

# LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



**Gérard Rameix**  
« La Bourse des PME se fait attendre »

PAGE 30

L'éventuel retour en Bourse d'Euronext et le financement des entreprises sont les deux préoccupations du moment du nouveau patron de l'AMF.

# PME MAIS SI, ON VOUS AIME !

Depuis la révolte des Pigeons, les entrepreneurs tiennent la vedette. Fiscalité, financement, réglementation, les sujets qui fâchent sont nombreux pour les jeunes PME. Avec une interview exclusive de Fleur Pellerin.

PAGES 4 à 7

Fleur Pellerin, ministre en charge des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique.

« LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOFOLIO POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. »

L 15174 - 33 - F - 3,00 €



## ENTREPRISES

**L'OPEN DATA EST À LA MODE MAIS N'A PAS DE MODÈLE** PAGES 14-15

## TERRITOIRES

**DÉCHETS RADIOACTIFS, LE CHANTIER D'UN SIÈCLE** PAGES 18-19

## ANALYSES

**LES ENNUIS DU 787 VONT COÛTER CHER À BOEING** PAGE 27

Dell recommande Windows.



Le pouvoir d'en faire plus

# Notre engagement : la satisfaction client.

## Dell propose aux professionnels :

- Des experts directement à votre écoute 7j/7
- Facilités de financement et leasing
- L'installation de votre matériel
- Service "Next Business Day" : intervention sur site le jour ouvré suivant
- Assistance matérielle multi-marques via un interlocuteur unique Dell



Écran large WLED HD

### Inspiron™ 17R Écran 44 cm (17,3")

L'Inspiron™ 17R doté d'un écran HD relève de front les défis de l'entreprise, avec une puissance de processeur Intel® Core™ de 3e génération.

À PARTIR DE

**479 € HT**  
Livraison gratuite

Processeur Intel® Core™ i3-3110M inclus.

En option, 3 ans de service Pro Support avec intervention sur site le jour ouvré suivant



Windows Server 2012 Foundation

### Serveur PowerEdge™ T110 II

Solution de serveur d'entreprise complète avec 3 ans de service ProSupport d'intervention sur site. Équipé du Processeur Intel® Core™ i3-2100.

ÉCONOMISEZ 373 €

**499 € HT**  
AVANT 872 € HT

Processeur Intel® Core™ i3-2100 inclus.

Inclus 3 ans de service ProSupport avec intervention sur site le jour ouvré suivant



Écran tactile

### Tablette XPS™ 10

La productivité complète d'un PC dans la nouvelle tablette tactile XPS™ 10 équipée de Windows RT et d'options de stations d'accueil flexibles.

À PARTIR DE

**429 € HT**  
Livraison gratuite

Microsoft Office inclus.

En option, 3 ans de service Pro Support avec intervention sur site le jour ouvré suivant

Cliquez ► [Dell.fr/pme](http://Dell.fr/pme)

Appelez ► **0 825 826 918**

Du lundi au vendredi de 9h à 19h. Numéro Indigo : 0.15 € TTC/min.

Offres valables jusqu'au 30/01/2013, sauf mention contraire.

Offres réservées aux petites et moyennes entreprises de moins de 200 salariés, à la France métropolitaine et valables jusqu'au 30/01/2013 dans la limite des composants et pièces disponibles. Prix HT, TVA 19.6%, frais d'expédition et frais de traitement en sus. Frais de livraison 25 € HT pour les portables et 30 € HT pour les ordinateurs de bureau. Toutes les offres promotionnelles sont limitées à 5 exemplaires par entreprise. Offres soumises aux Conditions Générales de Vente et de Service Dell, disponibles sur [www.dell.fr](http://www.dell.fr). Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel, Logo Intel, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, Logo Intel Inside, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, vPro Inside, Xeon, Xeon Phi, et Xeon Inside sont des marques de commerce d'Intel Corporation aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Microsoft®, Windows®, Windows® Small Business Server, Windows® Server, Microsoft® Office 2010, Windows® 7 et Windows 8 sont des marques déposées ou des marques commerciales de Microsoft Corporation aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Dell™, le logo Dell™, PowerEdge™, Vostro™ sont des marques déposées de Dell. La garantie des produits tiers est assurée par les fabricants de ces produits. Dell S.A. Capital : 1 782 769 €. 1 Rond Point Benjamin Franklin - 34938 Montpellier Cedex 9 France.





**Les petits déjeuners** et les déjeuners du président de l'Assemblée nationale sont de plus en plus prisés par les députés. **Claude Bartolone** a pris l'habitude d'inviter à l'hôtel de Lassay des personnalités qui font l'actualité, telle **Laurence Parisot**, pourtant boycottée par certains élus. Les choix sont très éclectiques et les débats sont de bon niveau, selon les participants.

**Offre d'emploi**

Le Commissariat général à la stratégie et à la prospective cherche toujours son patron. **Jean-Marc Ayrault** avait indiqué que les décisions seraient prises avant la fin de l'année 2012. **Yannick Moreau** a rendu son rapport sur ce sujet début décembre. Depuis, rien. Matignon n'a pas encore trouvé le ou la président(e) et aucune rumeur de candidature prestigieuse n'a encore filtré dans le microcosme.



**Claudy Lebreton** veut accélérer le transfert des fonds européens aux collectivités. [ALAIN JULIEN / AFP]

**CLAUDY LEBRETON EST LAS** Le président de l'Assemblée des départements de France en a assez de l'absence de décisions sur la question des transferts des fonds européens (une promesse du candidat Hollande). Il va donc demander aux présidents des Régions (**Alain Rousset**), des maires de France (**Jacques Pélissard**) et des grandes villes (**Michel Destot**) d'aller demander à **Jean-Marc Ayrault** de trancher. En jeu : 25 milliards d'euros par an entre 2014 et 2020. Une partie du gouvernement freine des quatre fers. Comme, **Michel Sapin**, qui ne souhaite pas priver sa politique de l'Emploi de l'argent du Fonds social européen.

**La « tentation de Venise » de Stéphane Richard**

Les rumeurs le disent partant de France Télécom, cédant sa place à Anne Lauvergeon, pour aller chez Veolia. Bercy a dû démentir lundi. Stéphane Richard, dont le mandat n'arrive à échéance qu'en juin 2014, affirme avoir pris goût aux télécoms et vouloir rester aux commandes... bien qu'il soit « préoccupé et un peu triste, à titre personnel » lorsqu'il regarde la performance du titre France Télécom en Bourse (la plus mauvaise performance du CAC 40 en 2012, en chute de 31 %).

Cependant, selon son entourage, le PDG de l'opérateur historique est « parfois pris par la « tentation de Venise » », à l'instar de son homologue de Deutsche Telekom, René Obermann, qui est devenu un ami. Âgé de 49 ans, le patron du groupe allemand vient en effet d'annoncer son départ dans un an, pour redevenir « plus opérationnel ». Une « envie d'ailleurs », voire une envie de tout envoyer promener, qui serait d'autant plus compréhensible que le patron français, âgé de 51 ans, a



Stéphane Richard serait « un peu las de se battre contre tout le monde ». [ERIC PIERMONT / AFP]

**Le PDG de France Télécom se dit « préoccupé et un peu triste » de la performance du titre.**

fait fortune chez Nexity et que, multimillionnaire, il travaille « pour le plaisir ». Très remonté contre la concurrence en ce début d'année, l'ancien directeur de cabinet de Christine Lagarde au ministère de l'Économie et des Finances se sentirait parfois « un peu las de se battre contre tout le monde... » ▼

**Trois hommes pour un seul poste** Nommé par le gouvernement de François Fillon en 2011, **Étienne Guyot**, président du directoire de la Société du Grand Paris, n'aurait nulle envie de quitter son poste. Mais il va peut-être devoir se faire violence... **Thierry Lajoie**, ancien membre du staff de campagne de **Ségolène Royal** et actuel conseiller de **Cécile Duflot**, et **Pascal Auzanet**, qui a remis à la ministre de l'Égalité des territoires et du Logement son rapport sur le coût du Grand Paris Express en décembre dernier, seraient déjà candidats à sa succession.

**www.reseau812.fr** Clairement socialiste, le nouveau think tank Réseau 812 vient d'ouvrir son site. Il réunit tous les acteurs de l'entreprise (dirigeants, cadres et syndicalistes). Quarante personnes au comité d'orientation sont annoncées et d'ores et déjà 400 contributeurs. Au vu du nom des participants, **François Hollande** devrait y pêcher pas mal d'idées.

**LE « SYNDROME JOSPIN » A ENCORE FRAPPÉ** **Jean-Marc Ayrault**, parti en remplacement de **François Hollande** à **Buenos Aires** et au **Chili**, aurait pu en profiter pour, comme **Barack Obama** ou **Benoît XVI**, discuter longuement et calmement avec les journalistes. Treize heures de vol de Paris à Buenos Aires, trois heures de Buenos Aires à Santiago, treize heures de Santiago à Paris... cela laisse le temps d'expliquer une politique. Raté. Matignon a proposé deux avions séparés. Certains communicants sont, semble-t-il, encore marqués par le « syndrome Jospin ». Ce dernier avait « plombé » sa campagne pour la présidentielle de 2002 en évoquant l'âge de **Jacques Chirac** alors qu'il revenait de La Réunion avec des journalistes.

