeur nature du futur Musée d'Art moderne de Beaubourg, conçu la même année. Un an plus tard, l'industriel, que décidément rien n'arrête, accepte qu'une égérie d'Andy Warhol, photographiée seins nus par Oliviero Toscani, fasse la pub des Bambole, sa nouvelle ligne de sièges en forme de gros coussins colorés.

Toute l'histoire de B&B Italia est résumée là. Aussi visionnaire que doué pour la com, l'héritier de la fabrique artisanale de sièges, avait compris, dès les années 1960, qu'on pouvait, comme dans l'automobile, industrialiser la production en utilisant des matériaux modernes, métal, plastique et mousse polyuréthane. A une condition : y ajouter le design, un élément alors bien peu présent dans les maisons. « *A l'époque, il ne représentait que 6 % du mobilier fabriqué en Italie, aujourd'hui il est partout* », raconte le maître du minimalisme italien, Antonio Citterio, qui a accompagné B&B Italia dès l'origine.

Depuis deux générations, les plus grands noms de la discipline ont collaboré avec l'entreprise et contribué à façonner son style : novateur et rigoureux, ennemi du détail superflu ou purement décoratif. Jean-Marie Massaud, Patricia Urquiola, Zaha Hadid, Barber & Osgerby… ont fait le voyage à Novedrate sans avoir nécessairement le dernier mot face à l'équipe (25 personnes) du centre de R&D. Naoto Fukasawa en a fait l'expérience avec la première esquisse de son fauteuil Papilio. « *Jugée déjà vu, il a dû reprendre sa copie* », s'amuse Giorgio Busnelli, fils de Piero Ambrogio et actuel président de l'entreprise, qui voit dans ce dialogue exigeant et critique, « *la première raison de la réussite maison* ». Mais, aujourd'hui, la PME (170 millions de chiffre d'affaires, dont près de 80 % à l'export) est confrontée à forte partie. Le design est partout. Du moindre ustensile de cuisine aux smartphones, plus aucun domaine ne lui échappe. Et la concurrence vient de tous les horizons depuis que les marques du luxe statutaire (Fendi, Armani, Hermès…) et automobile (Bentley) s'y intéressent, elles aussi, et séduisent les nouveaux riches émergents.

1 LA CHINE APRÈS LES ÉTATS-UNIS

« *Il nous a fallu une génération pour faire des Etats-Unis notre premier marché. Cela ira plus vite, dix ou quinze ans, avec les Chinois* », prédit Giorgio Busnelli. Présente en Chine dès 1998, la marque y aura 8 à 9 boutiques d'ici à la fin de l'année. Car depuis 2000, l'entreprise s'est dotée d'un réseau (44 magasins à ce jour) dans les grandes métropoles mondiales, à Paris, Londres, New York… « *Grâce à cela, nous comprenons mieux les attentes des clients et nous sommes en mesure de montrer la totalité de notre offre. Nous ne vendons pas des meubles mais des ambiances, un "life style"* », fait valoir le dirigeant.

2 NOUVEAUX STYLES DE VIE

Le bois wengé, les dossiers de fauteuil rabattables, les canapés d'angle, les piétements métalliques pour alléger la ligne d'un canapé, B&B Italia a été à l'origine de bien des nouveautés stylistiques des quinze dernières années. L'exigence de confort est bien plus forte qu'avant. « *Jusque dans les années 1980, le design passait avant tout. C'est fini. On se tient différemment. Et la chambre devient l'endroit pour travailler, regarder la télé. Nous nous adaptons.* » En ajoutant à son catalogue une large offre rangement (bibliothèques, dressing…).

3 INTEMPOREL DONC DURABLE

Chez B&B Italia, on est fier de dire que l'entreprise a été la première à adopter les colles sans formol. Elle utilise aussi des matières plastiques recyclées. Plus fondamentalement, Giorgio Busnelli estime que la qualité et le style maison « *intemporel, loin des modes et des tendances, est en soi un gage de durabilité* ».

A NOTER
L'entreprise consacre 3 % de son chiffre d'affaires à la R&D.

HIGH-TECH &MEDIAS

en pixels

L'Etat, pas éternel au capital d'Orange

L'Etat n'a pas vocation à rester de manière pérenne au capital d'Orange, a déclaré mercredi Emmanuel Macron.
Le ministre de l'Economie, auditionné au Sénat, a précisé que le désengagement de l'Etat, qui possède 13,5 % d'Orange, ne se ferait pas dans l'immédiat. « *Il faut attendre des conditions de marché plus propices* », a-t-il dit.

AT&T dépose une offre pour Yahoo!

AT&T, le deuxième opérateur de téléphonie mobile aux Etats-Unis, a soumis une offre pour les activités internet de Yahoo!, selon Bloomberg. Reuters avait indiqué récemment que Yahoo! avait présélectionné près d'une dizaine d'offres, dont l'une de Verizon Communications, le numéro un de la téléphonie mobile aux Etats-Unis.

1.850

POSTES SUPPRIMÉS
La division Mobiles de Microsoft se réduit comme peau de chagrin. Le groupe va supprimer 1.850 postes supplémentaires dans l'activité de smartphones rachetée à Nokia en 2014. Il passera une dépréciation de 950 millions de dollars dans ses comptes.

Publicité : les annonceurs américains redécouvrent les vertus de la télévision

● Après des années de baisse, les revenus publicitaires des chaînes repartent à la hausse aux Etats-Unis.
● La publicité sur Internet n'offre pas toujours le même retour sur investissement.

MÉDIAS

Elsa Conesa
econesa@lesechos.fr
— Bureau de New York

C'est à n'y rien comprendre. Depuis des mois, les chaînes de télévision américaines assistent, impuissantes, à une hémorragie de leurs abonnés, conquis par Netflix ou par les sites de vidéo en streaming. Pourtant, depuis quelques mois, leurs revenus publicitaires repartent à la hausse. « *Les revenus publicitaires des chaînes de télévision américaines augmentent plus vite que prévu depuis la fin 2015* », confirme Vincent Letang, directeur de la prévision chez Magna Global à New York. La firme, qui anticipait il y a quelques mois une progression de 0,5 % des revenus publicitaires pour les chaînes de télévision en 2016 (hors élections et JO), va « *très certainement* » revoir ses estimations à la hausse. Quant aux premières tendances émanant des échanges entre les annonceurs et les chaînes de télévision, qui ont lieu chaque année au printemps, elles feraient état de hausses allant jusqu'à 5 %, selon la presse américaine, après des années de baisse ininterrompue.

Les annonceurs reviendraient-ils à leurs premières amours ? Pas seulement. Le phénomène s'explique aussi par une hausse des tarifs imposée par les chaînes de télévision de façon conjoncturelle. L'audience des chaînes a beau diminuer, certains annonceurs, notamment dans les biens de consommation, ne peuvent pas se passer de spots publicitaires à la télévision, où la concurrence reste féroce – ces derniers sont alors prêts à payer jusqu'à 10 % plus cher pour quelques minutes de visibilité.

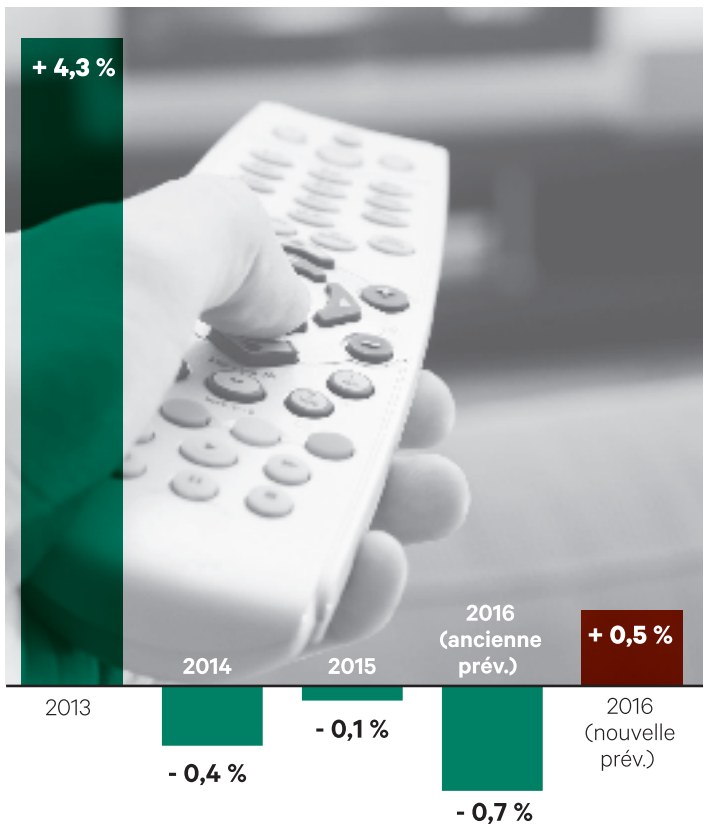
Surtout, après avoir investi lourdement dans la publicité sur Internet, et notamment dans les vidéos ces dernières années, certaines entreprises s'aperçoivent que le retour sur investissement n'est pas celui espéré. En réduisant leur présence à la télévision, « *ces annonceurs ont vu leurs ventes reculer, avec parfois des baisses à deux chiffres*, a affirmé récemment David Levy, président de Turner, la filiale de Time Warner. *La télévision attire moins de spectateurs que par le passé. Mais elle reste le support publicitaire le plus puissant.* »

Priorité à l'audience

Le géant Procter & Gamble a ainsi choisi de réinvestir dans la télévision. Selon les données de la firme Kantar Media, le groupe américain, qui avait réduit son budget pour les campagnes télévisées de 12 % l'an dernier, l'aurait de nouveau accru de 13 % début 2016. Dans les biens de grande consommation, l'agroalimentaire ou même la pharmacie, la priorité reste en effet de toucher une audience très large. Et dans ces industries, où les outils mesurant l'efficacité des campagnes sont très sophistiqués, la publicité sur le Web n'a pas toujours convaincu. « *La publicité sur Internet permet de cibler des niches très spécifiques, mais la télévision reste le moyen le plus sûr d'atteindre un grand nombre de consommateurs en même temps* », explique Vincent Letang.

Reste que la tendance à long terme fait peu débat : Internet est le support qui croît le plus vite. Et en valeur absolue, les entreprises dépenseront cette année des montants quasi équivalents en spots télévisés et en vidéos sur Internet. ■

Les revenus publicitaires de la télévision aux Etats-Unis
Variation annuelle, en % (hors élections et Jeux Olympiques)



« LES ÉCHOS » / SOURCE : MAGNA GLOBAL

> « La télévision attire moins de spectateurs que par le passé. Mais elle reste le support publicitaire le plus puissant. »
> **DAVID LEVY**
> Président de Turner

La publicité télévisée repart aussi en France

Les recettes publicitaires nettes de la télévision ont progressé de 2 % au premier trimestre, selon l'Irep.

Marina Alcaraz
@marina_alcaraz

En France, c'est reparti. Certes, il n'y a pas de quoi sabrer le champagne, mais la publicité télévisée grimpe au premier trimestre. Les recettes publicitaires nettes de ce média progressent, en effet, de 2 %, à 751 millions d'euros, selon les données de l'Irep publiées mercredi. « *La télévision avait relativement bien résisté par le passé dans un marché difficile, il est assez logique qu'elle profite de l'embellie* », souligne Zysla Belliat, présidente de l'Irep.

De l'avis des professionnels, ce renouveau du marché publicitaire télévisé est d'abord lié à une hausse de l'appétit des annonceurs, plus qu'à un relèvement des tarifs. « *On parle beaucoup en ce moment de complémentarité vidéo sur Internet-télévision, c'est une stratégie qui marche bien pour toucher des publics complémentaires* », reprend-elle.

Si la tendance se poursuit, ce pourrait être la première année de franche croissance depuis 2011. Si l'Irep ne fait pas de prévision précise sur ce média, « *il y a des chances que la hausse continue* », estime Zysla Belliat. L'arrivée imminente de l'Euro de football est de bon augure. Lors de la publication de ses résultats trimestriels, M6 a indiqué avoir fait son budget sur la base d'une estimation d'une hausse de 1 % des recettes publicitaires. Mais, à l'inverse, TF1 a joué la prudence, en tablant sur une stabilité en 2016.

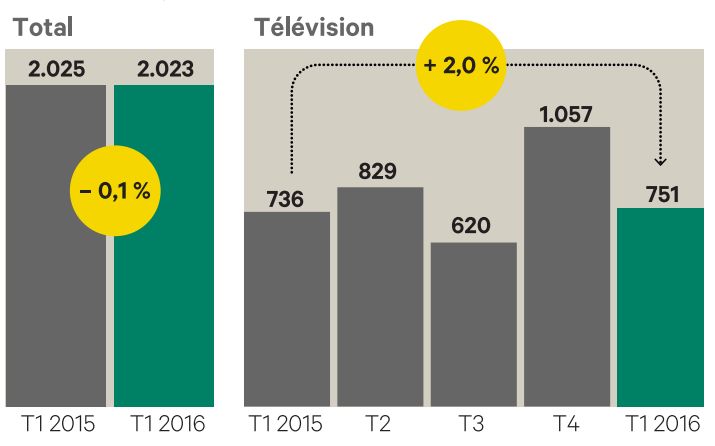
Une chose est sûre, le premier trimestre ne donne pas toujours le la de l'année. Et ceux qui avaient crié victoire début 2015 peuvent s'en mordre les doigts : le millésime avait démarré sur les chapeaux de roue, avec un bond de 3 % au premier trimestre, mais finalement la publicité à la télévision n'avait pris que 0,6 % sur l'année. « *La pub est de plus en plus volatile, il suffit d'un micro-événement pour entraîner plus de frilosité des annonceurs. Les grèves actuelles, par exemple, ne sont pas une bonne nouvelle* », note la spécialiste.

Une hausse inespérée

Quoi qu'il en soit, le petit écran a contribué à tirer le marché publicitaire en général. Les recettes nettes tous médias (télévision, cinéma, presse, radio, courrier publicitaire, etc. hors Internet et mobile) ont dépassé la barre des 2 milliards d'euros au premier trimestre, quasi stables (–0,1 %), alors qu'elles avaient baissé de 2,9 % un an plus tôt. « *On n'avait pas vu ça depuis le début de l'enquête trimestrielle en 2013* », remarque Philippe Legendre, directeur délégué de l'Irep. En prenant Internet, la hausse serait encore plus forte.

L'association interprofessionnelle a confirmé sa prévision d'un rebond de 1 % de la publicité (y compris Internet) en 2016. Cela serait la première année de croissance depuis 2010, qui, elle, avait bénéficié d'effet de base. ■

Le marché publicitaire français se stabilise
Recettes nettes, en millions d'euros



« LES ÉCHOS » / SOURCE : IREP

Les vieilles séries remises au goût du jour pour séduire un public ciblé

Les chaînes financent des remakes de vieux succès pour lesquels les profils de téléspectateurs sont déjà connus. Et elles collectent de plus en plus de données.

On savait le cinéma américain amateur de remakes – la formule, bien rodée, permet de limiter les risques de flop dans les salles obscures. La télévision aussi en est friande, car cela permet de séduire les annonceurs. Les chaînes américaines, qui ont présenté leur grille de rentrée à ces derniers il y a quelques semaines, ont ainsi remis au goût du jour plusieurs vieux succès. CBS proposera une nouvelle version de la série des années 1980 « MacGyver », A&E Networks a financé un remake de « Roots », la série des années 1970 sur l'esclavage aux Etats-Unis, tandis que Fox présente une énième déclinaison de « 24 Heures chrono ». La chaîne va, en sus, décliner en version série des blockbusters comme « L'Exorciste » ou « L'Arme fatale »…

La pratique n'est pas nouvelle mais, au dire des spécialistes, elle devient de plus en plus fréquente. « *Cela coûte très cher de développer de nouvelles séries*, explique Vincent Letang, directeur de la prévision chez Magna Global. *La grande majorité des nouveaux shows ne passent pas la première année, voire sont interrompus au bout de six mois.* »

Certains voient dans cette apparente nostalgie une façon de garantir aux annonceurs non seulement une audience minimale, mais aussi celle d'un type de public déjà identifié, leur permettant ainsi de mieux cibler leurs publicités. Un atout stratégique dont disposent déjà la plupart des sites Internet. Espérant les concurrencer plus frontalement, les chaînes développent aussi des outils de collecte et d'analyse des données dédiées aux annonceurs. Le groupe Viacom, propriétaire entre autres de la chaîne MTV, a notamment signé, il y a quelques jours, un partenariat avec American Express. L'émetteur de cartes lui fournit des données sur les habitudes d'achat des consommateurs. En croisant les bases de données, Viacom peut ainsi proposer aux annonceurs les meilleurs créneaux horaires pour cibler tel ou tel profil de spectateur, avec des caractéristiques allant bien au-delà des traditionnels critères d'âge et de sexe. D'autres chaînes le font en travaillant directement avec des sociétés, comme Experian, qui leur fournissent des données permettant d'optimiser l'impact des campagnes publicitaires. — ***E. C.***

> Pour concurrencer Internet, les chaînes développent des outils de collecte et d'analyse des données dédiées aux annonceurs.

Neil Jacobs/CBS

Parmi les remakes attendus, CBS proposera une nouvelle version de la série des années 1980 « MacGyver ».

SERVICE
INJONCTION DE PAYER
Recouvrez vos factures impayées

Avec notre service d'injonction de payer, saisissez le Tribunal de Commerce en ligne en 10 minutes pour recouvrer vos créances et factures impayées. La procédure est simple, rapide et entièrement dématérialisée.

En savoir plus sur http://solutions.lesechos.fr/injonction-de-payer

Un service proposé par Les Echos Solutions

Itinérance : l'Arcep pose un ultimatum à Free et Orange

TÉLÉCOMS

Les opérateurs ont jusqu'au 15 juin pour apporter des modifications aux contrats de partage de réseaux.

Romain Gueugneau
@romaingueugneau

Nicolas Tavernier/REA

Sébastien Soriano, le président de l'Arcep (à gauche) et Xavier Niel, fondateur du groupe Iliad.

La consolidation est passée. Retour aux affaires courantes (et sensibles) dans les télécoms. Le sujet qui fait débat depuis des années, c'est celui de l'itinérance entre Free et Orange : ce contrat permet au premier de louer le réseau et les fréquences du second jusqu'à début 2018, tout en construisant ses propres infrastructures. Les autres opérateurs voient dans cet accord une forme de distorsion de concurrence, et poussent depuis longtemps l'Arcep à agir.

Le régulateur a justement décidé de prendre les choses en main. Il vient de poser, mercredi, un ultimatum pour que des modifications soient apportées aux contrats de partage de réseaux existants, dont l'itinérance Free-Orange. Les opérateurs ont jusqu'au 15 juin pour faire des propositions. Si rien n'est fait à cette date ou si les propositions ne correspondent pas aux recommandations du régulateur, c'est lui qui fera les modifications qu'il juge nécessaires, comme l'y autorise la loi Macron, votée l'été dernier. Le tout sera alors transmis à l'Autorité de la concurrence pour avis.

Le délai est très court, mais le régulateur estime que les différentes parties ont eu le temps de prendre connaissance des nouveaux principes qui doivent régir ce type de contrats. L'Arcep avait rendu publiques ses recommandations sur le partage de réseaux en janvier. Après une phase de consultation publique de trois mois, l'analyse a été affinée, donnant lieu à des lignes directrices publiées mercredi. Dans ce document, le régulateur rappelle que *« l'itinérance peut avoir des effets bénéfiques et peut se justifier au regard des objectifs de régulation. Cependant, elle ne peut qu'être transitoire ou limitée en termes de périmètre, compte tenu des effets désincitatifs à l'investissement »*.

L'Arcep préconise depuis plusieurs mois que l'itinérance 3G de Free soit complètement éteinte entre fin 2018 et fin 2020, et entre 2020 et 2022 pour la 2G. Mais d'ici là, il souhaite que le processus d'extinction soit organisé, avec un calendrier de fermeture par zones, et que les opérateurs s'engagent. Or, il ne voit rien venir. D'où ce coup de pression. *« Nous voulons purger ce sujet. Tout le secteur y gagnera en visibilité. Et cela montrera que tous les opérateurs sont sur une claire trajectoire d'investissement »*, explique Sébastien Soriano, président de l'Arcep, qui pense que le sujet sera réglé d'ici fin 2016. De quoi réjouir Bouygues Telecom, farouche opposant au contrat, qui plaide depuis des mois pour plus de transparence.

Volonté de transparence

Free et Orange ne sont pas les seuls visés. Le régulateur aimerait aussi avoir plus de précisions sur l'itinérance 4G de SFR chez Bouygues Telecom (le premier utilise le réseau du second). Il avait proposé une sortie du contrat entre 2016 et 2018. Cet accord s'inscrit dans le cadre de la mutualisation des réseaux mobiles entre les deux opérateurs, décidée en 2014, et qui prévoit l'élaboration d'un seul et même réseau sur un territoire couvrant 57 % de la population (les zones les moins denses). Si le principe est vu d'un bon œil par le régulateur, il souhaite néanmoins que *« les impacts négatifs, notamment concurrentiels, puissent être compensés par les impacts positifs, en particulier une amélioration de la couverture et de la qualité du service mobile »*. Là aussi, il plaide pour plus de clarification.

Pas sûr que les opérateurs apprécient l'ultimatum posé par le gendarme des télécoms. Depuis quelques jours, les dirigeants sont nombreux à défiler dans le bureau de Sébastien Soriano. *« Il y a un peu de tension, c'est normal. Ces sujets sont structurants pour l'industrie »*, justifie un bon connaisseur des télécoms. Les prochaines semaines promettent d'être studieuses. ■

Mise à contribution de Netflix : Paris applaudit la proposition de Bruxelles

MÉDIAS

L'américain pourrait devoir contribuer au financement de la création audiovisuelle.

Alexandre Counis
@alexandrecounis

La France a été entendue. La phrase revenait souvent, au ministère de la Culture, mercredi, quelques heures après la proposition par la Commission européenne d'un train de réformes visant à revoir les règles dans le secteur audiovisuel. Un plan prévoyant, notamment, de soumettre toutes les plates-formes de vidéo à la demande sur abonnement (SVoD) aux mêmes obligations si elles ciblent les consommateurs d'un même pays. Ce qui permettrait à la France de contraindre l'américain Netflix à financer la création audiovisuelle hexagonale, même s'il propose ses services depuis le Luxembourg.

Le texte doit désormais être débattu par les eurodéputés et les Etats membres (une première réunion des ministres européens de la Culture est prévue mardi). S'il restait en l'état, Netflix devrait, comme tous les services de SVoD proposés en France, investir au moins 15 % de son chiffre d'affaires dans des œuvres européennes audiovisuelles ou cinématographiques et 12 % en langue française. Il pourrait aussi devoir payer la taxe de 2 % sur la VoD destinée au Centre national du cinéma, que Paris veut étendre aux services étrangers.

Un quota minimal d'œuvres européennes

Autre proposition de Bruxelles sur laquelle la France a été entendue, mais en partie seulement : l'imposition d'un quota minimal de 20 % d'œuvres européennes sur les services de type Netflix dans tous les pays européens. *« Pour nous, cela va dans le bon sens*, indique-t-on au ministère de la Culture. *Mais nous allons continuer à demander une inversion du principe de territorialité pour que les règles françaises s'appliquent aux services étrangers s'ils visent le public français, alors qu'aujourd'hui, c'est le droit du pays où ils sont installés qui prévaut. »* Cela permettrait d'imposer à Netflix, iTunes et bientôt Amazon Prime de diffuser au moins 60 % d'œuvres européennes et 40 % en langue française. En attendant, la proposition de la Commission pourrait, en l'état, profiter à la production tricolore. Netflix pourrait en effet être incité à aller chercher des contenus dans les pays d'Europe qui en produisent le plus.

Même position mitigée de la France sur l'encadrement des plates-formes Internet comme YouTube. Paris est ravi que Bruxelles propose d'y étendre le champ de la directive sur les médias audiovisuels : elles devront ainsi protéger les mineurs et combattre l'incitation à la haine. Mais la France voudrait aller un pas plus loin en les privant du statut d'hébergeur, jugé déresponsabilisant. Un point sur lequel la Commission n'a, à ce stade, pas embrayé.

Paris est en revanche plus critique sur la proposition de Bruxelles consistant à assouplir les règles encadrant la publicité à la télévision en transformant le plafond des douze minutes par heure en simple moyenne sur la journée. *« Cette proposition est trop radicale »*, juge-t-on au ministère de la Culture, où l'on espère qu'elle évoluera. La France pourra toujours appliquer ses règles, plus restrictives. Mais elle risque d'essuyer les critiques des chaînes hexagonales, privées de potentielles recettes supplémentaires alors que leurs concurrentes allemandes, par exemple, pourront en bénéficier. ■

Hewlett-Packard Enterprise encore scindé en deux

INFORMATIQUE

HPE se sépare de ses activités de services pour les fusionner avec celles de CSC.

Sébastien Dumoulin
@sebastiendmln

Meg Whitman n'en finit plus de recentrer l'activité de son entreprise. La PDG de Hewlett-Packard Enterprise a annoncé mardi se séparer de ses activités de conseil aux entreprises. Regroupées avec une autre société américaine, Computer Sciences Corp (CSC), elles doivent aboutir fin mars à la création d'un nouveau poids lourd du secteur.

Dirigée par l'actuel patron de CSC, Mike Lawrie, la nouvelle entité pèsera 26 milliards de dollars de revenus, avec plus de 5.000 clients dans 70 pays selon les deux entreprises. Près de 1 milliard de dollars d'économies par an sont attendues grâce au rapprochement et près de 1,5 milliard dès la première année. Le nouvel HPE, recentré sur les serveurs, le stockage et les infrastructures pour le cloud, aura un chiffre d'affaires annuel de 33 milliards de dollars.

Gagner en agilité

C'est la deuxième opération du genre pour Meg Whitman. L'an dernier, elle s'était résignée à signer la fin du géant informatique HP en se séparant de ses activités dans les PC et les imprimantes, deux secteurs en décroissance regroupés dans une nouvelle entité, HP Inc. La patronne était restée à la tête de HPE, la branche aux activités les plus rentables regroupant serveurs, logiciels et conseil aux entreprises.

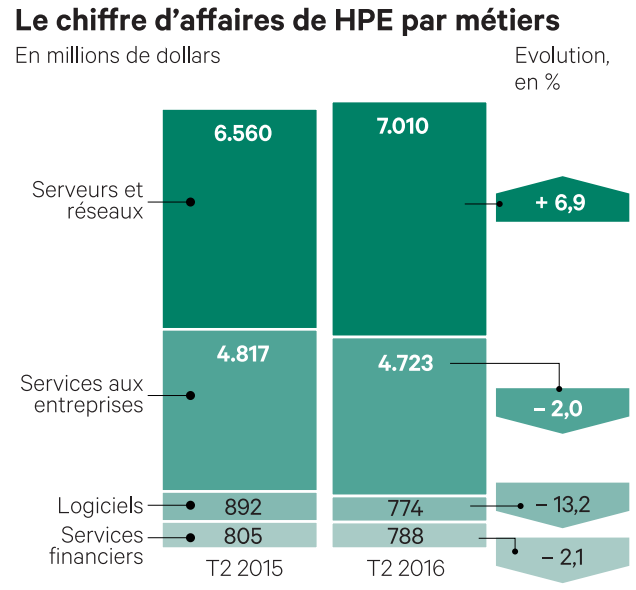
A l'époque, HPE devait gagner en agilité et mieux valoriser les bonnes cartes de son jeu. Visiblement, la méthode a convaincu. Aujourd'hui, rebelote donc, avec le segment Enterprise services. Les arguments sont d'ailleurs les mêmes que ceux évoqués à l'époque. *« La nouvelle entreprise aura une plus grande agilité, concentration, et la possibilité d'assurer des retours plus rapides pour nos clients »*, a assuré Meg Whitman lors de sa conférence téléphonique avec les analystes mardi. Le segment mis de côté par HPE représente tout de même 37 % du chiffre d'affaires de la société, soit 4,7 milliards de dollars au deuxième trimestre de leur année fiscale. Mais il se porte moins bien que celui des serveurs et réseaux, qui progressait au deuxième trimestre de près de 7 % à 7 milliards de dollars, quand les services affichaient une baisse de 2 %. La valorisation de la nouvelle entité, autour de 9 milliards de dollars, est également un constat d'échec pour HPE puisque le groupe, voulant concurrencer IBM, s'était renforcé dans le conseil au prix fort en 2008 en rachetant Electronic Data Systems pour plus de 14 milliards de dollars.

> La nouvelle entité pèsera 26 milliards de dollars de revenus, avec plus de 5.000 clients dans 70 pays.

La décision a été bien accueillie par les actionnaires de HPE, qui se verront notamment attribuer 50 % du capital de la nouvelle société. *« La transaction doit rapporter approximativement 8,5 milliards de dollars aux actionnaires de HPE »*, estime Meg Whitman. HPE a par ailleurs promis 3 milliards de dollars de rachat d'actions et s'est félicité d'avoir enregistré au deuxième trimestre la première croissance de son chiffre d'affaires en cinq ans (+1 %, à 12,7 milliards de dollars) et le quatrième d'affilée à taux de change constant.

Lire « Crible »
Page 40

Le chiffre d'affaires de HPE par métiers



«LES ÉCHOS» / SOURCE : HEWLETT PACKARD ENTERPRISE

STARTUP CHALLENGE # 119
Développer votre projet grâce au pôle Innovation, Développement et Stratégie de
en créant la télévision du futur.
TF1 LE GROUPE
Connectez-vous sur www.vivatechnologyparis.com/challenges
VIVA TECHNOLOGY
DU 30/06 AU 02/07 - PARIS PORTE DE VERSAILLES
réinventons / notre métier
BNP PARIBAS La banque d'un monde qui change
Google
orange
EY Building a better working world

START UP

1,1
MILLION D'EUROS
La start-up Arioneo, spécialisée dans les objets connectés dédiés aux chevaux, vient de boucler son premier tour de table. Une somme qui devrait lui permettre de lancer de nouveaux objets après avoir travaillé en marque blanche pour Decathlon.

L'APPLI
Deleasy veut booster le commerce de bouche local. L'application permet d'acheter des produits dans plusieurs enseignes situées dans son quartier tout en rassemblant leur livraison, réalisée en une seule fois dans l'heure ou la journée en fonction du tarif choisi. Monoprix et Bio c'Bon participent déjà à l'initiative de cette start-up cofondée par Erwann Le Page, Arnaud Mignucci et Sébastian Rudy.

307.000
EUROS
La galerie d'art en ligne Kazoart va pouvoir recruter deux nouvelles personnes grâce à ces fonds. Fondée en 2015, cette place de marché propose 6.000 œuvres de 250 artistes. Elle veut quadrupler cette offre d'ici à 2018.

Dashlane, le gestionnaire de mots de passe qui veut s'imposer dans l'identité numérique

TECHNOLOGIE

La pépite française vient de lever 22,5 millions de dollars.

Elle annonce une série de partenariats stratégiques et veut devenir un acteur clef du paiement numérique.

Guillaume Bregeras
gbregeras

On aurait imaginé le rencontrer à New York ou San Francisco, mais c'est à deux pas du métro Barbès, au cœur du quartier populaire parisien, qu'Emmanuel Schalit, PDG de Dashlane, est venu parler de l'actualité de sa start-up. Avec les quatre cofondateurs de l'application gestionnaire de mots de passe, il vient de lever 22,5 millions de dollars en série C. Un montant proche du précédent tour de table qui traduit le changement de mentalité qui s'opère chez les startuppers depuis le mois de janvier : « *L'année dernière nous aurions pu être tentés de lever bien davantage, mais cela aurait été un piège mortel*, raconte le PDG. *De nombreux dirigeants et employés possèdent des stock-options qui ne valent plus rien suite à des levées bien plus importantes que leur valorisation réelle. La correction actuelle est sanglante mais nécessaire.* » Ce financement se veut donc pragmatique. Avec TransUnion, spécialiste de la notation de crédit, en tête de proue, Dashlane s'allie à un groupe au cœur de son savoir-faire : « *Aux Etats-Unis, il existe un volume de fraudes très important sur les crédits car il est très simple d'ouvrir un compte en banque en usurpant l'identité d'une personne à partir de son numéro de Sécurité sociale* », explique Emmanuel Schalit.

Terrain de jeu planétaire

Pas de nouvel investisseur en capital-risque pour cette opération, donc, mais un partenaire avec qui la start-up française développe un courant d'affaires stratégiques et d'envergure mondiale. Car dans le domaine de la protection des mots de passe, le terrain de jeu est planétaire et la course, effrénée. « *Deux milliards de personnes ont besoin d'une identité protégée aujourd'hui*, estime l'ancien cadre de Vivendi. *Facebook, Twitter et les autres n'ont pu résoudre ce problème car se pose la question de l'universalité des solutions.* » Quand Apple a synchronisé ses outils via l'identité de ses utilisateurs il y a deux ans, il a aussi limité sa solution à ses propres produits… L'émergence d'un acteur tiers est donc indispensable et Dashlane profite de ce créneau pour proposer d'autres services, comme le paiement. Un pari qui pourrait bien permettre à l'application de décoller encore plus vite.

> « Deux milliards de personnes ont besoin d'une identité protégée aujourd'hui. Facebook, Twitter et les autres n'ont pu résoudre ce problème car se pose la question de l'universalité des solutions. »
> **EMMANUEL SCHALIT**
> PDG de Dashlane

Percée dans le paiement

En un an, Emmanuel Schalit revendique 6 milliards de dollars d'achats via Dashlane, effectués sur 500.000 plates-formes d'e-commerce différentes. Une fois les cartes de crédit enregistrées dans l'application, il est possible de payer directement sur les sites, avec un niveau de fiabilité plus élevé. A partir du moment où l'acheteur est parfaitement identifié, il n'y a pas de raison de refuser la transaction, ce qui arrive très fréquemment dans certains pays. Au Mexique, 40 % des achats sont refusés pour risques frauduleux, ce qui paralyse le développement de l'e-commerce. Un exemple pas anodin développé par le dirigeant, qui annonce en parallèle de la levée un partenariat stratégique avec Banamex, une des plus importantes banques mexicaines et filiale de Citygroup. Les acteurs du paiement ont compris l'intérêt d'une solution transpartisane de gestion d'identité numérique, et vice versa. Dashlane accueille désormais au sein de son conseil d'administration Carl Pascarella, ancien PDG de Visa.

Née en 2009 à Ménilmontant, la start-up compte désormais 120 personnes, dispersées entre Paris, New York, les Philippines et l'Ukraine, *Photo Denis Allard/RÉA*

Bientôt l'équilibre financier

Avec ce pied dans le paiement numérique, la pépite française, qui grandit à cheval entre Paris et New York, peut entamer une nouvelle ère, comme l'ambitionne Emmanuel Schalit : « *Ce tour était le dernier avant d'arriver à l'équilibre. Il doit nous permettre de nous étendre au-delà de la gestion des mots de passe et de nous imposer comme un gestionnaire de l'identité numérique.* » Avec une équipe constituée de 120 personnes et dispersée entre Paris, New York, mais aussi les Philippines et l'Ukraine, la jeune pousse née dans un atelier de Ménilmontant en 2009, autre quartier populaire parisien, est en passe de réussir le pari d'atteindre une dimension mondiale.

6
MILLIARDS DE DOLLARS
de transactions sur des sites d'e-commerce ont été effectués grâce au portefeuille numérique de Dashlane, qui opère en arrière-plan sur les sites au moment de la commande.

À NOTER
TransUnion dirige la levée avec 15 millions de dollars. Les investisseurs historiques Rho Ventures, FirstMark Capital et Bessemer Venture Partners complètent le tour avec 7,5 millions.

BridgeActive veut ubériser le conseil

SERVICES

Jeremie Berrebi veut mettre en relation les entreprises avec des experts professionnels.

Une manière pour elles d'accélérer leur croissance sans faire exploser leurs frais fixes.

David Barroux
dbarroux@lesechos.fr
à Tel Aviv

Peut-on ubériser les cabinets de consultants ? La réponse n'est pas encore totalement certaine mais Jeremie Berrebi, serial entrepreneur et serial investisseur, a bien l'intention d'essayer. L'homme qui, depuis Israël, a géré pendant six ans les investissements de Xavier Niel via son fonds Kima Ventures, et qui a participé à la création de start-up comme Leetchi, Prêt d'Union ou iAdvize, lance à l'approche de l'été 2016 une nouvelle entreprise dont le but est de mettre en relation des start-up ou toute entreprise à la recherche d'expertise, et des professionnels prêts à vendre leurs conseils. « *Quand on est un entrepreneur, on se pose chaque jour des questions auxquelles d'autres ont déjà répondu* », explique Jeremie Berrebi. Avec BridgeActive, il promet de mettre en relation de jeunes entreprises avec un vivier de quelque 3.000 professionnels qui se prêteront pour un temps au métier de consultant. « *Ce ne sont pas des consultants mais des professionnels qui, à 90 %, sont encore en activité* », précise Jeremie Berrebi.

De la mise en relation aux missions en interne

La nouvelle entreprise, qui ne compte pour l'instant que deux salariés, pourrait rapidement en employer des dizaines, promet l'investisseur à la tête de Magical Capital. Car ce « Meetic du conseil » proposera un service sur mesure permettant d'identifier les bons experts, tout en vérifiant l'absence d'éventuels conflits d'intérêts. Pour répondre aux besoins divers et précis de start-up qui recherchent de l'expertise sans vouloir embaucher ou alourdir leurs frais, BridgeActive jouera plusieurs rôles. Le service

Jeremie Berrebi a géré pendant six ans les investissements de Xavier Niel. *Photo DR*

pourra aller de la simple mise en relation pour un coup de fil d'une heure ou deux avec un expert, jusqu'à de véritables missions au sein de l'entreprise. BridgeActive se propose aussi d'aider les entreprises qui cherchent à composer un « advisory board », un conseil d'experts travaillant aux côtés du conseil d'administration – qui représente en général plus les intérêts des investisseurs.

BridgeActive proposera ses services à des entreprises de tous les secteurs, et pas seulement aux start-up technologiques. Les conseils pourront concerner aussi bien l'IT que la finance, le marketing, les RH ou tout autre type de sujet. ■

COMMUNIQUÉ

CISCO VINCI ENERGIES OpenDataSoft

CISCO, VINCI ENERGIES ET OPENDATASOFT : LE HUB DES DONNÉES DE LA SMART CITY

Cisco a déployé un dispositif de capteurs sur la place de la Nation à Paris, aux côtés de VINCI Energies, pour aider à mieux comprendre l'usage de l'espace public, grâce aux données collectées sur la plateforme OpenDataSoft. Objectif ? Le partage efficace de l'open data entre tous les acteurs de la ville intelligente.

Donner vie au concept de Smart City : c'est dans cette optique qu'a été pensée l'expérimentation place de la Nation à Paris. Comprendre les usages de l'espace public, un préalable nécessaire à son aménagement par la Ville de Paris. Flux automobiles et piétons, concentration de gaz et particules dans l'air, volume sonore : pendant un an de nombreux paramètres sont mesurés. C'est OpenDataSoft, spécialiste du traitement des données ouvertes, qui a la mission de centraliser et valoriser ces données brutes.

Créée en 2011, la startup édite une plateforme intuitive conçue pour la transformation rapide et économique de tous types de données en services innovants (APIs, visualisations interactives, monitoring en temps réel) sans aucune limite de volumétrie.

Sa mission : faciliter la publication, le partage et la réutilisation de données et d'APIs par les utilisateurs métiers. Les données récoltées de la place de la Nation seront ainsi exposées en temps réel sur le portail Open Data de la Ville de Paris opéré par OpenDataSoft et mises à la disposition de tous. Les startups, par exemple, y auront accès et pourront s'appuyer sur l'outil pour développer des services innovants à destination des parisiens.

Avec déjà 70 clients répartis à travers le monde, OpenDataSoft a été nommé parmi les « 20 solutions de Smart City les plus prometteuses de 2016 » (CIO Review). Grâce au partenariat avec les pionniers de la ville intelligente Cisco et VINCI Energies, ce développement n'est pas près de s'arrêter.

JEAN-MARC LAZARD,
PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE OPENDATASOFT.
« OpenDataSoft, c'est la plateforme des territoires connectés. »

Retrouvez OpenDataSoft sur le LAB Cisco et Vinci Energies à Viva Technology, du 30 juin au 2 juillet à Paris Expo Porte de Versailles.

VIVA TECHNOLOGY STARTUP CONNECT / PARIS 2016

PME &REGIONS

en direct

Pas de dommages pour les ex-Jeannette

NORMANDIE — Seize ex-salariés de la biscuiterie Jeannette qui contestaient leurs licenciements en 2013 ont été déboutés par les prud'hommes de Caen. La marque a été rachetée en 2014 et les madeleines Jeannette sont à nouveau sur le marché depuis septembre 2015 avec une nouvelle usine, dans l'agglomération de Caen, qui emploie 18 salariés.

AFP

Amac Aerospace rachète JCB Aero

GERS — Le groupe suisse d'aménagement et de maintenance d'avions Amac Aerospace à Bâle vient de racheter JCB Aero à Auch (Gers). Cette entreprise de 120 salariés, fondée par Jean-Claude Beaudet, fabrique les meubles et les sièges d'avions d'affaires et d'hélicoptères. Elle intervient aussi pour Airbus et les compagnies aériennes comme Emirates, pour laquelle elle a aménagé les meubles luxueux du pont supérieur de ses gros A380. JCB Aero a réalisé un chiffre d'affaires de 12,4 millions d'euros en 2014, en baisse de 19,5 %. L'entreprise travaillait déjà pour Amac Aerospace, qui est l'un des leaders européens de l'aménagement d'avions avec des sites en Suisse, en Turquie et au Liban. Elle réalise un chiffre d'affaires d'environ 250 millions de dollars.

Les multiples renaissances de Chambord

● Le domaine est emblématique de la diversification des recettes recherchée par ces grands monuments.
● Le site veut ainsi s'autofinancer à échéance 2020.

TOURISME

Martine Robert
mrobert@lesechos.fr

Ouverture des cuisines du château au public ce mois-ci, inauguration d'une halle d'accueil de 500 mètres carrés avec cafétéria et boutique, et restitution de la place de village rénovée en juin, accès à des dizaines d'hectares supplémentaires de forêt pour les promeneurs l'été prochain, plantation de nouveaux pieds de vigne cet hiver… Chambord multiplie les chantiers. Déjà en 2014, des restaurants et commerces avaient été rénovés puis en 2015 une maison des vins avec une cinquantaine d'AOC avait été créée, et une quarantaine de ruches disséminées dans le domaine. Car le directeur du domaine, Jean d'Haussonville, a un objectif ambitieux : « *l'autonomie de fonctionnement de Chambord à échéance 2020. En 2016, nous en sommes déjà à 89 %, contre 66 % en 2005* », précise-t-il.

Un défi pour le plus grand parc clos d'Europe : 5.440 hectares, 32 kilomètres de murs d'enceinte, 7 ponts, 40 bâtiments… Alors Chambord est condamné à accroître sa fréquentation. « *Il faut atteindre le million de visiteurs au château en 2020, contre 785.000 actuellement ; mais si l'on prend en compte les activités connexes, telles les promenades en calèche, locations de bicyclettes, spectacles équestres, nous sommes déjà à 893.000 visiteurs…* », poursuit le maître des lieux.

Depuis son arrivée en 2010, Jean d'Haussonville a cherché à maximiser les recettes et à supprimer les intermédiaires pour profiter de la manne touristique. Ainsi en renouvelant les commerces de Chambord, les redevances s'élèvent maintenant à 2,5 millions d'euros contre 1,8 il y a sept ans. Il s'est aussi engagé dans une stratégie de marque. « *Nous créons une gamme de produits labellisés Chambord, comme le miel, avec maintenant une soixantaine de ruches, ou le vin à horizon 2018-2019, avec à terme 14 hectares de vigne plantés. Nous en attendons 1 million de recettes* », explique le directeur du domaine.

Il compte aussi sur la réouverture en 2017 du Relais de Chambord : repensé par l'architecte Jean-Michel Wilmotte. L'hôtel monte en gamme et passe de 40 à 60 chambres après 11 millions de travaux. La redevance annuelle que verseront les nouveaux concessionnaires – le cofondateur de Webhelp, Frédéric Jousset, le propriétaire des restaurants Petrus et Monsieur Bleu, Jean-Jérôme Degoursi, et le président de Marugal France, Edouard Daehn – devrait être six fois supérieure aux 50.000 euros récupérés précédemment. Les nouveaux espaces événementiels ramèneront au château une clientèle haut de gamme.

> Le joyau voulu par François Ier dispose d'un budget de fonctionnement de 15,5 millions d'euros.

Classé au patrimoine mondial, le joyau d'architecture voulu par François Ier dispose d'un budget de fonctionnement de 15,5 millions d'euros (dix fois moins que Versailles), dont une part modique de subventions : celle du ministère de l'Environnement a été réduite de moitié depuis 2010 pour chuter à 700.000 euros et celle du ministère de la Culture de 40 %, à 600.000 euros. Côté investissement en revanche, les aides publiques ont grimpé de 1 à 1,8 million en six ans sur un budget de 2,84 millions en 2015. « *Nous investissons trois fois plus qu'en 2010, notamment grâce au mécénat qui atteint 1 million d'euros* », se félicite Jean d'Haussonville, qui ne néglige rien : via la Fondation du patrimoine, il sollicite même les microdons, à partir de 1 euro !

Jean d'Haussonville a encore de nombreux projets : en novembre, il posera la première pierre d'un chai. Il souhaite aussi ouvrir une auberge solognote de 50 à 60 lits, un investissement évalué à 6 millions. Enfin, il se verrait bien rattacher à Chambord, un autre ex-domaine de chasses présidentielles, Rambouillet (actuellement dans le giron du Centre des monuments nationaux) pour renforcer les synergies et réaliser des économies d'échelle. Il rêverait d'y créer une école hôtelière digne de celle de Lausanne…

L'autonomie de fonctionnement représente un véritable défi pour le plus grand parc clos d'Europe : 5.440 hectares, 32 kilomètres de murs d'enceinte, 7 ponts, 40 bâtiments. *Photo Shutterstock*

Les petits châteaux aussi ont leurs recettes

A Gizeux, Villesavin ou Montrésor, des propriétaires rivalisent d'ingéniosité pour boucler leur budget.

Stéphane Frachet
@Frachet2
— Correspondant à Tours

Les dizaines de petits sites qui sillonnent la vallée de la Loire savent eux aussi utiliser les nouvelles technologies pour attirer touristes et investisseurs.

La restauration de la galerie des châteaux à Gizeux a été financée grace à MyMajorCompany. *Photo Gianni Dagli Orti/The Picture Desk/AFP*

❶ GIZEUX SUR MYMAJORCOMPANY

Un peu à l'écart de la route des châteaux de la Loire, Stéphanie et Géraud de Laffon, propriétaires du château de Gizeux, ont bouclé avec succès leur troisième campagne de « crowdfunding » sur MyMajorCompany. En 2013, les internautes avaient misé pour la restauration de la galerie des châteaux, des fresques du XVIIe siècle. Le site a collecté plus de 21.000 euros, soit 50 % du chantier, le reste étant apporté par des mécènes américains et la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC). « *Le financement participatif a crédibilisé notre démarche auprès de la DRAC, parce qu'il valide notre ténacité* », analyse Géraud de Laffon. La deuxième levée de fonds en 2014 a réuni 17.000 euros, et la dernière, fin 2015, a rassemblé 10.000 euros. « *La première campagne avait mobilisé des connaisseurs du monument. Puis d'autres internautes ont suivi, certains sont venus nous voir* », dit le propriétaire du monument, qui enregistre 10.000 entrées par an. L'un des investisseurs a misé 1.500 euros. En contrepartie, le château lui a réservé un accueil aux petits oignons, avec chambre d'hôte et dîner aux chandelles. « *Il y a une attente pour un public qui veut devenir acteur de l'aventure* », raconte Géraud de Laffon, qui souhaite poursuivre le « crowdfunding » pour restaurer des peintures.

❷ LES ARDOISES DE VILLESAVIN

Abandonné une partie du XXe siècle, le château de Villesavin (Loir-et-Cher) finance ses travaux de restauration grâce notamment à une association de soutien. « *Une association a accès à d'autres circuits de financement* », dit Véronique de Sparre, propriétaire de ce château surnommé « La Cabane de chantier de Chambord ». Eclipsé par son voisin, Villesavin mise sur la location de salles et l'événementiel : salon des vins, rallye de voitures anciennes, bal Renaissance… La fréquentation atteint 20.000 visiteurs. Dernière idée : la vente nominative des ardoises du toit du pavillon des gardes. A 5 euros l'unité, Véronique de Sparre sait bien que cela ne couvrira pas les 65.000 euros du chantier. Mais cela l'aide à convaincre d'autres soutiens, comme la DRAC et le député (LR) Patrice Martin-Lalande, qui a promis de verser une partie de sa réserve parlementaire.

❸ MONTRÉSOR SUR KISSKISSBANKBANK

La grand-mère de Jeff de Mareuil, ancien DJ complice de Laurent Garnier, avait racheté une chartreuse du XIIIe siècle, rénovée en chambres d'hôtes. Située à Montrésor, près de Loches (Indre-et-Loire), elle nécessite 100.000 euros de travaux, dont le remplacement des fenêtres et des tuiles. En 2015, le propriétaire a lancé une campagne sur KissKissBankBank, en échange de prestations, dont la privatisation du monument. Mais il n'a collecté que 1.500 euros. « *C'est encore un peu tôt. Le financement participatif est une forme de mécénat mal connue* », constate Jeff de Mareuil. ■

Le club des villes impériales s'étoffe

Fontainebleau, Compiègne, Saint-Cloud, Rueil-Malmaison… pas moins d'une trentaine de villes en France possèdent un patrimoine lié au Premier et Second Empire. Une douzaine d'entre elles sont désormais fédérées au sein d'une association, qui promeut la marque Ville Impériale. A la clef, des parcours et brochures touristiques communes à destination des professionnels du tourisme, et des produits dérivés (clefs USB, vaisselle…). Trois villes, dont Ajaccio et Biarritz, viennent de rejoindre ce club très fermé créé à l'initiative de Rueil-Malmaison, dont l'objectif est de donner une plus grande visibilité au « tourisme impérial ».

Comment Versailles valorise sa marque

Concessions, mécénat, produits dérivés… L'établissement cherche à compenser la baisse des subventions et de la fréquentation.

L'été prochain au pavillon Dufour ouvrira un restaurant de 130 couverts sous la fourchette d'Alain Ducasse. Il complétera le salon de thé Angelina et le Café d'Orléans concédé au groupe Elior, lequel a pris des parts chez Ducasse. Et le chef sera encore présent au restaurant du Grand Contrôle, opérationnel dans deux ans, au sein du nouvel hôtel de luxe géré par LOV Group (Stéphane Courbit) et Alain Ducasse. Le château de Versailles bénéficiera en retour d'une redevance minimale garantie, assortie d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires. « *La subvention de l'Etat a baissé de 20 à 12 millions d'euros. Alors cette stratégie de valorisation de notre marque, c'est à la fois de nouvelles recettes et un rayonnement accru* », commente Thierry Gausseron, administrateur général de Versailles. Et ces concessions évitent de se séparer des bijoux de famille : la vente du Grand Contrôle aurait rapporté 7 millions d'euros à l'établissement public ; une somme que le domaine récupérera en quelques années avec les redevances.

Sur un budget de fonctionnement de Versailles de 120 millions d'euros, l'Etat verse une subvention de 12 millions et de 27 millions pour les 544 fonctionnaires. Le château doit donc trouver les 81 millions restants, sans augmenter le prix du billet (15 euros avec l'audioguide). La taille du domaine permet de diversifier les concessions. « *Elles sont au nombre de 80 ; nous avons même une station-service BP !* », poursuit Thierry Gausseron. Mais il y a aussi des exploitations agricoles (Les Fermes de Gally), des marchands de légumes, des boutiques, des vendeurs de boissons ambulants, des bars, des loueurs de vélos, un petit train… Sans parler des spectacles de grandes eaux et des concerts programmés par Château de Versailles Spectacles.

Les recettes domaniales, les concessions et les activités éditoriales rapportent 9 millions par an. Sa marque, Versailles la valorise aussi auprès des mécènes car les entreprises sont nombreuses à vouloir accoler leur nom à celui d'un domaine aussi prestigieux, ce qui permet de ramener 15 millions d'euros par an. Ainsi, la Fondation d'Entreprise Michelin a financé la galerie des Carrosses, le mécénat d'AXA a permis qu'un bureau Louis XIV, classé trésor national, puisse revenir au château. Les licences (telle celle du bac à orangers) se sont elles aussi multipliées, même si elles ne rapportent encore que moins de 1 million d'euros. Attribuées de manière très sélective, elles doivent témoigner de l'art de vivre à la française. Des développements d'autant plus indispensables que, depuis les attentats, les recettes de billetterie (60 millions d'euros) sont en baisse. La fréquentation, qui avait chuté de 40 % après les actes terroristes, reste en retrait de 7 % à 10 %. « *Mais un manque à gagner de 5 à 6 millions d'euros à compenser, c'est beaucoup* », remarque Thierry Gausseron. — ***M. R.***

5.000

MÈTRES CARRÉS D'EXTENSION À L'AÉROGARE DE BORDEAUX

L'aéroport de Bordeaux-Mérignac, dont le trafic a progressé de 61 % à 5,3 millions de passagers depuis 2009, va se doter d'un terminal de jonction de près de 5.000 mètres carrés. Cette installation reliera en 2019 les actuels halls A et B. Elle permettra d'avoir un poste d'inspection-filtrage des passagers communs aux deux terminaux assurant plus de fluidité aux heures de pointe et d'étendre les zones de magasins. Le projet doit encore être validé en conseil d'administration.

Shutterstock

Landes : exercice antipollution

AQUITAINE — Des navires français et européens ont participé à un exercice commun de simulation de dépollution marine accidentelle au large de Capbreton. Un navire doté de bras destinés à ramasser le pétrole était présent. L'objectif est de préparer un accident équivalent à celui du « Prestige » et d'améliorer la coordination entre les acteurs.

Le verrier Riou prend pied sur le marché nord-américain

NORMANDIE

La PME de l'Eure vient de prendre une participation de 50 % dans le capital de l'entreprise québécoise ThermoVer.

Elle est numéro deux du verre plat en France.

Dominique Aubin
— Correspondant au Havre

Avant d'investir outre-Atlantique, Nicolas Riou a identifié avec un agent des cibles potentielles et un an plus tard a conclu avec ThermoVer. *Photo Riou Glass*

Le groupe verrier Riou Glass traverse l'Atlantique. Le fils du fondateur de cette PME, devenue numéro deux du verre plat en France derrière Saint-Gobain, Nicolas Riou, vient de prendre 50 % des parts de l'entreprise ThermoVer, basée à Montréal au Québec. « *J'en suis venu à m'intéresser à cette région du monde après des discussions avec des menuisiers québécois qui se plaignaient de la qualité du vitrage fabriqué chez eux* », raconte Nicolas Riou. Il s'est dit alors qu'il y avait peut-être une place outre-Atlantique pour le savoir-faire acquis par Riou Glass en France. Il a identifié avec un agent des cibles potentielles et, un an plus tard, a conclu avec ThermoVer, une entreprise récente fondée et dirigée par René Thibodeau, un jeune patron de quarante-six ans. Nicolas Riou a organisé la reprise de 16 entreprises en France pour le compte du groupe, mais il a préféré trouver une forme d'alliance plutôt que de chercher à acquérir 100 % des parts de ThermoVer, dont il est devenu le coprésident.

L'entreprise canadienne, dont l'outil de production est flambant neuf, fabrique des verres isolants, feuilletés et trempés, destinés à la menuiserie, aux façades d'immeubles et aux intérieurs. Elle compte quelque 80 salariés pour un chiffre d'affaires qui devrait atteindre 16 millions de dollars canadiens (11 millions d'euros) en 2016. Avec la venue de Nicolas Riou, l'entreprise canadienne étoffera son catalogue avec les produits fabriqués en France par le groupe normand. Le premier objectif de Nicolas Riou est de faire de ThermoVer « *une référence* » au Québec, avant de s'intéresser au Canada anglophone et aux Etats-Unis.

« Laboratoire »

Cette implantation constitue un tournant et servira de « *laboratoire* » pour Riou Glass, qui s'était jusqu'alors peu intéressé à l'international. « *Mes parents ont assis le développement de l'entreprise en France, c'est à la deuxième génération d'assurer le tournant de l'export* », affirme Nicolas Riou, âgé de quarante-deux ans. Ce tournant est d'autant plus nécessaire qu'il juge aujourd'hui limité le potentiel de croissance dans l'Hexagone et en Europe.

L'entreprise a été créée en 1979 près de Pont-Audemer (Eure) par Pierre Riou, un poseur de fenêtres isolantes qui rencontrait des difficultés à se faire livrer et décida de devenir lui-même fabricant. En un peu plus d'une trentaine d'années, cet autodidacte a fait de sa petite entreprise un groupe qui fabrique et transforme 90.000 tonnes de verre plat par an. Soutenu par la Banque publique d'investissement (BPI), qui est entrée à son capital en 2012, Riou Glass compte près de mille salariés répartis sur 19 sites, pour un chiffre d'affaires de 165 millions d'euros. ■

Eau Pure International traite les eaux du Chili polluées à l'arsenic

HAUTS-DE-FRANCE

La société lilloise compte doubler de taille grâce à son expertise de décontamination des eaux polluées.

Olivier Ducuing
— Correspondant à Lille

La société lilloise Eau Pure International vient de signer la création d'une coentreprise de services avec Manantial, major du traitement de l'eau au Chili. Cette création, conclue dans le cadre du Salon minier Expomin fin avril, devrait se traduire par un doublement d'activité à terme pour le nordiste, spécialiste du traitement des eaux potables et usées, selon son dirigeant Pascal Guasp.

Déjà présent au Chili depuis plusieurs années, pays qui représente 40 % de son activité, Eau Pure International a développé des techniques pour gérer les eaux contaminées par l'arsenic. Or, ce dernier est très utilisé au Chili pour l'extraction du cuivre dont il est le premier producteur mondial. L'entreprise compte déjà 20 stations dans le pays auprès de sociétés minières (comme Codelco) ou de collectivités, et couvre ainsi 3 à 4 millions de personnes. Elle se dit en mesure de produire une eau répondant aux normes de l'OMS. Le marché est important, l'arsenic a contaminé l'eau de plus de 10 millions d'habitants du pays. La société va pouvoir désormais assurer la maintenance des stations et récupérer les déchets inertes tous les douze ou vingt-quatre mois. L'opération est facilitée par l'accord de libre-échange entre l'Union européenne et le Chili. Pascal Guasp compte dupliquer ce modèle au Mexique, où une filiale doit être ouverte prochainement.

Marché de niche

La société lilloise réalise déjà 90 % de son chiffre d'affaires à l'international, essentiellement sur des stations de traitement d'un coût inférieur à 1 million d'euros, en zones isolées : ce marché de niche, délaissé par les géants de l'eau, n'en est pas moins actif.

La société vient ainsi d'installer un site au Laos, un autre à Nouméa, et est largement présente au Maghreb. Elle réalise un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros qu'elle espère doubler dans les trois ans. En parallèle, l'effectif, de 20 salariés, devrait lui aussi être multiplié par deux. Pascal Guasp n'exclut pas, par ailleurs, d'ouvrir le capital de la société, notamment à des acteurs étrangers qui frappent déjà à la porte, afin d'accélérer le développement. ■

Terali prêt à soigner des maladies orphelines

LA PME À SUIVRE
CENTRE

Effectif : 8 salariés
Chiffre d'affaires : 0,67 million
Activité : pharmacie

Stéphane Frachet
@Frachet2

Le constat est dur. Les maladies orphelines ont parfois leurs traitements, mais ils sont tellement coûteux à produire qu'ils ne sortent jamais. Modeste laboratoire pharmaceutique de 670.000 euros de chiffre d'affaires, Terali pense avoir trouvé un modèle économique pour répondre à ce besoin. Ce fournisseur de traitements complémentaires et d'oligo-éléments contrôlé par Véronique et Thierry Plouvier vient d'accueillir pour cela trois investisseurs anglo-saxons individuels à son capital.

Parmi eux, une sommité de la recherche mondiale, le professeur Trevor Jones, membre de l'équipe qui a découvert il y a trente ans le traitement AZT contre le sida. Annobli depuis, Sir Trevor Jones s'est associé à Clive Page, responsable d'un labo de pharmacologie du King's College de Londres, et à l'homme d'affaires suédois Gunnar Walstam. Tous trois prennent 45 % du capital de Terali. Grâce aux fonds levés, moins de 1 million d'euros, Terali est en train de se doter d'une usine de biomédicaments à Guéret (Creuse), qui sera opérationnelle d'ici la fin juin. Les collectivités locales investissent 2 millions d'euros dans le foncier et la construction. De son côté, l'entreprise installe un parc machines pour près d'un million d'euros. Les recrutements, une vingtaine à terme, sont en cours. Terali emploie déjà 8 personnes à Fondettes, près de Tours.

Production à la fin de l'été

Dans ce nouvel outil doté d'une salle blanche, Terali veut produire des petites et moyennes séries de traitements délaissés par les géants de la pharmacie, car ne se prêtant pas à une production de masse. « *Nous avons un portefeuille de 70 molécules, dont 50 sont des préparations hospitalières. Ce sont des traitements qui ont déjà fait l'objet de recherches et d'une validation* », détaille Thierry Plouvier, qui s'est rapproché de l'Inserm, du CNRS et de l'Inra. La cible la plus importante concerne à peine un millier de patients.

Terali assure que tous les hôpitaux français recherchent des traitements adaptés. Les premières productions sont attendues pour la fin de l'été. Après le marché français, la PME compte se développer en Europe. « *Les revenus des laboratoires aux Etats-Unis proviennent déjà à 60 % des traitements des maladies orphelines* », conclut, chargé d'espoir, Sir Trevor Jones. ■

innovateurs

Diaxonhit fait analyser à Strasbourg ses tests des greffés cardiaques

DR

LE PARTENARIAT
DIAXONHIT

Date de création : 1997
Président : Loïc Maurel
Chiffre d'affaires : 29,7 millions en 2015
Effectif : 85 personnes
Secteur : diagnostic

Christian Lienhardt
— Correspondant à Strasbourg

Le Laboratoire central d'immunologie des Hôpitaux universitaires de Strasbourg (HUS) est, depuis ce mercredi, l'unique pôle européen d'analyse des tests sanguins moléculaires destinés à la surveillance régulière des transplantés cardiaques, afin d'éviter les rejets cellulaires. Cette activité sera menée sous l'autorité du directeur scientifique des HUS, le professeur Seiamak Bahram. Détentrice pour la commercialisation en Europe des droits de licence exclusive du test AlloMap, développé par l'américain CareDx, la société parisienne cotée Diaxonhit vient, en effet, d'investir près de 200.000 euros en équipements techniques à Strasbourg. Ils permettront chaque année l'analyse de plusieurs centaines de tests de prélèvements sanguins, collectés dans une centaine de centres de transplantation cardiaque européens. Ils seront tous équipés de centrifugeuses pour préparer les échantillons de sang.

« *Aux Etats-Unis, plus de la moitié des transplantés sont aujourd'hui suivis grâce à ce test. Depuis dix ans, plus de 80.000 tests de ce type ont été pratiqués* », précise Loïc Maurel, président du directoire de Diaxonhit, l'un des grands spécialistes français du diagnostic in vitro. Bien que d'un coût élevé, le test AlloMap offre une alternative à la biopsie du myocarde, l'actuelle méthode de suivi des patients greffés cardiaques. Or une biopsie s'avère d'autant plus contraignante pour le patient qu'elle doit être réalisée une fois par semaine au cours du mois suivant l'intervention, puis dix à quinze fois la première année. En Europe, le nombre de transplantations cardiaques frôle les deux mille par an. En France, le ministère de la Santé a décidé de financer une étude en vue du remboursement de ce test par la Sécurité sociale. ■

Pharmao lance la précommande sur mobile dans les pharmacies

DR

LE SERVICE
PHARMAO

Date de création : 2013
Président fondateur : Nicolas Schweizer
Effectif : 3 personnes
Secteur : pharmacie

Paul Molga
@paulmolga
— Correspondant à Marseille

Malgré leurs stocks, les pharmaciens ne peuvent honorer que deux tiers des ordonnances tout de suite, obligeant leurs clients à revenir chercher les médicaments manquants. Testée depuis un an dans 150 officines, l'application Pharmao espère en finir avec cette problématique contre-productive, en proposant de passer une précommande sur son smartphone, photo de son ordonnance à l'appui. La liste est préparée en pharmacie et si un médicament n'est pas disponible, le client est prévenu du délai de réception. Libre à lui de venir chercher sa commande partielle ou de patienter.

Un mois après le début de la commercialisation de ce service, facturé 49 euros par mois aux pharmacies, Pharmao a enregistré 250 adhésions et plus de 50.000 téléchargements de l'application. « *Nous visons plus de 600 officines d'ici à la fin de l'année et 3.000 dans 5 ans* », ambitionne son président fondateur, Nicolas Schweizer. Surtout, ce jeune patron de vingt-cinq ans veut utiliser son application comme cheval de Troie pour délivrer toute une panoplie de services numériques à une profession encore peu sensibilisée au monde digital. Seulement 1,5 % des 22.600 pharmacies françaises ont un site d'e-commerce et 10 % ont créé une vitrine Web. Deux services sont déjà opérationnels : le premier s'appuie sur des bornes Bluetooth iBeacon et à ultrasons pour déclencher une promotion choisie par le pharmacien sur le smartphone du client qui passe la porte. L'autre analyse le déplacement des personnes connectées dans l'officine, en la découpant en zones wi-fi, pour noter la performance des produits mis en rayons. La jeune entreprise vise un chiffre d'affaires de 100.000 euros en 2016. ■

FINANCE &MARCHES

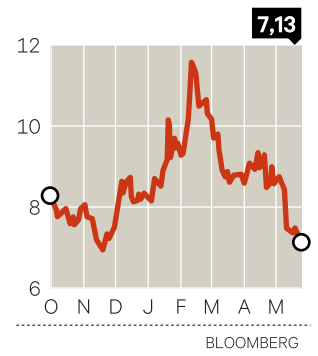
les indices

+ 1,71 %	EUROPE	EURO STOXX 50	3.061,60 PTS
+ 1,13 %	PARIS	CAC 40	4.481,64 PTS
+ 1,47 %	FRANCFORT	DAX	10.205,21 PTS
+ 0,70 %	LONDRES	FTSE 100	6.262,85 PTS
+ 1,26 %	AMSTERDAM	AEX	447,22 PTS
+ 1,66 %	MILAN	FTSE MIB	18.201,39 PTS

LE TAUX 10 GREC SOUS LES 7 % POUR LA PREMIÈRE FOIS DEPUIS 6 MOIS

Après le déblocage de 10,3 milliards d'euros de nouveaux prêts à Athènes, le taux 10 ans grec s'est détendu et est passé pour la première fois depuis novembre sous les 7 %, dans l'après-midi avant de remonter à 7,13 %. En juillet 2015, il était à 19 %, après avoir atteint un niveau record en mars 2012, au plus fort de la crise de la dette grecque, à 44,21 %

Le taux à 10 ans, en %



BLOOMBERG

Les Etats du Golfe partent à l'assaut du marché obligataire

- Confrontés à des déficits croissants liés à la baisse des cours du pétrole, les Etats du Golfe sollicitent les marchés.
- Le Qatar a levé 5 milliards de dollars, l'Arabie saoudite et sa compagnie pétrolière, Aramco, préparent une émission.

OBLIGATIONS

Guillaume Benoit
@gb_eco

C'est une petite révolution financière au Moyen-Orient. Absents depuis très longtemps des marchés, comme l'Arabie saoudite, les Etats pétroliers et leurs grandes compagnies nationales montrent depuis quelques semaines un appétit inédit pour les financements obligataires. « *Depuis le début de l'année, les émissions dans la région ont totalisé 31 milliards de dollars, contre 19 milliards l'an dernier à la même époque* », explique Jean-Marc Mercier chez HSBC. Fin avril, Abu Dhabi a ainsi levé 5 milliards de dollars sur les marchés pour sa première opération depuis 2009. Mercredi, le Qatar, qui n'avait pas sollicité les investisseurs depuis cinq ans, a obtenu 9 milliards de dollars – un record –, tandis que le géant saoudien Aramco, premier exportateur mondial de pétrole, était en train de choisir ses banques. Enfin, alors que le royaume a déjà obtenu 10 milliards de dollars de prêts de la part de plusieurs établissement bancaires, l'hypothèse d'une émission obligataire de l'Arabie saoudite après le ramadan semble se confirmer.

Face à la chute drastique de leurs revenus liés à la baisse des cours du pétrole dont ils sont hyperdépendants, ces pays n'ont pas d'autres choix que de se tourner vers les marchés pour trouver des ressources alternatives et combler un déficit budgétaire grandissant. Tous ne sont toutefois pas logés à la même enseigne. « *Les profils de risques sont différents. Certains pays (le Koweit, le Qatar ou Abu Dhabi) ont suffisamment économisé pendant les années précédentes pour adoucir le choc des prix du pétrole et continuer à financer leur économie*, constate Trevor Cullinan, chez S & P. *Pour d'autres, cela a été plus difficile.* » L'agence ainsi dégradé récemment la note souveraine de plusieurs pays, dont celle de l'Arabie saoudite, passée de A + à A –. Outre la chute de ses revenus, le pays risque de voir son déficit plus que doubler en 2016, à 14 % du PIB, et sa dette tripler d'ici 2019 à 30 % du PIB.

Reconnaissances de dette

D'ores et déjà, le royaume saoudien a fait parler de lui, en décidant de « payer » ses fournisseurs avec des « IOU », des reconnaissances de dette qu'ils pourront placer auprès des banques ou se faire rembourser plus tard. Le gouvernement devrait ainsi 40 milliards de dollars à ses partenaires commerciaux déjà lourdement frappés par le ralentissement économique. Certes, pour un spécialiste, cette manœuvre est plus révélatrice d'un manque de liquidité temporaire que d'un réel problème de solvabilité. Mais cette situation rend davantage nécessaire un recours à un financement obligataire.

Comme ses homologues du Golfe, le Ryad devrait recevoir un bon accueil. « *Les marchés sont plutôt bien orientés, surtout depuis le léger rebond des cours du pétrole et les investisseurs sont présents* », explique Jean-Marc Mercier. Ces derniers sont d'autant plus motivés que ces opérations leur offre des rendements appréciables – Abu Dhabi a émis à 10 ans à 3,125 % – bienvenus dans un univers de taux bas. ■

Le marché s'anime de plus en plus

Shutterstock

Le Qatar réalise une émission record

C'est du jamais-vu pour la région. Le Qatar a émis 9 milliards de dollars mercredi sur les marchés obligataires. L'opération était initialement prévue pour un montant de 5 milliards de dollars à 5 et 10 ans. Elle a vu l'ajout d'une troisième tranche à 30 ans, pour 2 milliards de dollars et un accroissement des deux autres tranches. Ce succès renforce le poids du Qatar dans l'univers obligataires. « *Le Qatar est un émetteur connu*, souligne ainsi Jean-Marc Mercier chez HSBC. *En offrant des maturités à 5, 10 et 30 ans, il se crée une courbe de taux de référence qui va permettre de développer un marché obligataire local pour les banques et les entreprises.* » ■

DP World

Double opération pour DP World

Un tel succès est rare pour une opération de rachat de dette obligataire. DP World, la société de gestion portuaire de Dubai qui exerce dans un grand nombre de pays d'Asie et d'Amérique du Sud a reçu 1,113 milliard de dollars de titres arrivant à échéance en 2017 pour son offre, alors qu'il n'en visait que 750 millions.L'entreprise pourrait néanmoins tous les racheter, grâce à une nouvelle émission de sukuks pour un montant de 1,2 milliard de dollars. Ces titres, souvent qualifiés « d'obligations islamiques » sont émis au profit d'investisseurs soumis aux règles de la charia. Celle-ci interdit le prêt à intérêts. ■

Shutterstock

Aramco pourrait bientôt émettre

C'est tout un symbole. Le géant pétrolier saoudien Aramco prépare une première émission sur les marchés obligataires. Pour l'instant, le projet n'en est qu'à ses débuts. Le premier exportateur mondial de pétrole consulte ses banques, pour un début sur les marchés d'ici à la fin de l'année. Cette opération viendrait s'ajouter à l'ouverture, très attendue, de son capital. La vente de 5 % maximum des titres d'Aramco sur le marché, et le transfert du solde au fonds d'investissement public saoudien, qui deviendrait un fonds souverain pesant 2.000 milliards de dollars est un élément clef du plan gouvernemental pour préparer l'après-pétrole. ■

Citi confirme sa place de leader mondial des changes

CHANGES

La banque domine un marché moins actif et concentré en 2015.

Un marché qui voit l'arrivée d'un trader haute fréquence pour la première fois.

Pour la deuxième année d'affilée, Citi est leader mondial du marché des devises avec 12,9 % de part de marché, selon le classement annuel établi pour 2015 par le magazine « Euromoney ». Citi avait été le leader entre 1976 et 1999 avant que la Deutsche Bank ne reprenne le flambeau dans les années 2000. La banque allemande est aujourd'hui 4e, avec 7,9 % de part de marché, mais demeure le premier établissement sur le trading d'options sur les monnaies. Le passage de témoin entre la Deutsche Bank et Citi, amorcé en 2013, est maintenant achevé, avec un écart de 5 % de part de marché. JP Morgan a gagné deux places d'une année sur l'autre pour atteindre le second rang. La banque UBS a aussi progressé de deux rangs pour s'établir sur la troisième place du podium. En revanche, Barclays, qui a longtemps appartenu au Top 5, chute de trois places au 6e rang. Deux banques d'investissement, Goldman Sachs (7e) et Morgan Stanley (10e) parviennent à se maintenir dans un classement historiquement dominé par les grandes banques commerciales disposant d'une grande surface financière. Ces banques d'investissement le doivent, notamment, au fait qu'elles ont une grande clientèle de « hedge funds », des fonds particulièrement actif sur les devises. C'est aussi le cas de JP Morgan, un des courtiers historiques des fonds alternatifs.

La concentration du marché des devises, historiquement élevée, a continué de reculer. La part de marché cumulée des 5 premières banques qui avait atteint un sommet à 61,5 % en 2009 n'est plus que de 44,7 %. Cette concentration avait suscité des craintes sur la formation d'un « cartel » des changes. Ses dérives ont été d'ailleurs corroborées par le retentissant scandale de la manipulation des indices de change.

La part de marché des banques sur les devises

En 2015	Rappel 2014		
1	1	Citi	12,9 %
2	4	JP Morgan	8,8 %
3	5	UBS	8,8 %
4	2	Deutsche Bank	7,9 %
5	6	Bank of America ML	6,4 %
6	3	Barclays	5,7 %
7	9	Goldman Sachs	4,7 %
8	7	HSBC	4,6 %
9	-	XTX Markets	3,9 %
10	13	Morgan Stanley	3,2 %

«LES ÉCHOS» / SOURCE : « EUROMONEY » - SONDAGE RÉALISÉ AUPRÈS DE 3.500 INVESTISSEURS

44,7%

DE PART DE MARCHÉ

C'est la part de marché cumulée des 5 premières banques sur les changes, contre un record de 61,5 % en 2009.

Un nouveau venu, XTX

Certaines des grandes banques incriminées ont subi depuis un recul de leur activité dans un contexte de tassement mondial des volumes après leur record de 2014. Les transactions sur les devises ont baissé de 23 % en 2015 et d'une année sur l'autre, selon « Euromoney ». A Londres, première place internationale pour les changes, ils avaient reculé de 21 % en octobre dernier et en variation annuelle, selon le London Foreign Exchange Committee.

Une première et un avertissement sérieux pour les banques, un trader haute fréquence, la société XTX Markets, a fait son entrée dans le Top 10 des parts de marché sur les changes, à la 9e place (3,9 %). Sur les transactions au comptant, la société indépendante réussit même la prouesse d'être au 4e rang mondial. Cette tendance devrait s'accentuer à mesure que les robots de trading ultrarapides monteront en puissance sur le plus grand marché au monde. Depuis la chute de leur rentabilité sur les actions, très concurrentielles, les THF ont investi les changes à partir de 2010 et pour en faire une de leurs classes d'actifs fétiches. En effet, même s'ils ne figurent pas encore dans le Top 10, un certain nombre de THF ont fait leur apparition dans les 50 premiers intermédiaires sur les monnaies. Il s'agit notamment de Virtu, Lucid Markets, Jump Trading, Tower Research et Citadel. La compétition promet d'être rude. — ***N. A.-K.***

L'assurance-vie confirme son attractivité

ASSURANCE

La collecte nette a atteint 2 milliards d'euros en avril, comme en mars.

Sur quatre mois, le solde s'élève à 9,6 milliards d'euros.

Laurent Thévenin
@laurentthevenin

Les mois se suivent et se ressemblent pour l'assurance-vie. Comme en mars, la collecte nette (c'est-à-dire la différence entre les sommes collectées et les prestations versées) a atteint 2 milliards d'euros en avril, selon les statistiques publiées mercredi par l'Association française de l'assurance. Elle s'est toutefois tassée par rapport au début d'année (3 milliards d'euros en janvier, 2,6 milliards en février). Le mois dernier, la collecte nette a même été en dessous de son niveau d'avril 2015 (2,7 milliards d'euros). Cela dit, sur les quatre premiers mois de 2016, le solde est positif de 9,6 milliards d'euros, soit autant que sur la même période de 2015.

Globalement, les assureurs engrangent autour de 12 milliards d'euros de cotisations par mois depuis le début de l'année (12,2 milliards d'euros en avril). La collecte se fait aujourd'hui à 19 % sur les supports en unités de compte (UC), un niveau voisin de celui de 2015. Pour les assureurs, il importe aujourd'hui de faire absolument monter cette proportion. Vu le niveau historiquement bas des taux d'intérêt, ils n'ont en effet plus intérêt à trop collecter sur les fonds euros, des supports assis essentiellement sur des obligations. Ce sont aujourd'hui des produits *« à marge nulle »*, a souligné Frédéric Lavenir, le directeur général de CNP Assurances, lors d'une rencontre mercredi avec l'Association nationale des journalistes de l'assurance.

19 %

D'UNITÉS DE COMPTE
La part des unités de compte dans la collecte brute d'assurance-vie en 2016.

A contrario, il est intéressant pour eux de pousser la vente d'UC, à la fois plus rémunératrice et moins consommatrice en capital que les fonds euros à capital garanti. Pour l'Autorité de contrôle prudentiel et de supervision, il est même impératif qu'ils fassent évoluer leur modèle économique face *« au poison »* des taux bas (« Les Echos » du 24 mai).

D'autant que l'essentiel des flux est toujours capté par les fonds euros, qui offrent aux épargnants une rémunération bien supérieure à l'inflation et aux autres produits d'épargne grand public. La volatilité des marchés boursiers peut refroidir des particuliers plutôt réticents à la prise de risques. En avril, les cotisations en UC se sont élevées à 2,4 milliards d'euros, contre 2,3 milliards en mars.

À NOTER
A fin avril, l'encours global des contrats d'assurance-vie s'élevait à 1.592,3 milliards d'euros.

Le Compte-Nickel a convaincu 300.000 clients en deux ans

PAIEMENT

Ce compte de paiement qui s'ouvre chez un buraliste vise 500.000 clients à la fin de l'année.

La solution va s'enrichir dans un premier temps d'outils d'aide à la gestion budgétaire.

Ninon Renaud
@NinonRenaud

Le Compte-Nickel a fêté mardi, à 18 h 31, l'enregistrement de son 300.000e client et ses promoteurs espèrent bien accroître de 200.000 d'ici à la fin de l'année la communauté des aficionados de ce compte de paiement qui s'ouvre chez un buraliste. *« A 500.000 comptes, nous aurons atteint notre point mort compte tenu des investissements qui sont nécessaires à notre déploiement »*, souligne Hughes Le Bret, président de la Financière des Paiements Electroniques (FPE), l'établissement de paiement qui opère le Compte-Nickel.

« Notre modèle est très prévisible, la profondeur de marché est telle que le nombre d'ouvertures de Compte-Nickel ne ralentit pas à mesure que le réseau de buralistes s'étend. Au contraire, chaque point de vente ouvre plus de comptes grâce au bouche-à-oreille », se félicite-t-il. Chacun des 1.550 buralistes habilités ouvre désormais en moyenne 15 comptes par mois, contre 14 par mois il y a un an. L'objectif est de porter à 2.300 le nombre de points de vente à la fin de l'année, soit 10 % des bureaux de tabac en France. Ce réseau devrait être en mesure de soutenir l'accroissement du rythme d'ouvertures mensuel global pour le faire passer de 20.000 aujourd'hui à 30.000 d'ici à la fin de l'année.

Des utilisateurs très divers

Contrairement aux hypothèses de départ, le Compte-Nickel n'attire pas que des populations fragiles exclues du système bancaire traditionnel. Les salariés du public et du privé sont les premiers utilisateurs, représentant 45 % des effectifs, tandis que la catégorie des chômeurs et des personnes sans revenus réguliers compte pour 33 % des clients. De même, 34 % des propriétaires d'un Compte-Nickel versent 2.200 euros par mois, soit bien plus que le revenu médian français de 1.800 euros.

Fort de ce succès, le Compte-Nickel va lancer début juin une appli-mobile spécifique IOS et Androïd – jusqu'ici, il n'y avait qu'une version mobile du site Web. Les clients de Nickel pourront par la même occasion s'envoyer directement de l'argent entre eux. D'ici à l'année prochaine, le Compte-Nickel va en outre s'appuyer sur les 3 milliards de données d'utilisateurs qu'il brasse pour offrir gratuitement à ces derniers des outils de gestion budgétaire. Enfin, la version professionnelle sera lancée à la fin de l'année, d'abord en mode pilote avec plusieurs dizaines de milliers de prospects déjà enregistrés.

Mais outre l'enrichissement de son offre de base, la solution de paiement doit aussi réfléchir à la manière dont elle peut développer d'autres services financiers (crédit, épargne, assurance, data…) complémentaires. *« On sait qu'on doit le faire. Nous rencontrons des fintech toutes les semaines qui nous proposent des partenariats ! »* reconnaît Hughes Le Bret. Toute la difficulté selon lui sera de conserver la philosophie « non piégeante » ni discriminante du Compte-Nickel. *« Nous avons répondu à un besoin : la reprise de contrôle sur leurs finances par les particuliers. Il faut conserver cette philosophie qui correspond à un mouvement sociétal »*, conclut-il. ■

Chacun des 1.550 buralistes habilités ouvre en moyenne 15 Compte-Nickel par mois. *Photo Pascal Sittler/RÉA*

Les chiffres clefs

38
ANS
L'âge moyen des clients, le plus jeune ayant 12 ans.

200
OPÉRATIONS PAR CLIENT
dont 127 paiements par carte, 27 retraits, 10 prélèvements, et 9 virements sortants.

65 %
DES CLIENTS
alimentent leur compte tous les mois, comme s'il s'agissait d'un compte courant.

Au Brésil, les banques défendent leur territoire face aux fintech

FINTECH

Les start-up exploitent avec succès quelques brèches dans un secteur financier très concentré.

Mais les banques conservent le dessus.

Thierry Ogier
— Correspondant à São Paulo

Le phénomène des fintech n'a pas épargné le Brésil. On compte, en effet, plus d'une centaine de ces start-up alliant expertises financière et technologique, selon une étude récente de FintechLab. Mais les banques traditionnelles sont déjà passées à la contre-attaque.

Santander a ainsi bouclé l'acquisition en mars dernier de SuperContas, une fintech locale qui fournit des cartes de paiement prépayées. Moins de bureaucratie, ouverture d'un compte en trois minutes… Cette manœuvre devrait lui permettre d'atteindre la grande partie de la population qui demeure encore en dehors du système bancaire. Au début du mois, la banque espagnole a également annoncé le débarquement de sa société d'investissement InnoVentures sur les côtes brésiliennes. En quête de bonnes affaires.

« Les banques brésiliennes ont déjà eu l'occasion de prendre un peu de recul et de comprendre ce qui s'est passé ailleurs pour s'approprier le phénomène fintech », explique Alexandre Arello, directeur du secteur technologie au cabinet de consultants Deloitte à São Paulo. *« Elles se sont aussi aperçues qu'elles ne pourront pas tout faire elles-mêmes. Et elles sont parvenues à utiliser les fintech d'une manière différente pour jouer la carte innovation en leur faveur »*, affirme-t-il.