**Quand Nicole Bricq agace Airbus et EADS** Chez Airbus et EADS, on a peu apprécié le communiqué du ministère du Commerce extérieur sur le déplacement en Turquie de la ministre **Nicole Bricq** : il mentionne des discussions en cours avec Turkish Airlines sur 150 appareils en commande, dont des A380. « On veut bien informer les ministres de nos discussions, mais si ça remet en cause les commandes... », grognent les industriels. Message non reçu. Quelques jours après, en Chine, **Nicole Bricq** a déclaré que des commandes d'Airbus étaient attendues lors de la visite de **François Hollande** au printemps.

SOMMAIRE

**COULISSSES**

3 ► La « tentation de Venise » de Stéphane Richard.

**L'ÉVÉNEMENT**

- 4 Pour que ma petite entreprise prospère.
- 6 Le gros blues fiscal des business angels. ► L'autoentrepreneuriat sauvé par son succès.
- 7 Fleur Pellerin, ministre en charge des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique : « Il faut imaginer l'entreprise de demain. »

**LE BUZZ**

- 8 **L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE** La France, d'une guerre à l'autre.
- 10 Pendant la crise, le patrimoine national ne cesse... d'augmenter. ► Ciel, ma banque n'existe plus !
- 11 Cherchez l'erreur : Nissan frôle la surchauffe en Europe, et Renault ne sait que faire de ses usines. ► Bientôt la fin des mots de passe grâce à Google ?

**L'ENQUÊTE**

12 Le gros coup de mou du business vert.

**ENTREPRISES & INNOVATION**

- 14 L'Open Data est à la mode et... cherche son modèle.
- 16 Caudalie et ses pépins de raisins vendant, vendant...
- 17 ► Un château pour faire déstresser les cadres malheureux. ► La sécurité mène même au capital-investissement ; ► Décollage (virtuel) immédiat !

**TERRITOIRES / FRANCE**

- 18 Bure, le chantier d'un siècle pour les déchets radioactifs.
- 20 Un village de marques pour recolorer la cité des peintres.

**TERRITOIRES / INTERNATIONAL**

- 22 Skouris, la montagne d'or qui révolte les « Indignés » grecs.
- 23 En Bavière, on va recruter en Galice.

**► ON EN PARLE À BRUXELLES**

Deo juvante... dit la devise de Monaco.

**VOS FINANCES**

- 24 Les actions européennes tiennent la vedette en ce début 2013.
- 25 **LE CLASSEMENT** Sicav en obligations convertibles internationales : vive les hybrides !

**LES ANALYSES**

- 26 Et si la bulle immobilière éclatait ? Même pas peur !
- 27 Pourquoi les malheurs du 787 vont coûter très cher à Boeing.

**LES IDÉES / LES CHRONIQUES**

- 28 Quand la Chine choisit la voiture verte.
- 29 On ne va quand même pas en faire une histoire... ► L'effet domino de la dette des entreprises.

**L'INTERVIEW**

- 30 **Gérard Rameix**, président de l'Autorité des marchés financiers : « La Bourse des PME se fait attendre ».

52 %

C'est le taux de survie des entreprises créées en France après 5 ans d'existence. Il monte à 67% après trois ans. Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact des autoentrepreneurs sur ce taux de pérennité.



© FRANÇOIS GUILLOT / AFP

« Peut-on encore être vraiment entrepreneur en France ? [...] Les entreprises qui ne se créent pas aujourd'hui vont nous manquer dans cinq ans. »

LAURENCE PARISOT, SUR BFM, LE 4 JANVIER 2013

**PIGEONS ?**

« Cette communauté très diverse a beaucoup de points communs : elle croit à l'initiative individuelle, elle est habituée à agir sous contraintes financières et administratives, elle ne réclame pas d'aide ou de protection supplémentaire, elle veut simplement de la stabilité pour pouvoir travailler et développer son business. »

JEAN-DAVID CHAMBOREDON, PATRON DU FONDS DES ENTREPRENEURS INTERNET ISAI (LATRIBUNE.FR, OCTOBRE 2012).

# POUR QUE MA PETITE E

**LE CONTEXTE** La révolte des « Pigeons » a servi de déclencheur. Le gouvernement a pris conscience des besoins des jeunes entreprises afin de revitaliser l'économie du pays et booster la compétitivité.

**LES ENJEUX** Les Assises de l'entrepreneuriat, lancées en janvier, visent à proposer des mesures dans des domaines aussi variés que la fiscalité, la réglementation et le financement.

FABIEN PILIU

« O » opération de com' après la grogne automnale des chefs d'entreprise, ou véritable début d'une politique en faveur de l'entrepreneuriat ? Le 14 janvier, Fleur Pellerin, la ministre des PME, a lancé les Assises de l'entrepreneuriat. Jusqu'à avril, neuf groupes de travail, aidés des contributions des Français qui auront décidé de donner leur avis sur le site dédié à l'événement, se pencheront sur les sujets essentiels qui préoccupent les dirigeants de PME. Fiscalité, financement, simplification administrative, autoentrepreneuriat, innovation, export... et même l'entreprise du futur sont au menu, alors que la création d'entreprises est toujours aussi dynamique : en 2012, près de 600 000 ont vu le jour, dont deux tiers d'autoentreprises.

« Pour croître et prospérer, les entreprises et ceux qui les animent doivent pouvoir compter sur un environnement propice pour conduire, investir, innover et exporter », avait déclaré alors la ministre. Et de sérénité aussi. Reste à savoir ce que fera ensuite Fleur Pellerin des préconisations

suggérées par les experts. Au regard de l'état actuel des finances publiques, sa marge de manœuvre est réduite. Un exemple ? La modulation de l'impôt sur les sociétés en fonction de la taille de l'entreprise, qui fut l'une des mesures phares du programme économique du candidat Hollande, est reportée *sine die*...

## 1 / FISCALITÉ : LE GRAND SOIR N'EST PAS POUR DEMAIN

La réforme de la fiscalité devrait être un morceau de choix de ces Assises. C'est logique. Le rapport sur la compétitivité rédigé par Louis Gallois n'avait-il pas précisé, après tant d'autres, la surréglementation et l'instabilité normative de la fiscalité française ? Un grand soir fiscal n'étant pour demain, le groupe de travail intitulé « Asseoir un cadre fiscal durable pour l'entrepreneur » se contentera de modifier à la marge le paysage fiscal des PME pour stimuler la création d'entreprises et la transmission.

De quelle manière ? Le groupe de travail a déjà une idée : recentrer les multiples aides fiscales et sociales mis à la disposition des entreprises par l'État et les collec-

## À CHAQUE PROJET, SON STATUT

### Auto entrepreneur :

une solution d'attente pour les indépendants.

- Régime social et fiscal simplifié.
- Chiffre d'affaires plafonné. Embauche impossible.

### L'entreprise individuelle :

pour réaliser des investissements limités.

- Démarches administratives réduites. Dépôt des comptes annuels facultatif.
- Responsabilité sur ses biens propres des dettes de l'entreprise.

### La société à responsabilité limitée (SARL) :

pour faire des économies.

- Fiscalité avantageuse (IS de 15 % jusqu'à 38.120 euros de bénéfice).
- Non déductibilité des intérêts d'emprunts contractés pour l'acquisition des parts d'une SARL.

### La jeune entreprise innovante (JEI) :

pour lancer une start-up.

- Statut compatible avec toutes les formes d'entreprises. Exonération totale de l'impôt sur les trois premiers exercices bénéficiaires.
- Avoir moins de 8 ans d'existence, détention majoritaire par des personnes physiques et engager au moins 15% des dépenses en R&D.

### La société coopérative ouvrière de production (SCOP) :

pour un projet collectif.

- Les bénéfices vont aux salariés. Avantages fiscaux importants.
- Actionnaires extérieurs limités à 49% du capital, réduisant les possibilités de financer le développement.

### L'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL) :

pour limiter son risque personnel.

- Le patrimoine professionnel est séparé du patrimoine privé.
- La valorisation des biens personnels affectés est un casse-tête. L'avis d'un expert est requis.

ASK MEDIA Source : Ministère de l'Économie et des Finances

tivités territoriales – si nombreuses que les chefs d'entreprise ne les connaissent pas toutes ! – sur les jeunes entreprises qui ont un réel potentiel.

Concrètement, il s'agirait de vérifier l'efficacité des aides en

vigueur avant de décider à qui elles doivent être accordées. Après le saupoudrage, l'heure serait-elle venue au soutien ciblé ?

Autre sujet qui devrait être débattu, la modulation de l'impôt sur les sociétés (IS) en fonction de

la taille des entreprises. « Je mettrai en place trois taux d'imposition différents sur les sociétés : 35 % pour les grandes, 30 % pour les petites et moyennes, 15 % pour les très petites », avait promis le candidat François Hollande, estimant

VENDREDI 25 JANVIER 2013 LA TRIBUNE

**88 %**  
des patrons  
se déclarent  
inquiets pour  
l'économie.

(Baromètre KPMG/CGPME  
janvier 2013).