Depuis l'époque de l'hyperinflation dans les années 1980, les banques locales ont su investir massivement dans la technologie pour réduire leurs coûts et innover. Plus récemment, elles ont réalisé qu'elles ne pourraient pas rester en marge du phénomène fintech. Les leaders locaux du système bancaire privé, Itáu Unibanco et Bradesco, ont ainsi investi pour ne pas laisser le champ libre aux start-up indépendantes (avec respectivement, Cubo, un centre d'hébergement de start-up, et l'incubateur Inova Bra). Signe des temps, la Fédération brésilienne des banques (Febraban) va consacrer le mois prochain une journée entière aux fintech lors de son congrès annuel de technologie de l'information.

Des obstacles naturels pour se développer

Les start-up de la finance rencontrent en outre des obstacles naturels au Brésil pour se développer. La régulation bancaire y est beaucoup plus lourde qu'aux Etats-Unis et en Europe. La banque centrale impose des règles beaucoup plus strictes. *« Il y a toute sorte d'investissements que seules les banques sont autorisées à faire, notamment en matière de concession de crédit. Cette régulation du marché entrave le développement des fintech »*, explique Alexandre Arello.

Par ailleurs, du côté du consommateur moyen, il y a encore un peu de réticences envers ces nouveaux services, car la peur de la fraude sur Internet est encore assez répandue. *« En général, les gens ont plutôt confiance en leur banque, et ne préfèrent pas trop s'aventurer. Ils n'ont pas une confiance immédiate envers ces applicatifs »*, ajoute Paschoal Baptista, directeur des services financiers à Deloitte. Tout cela expliquerait, selon lui, que le volume de transactions réalisées par les fintech n'est *« pas encore significatif au point de déranger les banques brésiliennes »*. ■

Les start-up restent optimistes

Nubank, la carte branchée

Au Brésil, l'administrateur de carte de crédit Nubank est le prince des fintech. La carte de crédit en plastique existe bien, mais tout le reste est numérique et géré virtuellement par téléphone portable (via Android, iOS et Windows phone). Signe particulier : pas d'annuité et des taux d'intérêt compétitifs grâce à des coûts de gestion moindres. Daniel Velez, l'un des fondateurs et président de Nubank, estime que les opportunités sont grandes pour les fintech au Brésil car le marché bancaire y est très concentré. Il y a donc de la place pour une concurrence qui offre un nouveau modèle de relation avec la clientèle. Depuis sa création il y a trois ans, Nubank a d'ailleurs procédé à plusieurs levées de fonds, notamment auprès de Sequoia Capital, l'ancien employeur de Daniel Velez, et de Founders Fund. En outre, la fintech a obtenu le mois dernier un financement de Goldman Sachs d'environ 50 millions de dollars pour les opérations de crédit de ses clients au Brésil et à l'extérieur. Au total, deux millions de personnes ont demandé une carte à Nubank, la plupart (80 %) est âgé de moins de 35 ans. L'entreprise ne révèle pas cependant le nombre de ces clients actifs.
— ***T. O.*** *(à São Paulo)*

Nubank

Moip vise les entrepreneurs

Signe de l'attrait du Brésil en tant qu'eldorado potentiel pour les fintech, l'allemand Wirecard, qui assure la gestion des comptes de nombreux nouveaux acteurs en Europe (Number 26, Loot, Orange Cash…), a débarqué au Brésil en février dernier en rachetant la jeune pousse financière locale Moip pour 37 millions d'euros. Cette start-up est une entreprise de moyens de paiement électronique qui a l'ambition de devenir une minibanque pour entrepreneurs, avec des transactions de moins de 10 euros par mois. *« Notre but, c'est de rendre l'usage des services financiers beaucoup plus facile »*, explique Igor Semra, le fondateur de Moip. L'an dernier, la fintech a géré un volume de transactions d'environ 250 millions d'euros, avec des commissions variant de 2,4 à 5,4 % selon le profil du client. La rapide expansion du commerce électronique au Brésil a facilité le développement des opérations de Moip, dont la moitié des transactions se concentrent sur les places de marché (sorte de centres commerciaux virtuels pour entreprises). La jeune société possède actuellement 110.000 entreprises sur sa banque de données, et elle envisage une croissance rapide. *« Nous prévoyons de servir un million de personnes et d'entreprises dans deux ans »*, assure Igor Semra. De son côté, Markus Braun, le président de Wirecard, compte sur l'entreprise brésilienne pour étendre ses opérations financières en ligne dans le reste de l'Amérique latine.
— ***T. O. (à São Paulo)***

DR

Paradis fiscaux : devant le Sénat, les banques lèvent un coin du voile

BANQUE

Les dirigeants de BNP Paribas et du Crédit Agricole ont détaillé leurs activités devant la commission des Finances du Sénat.

Le renforcement des contrôles de BNP Paribas a entraîné le blocage de nombreux comptes.

Véronique Chocron
@vechocron

BNP Paribas et le Crédit Agricole se sont expliqué mercredi devant la commission des Finances du Sénat. *Photo AFP*

Pointées par les « Panama papers » pour avoir utilisé des structures offshore enregistrées auprès du cabinet Mossack Fonseca, BNP Paribas et le Crédit Agricole se sont expliqué mercredi devant la commission des Finances du Sénat.

BNP Paribas a ainsi détaillé le programme de renforcement des contrôles de sa banque privée internationale, initié en 2009. Parmi les principales mesures, l'établissement a instauré une demande systématique de déclarations de conformité fiscale depuis 2013, auprès de tous ses clients résidents fiscaux français, des pays de l'Union européenne ou de l'OCDE. Ce qui n'a pas été sans conséquence : Jacques d'Estais, le directeur général adjoint du groupe, a en effet précisé devant les sénateurs que « *sur les principaux sites concernés que sont la Suisse, le Luxembourg et Monaco,* [ce programme] *s'est traduit par la sortie ou le blocage d'un important nombre de comptes correspondant à environ un quart des encours de nos clients résidents de l'Union européenne et OCDE* ». Ce programme a également entraîné l'arrêt de ses activités liées à l'administration de sociétés offshore pour ses clients. La banque a ainsi vendu depuis 2010 ses cinq entités spécialisées, aux Bahamas, à Panama, la BNP Paribas Trust Company à Genève, Fidupar au Luxembourg et, au début de cette année, la BNP Paribas Trust BV aux Pays -Bas.

En conformité avec le fisc

La banque a par ailleurs indiqué que depuis fin 2013, « *il n'y a plus aucune ouverture de compte de société offshore pour des bénéficiaires économiques ultimes résidents fiscaux français* », ajoutant qu'il « *en sera de même à l'avenir pour les résidents fiscaux de l'Union européenne ou de l'OCDE* ». Le groupe considère « *qu'il existe aujourd'hui en France et au sein de l'Union européenne suffisamment d'outils pour assurer la gestion, la structuration et la transmission du patrimoine de* [ses] *clients sans avoir besoin d'avoir recours à des structures juridiques offshore* ». Et pour ce qui est de l'« avant 2013 », BNP Paribas déclare encore posséder quatre structures offshore de clients résidents fiscaux français « *non bloquées* » dans les paradis fiscaux – dont deux panaméennes. Pour ces sociétés, la banque affirme détenir la preuve qu'elles sont en conformité avec les autorités fiscales françaises.

Enfin, Jacques d'Estais a précisé que le groupe avait « *réduit très fortement ses implantations aux îles Caïmans* » ces dernières années. Il y recense aujourd'huei dux succursales, celle de Bank of the West, « *inactive et en cours de clôture* » et une succursale de BNP Paribas SA, dédiée à la gestion de trésorerie.

De son côté, le Crédit Agricole a fait le point sur l'ensemble des structures offshore encore clientes de la banque. En prenant en compte tous les territoires et tous les prestataires de type Mossack Fonseca, « *nous avons 23 structures concernant des résidents français* », a détaillé Philippe Brassac, directeur général de la banque mutualiste, en insistant sur le fait que la situation fiscale de « *toutes ces clientèles* » avait été vérifiée. ■

AVIS D'ENQUÊTES PUBLIQUES

REPUBLIQUE FRANCAISE

AVIS D'OUVERTURE D'ENQUETE PUBLIQUE

Demande d'autorisation de défrichement Projet de canalisation de transport de gaz «Artère du Val de Saône » par GRTgaz

Objet de l'enquête publique prescrite par arrêté inter-préfectoral en date du 11 mai 2016

La société GRTgaz a déposé dans les départements de l'Ain, de la Côte-d'Or, de la Saône-et-Loire et de la Haute-Marne une demande en vue d'obtenir les autorisations préfectorales de défrichement nécessaires à la réalisation du projet de canalisation de transport de gaz naturel dit « Artère du Val de Saône » entre les communes d' ETREZ (Ain) et de VOISINES (Haute-Marne).

La demande porte sur une surface à défricher de 41,1583 hectares de terrains répartis sur 42 communes des départements de la Côte-d'Or, de la Saône-et-Loire, de la Haute-Marne et de l'Ain.

Date et siège de l'enquête publique

L'enquête publique se déroulera

du lundi 13 juin 2016 au mercredi 13 juillet 2016 à 17 h 00,

soit 31 jours consécutifs.

Le siège de l'enquête est fixé à la mairie de BRAZEY-EN-PLAINE – 1 Place de l'Hôtel de Ville - BP 6 - 21 470 BRAZEY-EN-PLAINE.

Lieux d'enquêtes et de consultation des dossiers

Pendant la durée de l'enquête, les dossiers d'enquête relatifs à la demande d'autorisation de défrichement comportant notamment une étude d'impact projet et une étude d'impact défrichement et leurs résumés non techniques, l'avis de l'Autorité environnementale (Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable) et l'avis de l'Office national des forêts dès lors qu'il est requis, seront tenus à la disposition du public dans les mairies suivantes, aux jours et heures habituels d'ouverture au public :

Département de la Côte d'Or :

Arceau, Auvillars-sur-Saône, Bessey-lès-Citeaux, Bonnencontre, Boussenois, Brazey-en-Plaine, Broin, Cessey-sur-Tille, Charrey-sur-Saône, Corgengoux, Glanon, Labergement-lès-Seurre, Longecourt-en-Plaine, Lux, Remilly-sur-Tille, Selongey, Spoy.

Département de Saône-et-Loire :

Bantanges, Branges, Diconne, La Chapelle-Naude, Ménetreuil, Montpont-en-Bresse, Montret, Palleau, Saint-Didier-en-Bresse, Saint-Martin-en-Bresse, Sornay, Vérissey, Villegaudin.

Département de la Haute-Marne :

Aprey, Courcelles-en-Montagne, Le Val d'Esnoms, Rivière-les-Fosses, Villiers-lès-Aprey, Voisines.

Département de l'Ain :

Cormoz, Curciat-Dongalon, Etrez, Foissiat, Marboz, Saint-Nizier-le-Bouchoux.

Les pièces du dossier sont également consultables sur le site internet de GRTgaz, pendant toute la durée de l'enquête, soit du 13 juin au 13 juillet 2016 inclus, à l'adresse suivante :
www.val-de-saone.grtgaz.com

L'avis de l'autorité environnementale (CGEDD) sera consultable sur le site internet suivant : http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr

Seront également tenus à la disposition du public dans chacune des mairies susmentionnées des registres destinés à recevoir les observations, propositions et contre-propositions du public.

Ces observations, propositions et contre-propositions du public pourront également être adressées avant la clôture de l'enquête au président de la commission d'enquête :

- soit par voie électronique, au plus tard le 13 juillet 2016 avant 17 h 00, à l'adresse suivante : ddt-defrichement-grtgaz@cote-dor.gouv.fr
- soit par correspondance au plus tard le 13 juillet 2016 avant 17 h 00, au siège de l'enquête : Mairie de Brazey-en-Plaine – 1 Place de l'Hôtel de Ville - BP 6 - 21 470 BRAZEY-EN-PLAINE.

Les observations, propositions et contre-propositions formulées par le public au cours de l'enquête sont consultables sur les registres pendant la durée de l'enquête dans les mairies susmentionnées. En outre, les courriers et courriels adressés au président de la commission sont également tenus à la disposition du public au siège de l'enquête dans les meilleurs délais.

Désignation de la commission d'enquête

Ont été désignés comme membres de la commission d'enquête par le président du tribunal administratif de Dijon :

Président :

M. Bernard MAGNET, colonel honoraire de gendarmerie.

Membres titulaires :

M. Eugène TROMBONE, ingénieur général des mines en retraite

M. Daniel LONGIN, ingénieur en chef des TPE en retraite

Membre suppléant :

M. Gilles GIACOMEL, Ingénieur technico-commercial.

En cas d'empêchement de M. Bernard MAGNET, la présidence de la commission sera assurée par M. Eugène TROMBONE.

En cas d'empêchement de l'un des membres titulaires, celui-ci sera remplacé par le membre suppléant.

Permanences de la commission d'enquête

La commission d'enquête, représentée par un ou plusieurs de ses membres, se tiendra à la disposition du public aux lieux, dates et horaires suivants :

Département de la Côte d'Or :

- MAIRIE DE SELONGEY
le lundi 13 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00
et le samedi 2 juillet 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00 ;

- MAIRIE DE LUX
le lundi 13 juin 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00
et le vendredi 1er juillet 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00 ;

- MAIRIE DE REMILLY-SUR-TILLE
le mardi 21 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00
et le mardi 12 juillet 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00 ;

- MAIRIE DE LONGECOURT-EN-PLAINE
le vendredi 1er juillet 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00 ;

- MAIRIE DE BRAZEY-EN-PLAINE
le lundi 13 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00,
le mardi 28 juin 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00
et le jeudi 7 juillet 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00 ;

- MAIRIE DE BONNENCONTRE
le samedi 25 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00 ;

- MAIRIE DE AUVILLARS-SUR-SAÔNE
le jeudi 7 juillet 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00 ;

- MAIRIE DE LABERGEMENT-LES-SEURRE
le lundi 13 juin 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00
et le mercredi 13 juillet 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00.

Département de Saône-et-Loire :

- MAIRIE DE SAINT-MARTIN-EN-BRESSE
le samedi 18 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00
et le vendredi 8 juillet 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00 ;

- MAIRIE DE DICONNE
le lundi 27 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00
et le vendredi 8 juillet 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00 ;

- MAIRIE DE SORNAY
le mardi 5 juillet 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00 ;

- MAIRIE DE MÉNETREUIL
le mardi 5 juillet 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00.

Département de la Haute-Marne :

- MAIRIE DE APREY
le vendredi 24 juin 2016 de 14 heures 30 à 17 heures 30
et le vendredi 8 juillet 2016 de 14 heures 30 à 17 heures 30 ;

- MAIRIE DE LE VAL D'ESNOMS
le vendredi 24 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00
et le vendredi 8 juillet 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00.

Département de l'Ain :

- MAIRIE DE CURCIAT-DONGALON
le mardi 14 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00
et le jeudi 23 juin 2016 de 9 heures 00 à 12 heures 00 ;

- MAIRIE DE FOISSIAT
le mardi 14 juin 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00
et le jeudi 23 juin 2016 de 14 heures 00 à 17 heures 00.

Responsable du projet, communication du dossier et des observations du public

Des renseignements sur le projet peuvent être demandés pendant la durée de l'enquête auprès de la société GRTgaz – 7 rue du 19 mars 1962 – 92 622 GENNEVILLIERS (correspondant : M. Julien GORGE – tel : 06 27 81 15 27).

Toute personne peut, sur sa demande et à ses frais, obtenir communication du dossier d'enquête publique auprès des directions départementales des territoires de la Côte-d'Or, de la Saône-et-Loire, de la Haute-Marne, et de l'Ain dès publication de l'arrêté d'ouverture de l'enquête publique.

Les observations, propositions et contre-propositions formulées par le public au cours de l'enquête sont consultables pendant la durée de l'enquête dans les mairies mentionnées ci-dessus et sont également tenues à la disposition du public au siège de l'enquête dans les meilleurs délais.

Elles sont communicables aux frais de la personne qui en fait la demande, pendant la durée de l'enquête, sur demande formulée auprès de la préfecture de la Côte-d'Or – Direction départementale des territoires de la Côte-d'Or – Service préservation et aménagement de l'espace – 57 rue de Mulhouse – BP 53317 - 21 033 DIJON Cedex.

Décisions prises au terme de l'enquête et autorités compétentes

Au terme de l'enquête, le préfet de chaque département statuera, par arrêté préfectoral, sur la demande d'autorisation de défrichement déposée par la société GRTgaz dans son département.

Consultation et communication du rapport et conclusions de la commission d'enquête

Le président de la commission d'enquête dispose d'un délai de 30 jours à compter de la clôture de l'enquête pour rendre son rapport et ses conclusions motivées.

Le rapport et les conclusions de la commission d'enquête seront tenus à la disposition du public dans les mairies et les directions départementales des territoires susvisées pendant un an à compter de la clôture de l'enquête publique.

Ils seront également consultables pendant la même durée sur les sites internet des préfectures de la Côte-d'Or, de Saône-et-Loire, de la Haute-Marne, et de l'Ain.

EP 16-135 enquete-publique@publilegal.fr

Saint-Gobain et Amundi primés par le Club des Trente

PRIX

L'Association des directeurs financiers des grands groupes français a récompensé la cession de Verallia.

Et aussi l'introduction en Bourse de la filiale du Crédit Agricole.

Laurent Flallo
@lflallo

La persévérance finit toujours par payer. C'est le sens des choix effectués par le Club des Trente pour distinguer les deux meilleures opérations financières de l'année 2015. L'institution, qui regroupe les directeurs financiers des grandes entreprises françaises, sous la présidence de celui de Bouygues, Philippe Marien, a récompensé mercredi Saint-Gobain, au titre de la cession de Verallia, et Amundi, pour son introduction en Bourse.

Pour cette seizième édition, le jury, présidé par Vincent Descours (Louis Delhaize), avait sélectionné huit finalistes au sein d'une vingtaine de dossiers (« Les Echos » du 2 mai). La compétition est parrainée par HEC, les cabinets d'audit Mazars et PwC (PricewaterhouseCoopers), les cabinets d'avocats Linklaters et Brandford Griffith, en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, « Option Finance » et « Les Echos ».

C'est avant tout l'opiniâtreté que le club a primée à travers la vente de Verallia, qui a mis un point final à un désengagement souhaité par sa maison mère, Saint-Gobain, depuis bientôt une décennie, et à son recentrage sur les marchés de l'habitat et de la construction. La patience, après la tentative de cotation manquée de 2011, n'a pas été vaine. Après celle de Verallia North America à l'irlandais Ardagh en 2014, la cession du solde du numéro 3 mondial des bouteilles et petits pots en verre au fonds Apollo (qui en a ensuite reclassé 10 % auprès de bpifrance) a été réalisée pour 2,95 milliards d'euros, dans la fourchette haute des estimations des analystes. Ce prix correspond à un multiple de valeur d'entreprise de 7,3 fois l'excédent brut d'exploitation (Ebitda), plus élevé que le secteur (6,8 fois). Saint-Gobain était conseillé par BNP Paribas, JP Morgan et Rothschild.

Un contexte chahuté

C'est aussi la ténacité qu'a couronnée le club avec l'introduction en Bourse d'Amundi, en novembre 2015, dans un contexte chahuté sur les marchés financiers et marqué par de nombreux abandons (Deezer, Oberthur). La filiale du Crédit Agricole signait la plus importante arrivée sur la cote depuis celle d'EDF en 2005, et l'émergence d'un leader européen coté de la gestion d'actifs faisant partie du Top 10 mondial. L'offre, couverte à hauteur de plus de deux fois, a permis à la Société Générale de céder ses parts (20 %). Les coordinateurs globaux de cette opération étaient Crédit Agricole CIB, Goldman Sachs, JP Morgan, Morgan Stanley et la Société Générale CIB. Faisaient également partie du syndicat bancaire BofA Merrill Lynch, Citigroup, Deutsche Bank, UBS, ABN Amro, Banca IMI, Santander, BBVA, Nomura et UniCredit. ■

C'est avant tout l'opiniâtreté de Saint-Gobain que le Club des Trente a voulu récompenser à travers la vente de Verallia, numéro 3 mondial des bouteilles et petits pots en verre. *Photo Rémy Gabalda/AFP*

en bref

Manipulation de taux : une amende de 425 millions de dollars contre Citigroup

BANQUE — Citigroup a été condamnée mercredi à une amende totale de 425 millions de dollars aux Etats-Unis pour avoir tenté de manipuler un taux d'intérêt sur lequel sont indexés certains produits dérivés en dollars et les taux interbancaires Libor et Tibor. La CFTC, le régulateur des marchés des matières premières, indique qu'entre 2007 et 2012 des traders de la banque ont essayé de manipuler ce taux de référence – ISDAFIX – pour le compte de la banque. Pour dissimuler leurs actes, ils ont produit de faux rapports. D'où une pénalité financière de 250 millions de dollars. Dans un document distinct, la CFTC a infligé une amende de 175 millions de dollars à Citigroup et à sa filiale japonaise pour avoir manipulé en 2008 et 2009 le Libor et son équivalent japonais Tibor.

Le Venezuela liquide son or pour rembourser sa dette

MATIÈRES PREMIÈRES

Les réserves d'or du pays ont baissé de 16 % au premier trimestre, selon le FMI.

Aucune banque centrale n'avait vendu autant de barres depuis 2007.

Muryel Jacque
@MuryelJacque

Un manifestant, dans les rues de San Cristobal, dans l'est du pays, portant le masque des Anonymous, demande la démission du président vénézuélien, Nicolás Maduro. *Photo Fernando Llano/AP/Sipa*

Les réserves d'or du Venezuela fondent à vue d'œil. Terrassé par une dramatique crise économique, le pays court après l'argent pour continuer à rembourser sa dette extérieure. Et tous les moyens sont bons, y compris la vente de ses barres. D'après les chiffres du FMI, les réserves d'or vénézuéliennes ont baissé de 16 % au premier trimestre cette année, soit près de 43 tonnes vendues. L'an passé, elles avaient déjà chuté de près de plus de 24 %.

Aucune banque centrale n'avait cédé autant d'or en trois mois depuis fin 2007, lorsque la Suisse avait vendu quelque 90 tonnes à l'automne, selon Bloomberg. L'époque est d'ailleurs plutôt à l'amasser, comme le font depuis des mois la Russie, la Chine ou le Kazakhstan.

Mais le Venezuela, lui, n'a guère le choix. Le plongeon des cours du pétrole, dont il possède les plus grandes réserves au monde, a amputé les recettes d'exportation de milliards de dollars, et le pays doit aujourd'hui importer la quasi-totalité des produits qu'il consomme. La plupart des économistes prévoient une contraction à deux chiffres de son PIB tandis que l'inflation pourrait dépasser 500 % cette année.

Risques de pénurie et de stagflation

« *Sans sources financières supplémentaires, les importations devront être fortement réduites, ce qui aggravera les pénuries et la stagflation, si le gouvernement veut éviter un défaut de paiement* », a indiqué l'Institut de la finance internationale (IIF) dans une note récente, rappelant que, jusqu'à présent, le gouvernement du président Nicolas Maduro, héritier politique de Hugo Chavez, a fait du service de la dette une priorité en puisant dans les actifs.

Caracas a notamment expédié une partie de ses 12 milliards de dollars (montant estimé à fin février) de réserves d'or à l'étranger. Entre janvier et mars, le pays a envoyé près de 60 tonnes en Suisse au premier trimestre, d'après les données des douanes suisses. L'équivalent de plus de 2,5 milliards de dollars. Certains observateurs pensent que l'or peut ainsi être utilisé en garantie pour un prêt de cash de la part de banques. En février, Reuters avait révélé que la Banque centrale du Venezuela négociait avec Deutsche Bank pour effectuer des « swaps » sur or, opérations qui consistent donc à échanger des devises contre de l'or physique, dans l'idée d'améliorer ses réserves de change.

Prêt à tout pour attirer les devises étrangères, le gouvernement a aussi décidé de relancer ses mines d'or, dont la production s'est effondrée depuis leur nationalisation en 2011. Plusieurs accords ont été signés avec des groupes canadiens et chinois. Si elles étaient certifiées, ses réserves, que le pays veut exploiter dans l'état de Bolivar, représenteraient les deuxièmes gisements les plus importants au monde après l'Australie.

À NOTER
Le Venezuela veut redevenir un exportateur de diamants. Le directeur de la banque centrale a indiqué mardi que Caracas devrait rejoindre le Processus de Kimberley cette année.

La place de Paris fait des propositions pour une analyse financière accessible

BOURSE

Un groupe de travail va faire des recommandations pour aider au financement des entreprises.

Entre les besoins de fonds des entreprises et les sources de financement, la rencontre n'est pas toujours au rendez-vous. Pour tenter d'y remédier, Finance Innovation, pôle de compétitivité présidé par Jean-Hervé Lorenzi, avait lancé, l'an dernier, la création d'un groupe thématique de réflexion, Analytica, sur les nouveaux enjeux de l'analyse financière et de l'analyse crédit pour le financement des sociétés. Ce dernier, piloté avec la SFAF (Société française des analystes financiers), A2 Consulting et l'AFG (Association française de gestion) va rendre son rapport ce matin. Il conclut à un déficit d'accès à l'analyse financière, cet outil nécessaire pour valoriser les entreprises et leur potentiel comme pour mesurer leur solvabilité. Cela explique que les entreprises, souvent celles de petite taille, passent sous le radar d'éventuels investisseurs. « *Pour financer les entreprises, il faut mieux les connaître* », indique Alain Leclerc, président d'honneur de l'AFG. Partant de ce constat, le groupe de travail Analytica, s'est fait force de proposition. « *Le modèle d'analyse classique est inadapté : trop cher, trop long, trop complexe* », explique Claire Chaves d'Olivera, rapporteur d'Analytica, du cabinet A2 Consulting. « *Il s'agit donc de réinventer de nouveaux outils et de nouvelles formes de communication* », ajoute-t-elle.

Les outils à mettre en place

Une quinzaine de recommandations ont été formulées concernant l'information des entreprises, sa maîtrise et sa circulation. D'abord, la mise en place d'un outil formaté et simplifié de représentation des entreprises (dénommé « Fin'Profil ») qui doit être le plus possible automatisé à partir de la liasse fiscale. Les informations qui seront disponibles sur cette plate-forme doivent pouvoir être accessibles dans un environnement ouvert et interopérable, tout en protégeant la confidentialité souhaitée de l'entreprise. Le professionnel de l'expertise comptable pourrait avoir alors un rôle majeur d'intermédiation à ce stade. Deuxième proposition, la mise en place d'un outil (dénommé « Fin'Book ») permettant la rencontre entre l'offre et la demande d'analyse financière (entre les entreprises cotées ou non souhaitant être analysées, et les investisseurs détenteurs d'actions ou de créances non suivies) via un « carnet de commande » ou « place de marché électronique » Enfin, dernier axe de proposition, la mise en place d'une interface de diffusion des informations, (via un outil, le « Fin'd'in ») entre l'entreprise et l'ensemble des financeurs (plates-formes crowdfunding, EuroPP...). Restera à définir qui financera l'analyse financière. Un point majeur à déterminer entre les acteurs du métier et les autorités de tutelle.

— ***L. Boi.***

en bref

Le paiement sans contact accélère en Europe

PAIEMENT — Visa Europe a annoncé mercredi dans un communiqué que 3 milliards de transactions avaient été réalisées au cours des douze derniers mois avec des cartes Visa équipées de la technologie sans contact, soit trois fois plus qu'il y a un an. La part du paiement sans contact dans les commerces de proximité est passée d'un paiement sur 60 en 2013 à un paiement sur 5 aujourd'hui.

La Macif va renforcer son pôle santé-prévoyance

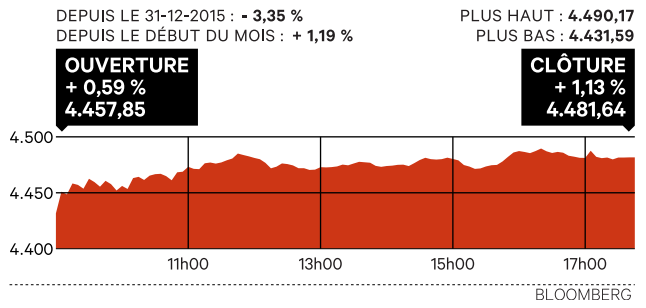
ASSURANCE — La Macif a annoncé mardi son intention de structurer ses activités santé-prévoyance autour d'une union mutualiste de groupe rassemblant ses cinq mutuelles affiliées. Cette structure, qui doit voir le jour d'ici au 1er janvier 2018, « *a vocation à accueillir de nouveaux partenaires* », indique l'assureur. Sur la base des chiffres 2015, son pôle santé-prévoyance pèse près de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Justin Sullivan/Getty Images/AFP

Wells Fargo abaisse ses objectifs

BANQUE — Wells Fargo a revu à la baisse mardi son objectif de retour sur capitaux propres, ramené de 12-15 % à 11-14 %. Le groupe a aussi annoncé avoir sévèrement limité son exposition aux prêts au secteur en difficulté de l'énergie. Son patron, John Stumpf, a par ailleurs affirmé que la banque disposait « *de tonnes de liquidités sous optimisées à son bilan* » et qu'il pourrait à cet égard « *prendre des décisions* » pour les utiliser.

LA SÉANCE **DU 25 MAI 2016**



La Bourse de Paris remonte vers les 4.500 points

● La Bourse de Paris est repartie à l'assaut des 4.500 points. Elle a clôturé la séance sur un gain de 1,13 % mercredi, confirmant son rebond de la veille, dans un marché gagné par l'optimisme, après l'accord trouvé sur la Grèce et la hausse des cours du pétrole. L'indice CAC 40 a gagné 50,12 points à 4.481,64 points dans un volume d'échanges moyen de 3,3 milliards d'euros. La veille, il avait gagné 2,46 %.

Dans le reste de l'Europe, la Bourse de Francfort a terminé sur une progression de 1,47 %, alors que son homologue de la Bourse de Londres a clôturé sur une hausse de 0,7 %.

Wall Street restait bien orientée à l'ouverture, mercredi, l'optimisme des investisseurs étant encouragé par la montée des cours du brut et des Bourses européennes.

Du côté des valeurs françaises, le secteur des matières premières était bien orienté à l'image de **Total** (+2,22 % à 44,07 euros), **CGG** (+4,62 % à 0,68 euro), **Vallourec** (+6,45 % à 3,30 euros) ou encore **Maurel & Prom** (+6,60 % à 3,39 euros), qui ont bénéficié de la remontée des cours du pétrole. Les banques ont également tiré le marché vers le haut. **BNP Paribas** a pris 2,81 % à 48,97 euros, **Crédit Agricole SA**, 4,75 % à 9,52 euros, et **Société Générale**, 5,90 % à 36,71 euros. **SEB** a été soutenu (+ 2,75 % à 108,30 euros) par une note de Kepler-Cheuvreux, après s'être envolé la veille grâce à une acquisition en Allemagne. **Sodexo** a profité (+1,29 % à 94,18 euros) d'un relèvement de recommandation par Goldman Sachs. **EuropaCorp** a terminé en fort repli (−5,30 % à 4,11 euros). La société de production et de distribution de Luc Besson a publié un chiffre d'affaires en baisse de 35 % sur son exercice décalé 2015-2016 (clos le 31 mars), qui devrait se traduire par une perte.

L'AVIS

A l'heure de la divergence monétaire

Le fait que la BCE achètera une partie des obligations d'entreprise libellées en euros pourrait créer des écarts de valeur avec le marché américain.

Par **Raman Srivastava**

A l'heure de la divergence des politiques monétaires et du retour du risque politique, des opportunités restent à saisir. Les marchés du crédit ont été ballottés depuis janvier, et les investisseurs sont obligés de naviguer dans un environnement de marché compliqué. Aux performances décevantes de la classe d'actifs au début du premier trimestre s'ajoute, depuis peu de temps, la volatilité accrue provenant du marché des obligations d'Etat au Japon, où le risque de contagion n'est pas à écarter. Aux Etats-Unis, les craintes d'une récession s'éloignent et Janet Yellen prépare le terrain pour deux ou trois nouvelles hausses des taux cette année. Si le ton de la Réserver Fédérale reste conciliant, le cycle de resserrement est bien enclenché, justifié par la vigueur de l'emploi et l'inflation sous-jacente, ainsi que la consommation intérieure. En Chine, l'action de la banque centrale et la réponse du gouvernement n'ont probablement fait qu'atténuer de façon temporaire la fuite de capitaux, et la mise en place des mesures efficaces pour limiter les capacités excédentaires et enrayer l'endettement, pourtant nécessaires, se fait attendre. Si ces deux scénarios incitent à la prudence, nous identifions des opportunités d'investissement découlant de l'élargissement du programme d'assouplissement monétaire annoncé par la BCE au printemps, alors que la demande de crédit s'améliore lentement mais sûrement dans la région. Certains pays frontières, petits mais prometteurs (la Pologne, la Croatie et la Serbie) devraient bénéficier indirectement de la politique de Draghi, et l'Italie, où le gouvernement a introduit beaucoup de réformes structurelles, reste un marché intéressant. Néanmoins, l'incertitude électorale dans les pays ibériques décourage d'y revenir pour le moment. Enfin, le fait que la BCE achètera une grande partie du marché des obligations d'entreprise libellées en euros pourrait créer des écarts de valeur avec le marché américain, que les investisseurs opportunistes pourraient exploiter.

Raman Srivastava, CIO adjoint et directeur de la gestion obligataire chez Standish (filiale de BNY Mellon IM).

LES ECHOS FORMATION

Réussir un LBO

Gérer la négociation et sécuriser le financement pour financer son entreprise par un effet de levier. Formation animée par un expert en Finance d'entreprise.

Rendez-vous les 30 juin et 1er juillet ou les 29 et 30 novembre 2016 à Paris
En savoir plus sur www.lesechos-formation.fr/lbo.htm

Un service proposé par Les Echos Solutions

euronext

SÉANCE DU 25 - 05 - 2016
CAC 40 : 4481,64 (1,13 %) NEXT 20 : 9540,35 (0,48 %)
CAC LARGE 60 : 4953,18 (1,07 %)
CAC ALL-TRADABLE : 3485,25 (1,01 %)
DATE DE PROROGATION : 26 MAI

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende. **BPA** : Bénfice par action. **PER** : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres **A** pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, **B** pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et **C** pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ◆ : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. △ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet JCF Estimates. **Mise en ligne intégrale des informations réglementées sur www.lesechos-comfi.fr**

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV		OUV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
ACCOR (AC) ◆ FR0000120404 27/04/16 0,5	A	39,72 1037492 237.472.441	**39,76** 40,21 39,65	**+ 0,51** - 1,65 - 20,81	**- 0,61** 41,25 29,96	 2,52
AIR LIQUIDE (AI) ◆ FR0000120073 23/05/16 2,6	A	97,4 709997 344.382.342	**97,15** 97,65 96,68	**+ 0,65** - 8,13 - 17,91	**- 6,27** 106,65 90,77	 2,68
AIRBUS GROUP (AIR) ◆ NL0000235190 02/05/16 1,11	A	56,43 1946781 778.198.822	**56,07** 56,46 55,66	**+ 0,13** - 4,38 - 11,51	**- 9,56** 63,45 49,96	 2,32
ARCELORMITTAL (MTP) LU0323134006 08/05/15 0,17	A	3,977 21787744 3.065.710.869	**4,046** 4,046 3,917	**+ 2,07** -16,56 - 48,45	**+ 33,34** 5,438 2,017	-0,6
AXA (CS) ◆ FR0000120628 06/05/16 1,1	A	22,25 6674126 2.428.195.577	**22,36** 22,59 22,16	**+ 1,41** - 1,3 - 6,07	**- 11,38** 24,82 18,8	 4,92
BNP PARIBAS (BNP) ◆ FR0000131104 20/05/15 1,5	A	48,085 5227308 1.246.426.036	**48,97** 49,025 48,015	**+ 2,81** + 4,98 - 12,91	**- 6,24** 52 37	 3,06
BOUYGUES (EN) ◆ FR0000120503 26/04/16 1,6	A	29,255 670357 345.197.092	**29,19** 29,255 29,095	**+ 0,22** - 4,65 - 20,3	**- 20,13** 38,595 28,25	 5,48
CAP-GEMINI (CAP) ◆ FR0000125338 18/05/15 1,2	A	85,63 550757 172.181.500	**84,82** 85,77 84,66	**- 0,21** + 7,78 + 3,88	**- 0,91** 85,77 67,7	 1,42
CARREFOUR (CA) ◆ FR0000120172 23/05/16 0,7	A	24,36 2262872 738.470.794	**24,38** 24,47 24,17	**+ 0,7** - 5,87 - 23,33	**- 8,52** 26,74 22,255	 2,87
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆ FR0000045072 28/05/15 0,35	A	9,182 11050134 2.639.326.957	**9,524** 9,555 9,167	**+ 4,75** - 3,42 - 32	**- 12,46** 10,84 7,591	 3,68
DANONE (BN) ◆ FR0000120644 05/05/16 1,6	A	62,14 1370481 655.892.000	**62,3** 62,72 61,92	**+ 0,89** - 1,03 - 2,07	**+ 0,03** 65,78 57,49	 2,57
ENGIE (ENGI) ◆ FR0010208488 05/05/16 0,5	A	13,63 4223142 2.435.285.011	**13,78** 13,785 13,61	**+ 1,92** - 1,82 - 25,51	**- 15,59** 16,19 12,96	 3,63
ESSILOR INTERNATIONAL (EI) ◆ FR0000121667 17/05/16 1,11	A	116,75 477603 216.477.934	**116,9** 117,45 116,05	**+ 0,69** + 1,43 + 3,73	**+ 1,61** 117,45 102,1	 0,95
KERING (KER) ◆ FR0000121485 04/05/16 2,5	A	145,4 177385 126.279.322	**145,5** 146,85 144,65	**+ 0,8** - 3,58 - 11,23	**- 7,88** 167,85 138,65	 1,72
KLEPIERRE (LI) ◆ FR0000121964 22/04/16 1,7	A	41,455 405943 314.356.063	**40,855** 41,48 40,775	**- 0,69** + 0,69 - 1,48	**- 0,33** 43,37 35,605	
L.V.M.H. (MC) ◆ FR0000121014 19/04/16 2,2	A	145,9 899578 507.110.610	**143,5** 145,95 143,4	**- 0,83** - 3,56 - 13,5	**- 0,97** 163,45 130,75	 1,53
LAFARGEHOLCIM (LHN) CH0012214059 17/05/16 1,5	A	40,82 308261 606.909.080	**40,53** 40,95 40,42	**- 0,21** - 6,63 	**- 13,36** 46,28 30,33	 3,7
LEGRAND (LR) ◆ FR0010307819 02/06/15 1,1	A	50,06 679996 266.992.861	**49,3** 50,06 49,3	**- 0,94** + 1,29 - 4,84	**- 5,56** 51,74 41,54	 2,23
L'ORÉAL (OR) ◆ FR0000120321 29/04/16 3,1	A	164,65 507089 562.983.348	**164,8** 166,45 164,2	**+ 0,37** + 0,8 - 5,4	**+ 6,12** 169,45 142,65	 1,88
MICHELIN (ML) ◆ FR0000121261 17/05/16 2,85	A	90,19 458104 182.022.219	**90,66** 91,4 89,99	**+ 1,03** - 5,78 - 11,59	**+ 3,14** 97,59 77,4	 3,14
NOKIA (NOKIA) FI0009000681	A	4,859 2479914 3.992.863.716	**5,048** 5,048 4,825	**+ 3,87** - 3,99 - 26,73	**- 22,58** 6,987 4,523	
ORANGE (ORA) ◆ FR0000133308 07/12/15 0,2	A	15,335 6910948 2.648.885.383	**15,34** 15,4 15,25	**+ 0,86** + 3,75 + 6,01	**- 0,94** 16,67 14,025	 1,3
PERNOD-RICARD (RI) ◆ FR0000120693 16/11/15 0,98	A	97,3 540267 265.421.592	**97,37** 97,84 96,7	**+ 0,95** + 0,76 - 13,14	**- 7,44** 108,85 92,2	 1,01
PEUGEOT (UG) ◆ FR0000121501 02/06/11 1,1	A	13,535 4992489 808.615.449	**13,83** 13,95 13,48	**+ 2,64** - 1,43 - 25,42	**- 14,66** 15,98 11,71	
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆ FR0000130577 02/06/15 1,2	A	65,5 871982 222.984.388	**64,57** 65,66 64,5	**- 1** - 0,23 - 15,57	**+ 5,2** 66,72 49,945	 1,86
RENAULT (RNO) ◆ FR0000131906 13/05/16 2,4	A	82,42 790611 295.722.284	**83,13** 83,82 82,05	**+ 1,85** - 5,53 - 15,83	**- 10,26** 91,52 66,15	 2,89
SAFRAN (SAF) ◆ FR0000073272 23/05/16 0,78	A	61,9 1057756 417.029.585	**62,46** 62,47 61,56	**+ 1,51** + 0,18 - 5,31	**- 1,44** 63,64 48,865	 1,25
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆ FR0000125007 10/06/15 1,24	A	39,575 1716567 560.943.439	**39,56** 39,91 39,52	**+ 0,48** - 2,43 - 8,13	**- 0,73** 41,175 31,47	 3,13
SANOFI (SAN) ◆ FR0000120578 10/05/16 2,93	A	72,53 2579115 1.286.838.650	**73,62** 73,85 72,4	**+ 2,54** - 6,42 - 19,39	**- 6,34** 79,13 66,44	 3,98
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆ FR0000121972 05/05/16 2	A	57,58 1512888 588.757.922	**58,02** 58,2 57,25	**+ 1,52** - 1,09 - 16,59	**+ 10,39** 59,81 45,315	 3,45
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆ FR0000130809 25/05/16 2	A	35,27 7921026 806.386.531	**36,71** 36,71 34,86	**+ 5,9** + 5,19 - 17,57	**- 13,77** 42,04 26,61	 5,45
SODEXO (SW) ◆ FR0000121220 08/02/16 2,2	A	94,85 307522 157.132.025	**94,18** 95 93,68	**+ 1,29** + 4,87 + 0,21	**+ 4,48** 96,57 81,75	 2,34
SOLVAY (SOLB) BE0003470755 13/05/16 1,42	A	89,46 310278 105.876.416	**90,02** 90,39 89,2	**+ 1,2** + 0,6 - 24,43	**- 8,54** 98,39 70,52	
TECHNIP (TEC) ◆ FR0000131708 04/05/16 2	A	48,7 809901 119.024.784	**48,51** 48,83 47,585	**+ 0,26** - 6,08 - 21,92	**+ 6,07** 54,36 35,11	 4,12
TOTAL (FP) ◆ FR0000120271 21/03/16 0,61	A	43,5 7233862 2.454.029.976	**44,07** 44,18 43,41	**+ 2,22** + 1,03 - 7,31	**+ 6,8** 45,225 35,21	 1,38
UNIBAIL-RODAMCO (UL) FR0000124711 23/03/16 4,85		243,25 286504 99.075.603	**240,95** 243,7 240,4	**- 0,15** + 1,03 + 1,01	**+ 2,79** 252,95 212,05	
VALEO (FR) ■◆ FR0000130338 28/05/15 2,2	A	135,6 258681 79.462.540	**135,75** 137,4 134,8	**+ 0,93** + 0,41 - 11,42	**- 4,77** 141,7 101,65	 1,62
VEOLIA ENV. (VIE) ◆ FR0000124141 02/05/16 0,73	A	19,925 1653166 563.364.823	**19,735** 20,065 19,665	**- 0,63** - 6,42 + 3,22	**- 9,74** 22,67 19,09	 3,7
VINCI (DG) ◆ FR0000125486 26/04/16 1,27	A	67,97 1688842 590.191.316	**67,41** 68,07 67,36	**- 0,49** + 2,95 + 22,23	**+ 13,98** 68,07 55,91	 1,88
VIVENDI (VIV) ◆ FR0000127771 26/04/16 1	A	17,56 5498352 1.368.620.842	**17,64** 17,715 17,545	**+ 0,2** - 4,13 - 23,5	**- 11,18** 20,315 16,295	 5,67

SRD

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV		OUV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
AB SCIENCE (AB) △ FR0010557264	B	15,95 62457 36.341.806	**16,21** 16,21 15,88	**+ 1,63** -16,1 - 0,8	**+ 32,54** 19,9 8,62	
ABC ARBITRAGE (ABCA) △ FR0004040608 17/12/15 0,2	B	6,39 89507 56.733.410	**6,43** 6,43 6,37	**+ 0,78** + 8,43 + 27,33	**+ 25,34** 6,45 4,61	 3,11
ACANTHE DEV. (ACAN) △ FR0000064602 17/08/15 0,27	C	0,53 5650 147.125.260	**0,54** 0,54 0,53	**+ 1,89** + 1,89 + 45,95	**+ 22,73** 0,59 0,42	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ▲ FR0010340141 08/12/15 0,7	A	108,75 33539 98.960.602	**108,4** 109,5 108,3	**- 0,18** - 0,41 - 5,66	**+ 1,12** 112,2 96,75	 0,65
AFFINE RE (IML) △ FR0000036105 04/05/16 1	C	15,99 7943 10.056.071	**16** 16 15,32	**+ 0,06** - 0,99 - 5,94	**- 2,14** 17,6 14,15	
AIR FRANCE-KLM (AF) ▲ FR0000031122 14/07/08 0,58	A	7,409 2074747 300.219.278	**7,457** 7,565 7,381	**+ 1,48** - 6,2 - 4,03	**+ 6,23** 8,837 6,68	
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) △ FR0004180537 02/07/15 0,5	B	29 2052 20.277.690	**28,74** 29,1 28,74	**- 1,07** + 1,41 + 9,01	**+ 6,27** 30,19 21,6	 1,74
ALBIOMA (ABIO) △ FR0000060402 08/06/15 0,32	B	14,1 12012 29.734.932	**14,11** 14,2 14	**+ 0,5** + 2,99 - 26,59	**- 5,62** 15 11,55	 4,54
ALPES (CIE DES) (CDA) △ FR0000053324 15/03/16 0,4	B	15,16 49201 24.317.726	**15,4** 15,5 15,16	**+ 1,58** + 3,77 - 10,72	**- 0,52** 15,59 13,01	 2,6
ALSTOM (ALO) ■◆ FR0010220475 04/07/13 0,84	A	22,21 727993 219.127.044	**22,25** 22,325 22,045	**+ 0,68** - 2,09 - 21,52	**- 21** 28,375 19,8	
ALTAMIR (LTA) △ FR0000053837 25/05/16 0,56	B	10,68 57451 36.512.301	**10,8** 10,84 10,64	**+ 1,03** + 1,41 - 3,57	**- 3,4** 11,31 8,86	 5,19
ALTAREA (ALTA) △ FR0000033219 19/04/16 11	A	169 2882 13.527.259	**171** 171 168,1	**+ 1,48** - 8,39 + 3,8	**- 5,5** 199,155 155,39	
ALTEN (ATE) ▲ FR0000071946 23/06/15 1	A	57,47 28798 33.665.775	**56,97** 57,48 56,9	**- 0,58** + 7,39 + 28,17	**+ 6,67** 58,24 43,725	 1,76
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ▲ FR0000034639 09/05/16 0,19	A	13,245 223065 175.800.265	**13,12** 13,285 13,09	**- 0,83** + 7,81 + 34,29	**+ 6,32** 13,285 9,72	 1,45
AMUNDI (AMUN) ▲ FR0004125920 17/05/16 2,05	A	42,5 77848 167.245.237	**42** 42,5 41,7	**- 0,57** + 0,78 - 6,67	**- 2,94** 44,7 33,65	 4,88
ANF IMMOBILIER (ANF) △ FR0000063091 10/06/15 1,1	B	24 6259 19.009.271	**24,05** 24,08 23,95	**+ 0,17** + 2,08 + 3,44	**+ 15,63** 24,49 18,9	
APRIL GROUP (APR) FR0004037125 05/05/16 0,26	B	11,92 675 40.904.135	**11,93** 11,93 11,92	 + 1,02 - 3,24	**+ 0,25** 12,81 11,01	 2,18
ARCHOS (JXR) △ FR0000182479	C	1,46 234527 31.284.957	**1,48** 1,5 1,46	**+ 0,68** -20,43 - 33,33	**- 17,78** 2,16 1,03	
AREVA (AREVA) FR0011027143	A	3,941 14116 383.204.852	**4,068** 4,097 3,941	**+ 2,47** - 1,14 - 55,17	**- 25** 5,55 3,26	
ARKEMA (AKE) ■ FR0010313833 12/06/15 1,85	A	72,57 164917 75.470.173	**72,61** 72,93 72,37	**+ 0,39** + 4,1 + 3,91	**+ 12,42** 72,93 48,17	 2,55
ARTPRICE.COM (PRC) △ FR0000074783	C	10,23 12134 6.651.515	**10,07** 10,23 10,01	**- 1,37** + 7,36 - 30,84	**- 24,46** 13,56 8,34	
ASSYSTEM (ASY) △ FR0000074148 22/06/15 0,75	B	22,43 16028 22.218.216	**22,84** 22,84 22,42	**+ 1,83** - 1,89 + 26,4	**- 4,95** 24,95 20,27	 3,28
ATOS ORIGIN (ATO) ■◆ FR0000051732 04/06/15 0,8	A	82,52 271768 103.691.591	**82,43** 82,88 82,08	**+ 0,83** + 5,46 + 15,3	**+ 6,43** 82,88 62,32	 0,97
AUREA (AURE) FR0000039232 29/06/15 0,1	C	5,46 593 11.990.468	**5,42** 5,48 5,42	 - 2,87 - 6,23	**+ 0,74** 5,64 4,48	 1,85
AVANQUEST (AVQ) △ **EX-DS 13/05/15** FR0004026714	C	0,08 26947359 375.222.555	**0,1** 0,1 0,08	**+ 25** +25 - 60	**+ 11,11** 0,14 0,06	
AVENIR TELECOM (AVT) △ **EX-DS 09/03/15** FR0000066052 21/10/11 0,05	C	0,05 84890 110.501.888	**0,06** 0,07 0,05	 -14,29 - 70	**- 33,33** 0,08 0,03	
AXWAY SOFTWARE (AXW) △ FR0011040500 01/07/15 0,4	B	20,2 15475 20.798.431	**20,15** 20,47 19,9	**- 0,25** + 2,44 - 0,49	**- 17,42** 24,4 18,6	 1,99
BÉNÉTEAU (BEN) FR0000035164 03/02/16 0,06	A	9,1 125263 82.789.840	**9,75** 9,75 9,083	**+ 7,14** -20,21 - 29,86	**- 24,48** 12,96 8,98	 0,62
BIC (BB) ▲ FR0000120966 18/05/15 2,85	A	123,25 66021 47.934.132	**123,35** 123,75 122,75	**+ 0,41** - 9,47 - 18,77	**- 18,66** 152 114,3	 2,31
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲ FR0010096479 05/06/15 1	A	117,2 29266 39.453.740	**120,15** 120,5 117,2	**+ 2,3** + 5,39 + 17,91	**+ 9,33** 120,5 97,17	 0,83
BOIRON (BOI) △ FR0000061129 03/06/15 1,5	A	73,2 4462 19.441.713	**75,48** 75,48 73,2	**+ 3,4** + 5,54 - 22,58	**+ 1,32** 76,7 61,01	 1,99
BOLLORÉ (BOL) ▲ FR0000039299 08/09/15 0,02	A	3,255 1821756 2.895.000.442	**3,254** 3,27 3,216	**+ 0,09** - 8,21 - 37,97	**- 24,27** 4,344 2,993	 0,62
BONDUELLE (BON) △ FR0000063935 06/01/16 0,43	B	23,3 17362 32.000.000	**23,05** 23,41 22,81	**- 1,54** - 8,97 - 11,52	**+ 0,04** 26,16 21,3	 1,87
BUREAU VERITAS (BVI) ■ FR0006174348 19/05/16 0,51	A	19,34 412102 442.000.000	**19,165** 19,34 19,11	**- 0,49** - 7,75 - 9,96	**+ 4,21** 21,045 15,87	 2,66
CASINO (CO) ■◆ FR0000125585 17/05/16 3,12	A	51,95 367175 113.197.686	**52,18** 52,32 51,45	**+ 0,73** + 0,35 - 29,68	**+ 23,02** 55,28 34,38	 5,98
CATANA GROUP (CATG) △ FR0010193052	C	0,55 8915 26.382.454	**0,53** 0,55 0,53	**- 5,36** + 6 - 34,57	**- 24,29** 0,72 0,39	
CEGEDIM (CGM) △ FR0000053506 01/07/11 1	B	27,35 1248 13.997.173	**27,4** 27,4 26,69	**+ 0,18** +16,55 - 19,65	**- 14,38** 33,35 21,02	
CEGID GROUP (CGD) △ FR0000124703 11/05/16 1,25	B	61,4 4208 9.233.057	**61,25** 61,45 61,14	**- 0,16** - 0,55 + 54,09	**+ 17,56** 62,66 45,1	 2,04
CFAO (CFAO) ▲ FR0000060501 24/06/15 0,81	A	33,97 11 62.757.065	**33,98** 33,98 33,97	 + 0,24 + 6,19	**- 2,91** 35,3 32,59	 2,38
CHARGEURS (CRI) △ FR0000130692 17/05/16 0,3	C	9,6 33480 22.966.144	**9,7** 9,7 9,56	**+ 0,62** + 7,66 + 32,51	**+ 7,78** 9,7 7,33	 3,09
CHRISTIAN DIOR (CDI) FR0000130403 19/04/16 1,35	A	149,45 78959 181.727.048	**146,6** 149,45 146,6	**- 0,91** - 5,39 - 20,09	**- 6,48** 172,05 140,8	 0,92
CIC (CC) **ACTION A** FR0005025004 29/05/15 8	A	173,95 2256 38.027.493	**173,95** 174,25 172,2	 - 0,6 - 8,93	**- 3,63** 183,75 152,7	 4,6
CIE DU CAMBODGE (CBDG) FR0000079659 15/06/15 48	A	/190416 559.735		 - 15,02	**- 5,19** 7700 6930	 0,66
CNP ASSURANCES (CNP) ▲◆ FR0000120222 04/05/16 0,77	A	14,81 435969 686.618.477	**14,9** 15,08 14,745	**+ 0,74** - 0,23 - 4,79	**+ 19,77** 15,235 10,515	 5,17
COLAS (RE) FR0000121634 25/04/16 5,45	A	130,25 79 32.654.499	**130,6** 131 130,2	**+ 0,46** + 1,56 - 1,43	**- 7,24** 142,4 126,5	 4,17
DASSAULT AV. (AM) FR0000121725 28/05/15 10	A	1000 2010 9.122.538	**988,25** 1011 988,25	**- 0,38** - 0,26 - 17,65	**- 13,8** 1146,5 880	 1,01
DASSAULT SYSTÈMES (DSY) ■◆ **DIV 2 16/07/14** FR0000130650 03/06/15 0,43	A	71,07 168047 256.963.980	**70,52** 71,28 70,25	**- 0,1** + 0,48 - 1,58	**- 4,41** 73,42 63,5	 0,61
DBV TECHNOLOGIES (DBV) ▲ FR0010417345	B	57,75 46904 24.103.749	**57,52** 57,85 56,26	**+ 1,9** - 8,63 + 29,81	**- 13,41** 66,66 38,69	
DERICHEBOURG (DBG) △ FR0000053381 16/02/16 0,05	B	2,622 87426 168.082.030	**2,585** 2,639 2,581	**- 1,3** - 4,79 - 27,79	**- 22,04** 3,333 2,25	 1,93
DEVOTEAM (DVT) △ FR0000073793 30/06/15 0,3	C	41,4 4103 8.197.149	**42** 42,26 41,4	**+ 2,44** + 1,69 + 53,4	**+ 25,37** 45,05 29,6	 0,71
DMS (DGM) △ FR0000063224	C	0,19 1664317 153.102.763	**0,19** 0,2 0,18	**- 5** -13,64 - 26,92	**- 29,63** 0,28 0,18	
DNXCORP (DNX) △ FR0010436584 07/07/15 0,52	C	4,7 2601 2.834.575	**4,66** 4,7 4,65	**- 0,85** - 1,48 - 72,18	**- 11,91** 5,63 4,25	 13,09
EDENRED (EDEN) ▲ FR0010908533 12/05/16 0,84	A	16,765 1107362 230.845.824	**16,43** 16,8 16,13	**- 1,53** - 7,04 - 30,54	**- 5,85** 19,05 13,215	 2,56
EDF (EDF) ■◆ FR0010242511 20/11/15 0,57	A	11,925 1736913 1.920.139.027	**12,115** 12,2 11,835	**+ 2,71** +11,3 - 47,42	**- 10,76** 13,46 9,13	 4,71
EIFFAGE (FGR) ▲ FR0000130452 17/05/16 1,5	A	67,8 382861 98.082.265	**67,7** 68,16 67,54	**+ 0,24** - 0,19 + 28,73	**+ 13,72** 70,17 55,65	 2,22
ELIS (ELIS) ▲ FR0012435121 30/06/15 0,35	A	16,83 184635 114.006.167	**16,9** 16,9 16,775	**+ 0,36** + 2,55 - 8,35	**+ 10,89** 17,8 13,955	 2,07
ESSO (ES) △ FR0000120669 08/07/13 2	B	38,4 2605 12.854.578	**38,52** 38,52 37	**+ 2,04** - 0,98 - 21,88	**- 21,68** 52,2 36,55	
EULER HERMES GP (ELE) ▲ FR0004254035 02/06/15 4,4	A	80,83 24897 45.342.177	**81** 81,17 80,6	**+ 0,3** - 3,86 - 18,11	**- 8,57** 91,22 70,5	 5,43
EURAZEO (RF) ▲ FR0000121121 17/05/16 2,4	A	58,25 116561 73.665.278	**58,18** 58,78 58,04	**+ 0,16** - 2,44 - 2,88	**- 3,8** 60,429 46,643	 4,13
EURO DISNEY (EDL) △ **EX-DS 19/01/15** FR0010540740	B	1,25 15425 783.364.900	**1,24** 1,25 1,24	**- 0,8** - 7,46	**- 3,88** 1,31 1,17	
EURO RESSOURCES (EUR) FR0000054678 26/05/15 0,15	C	3,25 527 62.491.281	**3,16** 3,28 3,16	**+ 0,64** - 5,95 + 25,9	**+ 16,61** 4 2,65	 4,75
EUROFINS CEREP (ALECR) FR0012413771		100 7 252.237	**100** 100 100	 - 0,01 	**- 5,66** 104,95 95	
EUROFINS SCIENTIFIC (ERF) ▲ FR0000038259 29/06/15 1,12	A	339,45 12896 15.384.354	**345,65** 345,9 336,85	**+ 1,96** + 4,57 + 23,87	**+ 7,39** 345,9 271,25	 0,38
EUROSIC (ERSC) FR0000038200 26/04/16 2,2	A	39,75 235 29.652.786	**40** 40,6 39,75	**+ 0,63** -10,11 - 1,7	**+ 4,44** 44,75 37,45	
EUROTUNNEL (GROUPE) (GET) ■◆ FR0010533075 24/05/16 0,22	A	11,65 1326868 550.000.000	**11,545** 11,655 11,515	**- 0,39** + 6,9 - 15,42	**+ 0,74** 11,745 8,844	 1,91
EUTELSAT COM. (ETL) ■◆ FR0010221234 16/11/15 1,09	A	18,39 819383 232.774.635	**18,325** 18,395 18,235	**+ 0,47** -32,12 - 41,52	**- 33,61** 30,275 17,71	 5,95
FAIVELEY TRANSPORT (LEY) △ FR0000053142 01/10/15 0,9	B	89,51 5264 14.614.152	**88,01** 89,88 88,01	**- 0,76** - 7,36 + 47,67	**- 7,82** 95,99 87	 1,02
FAURECIA (EO) ▲ FR0000121147 01/06/15 0,35	A	36,075 378306 137.192.778	**36,245** 36,42 35,85	**+ 0,98** + 0,4 - 16,83	**- 2,07** 37,37 26,635	 0,97
FFP (FFP) △ FR0000064784 11/05/16 1,6	A	66,94 2925 25.072.589	**66,75** 67,16 66,27	**+ 0,23** - 14,6	**- 1,84** 68,89 47,5	 2,4
FIN. ODET (ODET) FR0000062234 15/06/15 1	A	765,7 248 6.585.990	**766,5** 772,5 765,7	**- 0,46** - 9,82 - 27,79	**- 19,73** 960 749	 0,13
FONCIÈRE DES RÉGIONS (FDR) ▲ **EX-DS 02/03/15** FR0000064578 16/05/16 4,3	A	80,71 75586 67.734.279	**80,06** 80,85 79,98	**- 0,53** - 3,39 - 2,16	**- 2,96** 85,17 68,93	
FONCIÈRE DÉV. LOG. (FDL) FR0000030181 18/05/16 0,65	B	7,29 1166 67.873.454	**7,3** 7,37 7,29	**+ 0,14** - 8,29 - 8,86	**- 6,17** 8,02 7,27	
FONCIÈRE LYONNAISE (FLY) FR0000033409 28/04/16 1,05	A	51,79 1012 46.528.974	**51,79** 51,79 51,35	 + 7,34 + 23,31	**+ 18,22** 52 41,955	
FONCIERE PARIS SIIC (FDPA) △ **NOM.** FR0000034431 18/05/16 9	B	143 21741 10.291.637	**145** 145 142,48	**+ 1,38** + 0,62 + 26,97	**+ 30,89** 154,88 101,41	

SRD Suite

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV		OUV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
FROMAGERIES BEL (FBEL) FR0000121857 18/05/16 9	A	/230516 6.872.335		 + 8,04 + 52,45	**+ 13,76** 497 405	 1,81
FUTUREN (FTRN) **N/P REGR.** FR0011284991	C	0,63 77596 186.040.717	**0,63** 0,63 0,62	**+ 1,61** - 3,08 - 8,7	**+ 6,78** 0,68 0,48	
GAMELOFT (GFT) ▲ FR0000079600	B	7,99 403007 87.051.522	**7,98** 7,99 7,98	 + 7,84 + 75	**+ 31,68** 8 4,55	
GECI INTERNATIONAL (GECP) FR0000079634 01/10/01 0,1	C	0,17 71452 33.941.720	**0,18** 0,18 0,17	 -25 - 89,94	**- 89,94** 0,44 0,15	
GECINA (GFC) ▲ FR0010040865 07/03/16 2,5	A	128,4 69794 63.260.620	**126,75** 128,6 126,3	**- 0,74** + 1,97 + 7,32	**+ 13,07** 131,75 104,6	
GEMALTO (GTO) ■ NL0000400653 24/05/16 0,4		55,13 181297 89.122.209	**55,5** 55,67 54,79	**+ 1,54** - 5,13 - 32,36	**+ 0,42** 66,87 50,15	
GFI INFORMATIQUE (GFI) △ FR0004038099 01/07/15 0,1	B	8,49 1504 65.980.266	**8,48** 8,5 8,48	**- 0,12** + 35,68	**+ 1,92** 8,53 7,94	 1,18
GL EVENTS (GLO) △ FR0000066672 02/07/15 0,6	B	16,6 13889 22.653.920	**16,1** 16,6 16,1	**- 1,71** - 1,23 - 15,26	**- 3,3** 17,88 14,08	 3,73
GROUPE CRIT (CEN) △ FR0000036675 25/06/15 0,31	B	58,5 1541 11.250.000	**59** 59 58,4	**+ 0,51** + 4,89 + 22,15	**+ 3,62** 59,76 43,2	 0,53
GROUPE FLO (FLO) △ FR0004076891 08/07/14 0,06	C	1,06 61450 40.271.427	**1,02** 1,09 1	**- 5,56** -25,55 - 59,2	**- 55,07** 2,29 1	
GROUPE PARTOUCHE (PARP) **REGR.** FR0012612646		31,4 1218 9.681.560	**31,4** 31,4 31	 + 85,8	**+ 35,29** 34,5 23,21	
HAULOTTE GROUP (PIG) FR0000066755 03/06/15 0,22	B	15,75 37967 31.259.734	**15,76** 15,78 15,5	**+ 0,06** +12,73 - 9,43	**+ 13,71** 15,78 12,53	 1,4
HAVAS (HAV) ▲ FR0000121881 17/05/16 0,15	A	7,652 151535 417.421.897	**7,54** 7,652 7,516	**- 1,64** + 2,04 - 2,46	**- 2,8** 7,739 6,47	 1,99
HERMÈS INTERNATIONAL (RMS) ■◆ FR0000052292 24/02/16 1,5	A	324,6 54926 105.569.412	**321,15** 325,65 320	**- 0,31** + 4,17 - 7,73	**+ 3,02** 335 281,2	 0,47
HI-MEDIA (HIM) FR0012821890	C	6,1 2871 2.959.558	**6,14** 6,15 6,1	**+ 0,66** -26,9 + 24,54	**+ 37,05** 8,78 3,61	
HUBWOO (HBW) △ FR0004052561	C	0,16 10733 136.345.527	**0,16** 0,16 0,15	 + 6,67 + 14,29	**- 5,88** 0,17 0,14	
ICADE (ICAD) ▲ FR0000035081 05/05/15 3,73	A	69,15 60359 74.111.186	**68,66** 69,15 68,37	**- 0,28** + 2,8 - 3,02	**+ 10,92** 69,92 58,33	
ILIAD (ILD) ■◆ FR0004035913 23/06/15 0,39	A	197,95 85664 58.708.906	**198,55** 199,75 197,35	**+ 0,86** + 4,25 - 6,21	**- 9,75** 238,1 185,25	 0,2
IMERYS (NK) ▲ FR0000120859 10/05/16 1,75	A	62,72 57474 79.572.491	**63,02** 63,2 62,54	**+ 0,66** - 0,91 - 7,7	**- 2,17** 65 50,38	 2,78
INGENICO GROUP (ING) ■◆ FR0000125346 06/05/16 1,3	A	107 257373 60.990.600	**108,7** 109,7 106,85	**+ 1,59** +10,56 - 5,48	**- 6,7** 115,65 86,4	 1,2
INNATE PHARMA (IPH) △ FR0010331421	B	12,64 259723 53.840.654	**12,94** 13 12,63	**+ 2,62** - 1,45 - 13,27	**- 4,43** 14,83 9,21	
INTER PARFUMS (ITP) △ FR0004024222 27/04/16 0,5	B	22,17 13625 32.111.968	**22,15** 22,65 22,1	**- 0,05** - 4,81 - 18,1	**- 2,42** 24,6 19,56	 2,26
IPSEN (IPN) ▲ FR0010259150 29/05/15 0,85	A	56,32 63151 83.249.682	**56,77** 57,1 56,03	**+ 1,16** + 7,85 + 11,75	**- 6,93** 61,17 45,305	 1,5
JACQUET METAL SERVICE (JCQ) △ FR0000033904 01/07/15 0,77	B	12,8 18593 24.028.438	**12,58** 12,935 12,58	**- 1,22** - 3,97 - 34,39	**- 12,03** 14,3 10,02	 6,12
JCDECAUX (DEC) ▲ FR0000077919 24/05/16 0,56	A	36,19 69478 212.299.238	**36** 36,265 35,86	**+ 0,18** - 7,66 - 0,66	**+ 1,98** 39,78 30,925	 1,56
KAUFMAN & BROAD (KOF) FR0004007813 20/04/16 2	B	34,55 3700 20.837.039	**34,5** 34,74 33,81	 + 3,79 + 18,97	**+ 24,1** 38 27,1	 5,8
KORIAN (KORI) FR0010386334 01/07/15 0,6	A	28,825 73532 79.468.673	**29,29** 29,47 28,7	**+ 1,88** + 3,66 - 9,04	**- 13,03** 33,6 22,84	 2,05
LAGARDÈRE (MMB) ▲ FR0000130213 06/05/16 1,3	A	21,6 291706 131.133.286	**21,675** 21,885 21,585	**+ 0,32** - 8,39 - 22,66	**- 21,21** 27,27 20,625	 6
LATECOERE (LAT) △ **EX DS 27/8/15** FR0000032278 29/06/07 0,75	C	3,51 157185 94.043.676	**3,5** 3,58 3,49	**+ 0,29** - 5,15 - 31,92	**- 15,05** 4,1 3,06	
LAURENT-PERRIER (LPE) FR0006864484 16/07/15 1	B	74,15 866 5.945.861	**74,15** 74,15 73,21	**+ 0,27** + 0,2 - 13,01	**- 10,66** 83,2 69	 1,35
LE BÉLIER (BELI) △ FR0000072399 16/06/15 0,5	C	39,7 2291 6.582.120	**39,25** 39,72 39,15	**- 1,13** - 1,63 + 19,77	**+ 24,01** 41,99 27,24	 1,27
LECTRA (LSS) FR0000065484 04/05/16 0,3	B	14,05 14401 30.928.184	**14,1** 14,18 14,05	**+ 0,21** + 8,71 + 8,13	**+ 16,53** 14,18 10,76	 2,13
LISI (FII) △ FR0000050353 05/05/16 0,39	A	23,95 3879 54.023.875	**24,1** 24,15 23,89	**+ 0,63** - 3,7 - 13,51	**- 3,41** 25,39 19,04	 1,62
M6-MÉTROPOLE TV (MMT) ▲ FR0000053225 18/05/16 0,85	A	16,305 74448 126.414.248	**16,42** 16,53 16,285	**+ 0,67** - 1,35 - 5,55	**+ 3,66** 16,955 13,375	 5,18
MAISONS FRANCE CONF. (MFC) △ FR0004159473 09/06/15 0,65	B	43 3766 6.937.593	**43,26** 43,26 42,21	**+ 0,75** + 3,99 + 27,91	**+ 8,15** 44 37,1	 1,5
MANITOU (MTU) △ FR0000038606 10/06/15 0,35	B	15,13 600 39.551.949	**15,2** 15,2 15,11	**+ 1,13** + 6,67 - 10,85	**+ 7,8** 16,6 13,02	 2,3
MARIE BRIZARD W & S (MBWS) FR0000060873 27/09/07 0,5	B	17,1 91071 28.286.154	**17,33** 17,63 16,92	**+ 2,79** - 4,36 - 15,26	**- 14,21** 20,44 14,93	
MAUNA KEA (MKEA) FR0010609263	C	2,16 55707 16.176.707	**2,14** 2,16 2,05	**- 0,93** - 4,89 - 50,58	**- 30,29** 3,07 2,03	
MERCIALYS (MERY) ▲ FR0010241638 22/04/16 0,57	A	19,02 72911 92.049.169	**19,05** 19,11 18,91	**+ 0,55** - 1,14 - 12,35	**+ 2,23** 20,97 17,43	
MERSEN (MRN) △ FR0000039620 02/07/15 0,5	B	13,08 17294 20.635.952	**13,67** 13,88 13,07	**+ 4,51** - 2,36 - 46,56	**- 19,59** 17,15 11,09	 3,66
METABOLIC EXPLORER (METEX) △ FR0004177046	C	1,99 78664 23.261.500	**2,02** 2,05 1,99	**+ 1** -13,68 - 56,65	**- 23,19** 2,99 1,69	
NATIXIS (KN) ■◆ FR0000120685 22/05/15 0,34	A	4,62 6771974 3.128.127.765	**4,75** 4,755 4,603	**+ 3,78** + 0,25 - 30,77	**- 8,95** 5,255 3,813	 7,16
NATUREX (NRX) △ FR0000054694 03/07/14 0,1	B	75 11088 9.247.228	**74,65** 75,01 74,65	**- 0,47** + 0,89 + 18,49	**+ 4,55** 79,67 64,06	
NETGEM (NTG) △ FR0004154060 17/06/15 0,15	C	2,15 11994 41.212.222	**2,14** 2,15 2,11	 - 2,28 - 6,96	**- 1,83** 2,35 1,99	 7,01
NEXANS (NEX) ▲ FR0000044448 17/05/13 0,5	A	45,15 192699 42.615.205	**45,625** 46,595 45,15	**+ 1,84** +10,49 + 22,9	**+ 35,39** 46,595 28,8	
NEXITY (NXI) ▲ FR0010112524 25/05/15 2	A	48,56 129030 54.783.017	**47,76** 48,78 47,46	**- 1,33** + 7,92 + 25,78	**+ 17,04** 48,835 37,27	 4,61
NICOX (COX) **REGR. 03/12/15** FR0013018124	B	10,98 173875 22.869.669	**10,895** 11,045 10,53	**- 0,73** +23,82 - 84,02	**+ 19,59** 11,47 6,32	
NORBERT DENTR. (GND) △ FR0000052870 29/05/15 1,8	A	203,95 65 9.836.241	**202,6** 205 202,6	**+ 0,2** + 1,17 - 7,87	**- 2,03** 209 199	 0,89
NRJ GROUP (NRG) △ FR0000121691 15/05/12 0,3	B	9,2 2124 78.417.846	**9,23** 9,29 9,2	**+ 0,22** + 2,56 + 26,61	**- 6,48** 10 8,67	
NUMERICABLE-SFR (NUM) ▲ FR0011594233 18/12/15 5,7		27,85 136189 438.245.303	**28,005** 28,1 27,7	**+ 1,1** - 2,29 - 48,67	**- 16,4** 39,22 25,57	 20,35
OENEO (SBT) △ FR0000052680 31/07/15 0,12	B	7,55 19981 61.563.075	**7,62** 7,68 7,55	**+ 0,93** + 2,97 + 30,7	**+ 1,6** 7,8 6,2	
ONXEO (ONXEO) △ FR0010095596	B	3,15 27847 41.470.860	**3,2** 3,24 3,15	**+ 0,63** - 8,05 - 39,96	**- 14,67** 3,77 2,39	
ORPÉA (ORP) ▲ FR0000184798 08/07/15 0,8	A	74,5 94256 60.273.691	**75,68** 75,76 74,24	**+ 1,65** + 3,77 + 16,52	**+ 2,58** 77,2 64,08	 1,06
PARROT (PARRO) △ FR0004038263	B	14,15 63637 30.100.939	**14,98** 15,15 14,15	**+ 5,87** - 9,16 - 25,53	**- 44,5** 26,58 13,51	
PHARMAGEST INT. (PHA) **DIV 5 04/08/15** FR0012882389		25 3147 15.174.125	**24,98** 25,5 24,98	**+ 0,56** + 6,75 - 2,42	**+ 17,17** 26 19,95	
PIERRE & VACANCES (VAC) △ FR0000073041 19/03/12 0,7	B	35,54 3964 9.801.723	**36,87** 36,87 35,53	**+ 1,85** + 8,38 + 16,49	**+ 25,2** 37,49 26,42	
PLASTIC OMNIUM (POM) ▲ FR0000124570 10/05/16 0,41	A	29,56 155212 152.476.720	**29,765** 29,84 29,37	**+ 0,59** + 3,05 + 12,3	**+ 1,48** 31,3 25,02	 1,38
RECYLEX SA (RX) FR0000120388 04/07/90 0,61	C	1,96 16019 24.110.982	**1,91** 1,96 1,91	**+ 1,06** -21,07 - 6,83	**- 42,81** 3,88 1,78	
RÉMY COINTREAU (RCO) ▲ FR0000130395 05/08/15 1,53	A	72,95 63308 48.735.014	**73,13** 73,21 72,71	**+ 0,4** - 1,67 + 8,84	**+ 10,79** 75,75 58,1	 2,09
REXEL (RXL) ▲ FR0010451203 03/06/15 0,75	A	13,52 1191044 302.211.569	**13,73** 13,73 13,52	**+ 1,93** + 9,05 - 17,74	**+ 11,81** 14,08 8,31	 5,46
RUBIS (RUI) ▲ **EX-DS 21/05/15** FR0000121253 08/06/15 2,05	A	68,94 60785 43.216.952	**69,18** 69,54 68,67	**+ 0,47** + 0,77 + 10,62	**- 1,07** 74,7 59	 2,96
SAFT (SAFT) ▲ FR0010208165 20/05/16 0,85	B	36,67 293498 25.514.100	**36,51** 36,67 36,5	**- 0,38** +43,63 - 0,16	**+ 29,98** 38 21,8	 1,4
SARTORIUS STED. BIO. (DIM) **DIV 6 LE 10/05/16** FR0013154002	A	56,55 48235 92.180.190	**57,36** 57,9 56,15	**+ 1,45** + 2,38 + 39,31	**- 2,61** 66,008 50,183	
SAVENCIA (BH) FR0000120107 16/05/16 1	B	56,69 317 14.032.930	**56,43** 56,69 56,42	**- 0,48** - 2,27 - 8,32	**- 5,52** 59,73 56,1	 1,77
SCOR (SCR) ■◆ FR0010411983 28/04/16 1,5	A	30,22 431471 191.980.457	**30,06** 30,45 30,03	**+ 0,12** - 7,96 - 5,1	**- 12,89** 34,06 27,66	 4,99
SEB (SK) ▲ FR0000121709 24/05/16 1,54	A	106,5 79433 50.169.049	**108,3** 108,35 105,75	**+ 2,75** +22,33 + 32,07	**+ 14,48** 108,35 79,9	 1,42
SÉCHÉ ENV. (SCHP) △ FR0000039109 09/06/15 0,95	B	30,45 868 7.857.732	**30,4** 30,49 30,3	**- 0,33** + 5,56 - 12,64	**+ 4,83** 31,5 23,83	 3,13
SEQUANA (SEQ) FR0011352590	C	2,53 112988 65.183.351	**2,53** 2,54 2,48	**+ 0,4** - 7,66 - 41,57	**- 37,84** 4,04 2,41	
SHOWROOMPRIVÉ (SRP) △ FR0013006558	B	18,46 60380 32.804.103	**19** 19 18,36	**+ 2,98** + 4,28 - 2,56	**- 4,95** 21,85 16,15	
SIPH (SIPH) △ FR0000036857 20/06/14 0,98	B	33,8 1209 5.060.790	**33,4** 34,21 32,9	**- 2,62** + 1,83 - 14,16	**+ 28,41** 37,99 24,52	
SOITEC (SOI) △ **EX-DS 13/05/16** FR0004025062	B	0,56 843060 370.358.235	**0,56** 0,57 0,55	 +18,27 - 20,71	**+ 9,03** 0,62 0,385	
SOLOCAL GPE (LOCAL) △ **REGR. 1P30** FR0012938884	B	3,169 519212 38.876.564	**3,165** 3,29 3,11	**+ 2,76** -34,76 - 61,16	**- 53,8** 6,995 2,862	
SOMFY SA (SO) FR0000120495 02/06/15 5,2	A	322 679 7.400.000	**326,5** 326,95 322	**+ 0,77** + 0,55 + 14,6	**- 6,45** 345 290,05	 1,59
SOPRA STERIA GP (SOP) FR0000050809 06/07/15 1,9	A	119 26603 20.446.723	**117,1** 119,4 115,65	**- 1,6** +16,23 + 42,61	**+ 8,13** 119,65 85,6	 1,62
SPIE (SPIE) ▲ FR0012757854	A	17,75 118892 150.000.000	**18,085** 18,1 17,7	**+ 2,18** + 4,24 + 9,61	**+ 6,76** 18,1 14,4	
ST DUPONT (DPT) △ FR0000054199 16/09/14 0	C	0,15 16800 524.279.556	**0,15** 0,16 0,15	**- 6,25** - 25	**- 6,25** 0,17 0,11	
STENTYS (STNT) △ FR0010949404	C	2,58 116894 17.802.190	**2,67** 2,68 2,55	**+ 5,12** - 5,65 - 52,23	**- 45,53** 5,162 2,34	
SUEZ ENVIRONNEMENT (SEV) ■◆ FR0010613471 10/05/16 0,65	A	15,185 994108 544.401.246	**15,03** 15,185 15	**- 0,03** - 6,88 - 16,17	**- 12,92** 17,465 14,355	 4,33
SWORD GROUP (SWP) △ FR0004180578 04/05/16 1,02	B	22,89 8258 9.414.965	**22,6** 22,89 22,6	 - 5 + 2,91	**- 7** 25,3 21,8	 5,31
SYNERGIE (SDG) △ FR0000032658 18/06/15 0,4	B	26,75 16387 24.362.000	**26,86** 26,86 26,74	**+ 0,37** + 1,4 + 17,14	**+ 1,02** 26,86 20,17	 1,49
TARKETT (TKTT) △ FR0004188670 06/07/15 0,38		30,3 23862 63.722.696	**30,27** 30,35 30	**+ 0,17** + 2,06 + 26,81	**+ 5,16** 30,445 20,55	 1,26
TECHNICOLOR (TCH) ▲ FR0010918292 24/05/16 0,06	A	5,86 807639 411.987.199	**5,945** 5,979 5,86	**+ 1,24** +16,11 + 2,72	**- 20,52** 7,541 4,81	 1,01
TELEPERFORMANCE (RCF) ▲ FR0000051807 16/05/16 1,2	A	78,04 51165 57.201.690	**77,73** 78,54 77,54	**- 0,22** + 4,08 + 14,21	**+ 0,3** 80,46 68,5	 1,54
TESSI (TES) △ FR0004529147 30/06/15 2	B	148 917 2.797.678	**148,1** 148,98 148	**+ 2,14** + 2,48 + 59,59	**+ 16,42** 164,5 124,36	 1,35
TF1 (TFI) ▲ FR0000054900 22/04/16 0,8	A	11,065 303920 210.652.743	**11,145** 11,24 11,02	**+ 1,09** - 2,37 - 28,65	**+ 8,73** 11,985 8,907	 7,18
THALES (HO) ■◆ FR0000121329 09/12/15 0,35	A	78,07 187458 210.961.404	**77,42** 78,11 77,24	**- 0,45** + 1,56 + 35,21	**+ 12,04** 79,23 59,77	 0,45
THERMADOR GROUPE (THEP) △ FR0000061111 07/04/16 3,2	B	75,85 2840 4.499.267	**77,3** 77,3 75,65	**+ 1,71** - 3,35 + 1,71	**- 11,15** 91,85 75,58	 4,14
TOUAX (TOUP) △ FR0000033003 30/12/14 0,5	C	10,56 2917 5.883.773	**10,7** 10,88 10,49	**+ 1,33** +18,89 - 29,61	**+ 7** 11,24 7,45	
TOUR EIFFEL (EIFF) FR0000036816 26/06/15 3	B	56,85 1026 9.463.747	**56,88** 57 56,82	**+ 0,05** + 3,61 + 5,16	**+ 5,33** 57 48,19	
TRANSGÈNE (TNG) FR0005175080	B	2,7 174836 38.545.397	**2,81** 2,89 2,7	**+ 3,31** - 5,39 - 43,46	**+ 11,07** 4,4 2,47	
TRIGANO (TRI) △ FR0005691656 13/01/16 0,7	B	53 9957 19.336.269	**52,33** 53 52,2	**- 0,48** - 2,08 + 65,13	**- 7,05** 61,97 48	 1,34
UBISOFT ENTERTAINMENT (UBI) ▲ FR0000054470	A	31,735 230322 111.218.465	**31,33** 31,95 31,09	**- 0,98** +18,23 + 91,15	**+ 17,47** 31,95 18,6	
VALLOUREC (VK) ▲ FR0000120354 04/06/15 0,81	A	3,2 11639833 383.072.484	**3,3** 3,32 3,14	**+ 6,45** -23,26 - 75,67	**- 35,85** 5,051 1,917	
VALNEVA (VLA) △ FR0004056851	B	3,31 87048 74.698.099	**3,26** 3,31 3,25	**- 1,21** - 4,12 - 25,23	**- 14,21** 3,79 2,7	
VICAT (VCT) ▲ FR0000031775 10/05/16 1,5	A	56,5 24378 44.900.000	**58,42** 58,74 56,48	**+ 3,22** - 0,2 - 9,19	**+ 5,57** 61,23 45,42	 2,57
VILMORIN & CIE (RIN) ▲ FR0000052516 15/12/15 1,57	A	60,76 2123 20.833.902	**60,63** 61,47 60,63	**- 0,64** - 0,77 - 16,83	**- 8,41** 67,45 59,52	 2,59
VIRBAC (VIRP) △ FR0000031577 26/06/15 1,9	A	156,8 2823 8.458.000	**160,45** 161,95 156,8	**+ 1,04** - 3,58 - 30,84	**- 27** 223,8 144,1	 1,18
VRANKEN-POMMERY M. (VRAP) FR0000062796 13/07/15 1	B	24,75 575 8.937.085	**24,65** 25,37 24,43	**- 1,4** + 1,44 - 14,11	**- 11,96** 27,99 22,51	 4,06
WENDEL (MF) ▲ FR0000121204 10/06/15 2	A	104 61116 47.992.530	**104,35** 104,9 103,9	**+ 0,68** + 4,77 - 9,77	**- 4,79** 109 78,14	 1,92
ZODIAC AEROSPACE (ZC) ■◆ FR0000125684 20/01/16 0,32	A	21,985 1293170 289.978.983	**21,555** 21,99 21,12	**- 1,55** + 2,86 - 35,46	**- 1,91** 21,995 14,08	 1,49

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

GEMALTO (GTO) ■ NL0000400653 24/05/16 0,4		55,13 181297 89.122.209	**55,5** 55,67 54,79	**+ 1,54** - 5,13 - 32,36	**+ 0,42** 66,87 50,15	
SES (SESG) ■◆ LU0088087324 25/04/16 1,11		21,75 856205 311.427.239	**21,84** 21,95 21,6	**+ 0,41** - 7,54 - 32,28	**- 14,6** 26,64 21,25	 5,95
STMICROELECTRONICS (STM) ■◆ NL0000226223 USD 21/03/16 0,09	A	5,349 3008340 910.970.920	**5,355** 5,451 5,33	**+ 0,75** + 5,54 - 26,89	**- 13,36** 6,5 4,485	