© BERTRAND LANGLOIS / AFP



« Dans un moment difficile, où il est demandé beaucoup aux entreprises, nous devons leur apporter notre confiance, notre soutien, et saluer tous ceux qui contribuent au travail en France et pour la France. »

FRANÇOIS HOLLANDE, DISCOURS SUR LE SITE VALÉO DE LA VERRIÈRE, JUILLET 2012

**3 340 860**

**C'EST LE NOMBRE  
D'ENTREPRISES**

en France en 2010  
(Insee-Esange 2010). Elles  
réalisaient 3 598 milliards  
d'euros de chiffre d'affaires  
et généraient 1 031 milliards  
d'euros de valeur ajoutée.

# NOTRE ENTREPRISE PROSPÈRE

« Je mettrai en place trois  
taux d'imposition sur  
les sociétés : 35 % pour les  
grandes, 30 % pour les PME,  
15 % pour les très petites. »

FRANÇOIS HOLLANDE,  
PENDANT LA CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE

élevé. Une chose est sûre, elle n'est pas abandonnée », assure Fleur Pellerin à *La Tribune* (voir page 7).

Enfin, financement et fiscalité étant les mamelles de la transformation de nos PME en ETI, il serait étonnant sinon incongru qu'on fasse l'impasse sur la question qui agite actuellement les autres étages de Bercy : comment fléchir, par la fiscalité, l'épargne des Français vers l'économie réelle ? Le potentiel est important : le taux d'épargne dépasse les 16 % des revenus et les seuls encours de l'assurance-vie tutoient les 1 400 milliards d'euros.

## 2/ FINANCEMENT : UNE NÉCESSAIRE RÉVOLUTION DES MENTALITÉS

Une certitude, la Banque publique d'investissement (BPI) ne pourra à elle seule résoudre toutes les difficultés de trésorerie des entreprises, ni leurs besoins de financement de long terme. Le sujet est brûlant, car la crise et les contraintes prudentielles dictées par la réglementation Bâle III pèsent sur la capacité des banques à financer l'économie, en particulier l'augmentation des besoins de trésorerie des PME provoquée par l'allongement des délais de paiement. Selon la Banque de France, si la demande émanant des PME fut largement satisfaite au quatrième trimestre pour les crédits d'investissement, elle le fut moins pour les crédits de trésorerie. Les banques préfèrent soutenir un projet de développement offrant un retour sur investissement, même hypothétique, plutôt que de financer des découverts.

Ce sujet sera étudié par le groupe de travail des Assises dirigé par Christophe Praud, le président du Centre des jeunes dirigeants (CJD). Mais ce ne sera pas le seul.

Le développement du capital-risque, le financement par les business angels (lire page 6), le développement des plates-formes participatives, mais aussi le faible accès des PME-ETI aux financements de marchés,

seront aussi au menu.

Ce dernier point est soulevé par le rapport de Thierry Giami et Gérard Rameix sur le financement des PME-ETI par le marché financier (2011) ainsi que par le rapport du Conseil d'analyse économique « Le financement de l'économie dans le nouveau contexte réglementaire » (janvier 2013). Mais pour que ce groupe de travail soit pleinement efficace, il devrait aussi s'attaquer à des sujets structurels. Parallèlement à la cotation Banque de France, qui apprécie la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans, la banque centrale a aussi mis en place une cotation personnelle du dirigeant qui traduit froidement des éléments objectifs, notamment les informations publiques fournies par les tribunaux de commerce.

Parmi les quatre cotations en vigueur, la note 040 indique que le dirigeant a connu un dépôt de bilan au cours des trois dernières années. Bien qu'un tel événement ne signifie pas une cessation d'activité, cette cotation est utilisée parfois abusivement par les banques qui ferment le robinet du crédit. À quand une seconde chance pour les entrepreneurs ?

## 3/ SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE : UN CHANTIER QUI N'EN FINIT PAS

Les ministres passent, les chantiers restent. C'est notamment le cas de la simplification administrative. Cette question est régulièrement citée comme le frein principal au développement des entreprises. Parmi les obstacles principaux figurent notamment les seuils sociaux et la multiplication des interlocuteurs dans les domaines administratifs, fiscaux, sanitaires et environnementaux. Avec les Assises de la simplification, le précédent gouvernement avait tenté de faire un point précis sur ces plafonds de verre qui pèsent sur le quotidien des chefs d'entreprises. Sur les 600 propositions (!) formulées, quelques idées se sont concrétisées, notamment

dans le domaine de la dématérialisation des procédures comptables. Ainsi, la déclaration sociale nominative (DSN) se substituera à l'ensemble des déclarations existant à ce jour à partir de 2013 pour les entreprises qui se porteront volontaires. Elle deviendra obligatoire pour toutes à partir de 2016.

Ces Assises permettront-elles d'atteindre l'objectif fixé par le candidat François Hollande pendant la campagne présidentielle ? Dans son programme, le candidat socialiste s'était engagé à ce que les PME, les TPE, les artisans et les commerçants aient, « dans chaque région, un interlocuteur unique ».

Le groupe de travail mené par Michel Taly, un avocat fiscaliste, se penchera sur cette question. Il y a urgence. « La complexité et la volatilité de la réglementation représentent un coût fixe, que les grandes entreprises peuvent absorber, mais qui pèse sur les entreprises en développement, comme une incertitude supplémentaire », explique le sénateur Bruno Retailleau dans son rapport remis en 2009 à François Fillon. Selon les calculs réalisés par l'OCDE, la paperasserie administrative coûte chaque an 460 millions d'euros environ, soit 3,5 % du PIB à l'économie française.

## FOCUS

### Un contrat de travail *ad hoc* pour les start-up ?

Et si le mouvement des Pigeons était finalement passé à côté du vrai sujet, celui qui préoccupe la plupart des jeunes start-up et ceux qui les financent, en particulier les business angels ?

Certes, la question de la fiscalité des plus-values n'est pas anodine. Mais à leurs débuts, la plupart des jeunes entrepreneurs, en tout cas ceux qui n'ont pas besoin de lever énormément de fonds et restent donc dans des modèles économiques très modestes, ont un tout autre souci dès qu'ils envisagent de grossir : comment et surtout dans quel cadre recruter de nouveaux collaborateurs ?

Soumis à des contraintes multiples, au même titre que les autres entreprises, ils n'ont généralement pas les moyens techniques et humains pour jongler le plus efficacement possible avec tous les dispositifs

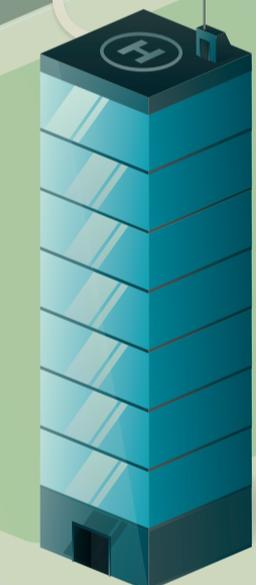
mis à leur disposition : contrats de qualification, CDD... Une précarité qui n'aide d'ailleurs ni à attirer les meilleurs talents dans des projets qui sont toujours à risque, ni à fidéliser des recrues talentueuses. Résultat, un gros turnover.

À l'inverse, le classique CDI constitue une charge potentielle relativement lourde en cas de difficulté et fait souvent l'objet de veto de la part des investisseurs. D'où cette idée qui commence à germer : proposer un statut particulier de contrat de travail pour les jeunes entreprises.

La matière est sensible, pour ne pas dire explosive, moins de quatre mois après l'envol des Pigeons et quelques jours seulement après la fin de la négociation sur la flexisécurité. Elle n'en reste pas moins un sujet. ▼ É. W.

#### Société anonyme (SA) : pour faire comme les grands.

- Risques limités pour des projets d'envergure.
- Coût de fonctionnement qui peut s'avérer élevé.



#### La société par actions simplifiée (SAS) : pour une « vraie entreprise » sans ses contraintes.

- Rédaction des statuts flexible.
- Le dirigeant ne bénéficie pas du régime des travailleurs non-salariés (cotisations et charges sociales faibles).

que cette modification de la fiscalité devait permettre d'alléger la charge fiscale des PME de 3 milliards d'euros. Pour l'instant, rien n'a été concrétisé. « Cette mesure est simple à appliquer sur le plan technique. En revanche, son coût est



**POUR QUE  
MA PETITE  
ENTREPRISE  
PROSPÈRE**

## 4 / LÉGISLATION UNE MORTELLE INFLATION

Avec la simplification administrative, la stabilisation des lois, des règles et des normes qui encadrent leur activité est une autre préoccupation majeure des chefs d'entreprises. Certes, le 20 septembre lors de la remise du prix de l'Audace créatrice, le président François Hollande a assuré que les principaux dispositifs fiscaux facilitant le développement des entreprises ne seraient pas modifiés. Parmi ces dispositifs, le crédit impôt recherche (CIR), l'exonération ISF de 75 % des titres détenus dans un pacte d'actionnaire, l'ISF PME, le dispositif Madelin, la déductibilité des emprunts, la niche Copé... Mais, il en faudra davantage pour que cette promesse, faite juste après la polémique des Pigeons, satisfasse pleinement les entrepreneurs.