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

GENERAL ELECTRIC (GNE) US3696041033 USD 25/02/16 0,2		26,75 2560 9.195.657.000	**27,1** 27,1 26,75	**+ 1,46** + 0,07 + 8,01	**- 5,21** 28,56 24,08	
HSBC (HSB) GB0005405286 USD 19/05/16 0,1		5,77 54012 19.811.413.205	**5,89** 5,92 5,77	**+ 3,33** - 32,99	**- 19,97** 7,21 5,13	
LAFARGEHOLCIM LTD (LHN) **EX-DA 09/09/15** CH0012214059 CHF 17/05/16 1,5	A	40,82 308261 606.909.080	**40,53** 40,95 40,42	**- 0,21** - 6,63 	**- 13,36** 46,28 30,33	
MAROC TELECOM (IAM) MA0000011488 MAD 24/05/16 5,41		11,3 1218 879.095.340	**11,2** 11,31 11,2	**- 0,71** - 3,45 + 1,36	**+ 8,32** 12,44 10,2	
RUSAL PLC (RUSAL) **REG. S** US9098832093 USD 27/10/15 0,02		6,48 10 1.636.363.646	**6,48** 6,48 6,48	**+ 8** + 1,41 - 38,23	**+ 15,1** 6,98 4,58	
SCHLUMBERGER (SLB) AN8068571086 USD 12/02/16 0,5	A	67,8 9574 1.434.212.164	**68,75** 69,4 67,62	**+ 0,95** - 2,9 - 16,57	**+ 5,77** 72,55 54,95	
STALLERGENES GREER (STAGR) GB00BZ21RF93	A	25,1 8067 19.765.553	**24,81** 25,27 24,81	**+ 0,24** - 9,78 - 48,85	**- 22,35** 34,2 23,31	

La cote a changé.
Vous pouvez retrouver
les Bourses internationales
sur http://investir.lesechos.fr

euronext // taux&changes // matières premières

EURONEXT HORS SRD — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000076887	A.S.T. GROUPE△	C 3,42	3,43	3,37	**3,38**	- 1,17	1603
FR0012333284	ABIVAX△	B 9,94	9,95	9,93	**9,95**	+ 0,1	300
FR0000076861	ACTEOS△	C 1,09	1,1	1,09	**1,1**		301
FR0000076655	ACTIA GROUP△	C 5,47	5,47	5,39	**5,44**		17710
BE0974269012	AD CAPITAL				0,12		
FR0000062978	ADL PARTNER△	C 14,99	15,09	14,8	**15,05**	+ 0,33	935
FR0011184241	ADOCIA△	B 55,59	55,77	55,21	**55,21**	- 0,52	14434
FR0004152874	ADVENIS△	C 2,6	2,6	2,53	**2,53**	- 2,69	1513
FR0000053043	ADVINI	C 34,01	34,02	34	**34**	- 0,03	112
FR0000044612	AFONE	C 7,44	7,7	7,44	**7,7**	+ 3,5	4982
FR0000130007	ALCATEL-LUCENT◆	A 3,35	3,36	3,35	**3,35**	- 0,3	626836
FR0000062804	ALPHA MOS	C 0,45	0,46	0,44	**0,45**	- 4,26	18725
FR0000039216	ALTAREIT	B 172,99	172,99	172,99	**172,99**		1
FR0011051598	AMOEBA△	C 30,13	31,9	30,05	**31,84**	+ 5,68	29088
FR0012789667	AMPLITUDE SURG.△	3,44	3,49	3,4	**3,42**	- 1,16	5676
FR0010481960	ARGAN△	B 22	22,7	22	**22,3**	+ 1,32	10059
FR0012185536	ARTEA	C			14,25		
FR0000063323	ARTEA	C			0,77		
FR0000076952	ARTOIS	A 4250	4256	4250	**4256**	+ 0,83	7
FR0011980077	ASK	C 1,17	1,2	1,12	**1,14**	- 2,56	49932
FR0010478248	ATARI	C 0,18	0,19	0,18	**0,18**		38397
FR0011992700	ATEME	C 3,82	3,86	3,8	**3,85**	+ 0,79	5580
FR0004042083	AU FEMININ△	B 26,1	26,95	26,1	**26,95**	+ 3,61	1752
FR0000063737	AUBAY△	C 20,77	20,83	20,5	**20,76**	- 0,05	4668
FR0000061780	AUGROS CP	C			3,99		
FR0000073827	AURES TECH.△	C 74,89	74,89	74,85	**74,85**	- 0,05	123
FR0000072621	AUSY△	C 47,61	48,2	47,61	**48,04**	+ 1,12	8950
FR0011800218	AWOX△	2,95	2,98	2,86	**2,86**	- 2,72	7626
FR0000064123	BACCARAT	B			201,05		
MC0000031187	BAINS MONACO	B 31,56	32,97	31,56	**32,97**	- 0,03	85
FR0000062788	BARBARA BUI	C 13,74	13,74	13,74	**13,74**		4
FR0000035370	BASTIDE	C 19,39	19,39	19,19	**19,19**	- 1,08	545
FR0000074072	BIGBEN INT.△	C 4,89	4,94	4,75	**4,84**	- 1,43	35086
FR0000062150	BLEECKER	C			78,9		
FR0011592104	BLUE△	15,78	15,94	15,55	**15,94**	+ 1,01	11187
FR0004548873	BOURBON▲△	A 10,71	11,2	10,58	**11,17**	+ 5,78	129305
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C 1,28	1,28	1,28	**1,28**		915
FR0000061137	BURELLE SA	A804	804	802	**802,01**	- 0,25	5
FR0000078958	BUSINESS ET DEC.△	C 4,7	4,7	4,53	**4,68**	+ 1,3	76
FR0010151589	CAFOM△	C 8,74	8,74	8,74	**8,74**		1
FR0012969095	CAPELLI	23,4	23,5	23,28	**23,35**	- 0,43	2250
FR0000064156	CARP.DE PARTIC.	C			59,86		
FR0010828137	CARREFOUR PROP.	C 24,87	24,87	24,87	**24,87**	+ 1,93	193
FR0000072894	CAST△	C 3,36	3,4	3,35	**3,35**		11507
FR0000064446	CATERING INTER.△	B 13,95	13,99	13,91	**13,91**	+ 0,58	1275
FR0010193979	CBO TERRITORIA△	C 3,54	3,58	3,54	**3,58**	+ 1,13	8545
FR0000078339	CCA INTERN.	C			4,31		
FR0010309096	CEGEREAL△	B 36,3	37,11	36,29	**37**	+ 1,93	279
FR0012633360	CELLNOVO△	C 5,56	5,58	5,3	**5,55**	- 0,18	9206
FR0012616852	CERENIS△	B 8,68	8,78	8,67	**8,69**	+ 0,12	4414
FR0000037475	CFI	C			1,4		
FR0000120164	CGG▲	A 0,66	0,68	0,64	**0,68**	+ 4,62	7164893
FR0000060907	CHAUSSERIA SA	C			12		
FR0000054322	CIBOX INTER.△	C 0,09	0,09	0,09	**0,09**		40000
FR0000030611	CIE MAROCAINE	C 18,3	18,3	18,3	**18,3**		100
FR0000060824	CLAYEUX△	C			0,16		
FR0000053399	CNIM△	B 94,75	98	94,75	**97,3**	+ 2,69	1074
FR0010667147	COFACE△	A 6,66	6,88	6,66	**6,742**	+ 2,17	76393
FR0004031763	COHERIS△	C 2,14	2,15	2,1	**2,13**	- 0,47	4800
NL0010489522	CONSTELLIUM	5,11	5,11	5,11	**5,11**	+ 13,56	315
FR0000065393	COURTOIS	C100	100,5	100	**100,5**	+ 0,5	11
FR0000044323	CR ALPES PROV.	C 74,2	74,8	74,1	**74,8**	+ 0,81	379
FR0000185506	CR ATL. VENDÉE	C 97	98,54	97	**98,54**	+ 1,59	642
FR0010483768	CR BRIE PICARD.	B 23,75	23,81	23,41	**23,75**		4777
FR0000045213	CR ILLE VILAINE	C 69	70,5	69	**70,5**	+ 2,17	628
FR0010461053	CR LANGUEDOC	C 57,5	57,5	56,92	**56,92**	- 1,06	731
FR0000045239	CR LOIRE HTE-LOIRE	C 68,6	70	68,6	**70**	+ 2,04	158
FR0000045551	CR MORBIHAN	C 63,2	64,99	63,2	**64,55**	+ 0,55	495
FR0000185514	CR NORD FRANCE	B 17,2	17,32	17,14	**17,3**	+ 0,58	33020
FR0000044364	CR NORM. SEINE	C102,34	102,34	99,75	**100,9**	+ 1,3	255
FR0000045528	CR PARIS IDF	B 91,4	91,5	91,1	**91,1**	- 0,38	618
FR0000045346	CR RHÔNE-ALPES	C174,99	174,99	172,98	**172,98**	- 1,15	180
FR0000045544	CR TOULOUSE	C 88,2	89,3	88,11	**89,3**	+ 1,36	1466
FR0000045304	CR TOUR. POITOU	C 87,61	87,66	87,6	**87,6**		129
FR0000050395	CROSSWOOD	C			2,7		
FR0007317813	CS-COM. ET SYST.△	C 4,08	4,08	3,92	**3,95**	- 2,95	9582
FR0011026749	DALET	C 6,39	6,39	6,3	**6,3**	- 1,56	1337
FR0000036774	DANE-ELEC MEMORY△	C			0,21		
FR0010879056	DEINOVE	3,35	3,43	3,35	**3,36**	+ 0,3	1746
FR0012928612	DELTA PLUS GROUP	42	42	41,49	**41,5**	- 1,19	394
FR0000060840	DEVERNOIS S.A.	C			134		
FR0000035784	DIGIGRAM	C 0,75	0,75	0,75	**0,75**	- 2,6	4266
FR0000065260	DOCKS PÉTROLES A	C			284		
FR0000052839	DOM SECURITY	C 37,12	37,5	36,52	**37,2**	- 2,11	340
FR0000036287	DUC	C			1,06		
FR0010099515	ECA△	C 16,66	16,74	16,66	**16,73**	+ 0,78	408
FR0000072373	EGIDE△	C 3,09	3,09	3	**3,07**		4116
FR0011466069	EKINOPS△	4,03	4,03	3,87	**3,95**	- 1,74	13457
FR0000035719	ELECT. EAUX MAD.△	C			3,12		
FR0000031023	ELECT. STRASBOURG	B 96,98	97,29	96,3	**97,25**	+ 0,27	226
FR0012650166	ELECTRO POWER△	C 4,87	4,98	4,86	**4,87**	+ 0,21	1317
FR0011950732	ELIOR▲	A 19,67	19,99	19,67	**19,83**	+ 1,43	204187
FR0004030708	ENCRES DUBUIT△	C 2,6	2,6	2,6	**2,6**		1
FR0011191766	EOS IMAGING	C 3,16	3,33	3,16	**3,27**	+ 3,81	45264
FR0000131757	ERAMET▲△	A 27,73	27,74	26,67	**27,52**	+ 1,4	36510
FR0011471135	ERYTECH PHARMA△	B 23,17	23,52	22,99	**23,52**	+ 1,55	11546
FR0004110310	ESI GROUP△	C 27,75	28,08	27,25	**27,81**	+ 1,31	6180
FR0000035743	ETAM DÉV.△	B 34,1	34,1	34,1	**34,1**	- 3,94	14
FR0000061475	EURASIA FONC INV	C			0,25		
FR0000075343	EUROMEDIS GROUPE△	C 5,9	5,9	5,87	**5,87**	- 0,51	901
FR0010490920	EUROPACORP△	C 4,21	4,21	4,06	**4,11**	- 5,3	152598
FR0012789949	EUROPCAR GROUPE▲	A 9,4	9,48	9,25	**9,35**	- 0,53	144628
FR0000064164	EXACOMPTA CLAIREF.	C 80	80	80	**80**	- 1,24	140
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES△	B 75	75	74,02	**74,02**	- 1,31	440
FR0000037343	EXPL. PROD. CHIM.	C			500		
FR0000039026	EXPL. PROD. CHIM.	C			550		
FR0000062341	F.I.E.B.M.	C			6,5		
FR0000062507	F.I.E.B.M.	C			98		
FR0000038184	F.I.P.P.	C 0,14	0,14	0,14	**0,14**		9806
FR0000063034	FAUVET-GIREL △	C			15,28		
FR0011271600	FERMENTALG△	2,53	2,6	2,5	**2,5**	- 3,48	24771
FR0000062101	FERMIÈRE CANNES	B1350	1350	1350	**1350**	+ 0,75	10
FR0000061418	FIDUCIAL OFFICE	C 27,26	27,26	27,26	**27,26**		1
FR0000060535	FIDUCIAL RE	B120,01	120,01	120,01	**120,01**	+ 0,01	21
FR0000076986	FIN. MONCEY	A			5048		
FR0000035123	FINATIS	B 49,59	49,59	49,59	**49,59**	- 1,61	201
FR0000074759	FLEURY MICHON	B 59,95	59,95	59,65	**59,65**	- 0,12	11113
FR0000065930	FONCIÈRE 7 INV.	C			0,62		
FR0000064362	FONCIÈRE ATLAND	C			81		
FR0000060303	FONCIÈRE DES MURS	A 25,96	26,8	25,96	**26,8**	+ 1,94	8130
FR0000038499	FONCIÈRE EURIS	B 41,75	42,1	41,75	**42,1**	+ 0,84	50
FR0010341032	FONCIÈRE INEA	B 36	36,01	36	**36,01**	+ 0,03	85
FR0011277391	FONCIÈRE PARIS NORD	C 0,04	0,04	0,04	**0,04**		1000
FR0000063265	FONCIÈRE R-PARIS	C			34,97		
FR0000053944	FONCIÈRE VOLTA	C			3,68		
FR0010588079	FREY	B 26,59	26,59	26,26	**26,26**	- 1,24	116
FR0000031973	FSDV	C			46,31		
FR0000034894	GAUMONT	B 47,06	47,06	46,93	**46,93**	- 0,19	105
FR0000053035	GEA	C 78,94	79,03	78	**79,03**	+ 0,11	834
FR0000044471	GÉNÉRALE SANTÉ	B 13,8	13,8	13,8	**13,8**	+ 2,6	300
FR0010501692	GENERIX△	C 2,64	2,64	2,63	**2,63**	- 0,38	1001
FR0004163111	GENFIT▲	29,435	29,435	28,62	**28,625**	- 1,77	102824
FR0011799907	GENOMIC VISION△	7	7,19	6,94	**7,02**	+ 0,29	715
FR0011790542	GENTICEL△	4,66	4,66	4,37	**4,54**	- 2,78	18420
FR0000061459	GÉRARD PERRIER	C 35,78	35,78	35,78	**35,78**		47
FR0000065971	GRAINES VOLTZ	C 20,4	20,5	20,4	**20,5**		395
FR0000038036	GRAND MARNIER	B8633,01	8633,01	8606	**8606**	+ 0,01	4
FR0011476928	GROUPE FNAC	50,45	52,55	49,95	**52,08**	+ 3,25	28866
FR0000062671	GROUPE GORGÉ△	B 21,96	22,05	21,75	**21,85**	- 0,46	6541
FR0004010338	GROUPE JAJ	C 1,02	1,02	1,02	**1,02**		95
FR0004050300	GROUPE OPEN△	C 18,79	19	18,7	**18,95**	+ 0,53	8383
FR0010214064	GROUPE PIZZORNO△	C 15,23	15,31	15,23	**15,31**	- 1,16	246
FR0004155000	GROUPE SFPI	C 3,05	3,05	3,05	**3,05**		1
FR0010340406	GROUPE VIAL	C			0,91		
FR0011726835	GTT▲△	30,915	31,935	30,915	**31,815**	+ 3,94	73587
FR0000032526	GUERBET△	B 59,1	59,9	59,01	**59,3**	+ 0,49	6779
FR0000066722	GUILLEMOT CORP.△	C 1,42	1,43	1,4	**1,41**	- 0,7	10468
FR0004035061	GUY DEGRENNE	C 0,58	0,59	0,58	**0,59**	+ 1,72	5071
FR0000066540	HERIGE△	C 21	21	20,84	**20,85**	- 0,71	253
FR0000038531	HF COMPANY△	C 13,4	13,56	13,35	**13,54**	+ 1,12	3130
FR0000054231	HIGH CO△	C 8,61	8,82	8,61	**8,63**	- 0,35	4847
FR0012821916	HIPAY GROUP	C 13,1	13,2	13	**13,03**	+ 0,23	7364
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPE△	C 7,7	7,75	7,7	**7,75**	+ 0,65	161
FR0010929125	ID LOGISTIC△	B108,4	111,99	108,4	**111,99**	+ 3,22	1946
FR0000051393	IDI	B 25,99	26,2	25,99	**26,2**	+ 0,77	115
FR0000030827	IGE + XAO△	C 69,75	70,25	69,75	**70,25**	+ 0,72	241
FR0000033243	IMMO. DASSAULT	B 40,25	41	40,25	**41**	+ 1,86	138
FR0000036980	IMMO. HÔTELIÈRE	C			1,29		
FR0010458729	IMPLANET△	1,63	1,76	1,61	**1,66**	+ 3,11	191222
FR0000066219	IND. FIN. ENT.	C 52	52	52	**52**	- 1,89	200
FR0000071797	INFOTEL△	C 32,9	33,49	32,89	**33,1**	+ 0,61	3410
FR0000064297	INNELEC MULT.△	C 5,39	5,59	5,39	**5,47**	+ 1,67	1481
FR0010291245	INSIDE SECURE	C 1,25	1,26	1,19	**1,2**	- 0,83	101509
FR0000060451	INSTALLUX SA	C			271		
FR0000064958	INTEXA	C			3,27		
FR0000073298	IPSOS▲	A 27,4	27,63	27,3	**27,56**	+ 0,62	64218
FR0000124232	IRD NORD PDC	C 13,59	13,59	13,59	**13,59**		1
FR0000072597	IT LINK△	C 11,6	11,6	11,25	**11,5**		12113
FR0004026151	ITESOFT△	C 3,3	3,3	3,3	**3,3**		1
FR0000073843	ITS GROUP△	C 6,17	6,18	6,1	**6,1**	- 1,29	780
FR0012872141	JACQUES BOGART	C 12,82	12,82	12,82	**12,82**	- 0,08	41
FR0004029411	KEYRUS△	C 2,26	2,26	2,22	**2,22**	- 0,45	1817
FR0000039638	LA FONCIÈREVERTE	C			51,03		
FR0000066607	LACROIX SA	C 18,59	18,59	18,59	**18,59**		1
FR0000035263	LAFUMA	C 18,98	19	18,98	**19**		76
FR0004027068	LANSON-BCC	B 32	32,2	31,49	**31,5**		1269
FR0000053829	LDC	A158,2	158,4	157,7	**158,16**		749
FR0000075442	LDLC.COM△	C 34,78	34,79	34,01	**34,79**	+ 1,58	2491
FR0004170017	LE NOBLE AGE△	B 30,27	30,98	30,27	**30,5**	+ 0,49	4655
FR0000075673	LE TANNEUR△	C			2,4		
FR0000121295	LEBON	C134,2	134,2	133,9	**133,9**	- 0,22	127
FR0004165801	LES HÔTELS DE PARIS	C			1,87		
FR0004023208	LES NX CONSTR.	B 24,29	24,35	24,03	**24,11**	- 0,37	1172
FR0000033599	LEXIBOOK△	C 1,91	1,98	1,91	**1,98**	- 1	2441
FR0004156297	LINEDATA SVICES△	B 40,64	40,79	39,73	**40,07**	- 1,28	6421
FR0000121352	LOCINDUS	B 18,85	18,86	18,21	**18,8**	+ 1,95	2611
FR0000030074	MALTERIES FR-B	C250	250	250	**250**	+ 1,63	4
FR0000032302	MANUTAN INTER.△	B 47,6	47,81	46,95	**47,81**	+ 0,44	568
FR0000051070	MAUREL & PROM▲	A 3,22	3,44	3,19	**3,39**	+ 6,6	1609139
FR0011742329	MCPHY ENERGY△	4,75	4,81	4,75	**4,8**		2485
FR0000061244	MECELEC	C 1,95	1,97	1,95	**1,97**	+ 1,03	100
FR0000052623	MEDASYS△	C 0,53	0,55	0,48	**0,51**	- 5,56	470312
FR0000064404	MÉDIA 6	C 8,06	8,06	8,06	**8,06**	+ 0,12	1
FR0010892950	MEDTECH△	30,88	31,25	30,51	**30,64**	- 1,1	2454
FR0010298620	MEMSCAP△	C 1,67	1,7	1,67	**1,67**		4626

EURONEXT HORS SRD Suite — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000053027	MGI COUTIER △	B 20,14	20,15	19,78	**20**	- 0,74	16851
FR0000077570	MICROPOLE△	C 0,79	0,79	0,77	**0,78**	- 1,27	11229
FR0011584549	MND△	1,75	1,75	1,69	**1,69**	- 1,17	10813
FR0004048734	MONT. FASHION	C			0,05		
FR0000064180	MOUL. STRASBOURG	C			880		
FR0004034320	MR BRICOLAGE SA	C 13,07	13,07	13,03	**13,06**	- 0,08	211
FR0000060196	MRM	C 1,64	1,64	1,63	**1,63**	- 0,61	6859
FR0000037970	MUSÉE GRÉVIN	C			86		
FR0011341205	NANOBIOTIX△	B 18,26	18,45	18,14	**18,2**	+ 1,11	54050
FR0000120560	NEOPOST▲	A 20,67	21,29	20,67	**21,14**	+ 2,72	73505
FR0004050250	NEURONES△	B 19,3	19,3	19,3	**19,3**		7675
FR0000064529	NSC GROUPE	C 78	78	78	**78**	- 4,81	50
FR0000052680	OENEO△	B 7,55	7,68	7,55	**7,62**	+ 0,93	19981
FR0010428771	OL GROUPE△	C 2,74	2,74	2,66	**2,69**	- 1,83	30278
FR0000075392	ORAPI△	C 7,75	7,76	7,73	**7,73**	- 0,26	682
FR0010160564	ORCHESTRA-PRE.	C 87,26	87,26	87,04	**87,04**	- 0,78	9
FR0010609206	OREGE	3,35	3,4	3,35	**3,4**	+ 2,1	1200
FR0010263202	PAREF△	C 58,5	58,5	57,53	**58**	- 0,86	653
FR0000052896	PARIS. DE CHAUF.	B			91,5		
FR0000038465	PASSAT	C 5,37	5,77	5,37	**5,7**	+ 6,15	944
FR0011027135	PATRIMOINE & COM	B 22,01	22,1	22,01	**22,1**	+ 0,46	907
FR0000053514	PCAS △	C 10,9	10,92	10,75	**10,83**	- 0,64	3143
FR0011950641	PIXIUM VISION△	C 7,15	7,36	7,11	**7,34**	+ 3,24	28110
FR0000124570	PLASTIC OMNIUM▲	A 29,56	29,84	29,37	**29,765**	+ 0,59	155212
FR0000051377	PLASTIVALOIRE△	C 78,15	81	78	**78,98**	+ 1	10215
FR0000066441	POUJOULAT	C 34	34	34	**34**		120
FR0012432516	POXEL△	C 13,79	14	13,33	**13,37**	- 2,83	69610
FR0000060832	PRECIA △	C139,99	140	132,51	**132,6**	- 2,32	97
FR0004044600	PRISMAFLEX△	C 7,52	7,72	7,52	**7,72**	+ 2,93	432
FR0010380626	PROLOGUE△	C 1,09	1,1	1,07	**1,1**		15410
FR0000060329	PSB INDUST.	C 46,4	47,49	46,39	**47,06**	+ 1,42	2201
FR0000038242	QUANTEL△	C 3,58	3,67	3,57	**3,65**	+ 1,96	24339
FR0010211615	QUOTIUM TECH.	C			16,2		
FR0000050320	RADIALL	B230	230	215	**215**	- 7,73	239
FR0000060618	RALLYE	A 15,82	16,27	15,65	**15,97**	+ 1,08	189146
FR0000120388	RECYLEX	C 1,96	1,96	1,91	**1,91**	+ 1,06	16019
FR0000075954	RIBER△	C 0,83	0,84	0,82	**0,84**	+ 1,21	5815
FR0000039091	ROBERTET SA	B270,81	271	270,81	**271**	+ 0,07	29
FR0000045601	ROBERTET SA	B			170,52		
FR0000045619	ROBERTET SA	B			40		
FR0000031684	ROTHSCHILD & CO	A 24	24	23,75	**23,98**	+ 0,13	7555
FR0000060071	S.A.M.S.E.	B 118,5	120	118,5	**120**	+ 1,27	275
FR0000060121	SABETON	C 14,2	14,47	14,2	**14,47**	+ 3,36	598
FR0000124356	SALVEPAR	B 47,2	47,5	46,7	**47,49**	+ 1,69	723
FR0006239109	SCBSM△	C 5,67	5,67	5,67	**5,67**		1
FR0004175842	SELECTIRENTE	C 69,28	69,28	69,28	**69,28**	- 0,03	101
FR0011950682	SERGEFERRARI GROUP	C 11,66	11,69	11,66	**11,69**	+ 0,34	45
FR0000060790	SIGNAUX GIROD	C 13,51	13,61	13,51	**13,61**	+ 1,19	117
FR0000074122	SII	C 12,23	12,23	12,11	**12,23**	+ 4,71	13658
FR0004016699	SMTPC△	B 31,99	31,99	31,45	**31,71**	- 0,56	2669
FR0010209809	SOC. FR. CASINOS	C			1,45		
FR0000072563	SODIFRANCE	C			18,98		
FR0000078321	SODITECH ING.	C 0,52	0,52	0,52	**0,52**	+ 6,12	40
FR0000038804	SOFIBUS	C 90	90	90	**90**		100
FR0000075517	SOFT COMPUTING△	C 11	11,22	11	**11,22**	+ 2	223
FR0000065864	SOGECLAIR△	C 19,43	20,08	19,43	**19,8**	+ 1,9	1204
FR0004036036	SOLUCOM	B 71,75	72,11	71,7	**72,1**	+ 0,14	1311
FR0000131732	SPIR COM.△	C 6,14	6,14	6,01	**6,01**	- 2,28	1502
FR0011289040	SQLI	34,1	34,79	33,95	**34,24**	+ 0,23	9727
FR0000064271	STEF△	B 65	66	64,95	**65,88**	+ 1,37	1765
FR0010282822	STORE ELECT.△	B 21	21,34	20,95	**21,23**	+ 1,1	8463
FR0010526814	SUPERSONIC IM.△	C 2,67	2,78	2,6	**2,74**	+ 1,11	30776
FR0000063307	TAYNINH	C			1,4		

EURONEXT HORS SRD Suite — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000065450	TECHNOFAN	C 191,01	191,01	191,01	**191,01**	- 0,52	3
FR0010407049	TERREIS	B 31,2	31,47	31,2	**31,47**	+ 0,87	421
FR0000071904	TFF GROUP△	B 95,78	95,91	95,78	**95,91**	+ 0,17	86
FR0004037182	THERMOCOMPACT△	C			36,8		
FR0000066482	TIPIAK	C 77,8	77,8	77,8	**77,8**	- 0,26	44
FR0000060949	TIVOLY	C 17,79	17,79	17,7	**17,79**		131
FR0000064388	TONNA ELECT.	C			1		
FR0000039240	TOUPARGEL GROUPE	C 4,6	4,62	4,58	**4,61**	+ 0,44	1087
FR0010127662	TXCELL△	4,9	4,92	4,9	**4,9**		1052
FR0000079147	U10△	C 4,03	4,12	4,03	**4,12**	+ 0,24	1687
FR0000079980	ULRIC DE VARENS	C 4	4	4	**4**		1
FR0000054215	UNIBEL	A			1066		
FR0000034548	UNION FIN. FR. BQUE △	B 24,85	25,11	24,81	**24,92**	+ 0,28	1027
FR0000074197	UTI△	C 0,6	0,6	0,6	**0,6**		1
FR0011505163	VALTECH				11,23		
FR0000062465	VERNEUIL PART.	C			1,08		
FR0000077158	VÊT'AFFAIRES△	C 1,15	1,17	1,12	**1,17**	+ 1,74	7287
FR0004186856	VETOQUINOL△	B 36,4	36,6	36,31	**36,4**		410
FR0010325241	VIADEO△	C 1,65	1,75	1,61	**1,75**	+ 4,17	33482
FR0000066680	VIDELIO (EX:IEC)	C 1,44	1,44	1,36	**1,37**	- 4,2	4033
FR0000050049	VIEL ET CIE△	C 3,38	3,43	3,36	**3,41**	+ 1,19	1577
FR0000031577	VIRBAC △	A156,8	161,95	156,8	**160,45**	+ 1,04	2823
FR0000065765	VISIODENT△	C			2,3		
FR0011995588	VOLTALIA	B 8,97	9,05	8,91	**8,99**	+ 0,22	21138
FR0011981968	WORLDLINE▲	A 27,53	27,53	26,89	**27,1**	- 0,15	129406
FR0004034072	XILAM ANIMATION△	C 2,51	2,51	2,51	**2,51**		1
FR0011471291	YMAGIS△	9,6	9,6	9,55	**9,6**		89
FR0010298901	ZUBLIN IMMO.△	C 0,57	0,57	0,56	**0,56**	- 1,75	5737

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

LU0569974404	APERAM	A 34,35	35,495	34,23	**35,22**	+ 2,64	487489
IT0001389631	BENI STABILI	0,63	0,64	0,63	**0,64**	+ 3,23	20587
BE0974260896	CELYAD	C 46,465	46,465	45,81	**46,355**	+ 1,63	11038
NL0010949392	CNOVA NV	A 4,52	4,59	4,52	**4,59**	+ 1,77	4501
BE0974290224	DEXIA	C 17,95	19,05	17,77	**18,91**	+ 5,06	4122
NL0006294274	EURONEXT	A 38,4	38,4	38,07	**38,14**	+ 0,08	94140
IT0001210050	FEDON	C 14,2	14,2	14,2	**14,2**		1
IE00BJYS1G50	MAINSTAY MEDICAL	15,95	15,95	15,95	**15,95**	- 2,74	15
BE0003853703	MONTEA CVA	41,595	41,8	41,25	**41,25**	- 0,6	3670
FI0009000681	NOKIA	A 4,859	5,048	4,825	**5,048**	+ 3,87	2479914
BE0946620946	RENTABILIWEB GP△	C 7,2	7,25	7,18	**7,2**		41508
NL0000289783	ROBECO NV	31,41	31,41	31,41	**31,41**	+ 1,95	5027
NL0000289817	ROLINCO	29,7	29,7	29,7	**29,7**	+ 1,99	2093

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

US00287Y1091	ABBVIE				53,9		
CH0008853209	AGTA RECORD	B 51,69	51,69	51,69	**51,69**		1
SN0008626971	BRAS. OUEST AFR.	C			708,4		
CM0000035113	BRASS. CAMEROUN	B			115,1		
US1491231015	CATERPILLAR INC.				63,45		
SN0000033192	CFOA	C 2,57	2,57	2,57	**2,57**		100
US19122T1097	COCA COLA ENTER.				45,6		
GB0033040113	DARTY PLC	2,19	2,22	2,19	**2,22**	+ 0,91	2185
GB0002374006	DIAGEO	24,5	24,66	24,46	**24,66**	+ 1,11	815
US5324571083	LILLY AND CO	67,6	67,6	67,6	**67,6**	+ 0,67	100
US3453708600	FORD MOTOR CY	11,86	12,02	11,86	**12,02**	+ 2,82	88
CI0000053161	FORESTIÈRE EQ.	C			1000		
CH0308403085	GENEURO	B 9,46	9,47	9,45	**9,46**		2108
US4282911084	HEXCEL				39,2		
US4567881085	INFOSYS	C			27,6		
US58933Y1055	MERCK AND CO INC	49,36	50	49,36	**50**	+ 0,89	248
US6918295014	OXIS INTERNATIONAL	C			0,4		
US7181721090	PHILIP MORRIS INT.				88,5		
US7427181091	PROCTER & GAMBLE	72,98	73	72,98	**73**	+ 1,43	80
LU0934195610	RORENTO CDH				59,13		
US9098831004	RUSAL PLC				19,91		
CH0008175645	TELEVERBIER	C			36		
GA0000121459	TOTAL GABON	A140	143,99	140	**140,6**	+ 0,43	969
US91912E1055	VALE SA	3,86	3,86	3,86	**3,86**	- 1,03	500
BMG9887P1068	ZCI LIMITED	C			0,2		

ALTERNEXT (Sélection)

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0010493510	ACHETER-LOUER.FR				0,05		
FR0010641449	AGROGENERATION	0,34	0,35	0,34	**0,35**	+ 2,94	24751
FR0000054652	ALES GROUPE	13,85	13,99	13,85	**13,99**	+ 1,01	16
FR0010397760	AUPLATA	1,17	1,17	1,14	**1,17**		26572
FR0012788065	BIOCORP	8,65	8,8	8,65	**8,8**	+ 1,73	3301
FR0012816825	BIOPHYTIS	4,42	4,45	4,34	**4,39**	+ 0,23	9465
FR0011648716	CARBIO	10,9	10,92	10,86	**10,86**	- 0,46	271
FR0010907956	CARMAT	37,55	38,05	37,55	**38**	+ 1,2	4033
FR0010540997	CÉSAR△	0,04	0,04	0,04	**0,04**	+ 33,33	15000
FR0004031839	CYBERGUN△	0,15	0,16	0,15	**0,15**		161747
FR0000054132	DELFINGEN△	20,65	20,8	20,36	**20,79**	+ 0,68	641
FR0004191674	DIR. ENERGIE	27,95	28,88	27,91	**28,52**	+ 3,71	40881
FR0010278762	ENVIRONNEMENT SA	49,6	49,6	49,35	**49,35**	- 0,5	256
FR0012819381	GROUPE GUILLIN	23,6	24	23,46	**23,86**	+ 2,58	8389
FR0010343186	HEURTEY PETROCHEM	13,84	14	13,75	**14**	+ 1,16	1034
FR0000077562	HIOLLE INDUSTRIES	3,73	3,74	3,73	**3,74**	+ 0,54	421
FR0004153930	HYBRIGENICS	0,96	0,97	0,94	**0,95**		95268
FR0011053636	LEADMEDIA GROUP	1,16	1,16	1,1	**1,13**	- 2,59	5219
FR0010304402	MILLET INNOVATION	23,5	23,5	23,5	**23,5**	+ 0,51	1088
FR0010330613	OBER	9,48	9,48	9,48	**9,48**	+ 0,85	901
FR0000061608	PISCINES DESJOYAUX	7,54	7,73	7,41	**7,61**	+ 0,93	1357
FR0000037640	ROUGIER △	23,2	23,2	23,2	**23,2**	- 0,26	497
FR0000061582	SIPAREX CROIS.△	28,8	28,98	28,8	**28,98**	+ 0,63	34
FR0004197747	THERADIAG	2,68	2,77	2,68	**2,68**	- 0,37	9363
FR0010949388	UMANIS△				15,9		

CERTIFICAT — INVESTIR 10

INVESTIR 10 GRANDES VALEURS	IGS10 - FR0011630474	**131.71**	0.335187

LA BOURSE avec investir
Consultez les cotations en direct sur tous les marchés internationaux
http://investir.lesechos.fr

TAUX ET CHANGES

CHANGES : COURS AU COMPTANT

25-05-2016 1 EURO EN DEVISE	COURS BCE	VAR. VEILLE EN %	VAR. ANNÉE EN %
DOLLAR US	1,1146	0,00	0,03
LIVRE STERLING	0,7593	-0,34	3,05
FRANC SUISSE	1,1052	-0,16	1,63
COURONNE DANOISE	7,436	-0,02	-0,36
COURONNE NORV.	9,3042	-0,01	-3,29
KUNA CROATE	7,4932	-0,01	-1,93
COURONNE SUEDOISE	9,2623	-0,01	1,12
DOLLAR CANADIEN	1,4607	-0,14	-3,24
YEN JAPONAIS	122,965	0,36	-5,86
DOLLAR AUSTRALIEN	1,5532	0,19	3,99
ROUBLE RUSSE	73,4574	-0,04	-7,84
ROUPIE INDIENNE	75,0739	-0,34	4,37
DOLLAR NEO-ZELANDAIS	1,6528	-0,05	4,12
COURONNE TCHEQUE	27,028	-0,01	0,03
FORINT HONGROIS	314,125	-0,42	-0,59
ZLOTY POLONAIS	4,4086	-0,37	3,40
LEV BULGARE	1,9558	-0,07	-0,01
DOLLAR HONG-KONG	8,6649	0,11	2,96
WON SUD COREEN	1320,0263	-0,25	3,37
PESO MEXICAIN	20,5924	0,08	9,79
REAL	4,0221	1,09	-6,48
DOLLAR SINGAPOUR	1,539	-0,02	-0,15
RAND SUD-AFRICAIN	17,5288	0,43	4,32
LIVRE TURQUE	3,2707	-0,49	3,07
RENMIBI YUAN	7,3119	0,09	3,69
RUPIAH	15221,6195	0,15	1,32
PESO PHILIPPIN	52,1558	0,23	2,51
RINGGIT MALAIS	4,5786	0,09	-1,99
BATH THALANDAIS	39,8161	0,03	1,77

PRINCIPAUX TAUX DIRECTEURS

PAYS	TAUX DE RÉFÉRENCE	TAUX EN %
BCE	TAUX PRET MARGINAL	0.25 %
	TAUX REPO (REFI)	0.00 %
	TAUX DEPOT	-0.40 %
ROYAUME UNI	TAUX JOUR LE JOUR	0.45 %
	TAUX DE BASE	0.50 %
USA	TAUX JOUR LE JOUR	0.35 %
	FONDS FEDERAUX	0.50 %
	2 ANS	0.96 %
	10 ANS	1.82 %
JAPON	BOJ TOKYO	-0.06 %
	TAUX JOUR LE JOUR	-0.20 %
	TAUX REPO (REFI)	0.00 %
	10 ANS	-0.12 %

COURS DE CHANGES CROISÉS

25-05-2016	EUR	USD	GBP	CHF	SEK	DKK	JPY (100)	CAD
EUR	1	0,8963	1,3171	0,9049	0,108	0,1345	0,8132	0,6846
USD	1,1157	1	1,4696	1,0096	0,1205	0,15	0,9073	0,7639
GBP	0,7593	0,6805	1	0,687	0,082	0,1021	0,6173	0,5197
CHF	1,1052	0,9905	1,4556	1	0,1193	0,1486	0,8985	0,7565
SEK	9,2623	8,3017	12,2	8,3812	1	1,2457	0,0753	6,3402
DKK	7,436	6,6648	9,7949	6,7288	0,8028	1	6,0462	5,0903
JPY	1,2297	1,1022	162,0014	111,3	13,2788	0,1654	1	0,8419
CAD	1,4607	1,3091	1,9242	1,3219	0,1577	19,6452	1,1878	1

COURS A TERME DE L'EURO CONTRE LES PRINCIPALES DEVISES

25-05-2016	USD	GBP	CHF	SEK	DKK	JPY (100)	CAD
COMPTANT							
ACHAT	1,1157	0,7592	1,1049	9,2612	7,4334	122,9400	1,4606
VENTE	1,1158	0,7593	1,1054	9,2634	7,4386	122,9900	1,4607
A 1 MOIS							
ACHAT	0,0017	0,0016	0,0006	0,0215	-0,0020	-0,0038	0,0035
VENTE	0,0013	0,0014	0,0009	0,0179	0,0021	0,0032	0,0030
A 3 MOIS							
ACHAT	-0,0008	0,0018	0,0016	0,0255	0,0000	0,0042	0,0004
VENTE	-0,0012	0,0000	0,0018	0,0215	0,0030	0,0097	-0,0001
A 6 MOIS							
ACHAT	-0,0047	-0,0017	0,0031	0,0303	0,0045	0,0410	-0,0043
VENTE	-0,0051	-0,0020	0,0031	0,0242	0,0054	0,0386	-0,0049
A 12 MOIS							
ACHAT	-0,0141	-0,0062	0,0059	0,0323	0,0139	0,1740	-0,0151
VENTE	-0,0145	-0,0066	0,0057	0,0229	0,0125	0,1512	-0,0158

TAUX DE RÉFÉRENCE BONS DU TRÉSOR

BTF	TAUX	BTAN	TAUX	PRIX	COUPON
22.6.16	-0,41	25.7.16	0,00	102,84	2,08
14.9.16	-0,43	25.2.17	-1,13	102,18	0,43
2.10.16	-0,43	25.7.17	-0,44	101,71	0,83

SOURCE EUROMTS

TAUX MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

25-05-2016	JOUR	MARCHÉS MONÉTAIRES 1 MOIS	3 MOIS	6 MOIS	1 AN
ZONE EURO	-0,49/-0,33	-0,38/-0,22	-0,30/-0,14	-0,23/-0,07	-0,07/0,09

25-05-2016 ECARTS DE TAUX AVEC L'ALLEMAGNE	6 MOIS	2 ANS	5 ANS	7 ANS	10 ANS
ALLEMAGNE	100,28	-0,51	-0,39	-0,19	0,19
PORTUGAL	-0,28	0,74	2,20	2,50	2,68
FRANCE	-0,11	0,06	0,19	0,23	0,25
ESPAGNE	-0,14	0,39	0,83	1,02	1,28
ITALIE	-0,15	0,45	0,41	1,08	1,27

MARCHÉ OBLIGATAIRE

EUROMTS	INDICE	VAR %	31/12	VAR %
FRANCE	242,18	0.37	233,74	3.23
1-3 ANS	172,42	0.78	172,08	7.15
5-7 ANS	235,49	0.15	230,64	1.95
10-15 ANS	284,24	0.55	270,44	4.53
PLUS 15 ANS	332,70	0.87	304,48	8.32
PLUS 25 ANS	342,42	1.07	307,00	10.36
EMTXI-BE	234,58	0.29	227,37	2.88

INDICES DE RÉFÉRENCE DES EMPRUNTS À TAUX VARIABLES

SOURCE CDC IXIS

MOY. MENS.	TMM	EURIBOR 1 MOIS	EURIBOR 3 MOIS	TME	TMOR. PUB.	TMOR. PRIV.
DÉC. 13	0,1694	0,216	0,275	2,41	2,61	2,61
JANV. 14	0,205	0,224	0,292	2,41	2,61	2,61
FÉV. 14	0,1601	0,225	0,289	2,41	2,61	2,61
MARS 14	0,1907	0,231	0,304	2,15	2,35	2,35
AVR. 14	0,2488	0,253	0,33	2,06	2,26	2,26
MAI 14	0,2564	0,243	0,325	1,89	2,09	2,09
JUIN 14	0,0775	0,152	0,241	1,77	1,97	1,97
JUIL. 14	0,0425	0,096	0,205	1,59	1,79	1,79
AOÛT 14	0,0222	0,085	0,191	1,41	1,61	1,61
SEPT. 14	0,0032	0,016	0,095	1,36	1,56	1,56
OCT. 14	-0,0064	0,008	0,082	1,28	1,48	1,48
NOV. 14	0,0011	0,01	0,081	1,18	1,38	1,38
DÉC. 14	-0,0387	0,023	0,081	0,98	1,18	1,18
FÉV. 15	-0,0294	0,001	0,048	0,66	0,86	0,86
MARS 15	-0,0474	-0,01	0,027	0,56	0,76	0,76
AVR. 15	-0,0751	-0,01	0,027	0,46	0,66	0,66
MAI 15	-0,0977	-0,049	-0,01	0,92	1,12	1,12
JUIL. 15	-0,1178	-0,071	-0,018	1,15	1,35	1,35
AOÛT 15	-0,1206	-0,087	-0,028	1,02	1,22	1,22
SEPT. 15	-0,136	-0,105	-0,037	1,04	1,24	1,24
OCT. 15	-0,1387	-0,116	-0,053	0,85	1,05	1,05
NOV. 15	-0,1346	-0,14	-0,088	0,90	1,10	1,10
DÉC. 15	-0,2039	-0,19	-0,126	0,97	1,17	1,17
JANV. 16	-0,2271	-0,221	-0,146	0,90	1,10	1,10
FÉV. 16	-0,2404	-0,247	-0,185	0,65	0,85	0,85
MARS 16	-0,293	-0,31	-0,23	0,56	0,76	0,76
AVR. 16	-0,3376	-0,341	-0,249	0,50	0,70	0,70

MOY. HEBDO	EONIA	EURIBOR 1 MOIS	EURIBOR 3 MOIS	TEC 10	THE	THOR. PUB.	THOR. PRIV.
19-04	-0,341	-0,342	-0,249	0,46	0,47	0,67	0,67
20-04	-0,348	-0,343	-0,25	0,43	0,47	0,67	0,67
21-04	-0,34	-0,342	-0,249	0,49	0,47	0,67	0,67
22-04	-0,343	-0,342	-0,249	0,49	0,54	0,74	0,74
25-04	-0,34	-0,342	-0,249	0,49	0,54	0,74	0,74
26-04	-0,34	-0,343	-0,25	0,55	0,54	0,74	0,74
27-04	-0,341	-0,343	-0,252	0,58	0,54	0,74	0,74
28-04	-0,342	-0,343	-0,251	0,58	0,54	0,74	0,74
29-04	-0,34	-0,343	-0,252	0,56	0,59	0,79	0,79
02-05	-0,333	-0,344	-0,251	0,57	0,59	0,79	0,79
03-05	-0,333	-0,343	-0,25	0,56	0,59	0,79	0,79
04-05	-0,338	-0,343	-0,251	0,53	0,59	0,79	0,79
05-05	-0,331	-0,345	-0,253	0,55	0,59	0,79	0,79
06-05	-0,336	-0,346	-0,255	0,50	0,60	0,80	0,80
09-05	-0,329	-0,348	-0,256	0,50	0,60	0,80	0,80
10-05	-0,329	-0,349	-0,258	0,47	0,60	0,80	0,80
11-05	-0,326	-0,349	-0,26	0,45	0,60	0,80	0,80
12-05	-0,333	-0,35	-0,259	0,46	0,60	0,80	0,80
13-05	-0,335	-0,349	-0,258	0,47	0,51	0,71	0,71
16-05	-0,341	-0,349	-0,257	0,46	0,51	0,71	0,71
17-05	-0,341	-0,348	-0,257	0,50	0,51	0,71	0,71
18-05	-0,347	-0,348	-0,257	0,48	0,51	0,71	0,71
19-05	-0,334	-0,348	-0,257	0,53	0,51	0,71	0,71
20-05	-0,337	-0,349	-0,258	0,51	0,58	0,78	0,78
23-05	-0,335	-0,349	-0,258	0,49	0,58	0,78	0,78
24-05	-0,335	-0,349	-0,258	0,49	0,58	0,78	0,78
25-05	-0,338	-0,351	-0,258	0,51	0,58	0,78	0,78

MATIÈRES PREMIÈRES

MÉTAUX PRÉCIEUX

PARIS

OR (EUROS CPROR/*COURS HEBDO)

	25/05 COURS	PRIME	24/05 PREC.
LINGOT	35130	0	35570
10 FLORINS	214	0,69	215
5 DOLLARS*	328	24,16	330
10 DOLLARS	645	22,08	650
20 DOLLARS	1200	13,52	1205
5 ROUBLES*	0	-100	0
50 PESOS	1340	1,72	1347
LATINE	205	0,51	205,3
NAPOLEON	206,2	1,1	208,1
1/2 NAPOLEON*	118,5	16,2	119,5
SOUVERAIN ELI I*	276	7,33	277,9
SOUVERAIN	266	3,44	266
1/2 SOUVERAIN*	137	6,55	139
SUISSE	204	0,02	205,3
TUNISIENNE*	208	1,98	211
MARK*	258	2,57	260
KRUGERRAND	1175	7,54	1189
LINGOTIN 500GRS	18250	3,9	18500
LINGOTIN 250GRS	9120	3,84	9250
LINGOTIN 100GRS	3550	1,05	3710

ARGENT C3E (EURO PAR KILO) (CSFANMP): **561,12** — 561,41

PALLADIUM (EURO PAR KILO) (CSFANMP)
FIX1 **15 383** — 15 680
FIX2 **15 087** — 15 679

PLATINE (EURO PAR KILO) (CSFANMP)
FIX1 **28 774** — 28 972
FIX2 **28 675** — 28 995

LONDON BULLION MARKET (25/05 — 24/05)

ARGENT (EN CENTS PAR OZ): FIXAGE **1 626** — 1 624
OR (EN DOLLARS PAR OZ): FIX **1 221** — 1 237
PALLADIUM (EN DOLLARS PAR ONCE TROY): **545** — 552
PLATINE (EN DOLLARS PAR ONCE TROY): **1 007** — 1 017

NEW YORK

ARGENT (EN CENTS PAR ONCE)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05
MAI 16	16,26	16,26
JUIN 16	16,25	16,2
JUIL. 16	16,26	16,25
SEPT. 16	16,31	16,29
DÉC. 16	16,38	16,33

OR (EN DOLLARS PAR ONCE)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05
MAI 16	1223,5	1228,6
JUIN 16	1223,8	1227,2
AOUT 16	1226,6	1230
DÉC. 16	1231,8	1234,5
FÉV. 17	1234,2	1238,5

PLATINE (EN DOLLARS PAR ONCE)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05
MAI 16	994,2	1060,9
JUIL. 16	994,8	1000,2
OCT. 16	996,3	1004,3
JANV. 17	998,4	1010,1
AVR. 17	1000,1	1086,3

MÉTAUX NON FERREUX

CUIVRE (GIRM):
CATHODES : **4351** A COMPTER DU **25/05/**

AUTRES DEMI PRODUITS CUIVREUX :

BASE CUIVRE	507,14 DEPUIS LE 25/05
BASE LAMINÉ LAITON 1 TITRE	426,43 DEPUIS LE 25/05
BASE LAMINÉ LAITON 70/30	433,76 DEPUIS LE 25/05
BASE LAMINÉ LAITON 85/15	470,44 DEPUIS LE 25/05
BASE LAMINÉ BRONZE 94/6	583,52 DEPUIS LE 25/05
BASE LAMINÉ BRONZE 94/4	558,06 DEPUIS LE 25/05

LONDON METAL EXCHANGE

	25/05	24/05
ALLIAGE D`ALUMIN. (EN $ PAR TONNE)		
CASH	1530-1540	1525-1535
3 MOIS	1555-1565	1550-1560
VOL.	14660	14660
ALUMINIUM (EN $ PAR TONNE)		
CASH	1552-1553	1525,5-1526
3 MOIS	1561-1562	1539-1540
VOL.	2549700	2555250
CUIVRE (EN $ PAR TONNE)		
CASH	4636-4637	4571-4572
3 MOIS	4609-4610	4560-4562
STOCKS	157250	155000
ETAIN (EN $ PAR TONNE)		
CASH	15765-15770	15900-15925
3 MOIS	15700-15705	15875-15900
VOL.	6885	6810
NICKEL (EN $ PAR TONNE)		
CASH	8335-8340	8305-8310
3 MOIS	8385-8390	8330-8335
VOL.	402504	402888
PLOMB (EN $ PAR TONNE)		
CASH	1651-1651,5	1646-1646,5
3 MOIS	1652-1654	1648-1649
VOL.	185550	179975
ZINC (EN $ PAR TONNE)		
CASH	1826-1827	1831-1832
3 MOIS	1833-1835	1834-1836
VOL.	385675	385775

NEW YORK

CUIVRE (EN CENTS PAR LB)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	2,11	2,07	162
JUIL. 16	2,1	2,07	63361
AOUT 17	2,13	2,12	
SEPT. 16	2,11	2,07	8416

KUALA LUMPUR

ETAIN (EN DOLLARS PAR TONNE)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
JOU R	15900	16300	

MÉTAUX STRATÉGIQUES

LONDRES (EN DOLLARS)

	25/05	24/05
ANTIMOINE 99,65% (PAR TONNE)	6150	6150
BISMUTH 99,99% (PAR LB)	4,45	4,45
CADMIUM 99,95% (PAR LB)	0,74	0,74
COBALT (CATHODES) 99,80% (PAR LB)	10,9	10,9
EPONGE DE TITANE 99,60% (PAR KG)	7,95	7,95
FERRO MANGANESE (HC) (PAR TONNE)	635	635
FERRO MOLYBDENE (PAR KG)	13,8	13,8
GERMANIUM (PAR KG)	1200	1200
SELENIUM 99,50% (PAR LB)	5,05	5,05
SILICIUM (PAR TONNE)	1663	1663

ÉLECTRICITÉ

ICE (EN GBP PAR MWH)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
BASE	27,36	27,36	348850
POINTE	30,02	30,02	177402

ICE FUTURES (EN GBP PAR MWH)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
BASE JUN 16	32,82	32,33	
BASE DEC 16	40,31	0	
POINTE JUN 16	37	33,48	
POINTE JUN 16	37	33,48	

PRODUITS PÉTROLIERS

LONDRES-BRENT (EN $ PAR BARIL)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
JOUR	49,74	49,04	
JUIL. 16	49,74	49,04	230296
AOUT 16	50,23	49,63	184566

LONDRES-GAZOLE (EN $ PAR TONNE)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
JUIN 16	451,25	449,5	48728
AOUT 16	453,5	451,25	47243
NOV. 16	459,5	459,25	7023
MARS 17	470,5	467,25	1281
JUIL. 17	474	476,25	298

NEW YORK NYMEX WTI (EN $ PAR BARIL)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
JUIN 16	48,15	48,16	
JUIL. 16	49,65	48,63	14096
AOUT 16	50,08	49,05	243
SEPT. 16	50,45	49,4	27
OCT. 16	50,75	49,73	2

PRODUITS PÉTROLIERS

ROTTERDAM (BARGES - FOB) (EN $ PAR TONNE)

GAS OIL 0.1% SUL.	441,5	423
FUEL		
FUEL OIL (HS 180)	244,5	240,5
FUEL OIL (HS 380)	221,5	215
SINGAPOUR		
GASOLINE 97	64,2	63,75
GAS OIL	57,6	55,44
FUEL OIL (180)	238,5	236
FUEL OIL (380)	229	226,5

ÉMISSION CO2

NYMEX EMISSIONS (EN EUROS PAR TONNE)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
SPOT	6,04	6,04	

URANIUM

URANIUM NYMEX (EN $ PAR LB)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
JUIN 16	28,2	28,2	5
AOUT 16	28,3	28,3	

GAZ NATUREL

NYMEX (EN $ PAR MBTU)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
JUIN 16	1,98	1,98	
JUIL. 16	2,17	2,14	
AOUT 16	2,26	2,23	

POWERNEXT GAS SPOT

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
NORD DA	13,07	13,11	

POWERNEXT GAS FUTURES

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
JUIN 2016	13,03	12,99	
JUIL 2016	13,14	13,02	
AOUT 2016	13,23	13,14	

COTON

INDICE COTLOOK A : **69,95**, LE 25/05//16

NEW YORK (CONT. N°2 - CENTS PAR LB)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
JUIL. 16	62,9	63,16	13303
OCT. 16	63,11	62,9	39
MARS 17	62,8	62,8	563

BOIS

CHICAGO (EN $ PAR 1000 BDFT)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	306	306	
JUIL. 16	302,9	301,2	
SEPT. 16	310,5	308,1	

SUCRE

London Daily Price: 16,84 cts/lb

LONDRES (EN DOLLARS PAR TONNE)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
AOUT 16	479,4	469,9	4951
OCT. 16	480,8	470,5	2222
DÉC. 16	481,1	471,4	581
MARS 17	481,3	471,9	501
MAI 17	479,1	469,5	156

NEW YORK (EN CENTS PAR LB)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
JUIL. 16	17,16	16,67	80126
OCT. 16	17,43	17,02	37166
MARS 17	17,85	17,5	13606
MAI 17	17,49	17,18	3633
JUIL. 17	17,11	16,83	2596

CACAO

Prix indicatif de l'Organisation internationale du cacao (dollars/tonne) : le **23/05/**
Prix indicatif : **3061,05**

LONDRES (EN £ PAR TONNE)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
JUIL. 16	2170	2201	7087
SEPT. 16	2137	2161	5070
DÉC. 16	2092	2117	2609
MAI 17	2040	2068	593
JUIL. 17	2034	2104	94

NEW YORK (EN $ PAR TONNE)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
JUIL. 16	2924	2964	13249
SEPT. 16	2933	2976	7264
DÉC. 16	2920	2963	2520
MARS 17	2909	2932	852
JUIL. 17	0	2894	3

CAFÉ

Prix indicatif de l'Organisation internationale du café (cents US/livre) :
Prix composé : **118.18**
Moyenne quinze derniers jours : **205.461**

LONDRES-ROBUSTA (EN $ PAR TONNE)

	CLÔTURE 25/05	CLÔTURE 24/05	VOL
MAI 16	1616	1631	60
JUIL. 16	1644	1653	8268
SEPT. 16	1660	1666	4901
NOV. 16	1671	1674	1658
JANV. 17	1671	1674	1658

NEW YORK-ARABICA (EN CENTS PAR LB)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	129,3	128,15	
JUIL. 16	121,4	121,9	18109
DÉC. 16	126,1	126,65	5334
MAI 17	130,5	131,3	160

JUS D'ORANGE

NEW YORK (CONT. NO2 - EN CENTS PAR LB)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
JOU R	112,45	115,7	112.45

CÉRÉALES

BLÉ DE MEUNERIE N°2 À PARIS (EN EUROS PAR TONNE)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	150	150	
SEPT. 16	164,25	164	5042
DÉC. 16	169	169	5522

BLÉ À CHICAGO (EN CENTS PAR BOISSEAU)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	465	465	
JUIL. 16	466	464	116
SEPT. 16	477,25	475	7

MAIS À PARIS (EN EUROS PAR TONNE)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
JUIN 16	169	168,75	2192
AOUT 16	175,5	173,25	1864
NOV. 16	169,5	169	1354

MAIS À CHICAGO (EN CENTS PAR BOISSEAU)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	382	384	
JUIL. 16	404,75	396,5	154498
DÉC. 16	408,5	401,5	77201

RIZ À CHICAGO (EN CENTS PAR LB)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	11,49	11,03	
JUIL. 16	11,24	11,57	719
SEPT. 16	11,48	11,79	352

AVOINE À CHICAGO (EN CENTS PAR BOISSEAU)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	179	178,25	
JUIL. 16	190	188,5	597
SEPT. 16	202,5	201,75	282

BLÉ FOURRAGER À LONDRES (EN £ PAR TONNE)

	SETTLEMENT 25/05	SETTLEMENT 24/05	VOL
MAI 16	107	107	
JUIL. 16	106,3	107,5	40
NOV. 16	115,6	116,25	60

FRET MARITIME

BALTIC DRY INDEX : **618** LE 24/05//16
BALTIC PANAMAX INDEX : **608** LE 24/05//16
BALTIC CAPESIZE INDEX : **848** LE 24/05//16
BALTIC SUPRAMAX INDEX : **568** LE 24/05//16
BALTIC DIRTY INTERN. TANKER :**716** LE 24/05//16
BALTIC CLEAN INTERN. TANKER :**495** LE 24/05//16

INDICES

	25/05	24/05
RJ CRB	186,07	184,11
REUTERS COM.	2233,47	2225,53
MOODYS COM.	5110,3	5162,56
OR INDUSTRIEL	35464	35994
LMEX	2210,8	2204,1

sicav//fcp

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL. UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT.	DATE
Mirabaud Asset Management Tél. +41 58 816 20 20 www.mirabaud.com marketing@mirabaud.com — MIRABAUD 1819 Asset Management						
LU0689230778	MIR. - CONV BONDS EUR A EUR		133,19	25/05		
LU0928190510	MIR. - CONV.BONDS GLB A USD		111,24	25/05		
LU0187024954	MIR. - EQ ASIA EX JAP A		162,28	25/05		
LU1308314605	MIR. - EQ EUR. EX-UK S&M D GBP		108,74	25/05		
LU0800193780	MIR. - EQ GLB EMRG MKT A USD		85,5	25/05		
LU1008513852	MIR. - EQ GLOBAL FOCUS A USD		94,87	25/05		
LU0334003224	MIR. - EQ PAN EUR A CAP		114,61	25/05		
LU0787970960	MIR. - EQ SPAIN A EUR		24,38	25/05		
LU0636969866	MIR. - EQ SWISS SM&MID A		344,59	25/05		
LU1008513340	MIR. - GLB EQ HIGH INC A USD		96,99	25/05		
LU0862027272	MIR. - GLB HIGH YLD BDS A USD		110,34	25/05		
LU1256186930	MIR. - GLB INV GRA BDS A EUR		102,79	25/05		
LU0963986202	MIR. - GLB STRAT BOND A USD		106,63	25/05		
LU1308307815	MIR. - US SH. TERM CRD FD A USD		101,02	25/05		
ÖKOWORLD Tel.: +49 21 03 28 41 0						
LU0301152442	ÖKOWORLD KLIMA EUR		48,23	25/05		
LU0061928585	ÖKOWORLD ÖKOVIS.CL. EUR		143,27	25/05		
Optigestion — **OPTIGESTION** 39, avenue Pierre 1er de Serbie 75008 PARIS Standard : +33 1 73 11 00 00 Internet : www.optigestion.com						
FR0010106450	OPTIGEST MONDE	DI	161,17	24/05		
FR0010236760	OPTIGEST EUROPE		111,23	24/05		
PICTET 1805 Asset Management — **Pictet Asset Management** 34, avenue de Messine 75008 Paris Tél. : 01 56 88 71 00 www.pictetfunds.fr						
LU0155303323	PICTET-ASIAN EQ. JAPAN		178,38	25/05		
LU0090689299	PICTET-BIOTECH		603,42	25/05		
LU0280430660	PICTET-CLEAN ENERGY		71,63	25/05		
LU0130728842	PICTET-EMERGING EUROPE		266,7	25/05		
LU0255798109	PICTET-EMERG LC DEBT		152,36	25/05		
LU0130729220	PICTET-EMERGING MKTS		428,24	25/05		
LU0128490280	PICTET-EUR BONDS		542,22	25/05		
LU0128470845	PICTET-EUR CORP. BONDS		191,93	25/05		
LU0167158327	PICTET-EUR SMT BONDS		134,1	25/05		
LU0130731986	PICTET-EUROPEAN EQ. SEL.		558,98	25/05		
LU0144509717	PICTET-EUROPEAN SUST. EQ.		228,35	25/05		
LU0128467544	PICTET-GLOBAL EMERG.DEBT		346,76	25/05		
LU0168449691	PICTET-GREATER CHINA		374,13	25/05		
LU0188501257	PICTET-HEALTH		236,95	25/05		
LU0070964530	PICTET-INDIAN EQ.		393,48	25/05		
LU0176900511	PICTET-JAPANESE EQ. SEL.		11559,41	25/05		
LU0256846139	PICTET-SECURITY		189,87	25/05		
LU0130732364	PICTET-SMALL CAP EUR.		1023,59	25/05		
LU0256840108	PICTET-US EQ. SEL		178,6	25/05		
LU0104884860	PICTET-WATER		259,01	25/05		

Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne «DÉSIGNATION DES VALEURS».

EN PARTENARIAT AVEC nomination nomination.fr

carnet

PORTRAIT

par **Virginie Robert**
vrobert@lesechos.fr

Frédéric Sanchez prend les rênes du Medef International

Christophe Guibbaud

Entré en fonction ce mercredi, le nouveau patron de Medef International est un enthousiaste. « *Je veux impliquer de plus en plus de PME et d'ETI. Je suis un opérationnel, je connais le monde, ses risques et ses opportunités* », assure Frédéric Sanchez, par ailleurs président du directoire de Fives, une société de conseil en ingénierie lillloise.

Choisi par Pierre Gattaz qui voulait un homme de terrain pour la branche internationale du Medef, ce dirigeant aux cheveux blancs sur un visage encore jeune, l'œil vif derrière ses lunettes, a la faconde chaleureuse des gens du Sud-Ouest. Il a sauté sur l'occasion, bien qu'étant toujours par monts et par vaux. Et s'investit déjà dans son nouveau rôle, encore un peu émoustillé par la compétition (ils étaient deux en lice pour le poste), mais surtout désireux de faire profiter ses pairs de sa connaissance du commerce international.

Ce chef d'entreprise dirige une société qui développe des équipements et des lignes de production pour les grands industriels dans le monde entier. Arrivé dans le groupe en 1990, il a transformé une entité de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires en un poids lourd de près de 2 milliards d'euros. Les équipes sont passées de 3.000 à 9.000 personnes, dont 5.000 en France « *grâce au développement international* ».

Un tantinet rancunier, il se souvient de l'enterrement de première classe que lui avaient réservé « Les Echos » quand Fives, « *cette relique des maîtres de Forges* », avait quitté la cote. « *Mais cela a été la chance de ma vie* », assure-t- il.

L'industrie du futur

Avec l'appui de différents fonds, ce diplômé en économie de Dauphine, de HEC et de l'IEP Paris restructure, multiplie les LMBO et fait croître la société deux fois centenaire sur de nouveaux marchés à l'étranger. Ce faisant, il hypothèque sa maison et emprunte pour entrer au capital. Il est aujourd'hui le plus gros actionnaire de l'entreprise, et a été élu entrepreneur de l'année en 2014 pour l'Ile-de-France par « L'Express » et EY.

Passionné d'innovation, il a récemment coprésidé l'Alliance pour l'industrie du futur, un projet cher à François Hollande et à Emmanuel Macron pour aider la France à se réindustrialiser avec les technologies les plus modernes.

Frédéric Sanchez, qui a démarré sa carrière chez Renault au Mexique, est persuadé que les entreprises de taille intermédiaire (ETI, il y en a près de 5.000 en France) sont la clef du succès du pays à l'international. « *Il faut multiplier les exportateurs* », explique-t-il, soulignant le fossé qui sépare les 400.000 sociétés exportatrices allemandes des 125.000 françaises. Mais le surnombre ne fait pas tout : les Français savent faire de l'innovation de rupture, quand les Allemands préfèrent l'innovation incrémentale, observe-t-il. Pour lui, les entreprises du Mittelstand se sont spécialisées sur des produits de niches qu'elles exportent au nom de la qualité allemande, et il faut que les Français osent faire de même. Or « *beaucoup de chefs d'entreprise ont le même pessimisme à l'égard de leur entreprise qu'à l'égard de leur pays* », affirme Frédéric Sanchez.

Ce dernier voit pour les sociétés françaises « *un immense potentiel dans l'industrie agroalimentaire, à l'heure où la recherche de sécurité alimentaire est de plus en plus forte, tout comme dans les médicaments de qualité et les produits et technologies plus écologiques* ». Avec des aires de prospection en Amérique latine et en Amérique centrale ainsi que dans les pays de l'Asean, en Inde et en Chine. L'Arabie saoudite, avec sa « vision 2030 » qui veut accélérer sa diversification économique est, elle aussi, une bonne cible.

A ses yeux, l'internationalisation d'une entreprise dépasse de beaucoup les seules exportations. « *Il faut une vision de moyen et long terme, qui implique de maintenir une présence sur un marché étranger même quand les cycles de vente ne sont pas favorables* », estime-t-il. Cela a été le cas pour son groupe au Vietnam, où il y a eu trois vagues d'investissements depuis son implantation : « *On y est resté même quand on ne vendait plus.* » Néanmoins, « *on n'envoie pas de soldats sans armes* ». Inutile de pousser une PME à exporter si elle n'est pas sûre de pouvoir renouveler l'exploit ou si elle ne peut pas sécuriser de financements, comme c'est le cas en Iran. Et Frédéric Sanchez de rêver d'une initiative à l'italienne : une institution équivalente à la Caisse des Dépôts va faire du financement direct de projets en Iran pour les firmes italiennes, à hauteur de 4 milliards d'euros. Pour l'heure, le Medef va se contenter d'un bureau de représentation à Téhéran. ■

SERVICE PUBLIC

AFD
Rémy Rioux
a été nommé ce mercredi en Conseil des ministres directeur général de l'Agence française de développement.

Rémy Rioux, quarante-six ans, historien de formation, a alterné des responsabilités en France et au service du développement et de l'Afrique. Il était secrétaire général adjoint du Quai d'Orsay.

HAUT COMMISSARIAT DE LA RÉPUBLIQUE DE NOUVELLE CALÉDONIE
Thierry Lataste
a été nommé ce mercredi haut-commissaire de la République en Nouvelle-Calédonie.

Thierry Lataste, soixante-deux ans, ancien élève de l'Ecole normale et de l'ENA, a notamment participé à la négociation en 1998 de l'accord de Nouméa. Il fut aussi secrétaire général de la Nouvelle-Calédonie, directeur de cabinet de l'ex-secrétaire d'Etat à l'Outre-mer Jean-Jack Queyranne, et haut-commissaire de la République de 1999 à 2002 avant d'entamer une carrière dans la « préfectorale », entre autres comme préfet de Saône-et-Loire, de Vendée ou encore du Languedoc-Roussillon. Il est ensuite devenu directeur de cabinet de Manuel Valls puis de Bernard Cazeneuve au ministère de l'Intérieur. Il était depuis janvier 2015 le directeur de cabinet de François Hollande à l'Elysée.

ENTREPRISES

WARNER MUSIC
Julien Creuzard
préside désormais le label Elektra France.

Julien Creuzard, quarante-deux ans, diplômé de l'Ecole supérieure libre des sciences commerciales appliquées, a d'abord fondé 20000ST/Roxbury Publishing, avant de rejoindre, en 2007, Universal Music Publishing France comme directeur artistique. En 2011, il est devenu directeur général du label AZ chez Universal Music France. Il avait pris la tête du label Capitol (Universal Music France) en 2012 et du label Polydor en mars dernier.

EULER HERMES
Axel Theis
succède à Clement Booth à la présidence du conseil de surveillance d'Euler Hermes Group.

Axel Theis, cinquante-huit ans, docteur en droit, est depuis janvier 2015 membre du directoire d'Allianz SE, en charge des activités d'assurance des grands risques, d'assurance-crédit, de réassurance et d'assurance en Irlande et au Royaume-Uni et, depuis septembre 2015, de l'activité assurance en Australie. Il est également président du conseil de surveillance d'Allianz Global Corporate & Specialty dont il fut directeur général de 2006 à 2014. Enfin, il préside le conseil de surveillance d'Allianz Insurance plc, d'Allianz Irish Life Holdings et d'Allianz UK Ltd.

GALERIES LAFAYETTE
Matthieu Caloni
est désormais directeur de la stratégie et de la transformation des Galeries Lafayette et du BHV Marais.

Matthieu Caloni, quarante et un ans, diplômé de l'Essec, a débuté, en 1998, chez LVMH, où il a assumé diverses fonctions dans l'activité vins et spiritueux, notamment comme responsable de la marque Dom Pérignon au Japon. En 2006, il a rejoint The Boston Consulting Group où il a été nommé principal en 2010. En 2014, il avait pris la direction de la stratégie et du développement de Thom Europe.

BEST WESTERN
Alexandra Quesne
est nommée responsable revenue management et distribution du réseau Best Western en France.

Alexandra Quesne, trente-neuf ans, diplômée de l'université d'Evry-Val d'Essonne, a débuté comme responsable réservations individuelles au sein de groupes tels que Home Plazza et Holiday Inn. En poste chez Best Western Hotels & Resorts dès 2003, elle a rejoint, en 2007, Paris Inn Group en tant que revenue manager senior multiproperties. En 2012, elle est entrée chez Booking.com, en tant que senior account manager pour les chaînes hôtelières, avant de devenir area manager. Elle gérera alors le marché Paris Ile-de-France puis le marché français, en charge des chaînes hôtelières, de la connectivité et du vacation rentals.

Retrouvez chaque lundi les personnalités business de la semaine dans notre cahier « Les Echos Business »

ILS SONT NÉS UN 26 MAI

Clémentine Autain, femme politique, 43 ans.
Marcel Bluwal, metteur en scène, 91 ans.
Helena Bonham Carter, actrice, 50 ans.
Frederik de Danemark, prince héritier du Danemark, 48 ans.
Martin Desprez, ancien directeur général délégué d'Amaury, 77 ans.
Elisabeth Hubert, ancienne ministre de la Santé publique, 60 ans.
Bruno Hug de Larauze, président-directeur général d'Idea-Groupe, président du Club des Trente, 56 ans.
Lenny Kravitz, chanteur et musicien, 52 ans.
Gilles Pélisson, président-directeur général de TF1, 59 ans.
Guillaume Pepy, président du directoire de la SNCF, 58 ans.
John Thain, ancien PDG de Merrill Lynch, 61 ans.
Denis Tillinac, journaliste et écrivain, 69 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

AVIS FINANCIER

LA FRANCAISE DE L'ENERGIE
Société anonyme au capital social de 3 226 620,00 euros
Siège social: 1 avenue Saint-Remy, Espace Pierrard, 57600 Forbach
501 152 193 RCS Sarreguemines

NOTE D'OPÉRATION

Mise à la disposition du public à l'occasion :

- de l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« **Euronext Paris** ») de la totalité des actions composant le capital social de la société La Française de l'Energie (la « **Société** ») ;
- de l'admission aux négociations sur Euronext Paris des actions à émettre sur conversion des obligations convertibles émises le 24 juin 2015 (les « **Obligations Convertibles** ») et des actions nouvelles à émettre sur exercice des bons de souscription d'actions attachés auxdites Obligations Convertibles (les « **BSA** ») ;
- du placement dans le cadre d'une offre à prix ouvert auprès du public et d'un placement global notamment auprès d'investisseurs institutionnels en France et hors de France (y compris aux Etats-Unis d'Amérique en vertu de la Règle 144A), d'actions nouvelles à émettre dans le cadre d'une augmentation de capital en numéraire avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par voie d'offre au public pour un montant d'environ 50 millions d'euros correspondant à 1 851 851 actions nouvelles (sur la base de la borne inférieure de la fourchette indicative du prix de l'Offre). Le nombre maximal d'actions offertes pourra être augmenté par l'émission d'un nombre maximal de 597 221 actions nouvelles supplémentaires (sur la base de la borne inférieure de la fourchette indicative du prix de l'Offre) en cas d'exercice intégral de la clause d'extension et de l'option de surallocation ; et
- de l'admission aux négociations sur Euronext Paris des actions nouvelles à émettre au titre de l'augmentation de capital précitée.

Durée de l'offre à prix ouvert : du 24 mai 2016 au 6 juin 2016 (inclus)
Durée du placement global : du 24 mai 2016 au 7 juin 2016 (12 heures, heure de Paris) (inclus)
Fourchette indicative du prix applicable à l'offre à prix ouvert et au placement global : entre 27 euros et 35,5 euros par action.

Le prix de l'offre à prix ouvert et du placement global pourra être fixé en dessous de 27 euros par action. En cas de modification à la hausse de la borne supérieure de la fourchette indicative du prix applicable à l'offre à prix ouvert et au placement global susvisée ou de fixation du prix au-dessus de 35,5 euros par action, les ordres émis dans le cadre de l'offre à prix ouvert pourront être révoqués pendant au moins 2 jours de bourse.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS AMF

En application des articles L. 412-1 et L. 621-8 du Code monétaire et financier et de son règlement général, notamment de ses articles 211-1 à 216-1, l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a apposé le visa n°16-194 en date du 23 mai 2016 sur le présent prospectus. Ce prospectus a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.
Le visa, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, a été attribué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique ni approbation de l'opportunité de l'opération, ni authentification des éléments comptables et financiers présentés.

Le prospectus (le « **Prospectus** ») visé par l'AMF est constitué :
- du document de base de la Société enregistré par l'AMF le 14 mars 2016 sous le numéro I. 16-009 (le « **Document de Base** ») ; et
- de la présente note d'opération (qui contient le résumé du Prospectus)

Des exemplaires du Prospectus sont disponibles sans frais auprès de La Française de l'Energie, 1 avenue Saint-Remy, Espace Pierrard, 57600 Forbach, France.
Le Prospectus peut également être consulté sur les sites Internet de la Société (www.francaisedelenergie.fr) et de l'AMF (www.amf-france.org).

SOCIETE GENERALE Corporate & Investment Banking
Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre

FirstEnergy CAPITAL — Pareto Securities
Co-Chefs de File

aurel bgc
Agent placeur

AVERTISSEMENT

Le présent communiqué ne constitue pas et ne saurait être considéré comme constituant une offre au public ou une offre d'achat ou comme destiné à solliciter l'intérêt du public en vue d'une opération par offre au public.

Aucune communication, ni aucune information relative à cette opération ou à La Française de l'Energie ne peut être diffusée au public dans un pays dans lequel il convient de satisfaire à une quelconque obligation d'enregistrement ou d'approbation. Aucune démarche n'a été entreprise (ni ne sera entreprise) dans un quelconque pays (autre que la France) dans lequel de telles démarches seraient requises. La souscription ou l'achat d'actions La Française de l'Energie peuvent faire l'objet dans certains pays de restrictions légales ou réglementaires spécifiques. La Française de l'Energie n'assume aucune responsabilité au titre d'une violation par une quelconque personne de ces restrictions.

Le présent communiqué ne constitue pas un prospectus au sens de la Directive 2003/71/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003, telle que modifiée, notamment par la Directive 2010/73/UE, dans la mesure où cette Directive a été transposée dans les Etats membres de l'Espace Economique Européen considérés (ensemble, la « Directive Prospectus »).

Le présent communiqué de presse constitue une communication à caractère promotionnel.

En France, une offre au public de valeurs mobilières ne peut intervenir qu'en vertu d'un prospectus ayant reçu le visa de l'AMF. S'agissant des Etats membres de l'Espace Economique Européen autres que la France (les « États membres ») ayant transposé la Directive Prospectus, aucune action n'a été entreprise ni ne sera entreprise à l'effet de permettre une offre au public des titres rendant nécessaire la publication d'un prospectus dans l'un de ces Etats membres. En conséquence, les valeurs mobilières ne peuvent être offertes et ne seront offertes dans aucun des Etats membres (autre que la France), sauf conformément aux dérogations prévues par l'article 3(2) de la Directive Prospectus, si elles ont été transposées dans le ou les Etats membres concernés ou dans les autres cas ne nécessitant pas la publication par La Française de l'Energie d'un prospectus au titre de la Directive Prospectus et/ou des réglementations applicables dans ces Etats membres.

La diffusion du présent communiqué n'est pas effectuée et n'a pas été approuvée par une personne autorisée (une « authorised person ») au sens de l'article 21(1) du Financial Services and Markets Act 2000. En conséquence, le présent communiqué est adressé et destiné uniquement (i) aux personnes situées en dehors du Royaume-Uni, (ii) aux professionnels en matière d'investissement au sens de l'article 19(5) du Financial Services and Markets Act 2000 (Financial Promotion) Order 2005, (iii) aux personnes visées par l'article 49(2) (a) à (d) (sociétés à capitaux propres élevés, associations non-immatriculées, etc.) du Financial Services and Markets Act 2000 (Financial Promotion) Order 2005 ou (iv) à toute autre personne à laquelle le présent communiqué pourrait être adressé conformément à la loi (les personnes mentionnées aux paragraphes (i), (ii), (iii) et (iv) étant ensemble désignées comme les « Personnes Habilitées »). Les titres de La Française de l'Energie sont uniquement destinés aux Personnes Habilitées et toute invitation, offre ou tout contrat relatif à la souscription, l'achat ou l'acquisition des titres de La Française de l'Energie ne peut être adressé ou conclu qu'avec des Personnes Habilitées. Toute personne autre qu'une Personne Habilitée doit s'abstenir d'utiliser ou de se fonder sur le présent communiqué et les informations qu'il contient. Le présent communiqué ne constitue pas un prospectus approuvé par la Financial Services Authority ou par toute autre autorité de régulation du Royaume-Uni au sens de la Section 85 du Financial Services and Markets Act 2000.

Le présent communiqué ne constitue pas une offre de valeurs mobilières ou une quelconque sollicitation d'achat ou de souscription de valeurs mobilières aux Etats-Unis ou dans tout autre pays (autre que la France). Des valeurs mobilières ne peuvent être offertes, souscrites ou vendues aux Etats-Unis qu'à la suite d'un enregistrement en vertu du U.S. Securities Act de 1933, tel que modifié (le « U.S. Securities Act »), ou dans le cadre d'une exemption à cette obligation d'enregistrement. Les actions de La Française de l'Energie n'ont pas été et ne seront pas enregistrées au titre du U.S. Securities Act et La Française de l'Energie n'a pas l'intention d'effectuer une quelconque offre publique de ses valeur mobilières aux Etats-Unis.

La diffusion du présent communiqué dans certains pays peut constituer une violation des dispositions légales en vigueur. Les informations contenues dans le présent communiqué ne constituent pas une offre de valeurs mobilières au Canada, en Australie ou au Japon. Le présent communiqué ne doit pas être publié, transmis ou distribué, directement ou indirectement, sur le territoire des Etats-Unis, du Canada, de l'Australie ou du Japon.

Pendant une période de 30 jours suivant la date de divulgation au public du prix de l'Offre (soit selon le calendrier prévisionnel jusqu'au 7 juillet 2016 inclus), Société Générale, agissant en qualité d'agent de stabilisation pourra (mais n'y sera en aucun cas tenu), conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, notamment celles du Règlement n° 2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003 portant modalités d'application de la directive 2003/06/CE du Parlement européen et du Conseil du 28 janvier 2003 sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché, réaliser des opérations de stabilisation à l'effet de stabiliser ou soutenir le prix des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Conformément à l'article 10-1 du règlement (CE) 2273/03 du 22 décembre 2003, les opérations de stabilisation ne pourront être effectuées à un prix supérieur au prix de l'offre. Ces interventions seront susceptibles d'affecter le cours des actions et pourront aboutir à la fixation d'un prix de marché plus élevé que celui qui prévaudrait autrement. Même si des opérations de stabilisation étaient réalisées, Société Générale pourrait, à tout moment, décider d'interrompre de telles opérations. L'information des autorités de marché compétentes et du public sera assurée conformément à l'article 9 du règlement précité. Conformément aux dispositions de l'article 11 b) du règlement précité, Société Générale, agissant pour le compte des établissements garants de l'Offre, pourra, le cas échéant, effectuer des surallocations dans le cadre de l'Offre à hauteur du nombre d'actions couvertes par l'option de sur-allocation, majoré, le cas échéant, de 5% de l'Offre (hors exercice de l'option de surallocation).

RESUME DU PROSPECTUS

Visa n°16-194 en date du 23 mai 2016 de l'AMF

Le résumé se compose d'une série d'informations clés, désignées sous le terme d'« Éléments », qui sont présentés en cinq sections A à E et numérotées de A.1 à E.7.

Ce résumé contient l'ensemble des Éléments devant figurer dans le résumé d'un prospectus relatif à cette catégorie de valeurs mobilières et à ce type d'émetteur. Tous les éléments ne devant pas être renseignés, la numérotation des Éléments dans le présent résumé n'est pas continue.

Il est possible qu'aucune information pertinente ne puisse être fournie au sujet d'un Élément donné qui doit figurer dans le présent résumé du fait de la catégorie des valeurs mobilières et du type d'émetteur concerné. Dans ce cas, une description sommaire de l'Élément concerné figure dans le résumé avec la mention « Sans objet ».

Section A – Introduction et avertissements

A.1 Avertissement au lecteur

Ce résumé doit être lu comme une introduction au Prospectus.

Toute décision d'investir dans les valeurs mobilières qui font l'objet de l'offre au public ou dont l'admission aux négociations sur un marché réglementé est demandée doit être fondée sur un examen exhaustif du Prospectus par l'investisseur.

Lorsqu'une action concernant l'information contenue dans le Prospectus est intentée devant un tribunal, l'investisseur plaignant peut, selon la législation nationale des États membres de l'Union européenne ou parties à l'accord sur l'Espace Économique Européen, avoir à supporter les frais de traduction du Prospectus avant le début de la procédure judiciaire.

Les personnes qui ont présenté le résumé, y compris le cas échéant sa traduction et en ont demandé la notification au sens de l'article 212-41 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (l' « **AMF** »), n'engagent leur responsabilité civile que si le contenu du résumé est trompeur, inexact ou contradictoire par rapport aux autres parties du Prospectus ou s'il ne fournit pas, lu en combinaison avec les autres parties du Prospectus, les informations clés permettant d'aider les investisseurs lorsqu'ils envisagent d'investir dans ces valeurs mobilières.

A.2 Consentement de la Société

Sans objet.

Section B – Émetteur

B.1 sociale et nom commercial

Raison sociale : La Française de l'Energie (la « **Société** » et, avec ses filiales consolidées, le « **Groupe** »).
Nom commercial : La Française de l'Energie.