« On n'a jamais voté autant de lois depuis 2007. Lois dont un certain nombre ont été supprimées ».

FRANÇOIS HOLLANDE, PENDANT LA CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE

Il faudrait par exemple qu'ils aient l'assurance que tout nouveau texte législatif concernant leur activité se substitue à un texte en vigueur. Pour l'instant, c'est un vœu pieux. Si Fleur Pellerin convient de la nécessité de stabiliser le paysage fiscal et administratif, elle n'est pas opposée à faire bouger les lignes si les nouveaux textes en vigueur améliorent réellement la situation antérieure. « Il faudrait aussi commencer par lancer des études d'impact de ces textes sur l'activité des PME avant de faire voter et de faire appliquer un texte », déclare à *La Tribune* Alain Rousset, le président de l'Association des régions de France (ARF).

Devant des chefs d'entreprise conviés par la CGPME, le candidat Hollande avait évoqué le sujet en avril. S'il était élu, il promettait de faire de la stabilité de l'environnement réglementaire et fiscal une priorité de la prochaine législature. « On n'a jamais voté de lois depuis 2007, lois qui, pour un certain nombre d'entre elles, ont été supprimées », avait-il expliqué citant notamment celles contenues dans la Loi Travail emploi et pouvoir d'achat (TEPA). À lui de jouer. ▼

# LE GROS BLUES FISCAL DES BUSINESS ANGELS

Ces entrepreneurs à succès ont investi 150 millions d'euros dans des start-up, de 2008 à 2011. Mais l'alourdissement de la taxation des plus-values de cession risque fort de les démotiver.

CHRISTINE LEJOUX

« Proposer de nouvelles sources de financement pour les entreprises. » Tel est le but de l'un des neuf groupes de travail mis sur pied dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat. Mais, avant de songer à de nouvelles sources de financement, ne faudrait-il pas préserver celles qui existent ? Notamment les business angels, ces autres « Pigeons » qui, en octobre, s'étaient révoltés au côté des entrepreneurs contre le projet de Budget 2013, en particulier contre l'alourdissement de la taxation des plus-values de cession de valeurs mobilières, mesure jugée « anti-start-up ».

## QUELQUE 4 000 BUSINESS ANGELS EN FRANCE

Si les business angels ont épousé la cause des entrepreneurs, c'est parce que nombre d'entre eux sont d'anciens créateurs d'entreprise. Des créateurs qui ont réussi, et qui souhaitent faire profiter les jeunes entrepreneurs de leur expérience et de leur fortune, plus



De gauche à droite : Xavier Niel (Iliad), Marc Simoncini (Meetic) et Jacques-Antoine Granjon (vente-privee.com), trois business angels parmi les plus connus de France. [GONZALO FUENTES/REUTERS]

ou moins conséquente. En France, les business angels les plus célèbres se nomment Marc Simoncini, Xavier Niel et Jacques-Antoine Granjon, respectivement fondateurs de Meetic, d'Iliad (Free) et de vente-privee.com.

Outre ces « stars », la France compte quelque 4 000 business angels. En 2011, ceux-ci ont investi 44,5 millions d'euros dans 327 start-up, selon leur fédération, France Angels. Un montant en hausse de 11 %, et qui représente près de 8 % des investissements réalisés la même année par les fonds de capital-risque français. Au total, les business angels, qui n'étaient encore que 2 900 il y

a trois ans, ont investi 150,5 millions d'euros dans des start-up, de 2008 à 2011. Un essor favorisé par la loi TEPA de 2007, qui permettait aux particuliers assujettis à l'ISF de déduire de leur impôt 75 % des sommes investies dans des PME, dans la limite de 50 000 euros. Mais en 2011, la déduction a été abaissée à 50 % et le plafond ramené à 45 000 euros. Quant aux particuliers non redevables de l'ISF, ils ne peuvent déduire de leur impôt sur le revenu que 18 % de leurs investissements dans des TPE.

C'est dire si l'alourdissement – de 19 % à 60 % – de la taxation des plus-values de cession de valeurs

mobilières, décidée par le gouvernement Ayrault, reste en travers de la gorge des business angels.

Certes, « les aspects fiscaux ne constituent pas la priorité des business angels, principalement motivés par la participation à une aventure entrepreneuriale », reconnaît Philippe Gluntz, président de France Angels. « Pour autant, la fiscalité ne doit pas décourager cette motivation car les business angels prennent de véritables risques. Ils ont une chance sur deux seulement de retrouver l'argent qu'ils ont investi dans une start-up », explique-t-il.

La motivation des business angels est-elle entamée ? Au quatrième trimestre 2012, les start-up de l'Internet ont levé à peine plus de six millions d'euros, un montant en chute de 30 %, selon le baromètre établi par Jean-David Chamboredon, patron du fonds d'entrepreneurs Internet ISAI.

Nul doute que la conjoncture économique morose freine les velléités d'investissement des business angels. Mais, difficile d'imaginer que l'inquiétude fiscale n'y soit pas un peu pour quelque chose, elle aussi. ▼

# L'AUTOENTREPREUNARIAT SAUVÉ PAR SON SUCCÈS

Remis en cause par le candidat Hollande, le statut de l'autoentreprise ne devrait pas être remis en cause, sinon à la marge, car il a séduit 1 million de personnes.

FABIEN PILIU

Fleur Pellerin l'a bien précisé lors de la présentation des Assises. Il n'est a priori pas question de modifier ce régime de l'autoentrepreneur, sinon à la marge pour limiter certains abus comme le salariat déguisé ou la concurrence déloyale. Ce statut, créé le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et adopté par un million de personnes, fait désormais bel et bien partie de la grande famille entrepreneuriale. Un discours qui tranche avec celui de Sylvia Pinel, la ministre du Commerce et de l'Artisanat, qui n'a jamais témoigné d'une grande sollicitude envers l'autoentreprise. Dans le sillage des propos tenus par le candidat Hollande pendant la campagne électorale – celui-ci avait évoqué la concurrence déloyale faite aux artisans –, elle a

demandé un rapport à l'Inspection générale des Affaires sociales (IGAS) et à l'Inspection générale des finances (IGF) qui rendront leurs conclusions fin février. « En intégrant les autoentrepreneurs à ces Assises, le gouvernement reconnaît le rôle social et économique de ce régime », se réjouit François

## Plus de la moitié des autoentrepreneurs sont des demandeurs d'emploi.

Hurel, l'auteur d'un rapport sur l'autoentreprise (2008), devenu président de l'Union des autoentrepreneurs.

Selon ses calculs, 22 % des autoentreprises deviennent des entreprises à part entière au bout d'un an d'existence, le plus

souvent parce que leurs fondateurs sont convaincus de la viabilité de leur projet. Une viabilité qui se traduit par un dépassement rapide du seuil de chiffre d'affaires accordé aux autoentrepreneurs (32 600 euros pour une activité de service). Ainsi, un quart des

300 000 autoentreprises (sur un total de 550 000 entreprises créées en 2012) enrichiront bientôt l'économie. Selon un sondage réalisé par Evo Portal, site spécialisé dans l'accompagnement des autoentrepreneurs, 90 % des personnes interrogées affirment leur attachement à ce modèle économique « qui a changé leur vie tout en leur permettant d'être autonomes financièrement ». Et le

phénomène ne s'essouffle pas : depuis la suppression de la défiscalisation des heures supplémentaires, le rythme des inscriptions s'accélère. Il serait passé de 800 à 1 000 par jour, selon Bercy.

Dernier vestige du « travailler plus pour gagner plus » du précédent quinquennat, le régime a pris une autre dimension, plus sociale. Actuellement, sur le million d'autoentrepreneurs, 25 % sont des salariés, 20 % des retraités, plus de la moitié des demandeurs d'emploi, et le reste surtout des étudiants. Autrement dit, si ce statut permet de se lancer dans une aventure entrepreneuriale, il donne aussi la possibilité aux demandeurs d'emploi d'enrichir leur CV. « Lors d'un entretien d'embauche, témoigner de son dynamisme en présentant son autoentreprise est bien vu », assure François Hurel. ▼

# FLEUR PELLERIN

MINISTRE EN CHARGE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES,  
DE L'INNOVATION ET DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

## « IL FAUT IMAGINER L'ENTREPRISE DE DEMAIN »

Après le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, le gouvernement a lancé à la mi-janvier les Assises de l'entrepreneuriat, qui se dérouleront jusqu'en avril. Objectif : faire de la France un pays plus accueillant pour les entrepreneurs. Explications.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
FABIEN PILIU ET DELPHINE CUNY

→ **LA TRIBUNE** – On attendait depuis cet été un plan PME, voici que vous lancez les Assises de l'entrepreneuriat ? Quelle est la différence ?  
**FLEUR PELLERIN** – En toute logique, le plan PME a été intégré dans le Pacte pour la compétitivité et l'emploi présenté en novembre par le Premier ministre. Il eût été illogique de présenter deux plans d'actions aux objectifs similaires. Si le Pacte doit être un choc rapidement positif pour l'économie, les Assises répondent à une philosophie différente. Cet événement a un objectif à plus long terme. Il doit permettre de stimuler l'esprit entrepreneurial des Français, insuffisamment développé selon moi : qu'on ne se méprenne pas sur mes propos. Je pense que les Français ont envie d'entreprendre mais, souvent, de nombreux obstacles – culturels, réglementaires, etc. – les empêchent de réaliser leur projet. À l'occasion des Assises, tous les sujets doivent être abordés, de la fiscalité à la simplification en passant par les multiples facettes de l'accompagnement du chef d'entreprise. Tous ensemble, les chefs de file des neuf groupes de travail, mais également les Français qui donneront leur avis sur le site des Assises – ils le peuvent d'ores et déjà sur [www.assises-entrepreneuriat.gouv.fr](http://www.assises-entrepreneuriat.gouv.fr) –, nous devons faire un point complet sur l'entrepreneuriat en France, réfléchir aux moyens de stimuler les initiatives et imaginer l'entreprise de demain capable d'embaucher, d'innover et d'exporter.

→ **Pourtant, les créations d'entreprises n'ont jamais été aussi nombreuses !**  
C'est vrai. Mais il faut bien distinguer les créations d'entreprises classiques et les créations d'auto-entreprises. Celles-ci représentent un peu plus de la moitié des 550 000 entreprises nées en 2012. Un certain nombre d'entre elles ne déclarent pas de chiffre d'affaires.

→ **Certes, mais selon l'Union des autoentrepreneurs, près d'un tiers d'entre elles deviennent des entreprises classiques au bout d'un an d'existence !**

C'est la raison pour laquelle il faut agir avec pragmatisme sur ce dossier. En attendant les conclusions du rapport de l'Inspection générale des affaires sociales [IGAS] et de l'Inspection générale des finances [IGF] en février, je pense qu'il faut surtout intervenir pour limiter les abus tels que la concurrence déloyale et le salariat déguisé, sans jeter le bébé avec l'eau du bain : brider un dispositif qui a déjà séduit 1 million de personnes et qui libère les énergies serait malvenu.

→ **Ces Assises ne visent-elles pas aussi à calmer la grogne des entrepreneurs, consécutive à l'alourdissement de la fiscalité prévue par la loi de finances 2013 ?**

Ce n'est pas un plan com' ! L'entrepreneuriat est un sujet majeur. En revanche, il est certain qu'il est nécessaire d'instaurer un dialogue serein avec les chefs d'entreprise. Le gouvernement a fait des choix courageux en deman-

dant des efforts à tous pour restaurer nos finances publiques. Les entreprises n'ont pas été plus ciblées que les ménages, il me semble, et j'ajouterais que les PME n'ont pas été impactées par les mesures prises afin de mieux répartir le poids de l'impôt sur les sociétés entre les grandes et les petites entreprises.

→ **Vous considérez donc que les critiques du monde entrepreneurial étaient injustes ?**

En quelque sorte, oui. L'ampleur prise par le mouvement des Pigeons était largement disproportionnée. Bien que le gouvernement ait revu largement sa copie, les critiques sont restées vives. Il y a eu un peu de mauvaise foi.

→ **Pour quelles raisons selon vous ?**

C'est un faux procès que l'on fait à la gauche depuis des années. Une partie de l'opinion considère que la gauche connaît mal l'entreprise et est mauvaise gestion-

naire des comptes publics. Il suffit pourtant d'observer l'évolution des comptes publics ces dix dernières années pour comprendre que ce procès est infondé. L'explosion de la dette et du déficit public n'est pas le fait de la crise. Celle-ci a bon dos.

→ **Pour soutenir les PME à l'export, quelles sont les pistes que vous souhaitez tracer ?**

La France compte moins de 100 000 entreprises qui exportent régulièrement. C'est insuffisant. L'État et ses structures de soutien aux entreprises comme la Banque publique d'investissement (BPI), Oséo, ainsi que les réseaux consulaires, les collectivités territoriales, et en particulier les Régions, ont un rôle éminemment important à jouer pour détecter les entreprises ayant le potentiel suffisant pour conquérir les territoires à l'export. Ce sujet sera largement abordé lors des Assises, d'autant que l'on constate qu'il y a de plus en plus d'entrepreneurs qui se projettent désormais à l'international dès les

premières années. Les modèles d'appui à ces exportateurs précoces doivent tenir compte de cette nouvelle donne. Il faut également réfléchir aux moyens d'améliorer la maîtrise des langues étrangères, en particulier de l'anglais.

→ **Ne craignez-vous pas de freiner un peu plus les initiatives à l'export des entrepreneurs ? Ne faudrait-il pas plutôt les encourager à se lancer, quitte à ne pas maîtriser totalement l'anglais ?**

Comment peut-on imaginer remporter des succès à l'export si l'on ne parle pas anglais ? Lors de ces Assises, nous essaierons de trouver des solutions, en particulier dans le domaine numérique, pour résoudre ce problème. Penser à l'export, à l'international, c'est aussi une tournure d'esprit, une démarche qu'il faut encourager par un mentorat en amont. En Israël, il y a un écosystème incroyable malgré un marché restreint : une cinquantaine de start-up sont cotées au Nasdaq, et ces entreprises ont tout de suite pensé de manière globale.

→ **Des parlementaires de tout bord souhaitent limiter les stratégies de groupe qui peuvent parfois avoir pour conséquence le pillage des PME sous contrôle des grands groupes. Soutiendrez-vous la proposition de loi qu'ils déposeront bientôt au Parlement ?**

Des problèmes se posent, par exemple pour des start-up craignant de se faire piller leurs brevets. Une chose est certaine, les relations entre les PME et les grandes entreprises ne sont pas assez bonnes en France. Il y a trop de rapport de forces et pas assez de coopération. C'est l'une des raisons pour lesquelles les projets de recherche collaborative entre entreprises ne décollent pas. En décembre dernier, j'ai remis à quatre entreprises pionnières en la matière un label « Relations fournisseurs responsables », délivré par la Médiation des relations inter-entreprises.

→ **Les PME qui fournissent les grands comptes publics et privés se plaignent régulièrement de l'allongement des délais de paiement, allongement qui provoque des tensions parfois dramatiques sur leur trésorerie. Ce sujet sera-t-il abordé lors des Assises ?**

Non, cette question sera traitée dans le cadre de la modernisation de l'État. En attendant, la loi doit être respectée, des pénalités sont prévues en cas de manquement à la loi. Par ailleurs, l'État doit être exemplaire. Ce n'est pas toujours le cas. ▼

### Elle est comme ça !

**Tablette ou portable ?**  
Les deux !

**Lève-tôt ou couche-tard ?**  
Les deux !

**Travail le week-end ou détente ?**  
Travail le samedi, détente le dimanche.

**Note de synthèse ou rapport fouillé ?**  
L'un ou l'autre, en fonction des sujets.

**La qualité que vous préférez chez vos collaborateurs ?**  
La réactivité et le sens des priorités.

**Le défaut que vous ne pardonnez pas chez un collaborateur ?**  
La négligence.

**Ce que vous détestez par-dessus tout au travail ?**  
Les réunions non conclusives.

Fleur Pellerin estime que « les relations entre les PME et les grandes entreprises ne sont pas assez bonnes en France ». (NICOLAS REITZAUM)





➤ **IL A OSÉ LE DIRE** « Nous ne pouvons pas remettre l'Italie dans les mains des incapables qui l'ont conduite à novembre 2011. » **MARIO MONTI**, PRÉSIDENT DU CONSEIL ITALIEN DÉMISSIONNAIRE, FAISANT ALLUSION À SILVIO BERLUSCONI ET À LA SITUATION CATASTROPHIQUE DANS LAQUELLE IL AVAIT LAISSÉ LE PAYS.

## L'ŒIL DE PHILIPPE MABILLE

DIRECTEUR ADJOINT DE LA RÉDACTION



# La France, d'une guerre à l'autre

**A**u Forum économique mondial de Davos<sup>1</sup>, qui reçoit cette semaine les leaders mondiaux du business pour une 43<sup>e</sup> édition au titre surprenant d'optimisme – *Resilient dynamism* –, et... intraduisible en français (dynamisme résilient : résistance aux chocs ou capacité de rebond?), on s'attendait à tout sauf à ça. À ça? Une nouvelle guerre contre le terrorisme, au cœur de l'Afrique. Certes, cela fait des années que le monde vit avec ce risque, depuis les attentats tragiques du 11 septembre 2001. Les États-Unis ont attaqué dans les années 2000 le problème à la racine, du moins le pensaient-ils, en intervenant massivement en Irak et en Afghanistan. Ils ont fini par « avoir » Ben Laden et en ont fait un film, « *Zero Dark Thirty* », sorti cette semaine en France. Mais le terrorisme islamique a ressurgi ailleurs, comme une mauvaise plante dont on ne peut pas se débarrasser, parce qu'il fait malheureusement partie, et pour longtemps, d'un monde sous haute tension.