B.2 Siège social / Forme juridique / Droit applicable / Pays d'origine

Siège social : 1 Avenue Saint-Rémy, Espace Pierrard, 57600 Forbach.
Forme juridique : Société anonyme à conseil d'administration.
Droit applicable : Droit français.
Pays d'origine : France.

B.3 Nature des opérations et principales activités

Le Groupe (en ce compris Gazonor, dont l'acquisition doit intervenir après l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris) est un acteur de référence dans le secteur du gaz en France, avec des actifs gaziers dans le Nord et l'Est de la France plus spécifiquement concentrés sur le gaz de charbon ("Coal Bed Methane" ou "CBM") et le gaz de mine ("Coal Mine Methane" ou "CMM"). Avec l'acquisition de Gazonor, le groupe deviendra le principal producteur domestique de gaz en France. Grâce à son empreinte carbone réduite et un coût de revient compétitif, le Groupe a pour objectif de substituer le gaz de charbon qu'il produit à une partie du gaz importé en France.
Au cours des dix dernières années, le Groupe (incluant Gazonor) a constitué le deuxième plus grand portefeuille de permis de recherche et de production de gaz en France, couvrant une superficie totale de plus de 10.000 kilomètres carrés. Ce portefeuille de permis se compose notamment de plusieurs permis exclusifs de recherche en cours de validité ou de renouvellement et de deux concessions en cours de validité.
Les activités du Groupe sont concentrées sur deux zones : la Lorraine, située à la frontière franco-allemande, et le Nord-Pas-de-Calais, situé à la frontière franco-belge. Les sous-sols et la géologie de ces deux zones géographiques ont été bien documentés et cartographiés au travers de plus de cent années d'activités minières, de milliers de puits d'exploration minière, ainsi que d'autres activités historiques de forages et d'études sismiques, donnant un avantage concurrentiel important au Groupe qui a pour objectif de se concentrer principalement sur la mise en production du gaz présent dans les charbons.
Le Groupe, incluant Gazonor, a une production de gaz annuelle normative estimée par DMT, le spécialiste allemand de l'audit des ressources en gaz de mine en Europe, à près de 2,6 milliards de pieds cubes (« Billion Cubic Feet » ou « BCF ») soit 76,6 millions de mètres cubes. Le Groupe détient 253 BCF de réserves prouvées & probables (catégorie 2P) dans les bassins du Nord-Pas-de-Calais et de la Lorraine. Le Groupe détient par ailleurs 6 billions de pieds cubes (« Trillion Cubic Feet » ou « TCF ») de ressources contingentes qu'il entend mettre progressivement en production dans les années à venir à mesure que ces ressources seront converties en réserves prouvées.

B.4a Principales tendances récentes ayant des répercussions sur la Société et ses secteurs d'activité

En Lorraine, le Groupe entend engager une phase de pré-développement avec le forage de quinze puits producteurs à drains multilatéraux sur quatre plateformes afin de pouvoir commencer la production dès 2017 et au plus tard en 2018.
Les investissements liés à ces quatre plates-formes devraient s'élever à environ 57 millions d'euros, en ce compris le raccordement au réseau de gaz. A court terme, d'ici le 31 décembre 2016, le Groupe entend forer trois puits (deux devant être complétés au 31 décembre 2016 et le forage du troisième assez avancé) pour un investissement total avoisinant 10 millions d'euros.
Dans le Nord-Pas-de-Calais, après l'acquisition de Gazonor, le Groupe entend accroître sa production globale en transformant une partie importante du gaz non exploité sur la zone de ses concessions en électricité dès 2016 et en pleine capacité en 2017. Les éléments clés du programme que le Groupe entend mettre en place sont les suivants :

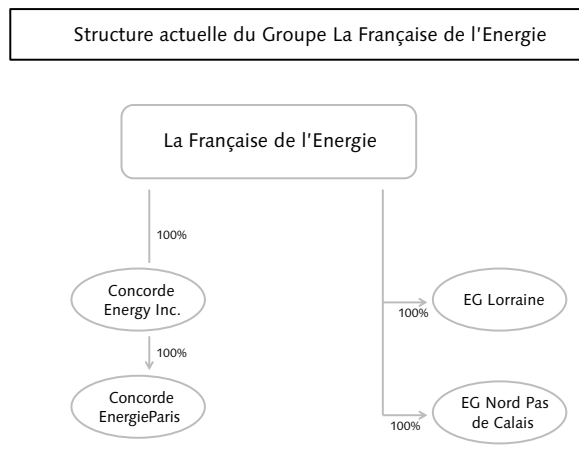
- Pour l'injection de gaz :
- augmenter la production actuelle de gaz en tête de puits via une optimisation des systèmes de contrôle ;
- augmenter l'efficacité de la compression du gaz en diminuant le gaz nécessaire au fonctionnement des installations (cela comprend l'optimisation de la consommation de gaz, l'évaluation d'un injecteur basse pression pour compresser le gaz combustible des compresseurs afin d'améliorer les rendements des machines et l'évaluation du traitement du gaz combustible injecté à basse pression).
- Pour la génération d'électricité :
- conversion en électricité d'un minimum de 44,1 millions de mètres cubes de mix gazier, pour un déploiement de 11,5MW de capacité sur les trois sites (Avion, Divion et Désirée) durant la première année d'exploitation, pour un investissement de 10 millions d'euros ;
- mettre en production des sites additionnels ou puits qui ne sont pas en production (au-delà de Divion et Désirée) en identifiant les puits cibles (S25 par exemple), dimensionner le générateur et connecter au réseau.

Le Groupe estime qu'après la réalisation de l'acquisition de Gazonor, il pourra couvrir la totalité de ses besoins en fonds de roulement, soit environ 400 000 euros par mois (Gazonor compris), au travers des flux de trésorerie nets issus de ses activités de génération d'électricité et de vente directe de gaz.
L'acquisition de Gazonor a été réputée autorisée le 23 mai 2016 en l'absence de réponse à cette date du Ministre de l'environnement, de l'énergie et de la mer en charge des mines au projet de changement de contrôle de Gazonor qui lui avait été notifié.

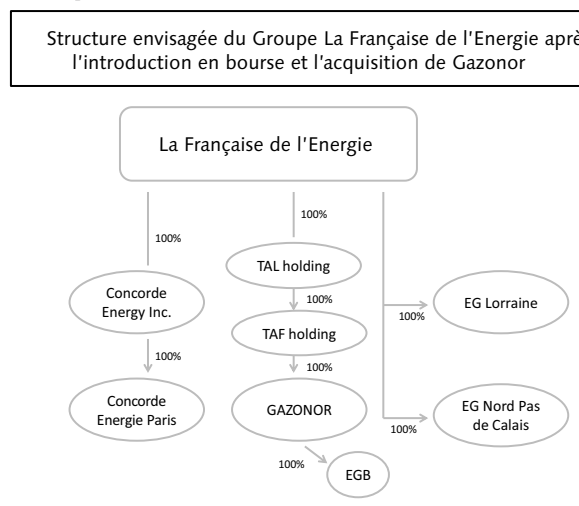
B.5 Groupe auquel la Société appartient

À la date du visa de l'AMF sur le Prospectus et après l'acquisition de Concorde, l'organisation juridique du Groupe est la suivante :

Organigramme à la date de la présente note d'opération de La Française de l'Energie[1]



Après l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris et la réalisation de l'acquisition de Gazonor, l'organisation juridique du Groupe sera la suivante :



(La Société détient également deux filiales à 100%, EG Gardanne et EG Jura qui sont dormantes. Les pourcentages de détention indiqués ci-dessus s'entendent tant en capital qu'en droits de vote)

(1) Les pourcentages de détention indiqués dans cet organigramme s'entendent tant en capital qu'en droits de vote.

B.6 Principaux actionnaires

À la date du visa de l'AMF sur le Prospectus, le capital social de la Société s'élève à 3.226.620 euros, divisé en 3.226.620 actions, de 1 euro de valeur nominale unitaire, intégralement souscrites, entièrement libérées, et de même catégorie (les « **Actions Existantes** »).

Répartition du capital à la date du Visa de l'AMF sur le Prospectus

La répartition de l'actionnariat de la Société, ainsi que l'indication des principaux actionnaires de la Société (les « **Principaux Actionnaires** »), à la date du visa de l'AMF sur le Prospectus, est la suivante :

Actionnaires À la date du visa de l'AMF sur le Prospectus	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote théoriques	% des droits de votes réels
Chaldon Asia Limited (famille Chalopin)	406 569	12,6%	12,6%
EGLUK	403 905	12,5%	12,5%
Maritime Manufacturers Associates (Hugues Lamotte & Associates)	350 000	10,9%	10,9%
Julien Moulin	222 846	6,9%	6,9%
Ginkgo Holdings Limited (Famille Durr)	222 846	6,9%	6,9%
Deltec Bank and Trust	195 000	6,0%	6,0%
CQS (Energy Trust)	95 000	2,9%	2,9%
Financiere De Rosario (Famille Michaud)	91 955	2,9%	2,9%
Pan Holding (Famille Vaysse)	70 300	2,2%	2,2%
Stahl Capital Ltd	45 978	1,4%	1,4%
Total des Principaux Actionnaires	**2 104 399**	**65,2%**	**65,2%**
Autres, détenant moins de 1,4 % du capital et des droits de vote à titre individuel. (notamment la famille Lorenceau, la famille Cromback, la famille Labruyere et LCF Rothschild).	1 122 221	34,8%	34,8%
Total	**3 226 620**	**100%**	**100%**

Conversion des Obligations Convertibles

La Société a émis le 24 juin 2015 des obligations convertibles en actions à bons de souscription d'actions (OCABSA, les « **Obligations Convertibles** ») pour un montant total de 8 000 000 d'euros en principal, portant intérêt au taux annuel de 15% à compter du 1er janvier 2015, avec une maturité de cinq ans. Lors de l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris, ces Obligations Convertibles seront automatiquement converties (pour le montant cumulé de leur principal et des intérêts courus à cette date soit 9 712 783 euros au 31 mai 2016 (les intérêts étant calculés mensuellement)) en actions ordinaires de la Société selon une parité calculée à partir d'une valeur égale à 80% du Prix de l'Offre.
Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions de la Société qui seront émises à l'occasion de la conversion des Obligations Convertibles lors de l'introduction en bourse de la Société et selon le Prix de l'Offre (tel que défini au paragraphe E.3 ci-dessous) :

Actionnaires	OCABSA souscrites	Nombre d'actions sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre	Nombre d'actions sur la base de la borne supérieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre
Deltec Bank	114	320 388	243 677
Chaldon Limited	31	87 122	66 262
Mme Béatrice Philippe	6	16 862	12 824
Financière Gabriel	5	14 052	10 687
M. Charles Lorenceau	4	11 241	8 549
Total	**160**	**449 665**	**341 999**

L'émission de ces actions nouvelles se traduira, à l'issue de l'Offre, par une augmentation du nombre total d'actions de la Société détenues par les actionnaires titulaires d'Obligations Convertibles, comme Deltec Bank et Chaldon Limited. Cette émission est intégrée dans la répartition du capital à l'issue de l'Offre telle que détaillée ci-dessous.

Répartition du capital à l'issue de l'Offre

La répartition du capital à l'issue de l'Offre (après conversion des Obligations Convertibles et réalisation des engagements de souscriptions décrits au paragraphe E3 ci-dessous), qui dépendra du Prix de l'Offre, peut être estimée comme suit (en fonction de la borne inférieure et de la borne supérieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) :

Borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre

	Détention à l'issue de l'Offre (hors exercice éventuel de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation)				Détention à l'issue de l'Offre (après exercice intégral de la Clause d'Extension mais hors exercice de l'Option de Surallocation)				Détention à l'issue de l'Offre (après exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation)			
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du Capital**	**Nombre de droits de vote**	**% des Droits de vote**	**Nombre d'actions**	**% du Capital**	**Nombre de droits de vote**	**% des Droits de vote**	**Nombre d'actions**	**% du Capital**	**Nombre de droits de vote**	**% des Droits de vote**
Crédit Mutuel du Nord Europe	185 185	3,35%	185 185	3,12%	185 185	3,19%	185 185	2,98%	185 185	3,02%	185 185	2,84
Chaldon Asia Limited (Famille Chalopin)	493 691	8,93%	493 691	8,32%	493 691	8,50%	493 691	7,95%	493 691	8,06%	493 691	7,56%
EGL UK	403 905	7,31%	807 810	13,62%	403 905	6,96%	807 810	13,01%	403 905	6,59%	807 810	12,37%
Maritime Manufacturers Associates (Hugues Lamotte & Associates)	350 000	6,33%	350 000	5,90%	350 000	6,03%	350 000	5,64%	350 000	5,71%	350 000	5,36%
Julien Moulin	246 142	4,45%	246 142	4,15%	246 142	4,24%	246 142	3,96%	246 142	4,02%	246 142	3,77%
Ginkgo Holdings Limited (Famille Durr)	231 226	4,18%	231 226	3,90%	231 226	3,98%	231 226	3,72%	231 226	3,77%	231 226	3,54%
Deltec Bank	663 536	12,00%	663 536	11,19%	663 536	11,43%	663 536	10,69%	663 536	10,83%	663 536	10,16%
CQS (Energy Trust)	95 000	1,72%	95 000	1,60%	95 000	1,64%	95 000	1,53%	95 000	1,55%	95 000	1,45%
Financiere De Rosario (Famille Michaud)	128 992	2,33%	128 992	2,17%	128 992	2,22%	128 992	2,08%	128 992	2,11%	128 992	1,98%
Pan Holding (Famille Vaysse)	70 300	1,27%	70 300	1,19%	70 300	1,21%	70 300	1,13%	70 300	1,15%	70 300	1,08%
Stahl Capital Ltd	45 978	0,83%	45 978	0,78%	45 978	0,79%	45 978	0,74%	45 978	0,75%	45 978	0,70%
Total des principaux actionnaires	**2 913 955**	**52,71%**	**3 317 860**	**55,93%**	**2 913 955**	**50,19%**	**3 317 860**	**53,43%**	**2 913 955**	**47,57%**	**3 317 860**	**50,82%**
Autres, et notamment: la famille Lorenceau, la famille Cromback, la famille Labruyere et divers clients de LCF Rothschild	1 280 848	23,17%	1 280 848	21,59%	1 280 848	22,06%	1 280 848	20,63%	1 280 848	20,91%	1 280 848	19,62%
Public	1 333 332	24,12%	1 333 332	22,48%	1 611 109	27,75%	1 611 109	25,94%	1 930 553	31,52%	1 930 553	25,57%
Total	**5 528 136**	**100,00%**	**5 932 041**	**100,00%**	**5 805 913**	**100,00%**	**6 209 818**	**100%**	**6 125 357**	**100,00%**	**6 529 262**	**100%**

Borne supérieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre

	Détention à l'issue de l'Offre (hors exercice éventuel de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation)				Détention à l'issue de l'Offre (après exercice intégral de la Clause d'Extension mais hors exercice de l'Option de Surallocation)				Détention à l'issue de l'Offre (après exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation)			
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du Capital**	**Nombre de droits de vote**	**% des Droits de vote**	**Nombre d'actions**	**% du Capital**	**Nombre de droits de vote**	**% des Droits de vote**	**Nombre d'actions**	**% du Capital**	**Nombre de droits de vote**	**% des Droits de vote**
Crédit Mutuel du Nord Europe	140 845	2,83%	140 845	2.62%	140 845	2.71%	140 845	2.52%	140 845	2.59%	140 845	2.41%
Chaldon Asia Limited (Famille Chalopin)	472 831	9,50%	472 831	8.79%	472 831	9.11%	472 831	8.46%	472 831	8.71%	472 831	8.10%
EGL UK	403 905	8,12%	807 810	15.01%	403 905	7.78%	807 810	14.45%	403 905	7.44%	807 810	13.84%
Maritime Manufacturers Associates (Hugues Lamotte & Associates)	350 000	7,03%	350 000	6.50%	350 000	6.75%	350 000	6.26%	350 000	6.44%	350 000	6.00%
Julien Moulin	240 564	4,83%	240 564	4.47%	240 564	4.64%	240 564	4.30%	240 564	4.43%	240 564	4.12%
Ginkgo Holdings Limited (Famille Durr)	229 219	4,61%	229 219	4.26%	229 219	4.42%	229 219	4.10%	229 219	4.22%	229 219	3.93%
Deltec Bank	551 353	11,08%	551 353	10.25%	551 353	10.63%	551 353	9.86%	551 353	10.15%	551 353	9.45%
CQS (Energy Trust)	95 000	1,91%	95 000	1.77%	95 000	1.83%	95 000	1.70%	95 000	1.75%	95 000	1.63%
Financiere De Rosario (Famille Michaud)	120 124	2,41%	120 124	2.23%	120 124	2.32%	120 124	2.15%	120 124	2.21%	120 124	2.06%
Pan Holding (Famille Vaysse)	70 300	1,41%	70 300	1.31%	70 300	1.35%	70 300	1.26%	70 300	1.29%	70 300	1.20%
Stahl Capital Ltd	45 978	0,92%	45 978	0.85%	45 978	0.89%	45 978	0.82%	45 978	0.85%	45 978	0.79%
Total des principaux actionnaires	**2 720 120**	**54,65%**	**3 124 025**	**58.06%**	**2 720 120**	**52.43%**	**3 124 025**	**55.86%**	**2 720 120**	**50.08%**	**3 124 025**	**53.54%**
Autres, et notamment: la famille Lorenceau, la famille Cromback, la famille Labruyere et divers clients de LCF Rothschild	1 242 866	24,97%	1 242 866	23.10%	1 242 866	23.95%	1 242 866	22.22%	1 242 866	22.88%	1 242 866	21.30%
Public	1 014 084	20,38%	1 014 084	18.85%	1 225 351	23.62%	1 225 351	21.91%	1 468 308	27.03%	1 468 308	25.16%
Total	**4 977 069**	**100%**	**5 380 974**	**100.00%**	**5 188 336**	**100%**	**5 592 241**	**100.00%**	**5 431 293**	**100.00%**	**5 835 198**	**100.00%**

B.7 Informations financières historiques clés sélectionnées

Les informations financières sélectionnées présentées ci-après sont extraites :

- des comptes consolidés audités de la Société pour les exercices clos les 30 juin 2015 et 30 juin 2014 établis en conformité avec les normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne ;
- des comptes semestriels consolidés résumés de la Société pour la période du 1er juillet 2015 au 31 décembre 2015 établis conformément à la norme IAS 34 sur l'établissement des comptes semestriels et ayant fait l'objet d'un rapport d'examen limité des commissaires aux comptes de la Société.

Des informations financières pro forma au 30 juin 2015 sont présentées au paragraphe B8 ci-dessous.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé

Les tableaux ci-après présentent l'évolution du compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 30 juin 2015 et 30 juin 2014 et pour les comptes semestriels clos le 31 décembre 2015.

	31 déc. 2015 (6 mois)	31 déc. 2014 (6 mois)	30 juin 2015 (12 mois)	30 juin 2014 (12 mois)	Pro forma 30 juin 2015 (12 mois)
Chiffre d'affaires	-	-	-	-	4 890 241
Achats, nets de variations des stocks	-	-	-	-	(931 329)
Autres charges d'exploitation	(1 512 766)	(257 623)	(2 109 679)	(970 587)	(5 938 383)
Amortissements et dépréciation	(5 538)	(8 275)	(16 551)	-	(358 668)
Autres produits	-	-	-	-	14 388
Résultat opérationnel	**(1 518 304)**	**(265 898)**	**(2 126 230)**	**(970 587)**	**(2 323 751)**
Coût de l'endettement financier net	(600 000)	(12 783)	(612 783)	-	(2 657 896)
Autres charges financières	(690 000)	-	(971 000)		(971 000)
Différences de change	(4 532)	1 416	2 093	1 334	2 093
Impôt	934 000	-	1 121 308	-	1 109 850
Résultat net de l'ensemble consolidé	**(1 878 836)**	**(277 266)**	**(2 586 612)**	**(969 253)**	**(4 840 704)**

Informations financières sélectionnées du bilan

Les tableaux ci-après présentent l'évolution des principaux postes du bilan consolidé du Groupe, pour les exercices clos les 30 juin 2015 et 30 juin 2014 et pour les comptes semestriels clos le 31 décembre 2015.

	31 déc. 2015	30 juin 2015	30 juin 2014	Pro forma 30 juin 2015
ACTIF				
Goodwill à affecter	-	-	-	18 765 531
Immobilisations incorporelles	29 392 066	28 748 189	25 605 331	28 764 496
Immobilisations corporelles	20 298	25 055	-	849 122
Autres actifs financiers	11 850	11 850	-	11 850
Total actifs non courants	**29 424 214**	**28 785 094**	**25 605 331**	**48 390 999**
Stocks	-	-	-	394 720
Créances clients et comptes rattachés	-	-	-	337 823
Autres créances	197 363	157 758	7 952	603 106
Valeurs mobilières de placement	-	-	-	1 273 673
Trésoreries et équivalents de trésorerie	285 948	2 044 849	19 336	2 984 237
Total actifs courants	**483 311**	**2 202 607**	**27 288**	**5 593 559**
TOTAL ACTIFS	**29 907 525**	**30 987 701**	**25 632 619**	**53 984 558**
PASSIF				
Capital	3 226 620	3 226 620	758 310	3 226 620
Primes et réserves consolidées	7 166 832	8 269 213	(310 362)	8 269 213
Résultat net, part du groupe	(1 878 836)	(2 586 612)	(969 253)	(2 837 115)
Total des capitaux propres	**8 514 616**	**8 909 221**	**(521 305)**	**8 658 717**
Provisions	517 398	514 524	29 681	3 811 237
Dettes financières non courantes	17 150 783	18 217 494	-	18 217 494
Impôts différés (passifs)	1 813 248	2 005 248	-	2 005 248
Total passifs non courants	**19 481 429**	**20 737 266**	**29 681**	**24 033 979**
Dettes fournisseurs	1 737 617	1 236 418	42 105	1 789 823
Autres passifs courants	173 863	104 796	26 082 138	19 502 037
Total passifs courants	**1 911 480**	**1 341 214**	**26 124 243**	**21 291 860**
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	**29 907 525**	**30 987 701**	**25 632 619**	**53 984 558**

Informations financières sélectionnées des flux de trésorerie consolidés pour les exercices clos les 30 juin 2015 et 30 juin 2014 et pour les comptes semestriels clos le 31 décembre 2015.

Le tableau ci-après présente l'évolution des flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 30 juin 2015 et 30 juin 2014 et pour les comptes semestriels clos le 31 décembre 2015.

	31 déc. 2015 (6 mois)	31 déc. 2014 (6 mois)	30 juin 2015 (12 mois)	30 juin 2014 (12 mois)
Trésorerie d'ouverture	**2 044 849**	**19 336**	**19 336**	**39 026**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(1 126 226)	(245 447)	(947 720)	(1 005 829)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(502 193)	(1 295 895)	(2 076 258)	-
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(130 482)	1 630 439	5 049 491	986 139
Variation de trésorerie sur l'exercice	(1 758 901)	89 097	2 025 513	(19 690)
Trésorerie de clôture	**285 948**	**108 433**	**2 044 849**	**19 336**

B.8 Informations financières pro forma clés sélectionnées

Les informations financières pro forma au 30 juin 2015 présentées ci-dessous ont été préparées à partir des comptes consolidés audités du Groupe au 30 juin 2015 et reflètent l'acquisition du groupe Transcor Astra Luxembourg (TAL) par la Société comme si l'acquisition était intervenue le 30 juin 2015 pour les besoins de l'état de la situation financière pro-forma, et le 1er juillet 2014 pour les besoins du compte de résultat pro-forma.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDE PRO FORMA AU 30 JUIN 2015

	Compte de résultat consolidé Française de l'Energie	Compte de résultat consolidé Groupe Transcor Astra LUX	Ajustements pro forma relatifs à l'acquisition du groupe Transcor Astra LUX	Total compte de résultat pro forma
	€	€	€	€
Produits des activités ordinaires	-	4.890.241	-	4.890.241
Achats, nets des variations de stocks	-	(931.329)	-	(931.329)
Autres charges d'exploitation	(2.109.679)	(3.578.704)	(250.000)	(5.938.383)
Amortissements des immobilisations	(16.551)	(342.117)	-	(358.668)
Résultat opérationnel	**(2.126.230)**	**38.091**	**(250.000)**	**(2.338.139)**
Autres produits	14.388	-	14.388	
Coût de l'endettement financier net	(612.783)	(540.673)	(1.504.440)	(2.657.896)
Autres charges financières	(971.000)	-	-	(971.000)
Différences positives de change	2.093	-	-	2.093
Résultat avant impôt	**(3.707.920)**	**(488.194)**	**(1.754.440)**	**(5.950.554)**
Impôt	1.121.308	(11.458)	-	1.109.850
Résultat net de l'ensemble consolidé	**(2.586.612)**	**(499.652)**	**(1.754.440)**	**(4.840.704)**
Résultat global, part du groupe	**(2.586.612)**	**(499.652)**	**(1.754.440)**	**(4.840.704)**

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDÉ PRO FORMA AU 30 JUIN 2015

	Bilan consolidé Française de l'Energie	Bilan consolidé Groupe Transcor LUX	Ajustements pro forma relatifs à l'acquisition de Transcor LUX	Total bilan pro forma
	€	€	€	€
ACTIFS				
Actifs non courants				
Goodwill à affecter	-	-	18.765.531	18.765.531
Immobilisations incorporelles	28.748.189	16.307	-	28.764.496
Immobilisations corporelles	25.055	824.067	-	849.122
Autres actifs financiers	11.850	-	-	11.850
	28.785.094	**840.374**	**18.765.531**	**48.390.999**
Actifs courants				
Stock	-	394.720	-	394.720
Créances clients et comptes rattachés	-	337.823	-	337.823
Autres créances	157.758	445.348	-	603.106
Valeurs mobilières de placement	-	1.273.673	-	1.273.673
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.044.849	939.388	-	2.984.237
Total actifs courants	**2.202.607**	**3.390.952**	**-**	**5.593.559**
Total actifs	**30.987.701**	**4.231.326**	**18.765.531**	**53.984.558**
PASSIF				
Capitaux propres				
Capital	3.226.620	1.000.000	(1.000.000)	3.226.620
Primes et réserves consolidées	8.269.213	(39.658.111)	39.658.111	8.269.213
Résultat net, part du groupe	(2.586.612)	(499.652)	249.149	(2.837.115)
Total des capitaux propres	**8.909.221**	**(39.157.764)**	**38.907.260**	**8.658.717**
Passifs non courants				
Dettes financières non courantes	18.217.494	-	-	18.217.494
Impôts différés (passifs)	2.005.248	-	-	2.005.248
Provisions	514.524	3.296.713	-	3.811.237
Total passifs non courants	**20.737.266**	**3.296.713**	**-**	**24.033.979**
Passifs courants				
Dettes financières courantes	39.604.793	(20.391.731)	19.213.062	
Dettes fournisseurs	1.236.418	303.405	250.000	1.789.823
Dettes fiscales et sociales	104.796	184.179	-	288.975
Total passifs courants	**1.341.214**	**40.092.377**	**(20.141.731)**	**21.291.860**
Total passifs	**22.078.480**	**43.389.089**	**(20.141.731)**	**45.823.910**
Total passifs et capitaux propres	**30.987.701**	**4.231.326**	**18.765.531**	**53.984.558**

B.9 Prévisions ou estimations de bénéfice

Sans objet.

B.10 Réserves sur les informations financières historiques

Le rapport d'audit relatif aux états financiers consolidés des exercices clos les 30 juin 2014 et 30 juin 2015 contient les observations suivantes :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 23 « Instruments financiers et gestion des risques » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose la situation financière de la société ainsi que les mesures permettant à la société de couvrir ses besoins de trésorerie ».

Les informations financières pro-forma ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux de la Société qui contient les observations suivantes :

« Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes annexes aux informations financières pro forma relatives à l'absence d'affectation à ce stade de l'écart d'acquisition résultant de l'acquisition du groupe Transcor Astra Lux ».

Le rapport d'audit relatif aux comptes semestriels consolidés résumés de la Société relatifs à la période du 1er juillet 2015 au 31 décembre 2015 contient les observations suivantes :

« Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 « Principes généraux d'évaluation - Recours à des estimations » de l'annexe aux comptes semestriels consolidés résumés qui expose la situation financière de la société ainsi que les mesures permettant à la société de couvrir ses besoins de trésorerie ».

B.11 Fonds de roulement net

A la date de visa sur le Prospectus, la Société ne dispose pas d'un fonds de roulement net suffisant pour faire face à ses obligations et à ses besoins de trésorerie d'exploitation pour les douze prochains mois. Le montant nécessaire afin de permettre à la Société de poursuivre son activité pour les douze prochains mois suivant la date de visa de l'AMF sur le Prospectus et jusqu'au 30 juin 2017 est estimé à environ 6,9 millions d'euros. Ce montant intègre la totalité des engagements dont la Société a connaissance à la date du visa sur le Prospectus, à savoir le paiement (i) de l'ensemble des dépenses courantes liées à l'activité sur la période, (ii) du prix d'acquisition de Concorde (qui a été réduit de 750 000 euros initialement à 150 000 euros) et (iii) des frais incompressibles inhérents à la levée de fonds à la charge de la Société pour 500 000 euros.

En novembre 2015 la Société a reçu un engagement de soutien financier de certains de ses actionnaires pour assurer la continuité de son activité jusqu'à l'audit des comptes annuels de l'exercice devant se clore le 30 juin 2016. Dans ce cadre, certains actionnaires se sont engagés à fournir des prêts d'actionnaires d'un montant total de 1,5 million d'euros à savoir Deltec Bank and Trust pour 1 million d'euros et M. Frédéric Durr pour 500 000 euros et portant intérêt à un taux de 5% par an. Ce montant a été intégralement tiré à la date du présent Prospectus. Le montant de 6,9 millions d'euros ne comprend pas le remboursement de ces prêts d'actionnaires, qui a été fixé à la réalisation par la Société d'une levée de fonds d'un minimum de 20 millions d'euros.

L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris et le produit net de l'Offre, dont le montant net attendu est d'environ 46 millions d'euros (hors exercice de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation), constitue la solution privilégiée par la Société pour assurer un fonds de roulement net positif, pour les 12 prochain mois suivant la date de visa sur le Prospectus. A l'issue de la réalisation de l'introduction en bourse envisagée, grâce aux fonds recueillis dans le cadre de l'Offre la Société disposera d'un fonds de roulement suffisant pour couvrir ses obligations courantes et ses besoins de trésorerie au cours des douze mois suivant la date du Prospectus.

La poursuite des programmes de développement en Lorraine et chez Gazonor, qui représente un montant total d'investissement sur les 3 prochaines années (jusqu'en juillet 2019) compris entre 77 millions d'euros et 122 millions d'euros, nécessitera de trouver des financements complémentaires. La signature de l'accord cadre de financement intervenue le 22 mai 2016 avec le fonds RGreen permettra de fournir une partie de ces financements dès 2016 et en toute hypothèse de couvrir le besoin lié à la poursuite des programmes de développement en Lorraine et chez Gazonor sans retard à un horizon de 12 mois.

Section C – Valeurs mobilières

C.1 Nature, catégorie et numéro d'identification des actions émises et dont l'admission aux négociations est demandée

Les titres de la Société dont l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« **Euronext Paris** ») (compartiment B) est demandée sont :

(i) l'ensemble des Actions Existantes ;

(ii) l'ensemble des actions à émettre sur conversion des Obligations Convertibles (les « **Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles** ») soit un nombre maximal de 449 665 actions nouvelles (sur la base de la base inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) et des actions nouvelles à émettre sur exercice des BSA (les « **Actions Nouvelles Emises sur Exercice des BSA** »), soit un nombre maximal de 370 370 actions nouvelles (sur la base de la base inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre); et

(iii) les actions nouvelles à émettre dans le cadre d'une augmentation de capital en numéraire avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par voie d'offre au public d'un montant d'environ 50 millions d'euros, correspondant à un nombre minimal de 1 408 450 actions (sur la base de la borne supérieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) et à un nombre maximal de 1 851 851 actions (sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) (les « **Actions Nouvelles Initiales** »). Le nombre maximal d'actions offertes pourra être augmenté par l'émission d'un nombre maximal de 277 777 actions nouvelles (sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension (les « **Actions Nouvelles Complémentaires** ») et par l'émission d'un nombre maximal de 319 444 actions nouvelles (sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) en cas d'exercice intégral de l'Option de Surallocation (les « **Actions Nouvelles Supplémentaires** », et avec les Actions Nouvelles Initiales et les Actions Nouvelles Complémentaires les « **Actions Nouvelles** »).

Les Actions Nouvelles seront toutes de même valeur nominale et de même catégorie que les Actions Existantes.

Date de jouissance

Jouissance courante.

Libellé pour les actions : FRANCAISE ENERGIE

Code ISIN : FR0013030152

Mnémonique : LFDE

Compartiment : Compartiment B

Secteur d'activité ICB : 0530 - Producteurs de pétrole et de gaz

Classification ICB : 0533 - Exploration et production

C.2 Devise

Euro.

C.3 Nombre d'actions émises / Valeur nominale des actions

Dans le cadre de l'Offre, il sera procédé à l'émission de 1 851 851 Actions Nouvelles (sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre), hors Clause d'Extension et Option de Surallocation (tel que ces termes sont définis au paragraphe E.3 ci-dessous)

En outre, en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation (tel que ces termes sont définis au paragraphe E.3 ci-dessous), un nombre maximal de 277 777 Actions Nouvelles Complémentaires et un nombre maximal de 319 444 Actions Nouvelles Supplémentaires portant ainsi le nombre d'actions faisant l'objet de l'Offre à un nombre maximal de 2 449 072 Actions Nouvelles, pourra être émis.

Dans le cadre de l'Offre, il sera procédé à l'émission d'un nombre de 449 665 Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles (sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre). Postérieurement à l'Offre, un nombre de 370 370 Actions Nouvelles Emises sur Exercice des BSA (sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) pourra être émis en cas d'exercice des BSA.

La valeur nominale d'une action de la Société est égale à 1 euro.

C.4 Droits attachés aux actions

En l'état actuel de la législation française et des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société du 23 mars 2016, sous condition suspensive et avec effet à compter de la date de première cotation des actions de la Société sur Euronext Paris, les principaux droits attachés aux Actions Existantes et aux Actions Nouvelles à compter de leur admission aux négociations dans le cadre de l'opération sont les suivants :

- droit à dividende et droit de participation aux bénéfices de la Société ;
- droit de vote, étant précisé que, conformément à l'article L.225-123 du Code de commerce, les actions entièrement libérées

pour lesquelles il peut être justifié une inscription nominative depuis 2 ans au nom du même actionnaire bénéficieront d'un droit de vote double. Il est précisé que l'ensemble des actionnaires de la Société (à l'exception d'EGLUK) ne sont actionnaires de la Société que depuis le 25 juin 2015, date de réalisation de sa restructuration avec EGLUK. C'est donc cette date qui servira de point de départ au calcul des droits de vote double (les statuts sous forme de SAS prévoyaient déjà cette possibilité). La société EGLUK sera donc le seul actionnaire de la Société à bénéficier d'un droit de vote double à compter de la date de première cotation des actions de la Société sur Euronext Paris.

- droit préférentiel de souscription de titres de même catégorie ; et
- droit de participation à tout excédent en cas de liquidation.

C.5 Restriction imposée à la libre négociabilité des actions

Aucune clause statutaire ne limite la libre négociabilité des actions composant le capital de la Société.

C.6 Demande d'admission à la négociation

L'admission des actions de la Société est demandée sur Euronext Paris (Compartiment B).

Les conditions de négociation de l'ensemble des actions seront fixées dans un avis d'Euronext qui sera diffusé le 24 mai 2016 selon le calendrier indicatif.

La première cotation des Actions Nouvelles (sous la forme de promesses d'actions au sens de l'article L. 228-10 du Code de commerce), des Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles (sous la forme de promesses d'actions aux termes de l'article L.228-10 du Code de commerce) et des Actions Existantes sur Euronext Paris devrait avoir lieu le 7 juin 2016.

Les premières négociations de l'ensemble des actions sur Euronext Paris devraient avoir lieu le 8 juin 2016, selon le calendrier indicatif.

A compter du 8 juin 2016 et jusqu'à la date de règlement-livraison (incluse) de l'Offre (tel que ce terme est défini au paragraphe E.3 ci-dessous) prévue le 9 juin 2016 selon le calendrier indicatif, les négociations de l'ensemble des actions interviendront sur une ligne de cotation unique intitulée « FRCAISE ENGIE PROM » et seront soumises à la condition suspensive de la délivrance du certificat du dépositaire constatant le versement du prix de souscription des Actions Nouvelles.

A compter du 10 juin 2016, les actions de la Société seront négociées sur une ligne de cotation unique intitulée « FRANCAISE ENERGIE ».

Les Actions Nouvelles Emises sur Exercice des BSA feront l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur Euronext Paris au fur et à mesure de l'exercice des BSA.

Aucune autre demande d'admission aux négociations sur un marché réglementé n'a été formulée par la Société.

Dans l'hypothèse où le Contrat de Garantie (tel que ce terme est défini au paragraphe E.3 ci-dessous) ne serait pas signé, l'opération d'introduction en bourse de la Société et l'Offre (tels que ces termes sont définis au paragraphe E.3 ci-dessous) seraient annulées. Dans l'hypothèse où le Contrat de Garantie serait résilié conformément à ses termes, l'opération d'introduction en bourse de la Société et l'Offre (tels que ces termes sont définis au paragraphe E.3 ci-dessous) seraient annulées, et toutes les négociations intervenues depuis la date des premières négociations seraient rétroactivement annulées, chaque investisseur faisant son affaire personnelle du manque à gagner et des coûts résultant, le cas échéant, d'une telle annulation.

C.7 Politique en matière de dividendes

Conformément à la loi et aux statuts de la Société, tels qu'adoptés par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société du 23 mars 2016, sous condition suspensive et avec effet à compter de cette date de l'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, l'assemblée générale peut décider, sur proposition du conseil d'administration, la distribution d'un dividende.

Compte tenu du stade de développement de la société, il n'est pas prévu, à la date du présent Prospectus, de mettre en place une politique de dividendes à court terme.

Section D – Risques

D.1 Principaux risques propres à la Société, au Groupe ou à son secteur d'activité

Les principaux facteurs de risque propres à la Société, au Groupe et à son secteur d'activité figurent ci-après. Il s'agit :

(i) des risques relatifs à l'industrie du gaz naturel, notamment ceux liés au fait que :

- les activités d'exploration, d'évaluation, de développement et de production de gaz naturel sont sujettes à de nombreux risques et peuvent engendrer des coûts substantiels et incertains, ce qui pourrait affecter la réalisation des résultats, des ressources ou des réserves espérés par le Groupe ;
- les opérations du Groupe impliquent de nombreux risques opérationnels, dont certains pourraient entraîner des pertes substantielles et l'interruption des opérations de manière imprévue ;
- la quantité et la viabilité commerciale des découvertes du Groupe restent incertaines pendant la phase de développement ;
- les activités du Groupe dépendent de la disponibilité de l'équipement de forage et de production ; et
- les futures baisses des prix du gaz naturel pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe et entraîner une perte de valeur si le Groupe devait déprécier la valeur comptable de ses actifs de gaz naturel prouvés ;

(ii) des risques spécifiques associés au Groupe et à ses activités, notamment ceux liés au fait que :

- le Groupe a subi des pertes et n'a généré aucun chiffre d'affaires au cours des deux derniers exercices et pourrait ne pas devenir rentable ou être en mesure de maintenir sa rentabilité ;
- le Groupe possède un historique d'exploitation limité et sa réussite dépend de sa capacité à générer des flux de trésorerie grâce aux opérations futures ;
- les résultats réels du Groupe pourraient considérablement varier par rapport aux informations mentionnées dans le document de base :
- les états financiers présentés dans le présent document de base pourraient ne pas être représentatifs de la situation financière future ou des résultats du Groupe ;
- les données concernant les réserves et ressources des actifs de gaz naturel ne sont que des estimations ; elles pourraient être significativement différentes des chiffres réels et pourraient ne pas être extraites de façon rentable à terme ;
- les estimations des réserves de gaz du Groupe pourraient ne pas s'avérer exactes avec le temps et ne pas refléter les réserves réelles, ou, même si elles sont exactes, des limites techniques pourraient empêcher le Groupe de produire du gaz naturel à partir de ces réserves ;
- la réussite à long terme du Groupe dépend de l'identification et du développement de nouvelles ressources et de réserves de gaz naturel rentables ;
- l'activité du Groupe requiert des dépenses d'investissement importantes, qui pourraient être plus élevées que prévu et ne jamais être recouvrées ;
- le Groupe pourrait être confronté à des difficultés lors de l'obtention d'un financement pour ses nouveaux projets, son expansion et ses exploitations ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de réaliser ses plans d'affaires ou d'aménagement concernant l'exploration ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de faire évoluer ses activités de la phase d'exploration à la phase de production ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de commercialiser sa production d'hydrocarbures et un petit nombre de clients pourrait représenter une partie importante des recettes d'exploitation dans le futur ;
- le Groupe pourrait ne pas bénéficier du tarif de rachat garanti par le gouvernement français ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de réaliser certaines acquisitions essentielles à la croissance de son activité ;
- si le Groupe ne parvient pas à identifier, gérer et intégrer les acquisitions efficacement et correctement, il pourrait ne pas bénéficier des avantages attendus de ces acquisitions ;
- les acquisitions ou cessions d'actifs importants pourraient avoir une incidence importante sur les états financiers et les résultats du Groupe ;
- le Groupe dépend de ses relations avec les différentes parties prenantes et est exposé aux risques réputationnels qui affectent les entreprises de gaz naturel et doit développer une image positive pour assurer son acceptation sociale ;
- le Groupe pourrait ne pas avoir accès aux infrastructures et aux réseaux de distribution et de transport aux fins de la commercialisation de son méthane de houille ;
- le Groupe pourrait être confronté à des pénuries d'approvisionnement, d'équipements, de matériaux et de personnel, ainsi qu'aux pressions des coûts d'exploitation ;
- la technologie de forage utilisée par le Groupe pourrait être difficile à mettre en œuvre à grande échelle et pourrait devenir obsolète ;
- le Groupe est une jeune entreprise engagée dans l'exploitation du méthane de houille et est exposé à une forte concurrence de la part de grandes entreprises bien établies dans le domaine du gaz naturel et qui pourraient concurrencer le Groupe pour trouver des réserves sur les mêmes parcelles qu'il explore ;
- le Groupe pourrait ne pas être l'exploitant de l'ensemble de ses futurs actifs et, par conséquent, pourrait ne pas être en mesure de contrôler le calendrier des activités de développement, les coûts y afférents ou le taux de production des réserves sur ces actifs ;
- le Groupe peut éprouver des difficultés à réaliser et à gérer la croissance future et celle-ci pourrait exercer des contraintes sur ses actifs ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de renforcer ses systèmes de contrôle interne ;
- le Groupe est exposé à des risques engendrés par la concentration géographique de ses actifs ;
- le Groupe dépend de son équipe de direction et de ses cadres supérieurs possédant une expérience pertinente dans le secteur du gaz naturel ;
- les arrêts de travail et autres problèmes liés au personnel pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les opérations futures du Groupe ; et
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de céder ses actifs non stratégiques dans des conditions favorables et être tenu de conserver les passifs liés à certaines activités.