Dans la cartographie des risques mondiaux établie par le World Economic Forum pour 2013<sup>2</sup>, le terrorisme était pourtant passé au second rang des préoccupations, derrière les enjeux climatiques, après une fin d'année 2012 marquée aux États-Unis par les dégâts du cyclone Sandy. L'intervention de la France au Mali, décidée dans l'urgence par François Hollande le 11 janvier, et le carnage de la prise d'otage qui a suivi dans le complexe gazier

d'In Amenas, dans le Sahara algérien, ont brutalement révélé au monde stupéfait que les risques géopolitiques sont en train de s'étendre à l'Afrique. Avec 37 civils étrangers tués, de huit nationalités différentes, la répression sanglante par l'armée algérienne de cette prise d'otages est la pire catastrophe de ce type jamais connue en temps de paix par des entreprises privées (BP et Statoil, en joint-venture avec le groupe algérien Sonatrach). Même si on peut comprendre les raisons qui ont conduit le gouvernement algérien à une riposte aussi violente, cela aura forcément des conséquences radicales sur les projets d'investissement des entreprises qui ne peuvent pas laisser leurs ingénieurs se faire enlever ou tuer sans réagir, même s'il s'agit d'une région stratégique pour ses ressources en énergie.

Avec la tragédie d'In Amenas, le conflit du Nord Mali s'est de facto mondialisé. Le problème n'est plus seulement le rétablissement de l'intégrité d'un petit pays sans grand enjeu stratégique et dont, à part la France, l'Europe se désintéresse.

Ce qui est en jeu avec le Mali va bien au-delà de la stabilité d'une région déshéritée, le Sahel. C'est la paix, dans un continent qui va connaître dans les quarante prochaines années la plus forte poussée démographique (2 milliards d'habitants au sud du Sahara en 2050) et dont l'entrée dans la mondialisation risque d'être bloquée ou retardée par la multiplication de conflits locaux ou régionaux menés par des groupes mafieux s'abritant derrière le paravent de l'islamisme. La France, pour l'instant encore bien seule, doit se préparer à un long conflit,

dont les conséquences à long terme restent difficiles à anticiper. On ne peut exclure qu'en faisant monter le risque algérien, notre principal fournisseur en gaz, cette nouvelle guerre contre le terrorisme ne conduise François Hollande à changer de position sur l'exploitation des gaz et pétrole de schiste situés dans notre sous-sol.

**HOLLANDE SUR TOUS LES FRONTS** La guerre à l'extérieur de nos frontières, mais aussi la guerre, économique et sociale, à l'intérieur. C'est que, à l'heure où on célèbre à Berlin avec faste les cinquante ans du Traité de l'Élysée, l'Allemagne attend aussi de la France qu'elle fasse ses devoirs à l'intérieur comme elle fait son devoir à l'extérieur. Berlin a certes salué l'accord du 11 janvier signé par les partenaires sociaux comme un pas en avant vers son modèle de démocratie sociale, mais espère plus, beaucoup plus, de réformes de la part de la France pour sécuriser la pacification de la zone euro, aujourd'hui portée à bout de bras par la crédibilité allemande.

Pour le soldat Hollande, 2013 s'annonce donc comme autant de pièges à désamorcer : baisser vraiment la dépense publique, sans fâcher les fonctionnaires ; réformer les retraites « dans la justice » sans se mettre à dos les retraités ni les entreprises ; faire adopter par les députés une loi proche de l'accord sur l'emploi tout en remettant la CGT et FO, non signataires, dans le jeu social. S'il y réussit, Hollande n'aura pas démerité et aura au moins réussi à réarmer le pays pour qu'il profite mieux de la reprise économique attendue au second semestre. ▼

(1) Retrouvez nos informations sur Davos 2013 à : <http://bit.ly/XTwJoh>  
(2) « Global Risks 2013 », téléchargeable à : <http://bit.ly/WSH8hg>

« Au-delà du Mali et du Sahel, c'est la paix dans tout le continent qui est en jeu. »



## LE MEILLEUR DE LA SEMAINE SUR **LATRIBUNE.FR**

### SUR LE PODIUM

**LE PLUS PARTAGÉ La France bientôt championne du monde de la taxation du capital** Certains économistes proches du Parti socialiste s'en inquiètent : avec les mesures fiscales votées à l'automne, la France détiendra en 2013 le record européen, et donc mondial, de taxation du capital. Or, détenir ce record signifie décourager l'investissement, sous quelque forme que ce soit... **PUBLIÉ LE 21 JANVIER**

**LE PLUS LU La saga du Boeing 787 : les atterrissements d'Airbus** En service depuis plus d'un an, le 787 est aujourd'hui cloué au sol en raison d'une série de problèmes rencontrés ces quinze derniers jours. C'est la première fois depuis trente-quatre ans que les États-Unis suspendent toute la flotte d'un modèle d'avion. *La Tribune* rappelle l'histoire mouvementée du Dreamliner. En sept chapitres. **PUBLIÉ LE 19 JANVIER**

**LE PLUS COMMENTÉ Retraites complémentaires, la menace d'une désindexation** Les pensions de retraites complémentaires Arrco (salariés) et Agirc (cadres) seront-elles revalorisées comme d'habitude le 1<sup>er</sup> avril? Rien n'est moins sûr. Le Medef propose de les désindexer de l'inflation : en 2013, leur revalorisation serait inférieure de 1,5 point à l'inflation. **PUBLIÉ LE 15 JANVIER**

### REPÉRÉ PAR LA RÉDAC'

**En France, la fraude fiscale coûterait de 60 à 80 milliards d'euros par an, selon le syndicat Solidaires-Finances publiques. Soit un manque à gagner de « 16,76 % à 22,3 % des recettes fiscales brutes » en 2012.**

### LA VIE DE LA COMMUNAUTÉ

Les meilleures contributions sur [latribune.fr](http://latribune.fr) et les réseaux sociaux



#### LE TWEET

Il a bien fallu apprendre à vivre sans lui de toute façon ;-)

» @TheoMertz, à propos de l'article : « **Kim Dotcom s'excuse pour les ratés de son "Mega-lancement"** »



#### L'OPINION

» Du Printemps arabe au chaos par Tahar Ben Jelloun, écrivain

L'écrivain livre son analyse des événements au Mali et dans le sud algérien : les prétendus « djihadistes » sont une bande de « gangsters et de trafiquants de drogue ». « Qui finance

ces criminels? [...] Derrière eux, il y a des États, des milliardaires qui rêvent d'un islam dominant le monde. »



#### LE COMMENTAIRE

La retraite de la fonction publique est calculée sur les 6 derniers mois, contre 25 ans pour le privé, et est doublée si elle est prise dans les DOM-TOM. On comprend mieux quelle est la principale force conservatrice de ce pays.

» Daffyduck à propos de l'article : « **Retraites : et si l'on changeait la règle des 25 meilleures années?** »

### LE DIAPORAMA

Les nouveautés 2013 du Salon de l'automobile de Detroit



**1 / Honda Urban SUV Concept**



**2 / Bentley Continental GTC Speed**



**3 / Chevrolet Corvette C7**

© PHOTOS DR

Retrouvez la totalité du classement sur [latribune.fr](http://latribune.fr)

Certains vous  
demandent d'être  
prêts pour la 4G...  
Chez Orange,  
c'est la 4G qui est  
prête pour vous.

Orange, premier opérateur à déployer la 4G pour les entreprises

**Orange, réseau mobile n°1\*, vous offre le meilleur du très haut débit :**

- dès aujourd'hui en 4G à Lille, Lyon, Marseille et Nantes, avec un débit jusqu'à 10 fois plus rapide qu'en 3G+\*\*
- et pour 60% de la population en H+ avec un débit jusqu'à 3 fois plus rapide qu'en 3G+\*\*

offres et terminaux disponibles sur [www.orange-business.com/4G](http://www.orange-business.com/4G)

4G

Business  
Services





La richesse de l'ensemble des acteurs économiques (ménages, sociétés, administrations) s'est accrue de 5% en 2011, selon l'Insee.

# Pendant la crise, le patrimoine national ne cesse... d'augmenter

**LA CRISE EST LÀ, LE POUVOIR D'ACHAT RECULE,** mais les Français n'ont jamais été aussi riches. C'est ce que souligne en creux la dernière étude de l'Insee consacrée au « patrimoine économique national ». Selon les statisticiens, le patrimoine de l'ensemble de la nation, qu'il s'agisse des ménages, des entreprises, des institutions financières (banques, assurances) ou des administrations, a crû de 5% en 2011, après +8,7% en 2010. Il atteint 13 620 milliards d'euros. Si l'on raisonne en termes nets, c'est-à-dire après avoir retranché l'endettement, il atteint encore 13 297 milliards.

Le patrimoine des seuls ménages (10 411 milliards d'euros nets), qui avait augmenté de 7,1% par an en moyenne sur la période de 1999-2009, s'est encore accru de 4,1% en 2011, après +8,1% en 2010. Cette « performance », dans un contexte de stagnation de l'activité économique et de baisse du pouvoir d'achat (-0,1% en 2011, par unité de consommation) est largement due à la poursuite de la hausse des prix de l'immobilier.