(iii) des risques réglementaires et juridiques, notamment ceux liés au fait que :

- le Groupe est soumis à des réglementations gouvernementales relatives à l'industrie du gaz naturel et à l'acquisition des permis, des licences et des autorisations gouvernementales nécessaires ;
- la réglementation complexe régissant les activités du Groupe pourrait être modifiée ;
- les opérations du Groupe dépendent des permis et des autorisations réglementaires qui pourraient ne pas être obtenus, maintenus ou renouvelés ;
- l'approbation des demandes de permis ou de renouvellement de permis gouvernementaux déposées par le Groupe pourrait être retardée ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de conserver, de proroger ou de renouveler ses permis existants ou d'obtenir de nouveaux permis ;
- le Groupe pourrait ne pas obtenir le transfert de ses permis ;
- le Groupe pourrait être impliqué dans des procédures juridiques, réglementaires, judiciaires ou autres découlant de ses activités et opérations et pourrait avoir à supporter des coûts importants ou subir des retards de production significatifs ;
- les opérations du Groupe présentent divers risques sanitaires, de sécurité, environnementaux et opérationnels ;
- le Groupe pourrait devoir engager des coûts importants dans le cadre de la réalisation de certaines de ses opérations en raison des réglementations environnementales ;
- le Groupe est exposé à des risques fiscaux, qui pourraient s'accentuer à la suite d'acquisitions ;
- le non-respect par le Groupe des lois et des réglementations applicables à ses activités pourrait entraîner des dépenses substantielles et la suspension de ses opérations ; et
- le Groupe pourrait ne pas disposer de couverture d'assurance adéquate contre les risques opérationnels éventuels.

(iv) des risques de marchés, notamment ceux liés au fait que :

- le risque de crédit des contreparties pourrait avoir un effet défavorable sur le Groupe ;
- le Groupe pourrait être exposé au risque de taux de change à l'avenir ;
- le Groupe pourrait être exposé au risque de taux d'intérêt à l'avenir ;
- les interruptions opérationnelles pourraient nuire gravement aux revenus futurs et à la situation financière du Groupe et accroître ses frais et dépenses ;
- les flux de trésorerie dégagés par le Groupe ne sont pas suffisants pour financer ses activités et il existe un risque d'insolvabilité ; et
- le Groupe ne dispose pas d'une trésorerie suffisante et la situation financière du Groupe présente un risque certain.

D.3 Principaux risques propres aux actions de la Société

Les principaux facteurs de risque liés aux actions de la Société figurent ci-après :

- les actions de la Société n'ont jamais été négociées sur un marché financier et sont soumises aux fluctuations du marché. En outre, un marché liquide pourrait ne pas se développer ou perdurer ;
- la cession d'un nombre important d'actions de la Société ou la perception de l'imminence d'une telle cession pourraient avoir un effet défavorable sur le prix de marché des actions de la Société ;
- le cours des actions de la Société est susceptible d'être affecté par une volatilité importante ;
- la non-signature ou la résiliation du Contrat de Garantie (tel que ce terme est défini au paragraphe E.3 ci-dessous) pourrait entraîner une annulation de l'opération d'introduction en bourse de la Société et de l'Offre (tel que ce terme est défini au paragraphe E.3 ci-dessous) ainsi que l'annulation rétroactive de toutes les négociations intervenues depuis la date de première négociation, chaque investisseur faisant son affaire personnelle du manque à gagner et des coûts résultant, le cas échéant, d'une telle annulation ;
- les souscriptions à l'Offre pourraient être insuffisantes et l'Offre pourrait être annulée ;
- les actionnaires de la Société seront dilués par l'émission des Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles et des Actions Nouvelles Emises sur Exercice des BSA, cette dilution pouvant être accentuée si le Prix de l'Offre est fixé à la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre ou en dessous ; et
- la proposition de taxe sur les transactions financières européenne pourrait, si elle était adoptée et transposée dans les législations nationales, augmenter les frais de transaction sur les actions de la Société.

Section E – Offre

E.1 Montant total du produit de l'Offre et estimation des dépenses totales liées à l'Offre

Produit brut de l'émission des Actions Nouvelles

Le produit brut de l'émission des Actions Nouvelles Initiales s'élèverait à un montant d'environ 50 millions d'euros, pouvant être porté à environ 66,12 millions d'euros en cas d'émission des Actions Nouvelles Complémentaire et Actions Nouvelles Supplémentaires résultant de l'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation (tel que ces termes sont définis au paragraphe E.3 ci-dessous).

Dans le cas où les souscriptions dans le cadre de l'Offre représenteraient au moins 75% de sa taille initiale, la taille de l'augmentation de capital pourrait être réduite à hauteur du montant des souscriptions reçues.

Estimation des dépenses totales liées à l'Offre

La rémunération maximale globale des conseillers financiers et des intermédiaires financiers pour le placement des Actions Nouvelles et les frais juridiques et administratifs liés à l'Offre (tel que ce terme est défini au paragraphe E.3 ci-dessous) sont estimés à :

- environ 3,96 millions d'euros, hors exercice de la Clause d'Extension et de l'Option de Surralocation (tel que ces termes sont définis au paragraphe E.3 ci-dessous) ;
- environ 4,26 millions d'euros, en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation (tel que ces termes sont définis au paragraphe E.3 ci-dessous) ;

et seront à la charge de la Société.

Produit net estimé de l'émission des Actions Nouvelles

Le produit net estimé de l'émission des Actions Nouvelles Initiales serait d'environ 46,04 millions d'euros.

En cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation (tel que ces termes sont définis au paragraphe E.3 ci-dessous), le produit net estimé de l'émission des Actions Nouvelles pourrait être porté à environ 61,86 millions d'euros.

E.2 Raisons de l'Offre / Utilisation prévue du produit de celle-ci et montant net estimé du produit de l'Offre

Raisons de l'Offre

L'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris a pour objectif de financer l'acquisition de Gazonor et le développement de sa production ainsi que de financer le déploiement de la première plateforme de production de CBM en Lorraine.

Ainsi les fonds levés permettront, d'une part, de financer l'acquisition de Gazonor pour un montant d'environ 19,6 millions d'euros (incluant environ 5 millions d'euros de dette que la Société pourra éventuellement refinancer), et d'autre part, de financer, pour un montant d'environ 26,6 millions d'euros, ses dépenses jusqu'au 31 décembre 2016, en ce compris notamment les dépenses suivantes : le remboursement du prêt consenti par EGLUK à hauteur de 4,5 millions d'euros afin de bénéficier de l'abandon graduel du solde conformément au « Reorganization and Cooperation Agreement » conclu entre la Société et EGLUK ; le remboursement des prêts d'actionnaires de 1,5 million d'euros (mentionnés au paragraphe B.11 ci-dessus) ; des investissements d'environ 10 millions d'euros pour le développement de la production de Gazonor ; le financement, à hauteur d'environ 7,8 millions d'euros, des dépenses d'exploration et de pré-développement des activités de production ; enfin, les autres charges d'exploitation incluant celles de Gazonor et s'élevant à environ 400 000 euros mensuels.

En cas de réduction de la taille de l'Offre, la Société consacrera le produit net de l'Offre en priorité au paiement du prix d'acquisition de Gazonor (pour 19,6 millions d'euros), au remboursement du prêt EGLUK (pour 4,5 millions d'euros) et au remboursement des prêts d'actionnaires de 1,5 million d'euros mentionnés plus haut. Selon les montants restants disponibles après ces paiements, elle pourra envisager un rééchelonnement de certaines des dépenses envisagées pour 2016, notamment la production d'électricité de Gazonor ou le programme de développement de la production en Lorraine. La signature de l'accord cadre de financement intervenue le 22 mai 2016 avec le fonds RGreen permettra néanmoins de fournir les financements complémentaires nécessaires pour poursuivre ce programme de dépenses selon le calendrier initialement envisagé.

Si nécessaire, la Société pourra aussi envisager d'avoir recours à des financements s'appuyant sur ses ressources prouvées existantes (resources based financing) ou des financements longue durée d'actifs (turbines à gaz) ainsi que sur la signature de partenariats (accords de co-développement ou contrats de fermage) pour compléter le financement de ses dépenses d'exploration et le développement de ses activités de production.

E.3 Modalités et conditions de l'Offre

Nature et nombre des titres offerts dans le cadre de l'Offre

Les Actions Nouvelles faisant l'objet de l'Offre (tel que ce terme est défini ci-dessous) sont des actions ordinaires d'une valeur nominale de 1 euro chacune. Elles seront assimilables dès leur émission aux Actions Existantes et porteront jouissance courante.

Structure de l'Offre

L'Offre s'effectuera par la mise sur le marché d'un montant maximal de 1 851 851 Actions Nouvelles Initiales (sur la base de la base inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre et, le cas échéant, d'un montant maximal de 2 449 072 actions (sur la base de la base inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation. Il est prévu que l'offre des Actions Nouvelles soit réalisée dans le cadre d'une offre globale (l'« **Offre** »), comprenant:

- un placement global (le « **Placement Global** ») principalement destiné aux investisseurs institutionnels comportant :
  - un placement en France ; et
  - un placement privé international dans certains pays, y compris aux États-Unis d'Amérique en vertu de la Règle 144A du Securities Act de 1933, tel qu'amendé (le « Securities Act »), et à l'extérieur des États-Unis d'Amérique en vertu de la Regulation S du Securities Act ; et
- une offre au public en France réalisée sous la forme d'une offre à prix ouvert, principalement destinée aux personnes physiques (l'« **Offre à Prix Ouvert** » ou l'« **OPO** »).

Si la demande exprimée dans le cadre de l'OPO le permet, le nombre d'Actions Nouvelles allouées en réponse aux ordres émis dans le cadre de l'OPO sera au moins égal à 10 % du nombre d'Actions Nouvelles Initiales dans le cadre de l'Offre, après exercice éventuel de la Clause d'Extension et avant l'exercice éventuel de l'Option de Surallocation. Si la demande exprimée dans le cadre de l'OPO est inférieure à 10 % du nombre d'Actions Nouvelles dans le cadre de l'Offre, avant exercice éventuel de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation, le solde des Actions Nouvelles Initiales non allouées

dans le cadre de l'OPO sera alloué dans le cadre du Placement Global.
Les ordres seront décomposés en fonction du nombre de titres demandés :
- fraction d'ordre A1 : de 10 à 180 actions incluses ; et
- fraction d'ordre A2 : au-delà de 180 actions.

Les fractions d'ordre A1 bénéficieront d'un traitement préférentiel par rapport aux fractions d'ordres A2 dans le cas où tous les ordres A ne pourraient pas être entièrement satisfaits.
Il est par ailleurs précisé que chaque ordre doit porter sur un nombre minimum de 10 actions.
Les ordres de souscription reçus passés par les investisseurs par Internet dans le cadre de l'OPO seront révocables, par Internet, jusqu'à la clôture de l'OPO (le 6 juin 2016 à 20 heures (heure de Paris)). Il appartient aux investisseurs de se rapprocher de leur intermédiaire financier afin de vérifier si les ordres transmis par d'autres canaux sont révocables et dans quelles conditions ou bien si les ordres transmis par Internet peuvent être révoqués autrement que par Internet.

Clause d'Extension

En fonction de l'importance de la demande, la Société pourra, en accord avec Société Générale, agissant au nom et pour le compte des Établissements Financiers (tel que ce terme est défini ci-après), augmenter le nombre d'Actions Nouvelles Initiales de 15%, soit un maximum (sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) de 277 777 Actions Nouvelles Complémentaires (la « **Clause d'Extension** »).

Option de Surallocation

La Société consentira à Société Générale, agissant au nom et pour le compte des Établissements Financiers (tel que ce terme est défini ci-après), une option permettant la souscription d'un nombre d'actions représentant un maximum de 15% du nombre cumulé d'Actions Nouvelles Initiales et d'Actions Nouvelles Complémentaires, soit un maximum (sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre) de 319 444 Actions Nouvelles Supplémentaires (l'« **Option de Surallocation** »).
Cette Option de Surallocation pourra être exercée, en tout ou partie, au Prix de l'Offre, en une seule fois à tout moment par Société Générale agissant au nom et pour le compte des Établissements Financiers, pendant une période de 30 jours calendaires après la date de fixation du Prix de l'Offre soit, selon le calendrier indicatif, jusqu'au 7 juillet 2016 (inclus).
En cas d'exercice de l'Option de Surallocation, cette information sera portée à la connaissance du public au moyen d'un communiqué de presse diffusé par la Société.

Fourchette indicative du Prix de l'Offre et méthodes de fixation du Prix de l'Offre

Fourchette indicative du Prix de l'Offre

Le prix des Actions Nouvelles dans le cadre de l'OPO sera égal au prix des Actions Nouvelles dans le cadre du Placement Global (le « **Prix de l'Offre** ») et pourrait se situer dans une fourchette indicative comprise entre 27 euros et 35,5 euros par action (la « **Fourchette Indicative du Prix de l'Offre** »).
Le Prix de l'Offre pourra être fixé en dehors de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre. La Fourchette Indicative du Prix de l'Offre pourra être modifiée à tout moment jusqu'au et y compris le jour prévu pour la fixation du Prix de l'Offre. En cas de modification à la hausse de la borne supérieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre, ou de fixation du Prix de l'Offre au-dessus de la borne supérieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre (initiale ou, le cas échéant, modifiée), la date de clôture de l'OPO sera reportée ou une nouvelle période de souscription à l'OPO sera alors réouverte, selon le cas, de telle sorte qu'il s'écoule au moins deux jours de bourse entre la date de diffusion du communiqué de presse informant de cette modification et la nouvelle date de clôture de l'OPO. Les ordres émis dans le cadre de l'OPO avant la diffusion du communiqué de presse susvisé seront maintenus sauf s'ils ont été expressément révoqués avant la nouvelle date de clôture de l'OPO incluse.
Le Prix de l'Offre pourra être librement fixé en-dessous de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre ou la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre pourrait être modifiée librement à la baisse (en l'absence d'impact significatif sur les autres caractéristiques de l'Offre).

Méthodes de fixation du Prix de l'Offre

Il est prévu que le Prix de l'Offre soit fixé par la Société, le 7 juin 2016, sur la base du calendrier indicatif, étant précisé que cette date pourrait être reportée si les conditions de marché et les résultats de la construction du livre d'ordres ne permettent pas de fixer le Prix de l'Offre dans des conditions satisfaisantes. La date de fixation du Prix de l'Offre pourra également être avancée en cas de clôture anticipée de l'Offre à Prix Ouvert et du Placement Global ou retardée en cas de prorogation de l'OPO et du Placement Global.
Le Prix de l'Offre fixé par la Société résultera de la confrontation de l'offre des actions dans le cadre du Placement Global et des demandes émises par les investisseurs selon la technique dite de « construction du livre d'ordres » telle que développée par les usages professionnels.

Garantie

L'Offre fera l'objet, à la date de la fixation du Prix de l'Offre, d'un contrat de garantie (le « **Contrat de Garantie** ») portant sur l'intégralité des Actions Nouvelles, conclu entre la Société, Société Générale, en qualité de Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé (le « **Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé** »), FirstEnergy Capital LLP et Pareto Securities AS en qualité de Co-Chefs de File (les « **Co-Chefs de File** »). En outre, Aurel BGC interviendra en qualité d'Agent Placeur (l'« **Agent Placeur** ») (ensemble, avec le Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé et les Co-Chefs de File, les « **Établissements Financiers** »).
La signature du Contrat de Garantie interviendra le jour de la fixation du Prix de l'Offre, prévue, postérieurement à celle-ci, selon le calendrier indicatif, le 7 juin 2016.
Le Contrat de Garantie pourra être résilié par le Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé, pour le compte des Établissements Financiers jusqu'à (et y compris) la date de règlement-livraison de l'Offre, sous certaines conditions, et dans certaines circonstances qui pourraient affecter le succès de l'Offre, notamment en cas d'inexactitude ou de non-respect des déclarations et garanties ou de l'un des engagements de la Société, dans l'hypothèse où l'une des conditions suspensives usuelles n'était pas réalisée, ou encore en cas de changement défavorable significatif dans la situation de la Société ou du Groupe ou en cas de survenance de certains événements spécifiques de marché rendant l'opération, de l'avis du Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé, impraticable ou déconseillée.
Le Contrat de Garantie ne constitue pas une garantie de bonne fin au sens de l'article L. 225-145 du Code de commerce.

Calendrier indicatif

23 mai 2016	Visa de l'AMF sur le Prospectus
24 mai 2016	Diffusion du communiqué de presse annonçant l'Offre et la mise à disposition du Prospectus Publication par Euronext de l'avis d'ouverture de l'OPO Ouverture de l'OPO et du Placement Global
6 juin 2016	Clôture de l'OPO à 17 heures (heure de Paris) pour les souscriptions aux guichets et à 20 heures (heure de Paris) pour les souscriptions par Internet
7 juin 2016	Clôture du Placement Global à 12 heures (heure de Paris) Fixation du Prix de l'Offre Exercice potentiel de la Clause d'Extension Signature du Contrat de Garantie Diffusion du communiqué de presse indiquant le Prix de l'Offre et le résultat de l'Offre (y compris le montant de l'Offre en cas d'exercice de la Clause d'Extension) Publication par Euronext de l'avis de résultat de l'Offre Date d'admission à la cote des Actions Nouvelles Initiales et des Actions Nouvelles Complémentaires en cas d'exercice de la Clause d'Extension sur Euronext Paris Début de la période de stabilisation éventuelle
8 juin 2016	Premières négociations des actions de la Société sur Euronext Paris sur une ligne de cotation unique intitulée « FRCAISE ENGIE PROM »
9 juin 2016	Règlement-livraison de l'OPO et du Placement Global
10 juin 2016	Premières négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris sur une ligne de cotation unique intitulée « FRANCAISE ENERGIE »
7 juillet 2016	Date limite d'exercice de l'Option de Surallocation Fin de la période de stabilisation éventuelle

Modalités de souscription

Les personnes désirant participer à l'OPO devront déposer leurs ordres auprès d'un intermédiaire financier habilité en France, au plus tard le 6 juin 2016 à 17 heures (heure de Paris) pour les souscriptions aux guichets et à 20 heures (heure de Paris) pour les souscriptions par Internet si cette possibilité leur est donnée par leur intermédiaire financier.
Pour être pris en compte, les ordres émis dans le cadre du Placement Global devront être reçus par le Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé, les Co-Chefs de File ou l'Agent Placeur au plus tard le 7 juin 2016 à 12 heures (heure de Paris), sauf clôture anticipée.

Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé

Société Générale Corporate & Investment Banking

Co-Chef de File

FirstEnergy Capital
Pareto Securities

Agent Placeur

Aurel BGC

Engagements de souscription reçus

Plusieurs actionnaires de la Société, y compris un certain nombre de ses Principaux Actionnaires (tel que ce terme est défini en paragraphe B.6 ci-dessus), ainsi que de nouveaux investisseurs se sont engagés à placer des ordres de souscription pour un montant total d'environ 14 millions d'euros, soit environ 28% du montant brut de l'Offre (hors Clause d'Extension). Les engagements de souscription reçus par la Société sont résumés dans le tableau suivant :

Investisseur / Actionnaire	Montant de l'engagement de souscription
Crédit Mutuel du Nord Europe	5 000 000 euros
Deltec Bank & Trust	4 000 000 euros
Financière Gabriel	1 276 250 euros
Financière de Rosario	1 000 000 euros
The Philippe Fund	634 500 euros
Julien Moulin	629 000 euros
Groupe Labruyère Eberle	367 250 euros
CBP Quilvest (Vis Vires & others)	320 000 euros
Fréderic Durr	226 250 euros
Charles Lorenceau	200 000 euros
Four Points Investment Manager	118 000 euros
BAC Investment	76 250 euros
TOTAL	**13 847 500 euros**

Ces ordres de souscription pourraient ne pas être intégralement servis et leur allocation sera fonction de la demande des investisseurs dans le cadre de l'Offre, conformément aux règles habituelles d'allocation.
A la connaissance de la Société, ses autres Principaux Actionnaires (tel que ce terme est défini au paragraphe B.6 de la présente note d'opération) et membres du Conseil d'administration n'ont pas l'intention, à la date de visa sur le Prospectus, de passer d'ordres de souscription dans le cadre de l'Offre. Aucune autre personne n'a l'intention, à la connaissance de la Société, de passer un ordre de souscription de plus de 5%.

Stabilisation

Aux termes du Contrat de Garantie, Société Générale (ou toute entité agissant pour son compte) en qualité d'agent de la stabilisation au nom et pour le compte de l'ensemble des Établissements Financiers (l'« **Agent Stabilisateur** »), pourra (mais ne sera en aucun cas tenu de) réaliser des opérations de stabilisation, lesquelles sont susceptibles d'affecter le prix de marché des actions et peuvent aboutir à la fixation d'un prix de marché plus élevé que celui qui prévaudrait en leur absence. En cas de mise en œuvre, de telles interventions pourront être réalisées, à tout moment, à compter de l'annonce du Prix de l'Offre et pendant une période s'achevant 30 jours calendaires plus tard, soit, selon le calendrier indicatif, du 7 juin 2016 jusqu'au 7 juillet 2016 (inclus).

E.4 Intérêts pouvant influer sensiblement sur l'Offre

Les Établissements Financiers et/ou certains de leurs affiliés ont rendu ou pourront rendre à l'avenir diverses prestations de services bancaires, financiers, d'investissements, commerciaux ou autres au Groupe, à ses affiliés ou actionnaires ou à leurs mandataires sociaux, dans le cadre desquelles ils ont reçu ou pourront recevoir une rémunération.
Certains des Principaux Actionnaires de la Société se sont engagés à fournir des prêts d'actionnaires d'un montant total maximum de 1,5 millions d'euros, à savoir Deltec Bank and Trust pour 1 million d'euros et M. Frédéric Durr pour 500 000 euros. L'intégralité de ce montant a effectivement été reçu par la Société à la date du présent Prospectus et ces avances seront remboursées à la réalisation de l'Offre.
Certains des Principaux Actionnaires de la Société détenteurs d'Obligations Convertibles ont signé des engagements de souscription dans le cadre de l'Offre qui sont décrits en détail au paragraphe E.3 ci-dessus. C'est le cas notamment de Deltec Bank and Trust (détenant pour 5,7 millions d'euros d'Obligations Convertibles), Chaldon Limited (détenant pour 1,55 million d'euros d'Obligations Convertibles) et de la Financière Gabriel (détenant pour 250 000 euros d'Obligations Convertibles). Pour rappel, la conversion des Obligations Convertibles lors de la réalisation de l'introduction en bourse envisagée fait ressortir un prix d'émission par Action Nouvelle Emise sur Conversion des Obligations Convertibles représentant une décote de 34.1% par rapport au Prix de l'Offre. Par ailleurs, les titulaires des Obligations Convertibles sont également les porteurs des BSA et bénéficieront à ce titre d'une décote de 20% du prix d'introduction en bourse, s'ils décident de les exercer.

E.5 Personne ou entité offrant de vendre des actions / Convention de blocage

Personnes ou entités offrant de vendre des actions de la Société

Non applicable.

Engagements d'abstention et de conservation

Engagements d'abstention de la Société

A compter de la signature du Contrat de Garantie et jusqu'à l'expiration d'une période expirant 180 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sous réserve de certaines exceptions.

Engagement de conservation des Principaux Actionnaires

Pris par les Principaux Actionnaires et certains autres actionnaires, représentant au total environ 88% de l'actionnariat de la Société à compter de la signature du Contrat de Garantie et jusqu'à la fin d'une période expirant 360 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'Offre. Cet engagement est consenti notamment sous réserve d'une réduction progressive dans le temps de cet engagement, les Principaux Actionnaires ayant le droit de céder (A) jusqu'à 50% du nombre d'actions pendant la période comprise entre 181 et 270 jours après le jour du règlement-livraison des Actions Nouvelles et (B) jusqu'à 75% du nombre d'actions pendant la période comprise entre 271 jours et 360 jours après le jour du règlement-livraison des Actions Nouvelles.

E.6 Montant et pourcentage de la dilution résultant immédiatement de l'Offre

Impact de l'Offre sur les capitaux propres consolidés

Sur la base des capitaux propres consolidés de la Société au 31 décembre 2015 et du nombre total d'actions composant le capital de la Société à la date du visa de l'AMF sur le Prospectus, les capitaux propres consolidés par action, avant et après réalisation de l'Offre, s'établiraient comme suit (après imputation des frais juridiques et administratifs et de la rémunération globale des intermédiaires financiers), en prenant comme hypothèse l'émission d'un nombre maximal de 2 449 072 Actions Nouvelles (calculé sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation) :

(en euros par action)	Capitaux propres par action au 31 décembre 2015 (sur une base non diluée)	Capitaux propres par action au 31 décembre 2015 (sur une base diluée)(1)
Avant émission des Actions Nouvelles	2,64	4,59
Après émission d'un nombre maximal de 449 665 Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles et de 1 851 851 Actions Nouvelles Initiales, sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre	11,62	12,25
Après émission d'un nombre maximal de 449 665 Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles et de 2 129 628 Actions Nouvelles Initiales et Actions Nouvelles Complémentaires en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension, sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre	12,35	12,91
Après émission d'un nombre maximal de 449 665 Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles et de 2 449 072 Actions Nouvelles en cas d'exercice intégral de l'Option de Surrallocation, sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre	13,08	13,56

(1) En prenant pour hypothèse l'émission de 370 370 Actions Nouvelles Emises sur Exercice des BSA.

Montant et pourcentage de la dilution résultant immédiatement de l'Offre

L'incidence de l'Offre sur la participation d'un actionnaire qui détiendrait 1% du capital de la Société et ne souscrivant pas à l'Offre serait la suivante, en prenant comme hypothèse l'émission d'un nombre maximal de 2 449 072 d'Actions Nouvelles (calculé sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation) :

(en %)	Participation de l'actionnaire (sur une base non diluée)	Participation de l'actionnaire (sur une base diluée)(1)
Avant émission des Actions Nouvelles	1%	0,90%
Après émission d'un nombre maximal de 449 665 Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles et de 1 851 851 Actions Nouvelles, sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre	0,58%	0,55%
Après émission d'un nombre maximal de 449 665 Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles et de 2 129 628 Actions Nouvelles Initiales et Actions Nouvelles Complémentaires en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension, sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre	0,56%	0,52%
Après émission d'un nombre maximal de 449 665 Actions Nouvelles Emises sur Conversion des Obligations Convertibles et de 2 449 072 Actions Nouvelles en cas d'exercice intégral de l'Option de Surrallocation, sur la base de la borne inférieure de la Fourchette Indicative du Prix de l'Offre	0,53%	0,50%

(1) En prenant pour hypothèse l'émission de 370 370 Actions Nouvelles Emises sur Exercice des BSA.

E.7 Dépenses facturées à l'investisseur par la Société

Sans objet.

Les Echos

Jeudi 26 mai 2016

SUR LE WEB WWW.LESECHOS.FR

L'INVITÉ DES ÉCHOS — Renault AVEC TALISMAN

« Les Echos »

Xavier Hürstel
PDG de PMU

LES PARIS HIPPIQUES FACE À LA CONCURRENCE
« Le pari hippique est concurrencé par d'autres jeux d'argent qui se développent de plus en plus en France sur Internet. Le sport hippique est également concurrencé par d'autres types de sports, donc il faut absolument rentrer dans une logique de renouvellement de cette offre. Comment fait-on ? Il faut avant tout innover sur l'offre, trouver de nouveaux types de services aux clients et innover avec une digitalisation croissante de nos activités. »

LE LANCEMENT DES EPIQE SERIES « Le monde des courses évolue et veut trouver quelque chose de plus simple à présenter au grand public pour pouvoir redécouvrir ce que sont les courses de chevaux. Pour cela, nous avons créé une marque qui va s'appeler EpiqE. Le premier produit de cette marque est les EpiqE Series, qui réunit les 14 plus belles courses de trot et de galop. C'est une sorte de championnat qui va commencer le 5 juin et racontera au grand public ce que sont ces plus grandes courses de chevaux. »

L'EURO 2016 « L'Euro concurrence les autres types de jeu, donc le pari hippique est un peu délaissé pendant l'Euro. Nous avons deux manières de réagir à cela : d'abord accélérer sur PMU.fr Sport en développant cette activité pour compenser. Ensuite, nous allons utiliser notre partenariat avec l'équipe de France pour des opérations dans nos points de vente PMU qui vont permettre de revenir aux courses par ces opérations promotionnelles. »

Interview réalisée par ***Guillaume Maujean***

L'intégralité de l'émission sur lesechos.fr/invitedesechos

LES ENTREPRISES CITÉES

Amundi 30
Aramco 28
Barclays 28
BMW 17
BNP Paribas 30,31
Bradesco 29
BridgeActive 25
CGG 31
Citi 28
Computer Sciences Corp 24
Compte-Nickel 29
Crédit Agricole 30, 31
Dashlane 25
Deutsche Bank 28
Diaxonhit 27
Eccity 17
EuropaCorp 31
Free 24
GAEC du Perrat 19
Gett 16
Goldman Sachs 28
Hewlett-Packard Enterprise 24
InnoVentures 29
JP Morgan 28
Lyft 16
Matines 19
Maurel & Prom 31
Moip 29
Morgan Stanley 28
Netflix 23, 24
Nubank 29
Orange 24
Peugeot Scooters 17
Pharmao 27
PMU 21
Saint-Gobain 30
Sanofi 15
Santander 29
SEB 31
Société Générale 31
Sodexo 31
SuperContas 29
Terali 27
Total 2, 31
UBS 28
Vallourec 31
Verallia 30
Volkswagen 16
Wirecard 29
XTX Markets 28

AVIS FINANCIER
Française de l'Energie (AMF) 35-39

Les Echos

Les Echos est une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (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.lessechos.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 (Numérique)
Daniel Fortin (Magazine, Opinions, Innovation)
Muriel Jasor (Les Echos Business)
Arnaud Le Gal (Opérations spéciales)
Etienne Lefebvre (France et International)
Clémence Lemaistre (Numérique)
Guillaume Maujean (Finance-Marchés)
Pascal Pogam (Enquêtes)
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-Francis Pécresse, Jean-Marc Vittori, Sabine Delanglade, Laurent Flallo, Sylvie Ramadier** (Le Crible)
LES ECHOS WEEK-END
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION **Henri Gibier**
DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION **Bénédicte Epinay** et **Laurent Guez**
RÉDACTEURS EN CHEF **Gilles Denis** et **Karl de Meyer**
DIRECTRICE ARTISTIQUE **Cécile Texeraud**
SÉRIE LIMITÉE
DIRECTRICE DÉLÉGUÉE DE LA RÉDACTION **Bénédicte Epinay**
RÉDACTEUR EN CHEF **Gilles Denis**
DIR. ARTISTIQUE ADJOINT **Lucas Mathieu**

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE MARKETING DIGITAL ET DIFFUSION **Sophie Gourmelen**
DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION **Fabrice Février**
PUBLICITÉ **Les Echosmédias** Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 22
PRÉSIDENT **Daniel Saada**
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
IMPRESSION L'Imprimerie (Tremblay-en-France), Montpellier (Midi Libre), Ste-Marie de La Réunion (RotOcéan).
TIRAGE DU 25 MAI 2016 : **114.227 exemplaires**
Membre de OJD-Diffusion contrôle CPPAP : 0421 C 83015. Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

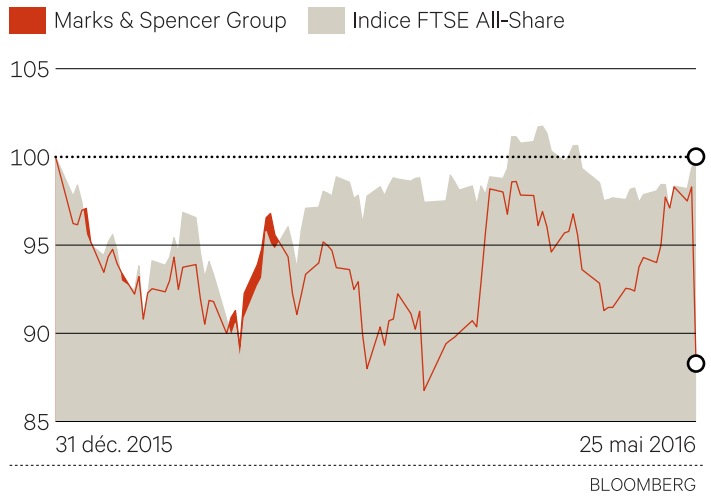
Ce numéro comporte un 3e cahier de 10 pages « Les Echos Sociétés »

crible

Mrs. Who ?

Marks & Spencer déçoit la City en ne dévoilant qu'un pan de sa stratégie.

Marks & Spencer face aux valeurs britanniques
Base 100 au 31 décembre 2015



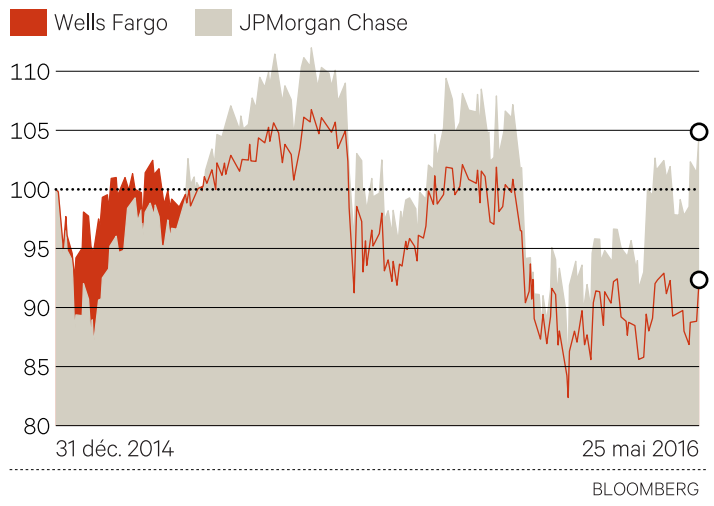
BLOOMBERG

Voyager dans le temps, c'est facile dans une série de science-fiction comme « Docteur Who ». De là à en faire une ambition stratégique pour une autre icône britannique, Marks & Spencer, il y a un pas que la City hésite à franchir. Car si le patron, Steve Rowe, veut reconquérir « Mrs M&S » – souvent une Anglaise de plus de cinquante ans –, des experts du prêt-à-porter suspectent que son armée vraiment loyale de clientes relève déjà de la génération précédente, celle de Maggie Thatcher qui, interrogée sur la provenance de sa lingerie, répondait « *Marks & Spencer bien sûr, comme tout le monde n'est-ce pas* ». Faute de savoir comment va évoluer le réseau de magasins et les implantations internationales, les analystes londoniens restent donc dans le « smog », malgré sa collection de résolutions : moins de mode servile, plus de qualité stylée, des baisses de prix, une hausse de la masse salariale et de la qualité de service. Seule certitude, le « consensus » de leurs estimations de bénéfice va devoir baisser, de 11 % selon Citi.
La correction modérée – à cette aune – infligée à l'action (–10 %) montre que les investisseurs se doutaient d'un effort à fournir. Jamais l'action n'a été si bon marché (11,5 fois le bénéfice prévisionnel) relativement à la moyenne des actions à Londres, depuis 2009, juste avant l'arrivée de Marc Bolland, le patron remercié en début d'année. De quoi donner un peu de temps à son successeur pour montrer qu'il est bien sur la piste de sa « M&S Woman ».

La résistance de la diligence

Wells Fargo revoit à la baisse ses objectifs de rentabilité, sans perdre sa cote boursière.

Wells Fargo face à JPMorgan Chase
Base 100 au 31 décembre 2014



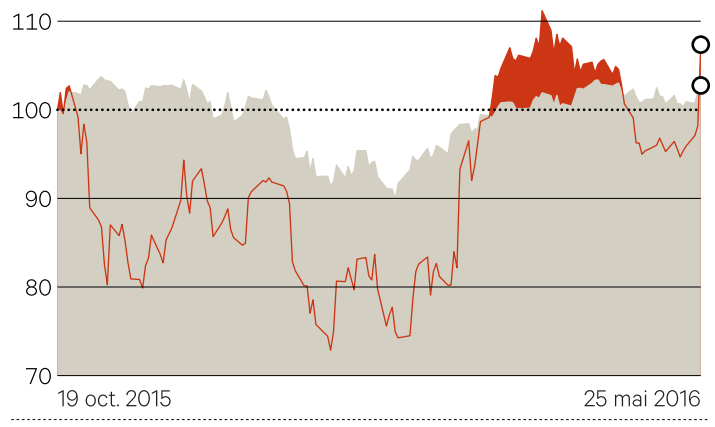
BLOOMBERG

Il y a deux sortes d'« Investor Day ». Ceux qui confirment et ceux qui alertent. Wells Fargo, la première banque américaine par la capitalisation boursière, a eu beau raboter ses objectifs de rentabilité pour cette année, son action n'a donc pas manqué le rayon de soleil sur les valeurs bancaires car les pronostiqueurs s'y attendaient, à cause des taux bas et des provisions dans l'énergie. Sa cote boursière fait de la résistance par rapport à celle de JP Morgan (1,4 et 1 fois l'actif net respectivement), plus grosse et aussi plus puissante hors des frontières, comme si le spectre d'une récession était moins présent chez l'Oncle Sam. Loin d'être attaquée, l'enseigne à la diligence est même considérée comme susceptible de passer à l'attaque car son patron, John Stumpf, avoue ne pas savoir quoi faire de son cash excédentaire. Si les concurrents américains moins dorés sur tranche ne s'inquiètent pas trop, c'est parce qu'ils savent que sa force réside surtout dans sa culture de croissance interne, plutôt que dans les acquisitions substantielles. Sa volonté d'équiper davantage sa base de clientèle ne peut que s'en trouver renforcée. Même si les activités de trading et de financement sur les marchés pèsent peu dans ses activités totales, la firme de San Francisco y dispose ainsi d'une marge de progression. Les banques européennes, qui ont toutes les peines du monde à ne pas détruire de la valeur sur leur propre continent, ne peuvent qu'envier ces prairies américaines où l'herbe pousse plus rentable. Sans perdre de vue que même le leader parvient tout juste à en créer, en visant un rendement des fonds propres (11 à 14 %) tout juste supérieur au coût du capital (proche de 10 %).

Recolle-moi si tu peux

Meg Whitman lance un deuxième « spin off » de l'ex-Hewlett-Packard.

Hewlett Packard Enterprise face aux valeurs américaines
Base 100 au 19 octobre 2015



BLOOMBERG

Entre la boulimie et l'anorexie, la frontière est mince lorsqu'on enchaîne les régimes contradictoires. Meg Whitman est bien placée pour le savoir. Après plus de trois ans passés à la tête d'Hewlett-Packard à empêcher l'éclatement de l'icône technologique ballonnée par une décennie d'acquisitions mal digérées (Compaq, EDS et Autonomy pour un total de 50 milliards de dollars), elle enchaîne deux scissions en sept mois. « *Ensemble, nous sommes plus forts* », clamait à son arrivée, en 2011, la moins bien payée du Top 10 des directrices générales d'« America Inc » (17,1 millions de dollars). Avant de découper, pour ses soixante-quinze ans, le gâteau du doyen de la Silicon Valley en deux : l'informatique d'entreprise d'un côté dans HPE, et les produits grand public (PC, imprimantes) de l'autre dans HP Inc. « *Investissements et acquisitions* », déclarait-elle alors en empoignant les rênes du premier. Avant de reprendre, mercredi, le couteau et entamer environ 40 % de l'entité pour la fusionner avec un de ses concurrents dans les services, Computer Sciences Corp (CSC). Les actionnaires de HPE détiendront la moitié du nouvel ensemble, bien qu'ils apportent près de 70 % du chiffre d'affaires, la transaction matérialisant la destruction de valeur sur l'achat d'EDS. L'accord gagnant-gagnant l'est plus pour l'un que pour l'autre et la réaction respective des deux titres (+9,8 % pour HPE, +34 % pour CSC) n'a pas recollé les morceaux. Meg Whitman est « *enthousiaste sur le brillant avenir de* [ces] *organisations* ». Sans doute plus que les 100.000 personnes qui ont quitté le groupe en dix ans.

EN VUE

Narendra Modi

Le Premier ministre indien, soixante-cinq ans, a convolé à l'âge de dix-huit ans lors d'un mariage arrangé et passa très peu de temps auprès de son épouse. Il finit même par se déclarer célibataire. Tout cela ne l'empêche pas de se consacrer à d'autres alliances, en l'occurrence diplomatiques. C'est la signification de son voyage très observé au pays des mollahs. L'Inde était, après tout, un allié de l'Iran, et son chef ne voudrait pas être le dernier à s'inviter à la table rouverte par la levée des sanctions qui empêchaient les deux géants de poursuivre leur commerce. Téhéran n'avait guère apprécié d'avoir été délaissée par celui qui fut son ami. Sur tout cela, Modi entend jeter un voile, il l'a dit dans un tweet en persan : « *Avec l'Iran, nous avons des liens de civilisation. J'espère que l'on pourra renforcer la coopération économique entre les deux pays.* » D'autant que l'Inde a besoin de pétrole, et que ce n'est pas en France qu'il risque de passer à la pompe. Un éléphant, ça pompe énormément. Depuis son arrivée au poste de Premier ministre, en 2014, le leader du parti de droite nationaliste, le BJP, défend un programme « Make in India », qui n'a pas encore rempli toutes ses promesses. Cela n'a pas empêché ce pays de 1,26 milliard d'habitants d'afficher la croissance la plus élevée au monde : 7,5 % en 2015-2016. Des chiffres à méditer, les économies à la traîne pourront s'y employer au cours de la Journée internationale du yoga, instaurée par l'ONU sous l'impulsion de Narendra. Lui-même a créé dans son gouvernement un ministère du Yoga et s'y adonne une heure par jour, de quoi compléter les quatre heures de sommeil qu'il s'octroie. Le pays des matins agités.

Lire nos informations Page 8