## DÉSFFECTATION POUR LES PLACEMENTS NON LIQUIDES

De fait, le patrimoine des ménages est, en réalité, essentiellement non financier (à hauteur de 74%). Pour 62%, il est constitué de biens immobiliers. Combinée à une augmentation du



Le patrimoine des ménages s'est accru de 4,1% en 2011. Cette « performance » est largement due à la poursuite de la hausse des prix de l'immobilier. Ici, des villas à Saint-Jean de Luz. (ANTOINE LORGNIER/ONLY FRANCE/AFP)

## >> L'ADDITION

parc, la hausse des prix de l'immobilier a poussé à la hausse le patrimoine « logements » des ménages, en 2011 : +9,2%. Cela a compensé la stagnation des actifs financiers, en valeur.

La chute de la richesse placée en actions (-7,6%) a été compensée par une hausse sensible (+5,8%) de ce que l'Insee appelle « numéraires et dépôts », c'est-à-dire les billets de banque et les comptes courants.

Les Français ne croient manifestement plus aux placements non liquides. En témoigne la très faible hausse des encours d'assurance-vie (+1,5%), qui reste tout de même le premier placement financier des Français, avec un encours de 1 430 milliards d'euros.

Le constat est sensiblement le même pour les entreprises (hors secteur financier). La valeur de leurs actifs financiers a même

baissé (-3,9%), mais leurs actifs non financiers (constructions, terrains, machines) ont au contraire progressé (+6,1%). En outre, les sociétés ont réduit leur passif.

Pour une part, cette baisse est due à un facteur technique : quand la valeur des actions baisse, l'Insee enregistre ce mouvement comme une baisse du passif. Du coup, si la valeur de l'ensemble des actifs des entreprises a stagné en 2011, leur patrimoine net (de

dettes) a au contraire progressé fortement, de 16,3% ! Quant aux administrations, sans surprise, leur richesse nette se réduit, en raison d'un endettement toujours accru. Dans le détail, leurs actifs progressent un peu (+2,7%), du fait, là aussi, de l'augmentation du prix du foncier, mais leur endettement s'accroît beaucoup plus vite (+7,2%). D'où une chute de 13,2% du patrimoine net de l'ensemble des administrations (État et organismes rattachés, collectivités locales, hôpitaux...) en 2011.

## FAIBLE HAUSSE DES RICHESSES PRODUITES

Si l'on rapporte le patrimoine de la nation au PIB, il apparaît une progression beaucoup plus rapide que la richesse produite chaque année. En 1996, ce patrimoine net de dettes représentait moins de cinq années de PIB. En 2011, c'était huit années de PIB.

Une faible hausse des richesses produites chaque année, mais un patrimoine qui grimpe à la vitesse grand V, notamment grâce à l'envolée des prix de l'immobilier : ces données résument la situation française. ▼

IVAN BEST

## LU SUR LE SITE

« Si le patrimoine national augmente, le partage de celui-ci n'est pas vraiment de mise lorsque l'on constate que, selon les données brutes de l'Insee, les 10% les plus riches détiennent 48% de la totalité du patrimoine... » ➤ par fr.

Le nombre d'établissements financiers de la zone euro (7 059) a baissé de 6% en 2012 par rapport à 2011, selon la Banque centrale européenne (BCE). Les plus grosses « pertes » ont été enregistrées au Luxembourg et... en France.

# Ciel, ma banque n'existe plus !

**LA ZONE EURO COMPTAIT 7 059 BANQUES** au 1<sup>er</sup> janvier 2013, soit 474 de moins qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2012. La baisse globale sur un an du nombre d'établissements est donc de 6%, selon les dernières statistiques publiées par la Banque centrale européenne (BCE), lundi 21 janvier. Mais, les situations sont contrastées selon les pays.

Plus que des « banques », il s'agit en fait de l'ensemble des établissements financiers recensés par la BCE, ce qui regroupe non seule-

ment les banques stricto sensu, mais aussi les banques centrales, ainsi que les établissements de crédit et de dépôt et même les fonds

## >> LE DÉCOUVERT

monétaires installés en zone euro. Le recul a été particulièrement fort en Slovaquie avec -30%, mais aussi au Luxembourg (-22%), un pays pourtant très tourné vers la finance et la gestion de fortune. La France

n'est pas en reste avec une baisse de 9%, légèrement plus importante qu'en Espagne et en Finlande où la diminution n'est « que » de 8%.

Malgré la baisse française, les établissements financiers d'Allemagne et de France représentaient 42% de tous les établissements en zone euro au 1<sup>er</sup> janvier 2012, soit la même proportion qu'un an auparavant, selon la BCE. En nombre, c'est le Luxembourg qui a perdu le plus d'établissements financiers,

(-124), suivi de la France (-105) et de l'Italie (-55). La BCE constate que malgré l'élargissement de la zone euro depuis sa création en 1999, le nombre d'entités n'a cessé de reculer : 2 797 banques ont disparu, soit une chute de 28%.

## UNE BAISSÉ CONTINUE DEPUIS 1999

Plusieurs explications peuvent être avancées : les fusions-acquisitions qui ont réduit le nombre des enseignes, mais également les crises successives (2001, 2008,

2011) ainsi que le durcissement de la réglementation bancaire et des normes prudentielles de Bâle.

Certains banquiers n'hésitent pas à dénoncer d'ailleurs la distorsion de concurrence que représente cette réglementation qui pénalise les banques françaises et européennes face aux banques américaines. L'Union européenne a dans son ensemble perdu 511 établissements financiers depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, elle compte 9 076 établissements au 1<sup>er</sup> janvier 2013. ▼

SÉVERINE SOLLIER



Avec ses 6 000 emplois, l'usine britannique de Nissan à Sunderland emploie deux fois plus de salariés que... le site historique de Renault Flins ! Une berline compacte de la marque japonaise pourrait bientôt être assemblée en France.

## Cherchez l'erreur : Nissan frôle la surchauffe en Europe, et Renault ne sait que faire de ses usines

### NISSAN A-T-IL BESOIN DE RENAULT EN EUROPE ?

Renault a laissé entendre clairement vendredi dernier qu'il pourrait produire des voitures de son partenaire japonais en France. Tout dépendra des négociations en cours avec les syndicats sur le plan de la compétitivité, qui devraient prendre fin dans les derniers jours de janvier ou au début de février.

La firme tricolore a ainsi confirmé les déclarations d'Arnaud Montebourg. Le ministre du Redressement productif avait assuré en fin de semaine dernière que Carlos Ghosn, PDG du constructeur tricolore et de Nissan, aurait accepté que son allié nippon (contrôlé à 44 % par le français) vienne en aide à ses usines en surcapacités.

Les immatriculations de Renault dans l'Union européenne ont plongé de 19 % (hors utilitaires) l'an dernier, soit la pire dégringolade des grands constructeurs. Nissan reculait dans le même temps de 6,3 % seulement. Moins donc que le marché total (-8,2 %). La part de Renault (avec Dacia) n'est d'ailleurs plus que de 8,5 % du gâteau européen (contre 9,7 % l'an dernier), celle de Nissan de 3,5 %



L'usine Nissan de Sunderland, au Royaume-Uni, est souvent considérée comme la plus compétitive des sites d'assemblage automobile en Europe. [ANDREW YATES / AFP]

### LE COUP DE MAIN ?

(contre 3,4 % un an auparavant). Sur les cinq dernières années, Nissan a nettement progressé et Renault franchement reculé. Résultat : les ventes du Japonais représentent aujourd'hui sur le Vieux Continent 40 % environ de celles de Renault, contre 22,5 % il y a cinq ans !

Nissan doit son succès essentiellement à deux modèles, le 4x4 compact Qashqai et, plus récem-

ment, son petit frère Juke. Le Qashqai a ouvert la voie en Europe aux faux véhicules surélevés et dotés d'une carrosserie de baroudeur. Le Qashqai partage ses dessous mécaniques avec la Renault Megane, le Juke avec la Clio.

Nissan ne dispose que de deux usines d'assemblage en Europe (hors Russie et hors camions). Renault possède en revanche

six sites de montage en France, deux en Espagne, un en Roumanie. Si les usines du français sont sous-utilisées – sauf Pitesti en Roumanie –, le site britannique de Nissan à Sunderland a fabriqué en 2012 plus d'un demi-million de véhicules, un record sans précédent pour un constructeur au Royaume-Uni.

Sunderland fonctionne en surrégime. En 2013, le seuil des 6 000 emplois sur le site vient d'être franchi pour la première fois. C'est deux fois plus de salariés que chez Renault dans l'usine historique de Flins ! Cette dernière n'aurait qu'un potentiel de 250 000 unités annuelles à peine. Deux fois moins que Sunderland !

### NISSAN A BESOIN DE PLUS DE POTENTIEL INDUSTRIEL

En décembre dernier, Nissan a annoncé un nouvel investissement de 280 millions d'euros à Sunderland, pour la mise en production en 2015 d'une voiture compacte pour son label haut de gamme Infiniti, à un rythme de 60 000 unités annuelles.

Créée dans les années 1980, l'usine de Sunderland est souvent considérée comme la plus compé-

titif des sites d'assemblage automobile en Europe. La firme y produit les Juke, Qashqai et le minispace Note en fin de vie.

Nissan fabrique par ailleurs des véhicules à Barcelone, un héritage de la société espagnole Ebro, reprise progressivement à partir de 1980. Nissan y fabrique des fourgons, des pick-up et gros 4x4. Une petite usine à Avila assemble en outre des petits camions.

S'il veut poursuivre son expansion sur le Vieux Continent, Nissan a donc besoin de potentiel industriel supplémentaire, alors même que Renault se débat dans les surcapacités.

À ce jour, Nissan a annoncé l'arrivée d'une prochaine berline compacte en Europe, sur la même plate-forme que la Renault Megane, mais dont le lieu de production n'a pas été indiqué. Ce véhicule pourra-t-il être produit sur un site français du groupe au losange ? À Douai, où est fabriqué le Scenic sur la même plate-forme, par exemple ?

Rien n'a toutefois filtré encore sur le modèle et l'usine française qui pourrait recevoir les véhicules de la marque sœur. ▼

ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE

Les cadres du géant de Mountain View planchent sur une puce cryptée à insérer sur un port USB pour remplacer les mots de passe.

## Bientôt la fin des mots de passe grâce à Google ?

### ET SI 2013 ÉTAIT L'ANNÉE DE LA « CASSURE » ?

C'est en tout cas la question posée dans la revue spécialisée *Wired* au sujet de la remise en question du mot de passe par Google, dévoilée par le journal *IEEE Security & Privacy*. Les cadres de Google souhaiteraient petit à petit éradiquer les mots de passe au profit d'une mini-carte à cryptage asymétrique. Celle-ci, baptisée YubiKey et développée par la société Yubico, permettrait à l'utilisateur de s'identifier en un clic sur son

compte Google via un port USB. Le géant californien réfléchirait même à la possibilité de s'identifier sur son ordinateur grâce à une connexion sans fil via son smartphone, ou encore grâce à une sorte de « bague » qui hébergerait elle aussi une carte cryptée.

### TROP DE COMPTES SONT PIRATABLES... ET PIRATÉS

Selon le site *Wired*, le vice-président de Google, responsable des questions de sécurité, Eric Grosse, et un ingénieur du groupe,

Mayank Upadhyay, se montrent à la fois prudents et enthousiastes : « Même si nous reconnaissons que notre initiative reste spéculative jusqu'à ce que nous l'ayons validée à grande échelle, nous sommes impatients de la tester avec d'autres sites », ont-ils précisé dans *IEEE Security & Privacy*.

À l'origine de cette initiative, le constat que trop de comptes sont très aisément « piratables » et... piratés ! À l'instar des courriels qui sont envoyés à tous vos contacts à

partir de votre messagerie. La récente arnaque « mugged in London » en fut notamment un triste exemple : « Je suis à Londres, j'ai été victime d'une agression et j'ai

### LE SÉSAME

besoin de votre aide », affirmaient les spams envoyés aux listes de contacts des comptes piratés. Et pour ceux qui répondaient à l'appel, des demandes de versement

d'argent n'avaient pas tardé à être envoyées.

Reste le problème du risque de perte ou de vol de ladite carte, qu'il faudrait alors signaler très rapidement. Pour l'heure, il existe toujours le système de connexion en deux étapes développé par Google il y a deux ans. Le principe consiste à envoyer un code secret par sms à chaque fois qu'une connexion à partir d'un nouvel appareil est détectée. Un système plutôt fiable... en attendant mieux. ▼

MOUNIA VAN DE CASTEELE



RETROUVEZ L'ÉDITO

DE PHILIPPE MABILLE DE LA TRIBUNE TOUS LES VENDREDIS À 7H40 SUR LCI

LCI MATIN WEEK-END

PRÉSENTÉ PAR SYLVIA AMICONE ET PHILIPPE BALLARD, VENDREDI-DIMANCHE 6H-10H

**ÉCOLOGIE** En France, les évolutions du contexte tarifaire et réglementaire

# LE GROS COUP DE MOU

**LES FAITS** À l'exception des énergies marines qui semblent bénéficier d'une dynamique en ce début 2013, le solaire et l'éolien terrestre tournent au ralenti depuis plusieurs années. **LES ENJEUX** Alors que le débat national sur la transition énergétique vient de s'ouvrir, les professionnels sont sceptiques sur la capacité du gouvernement à sortir le secteur de sa torpeur.

DOMINIQUE PIALOT

« **S**aint-Nazaire, les premières éoliennes marines sortent des ateliers Alstom, des bestioles qui produisent 6 mégawatts. » C'est par ce tweet que le ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg, a débuté la semaine du 21 janvier. Ce lundi-là, avec plusieurs autres ministres – dont Pierre Moscovici (Économie et Finances) et Delphine Batho (Écologie, Développement durable et Énergie) –, il accompagnait Jean-Marc Ayrault à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique) pour une visite des usines Alstom et des chantiers navals STX.

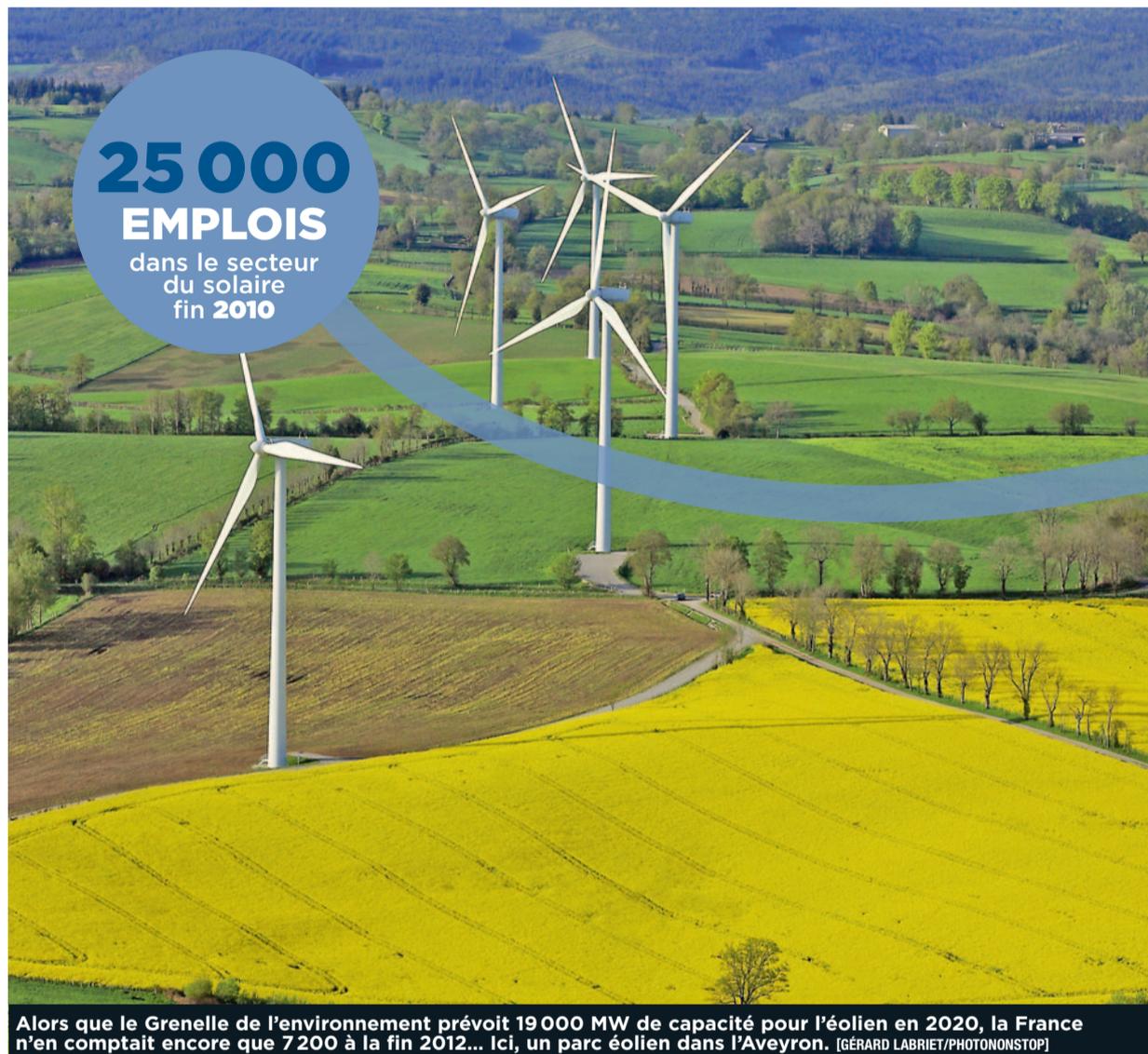
Les deux groupes sont mobilisés autour des projets tricolores dans les énergies marines renouvelables, un secteur qui pourrait créer jusqu'à 80 000 emplois d'ici à 2030, selon une estimation avancée quelques jours plus tôt par le Groupement des industriels des constructions et activités navales (Gican). Pour l'heure, Alstom prévoit d'employer 1 000 personnes dans les deux usines que le groupe construit à Saint-Nazaire pour fabriquer et assembler ses turbines, et de faire travailler quelque 7 000 fournisseurs et sous-traitants. Areva, pour sa part, emploiera 750 personnes dans l'usine prévue au Havre (Haute-Normandie) pour y assembler sa propre machine. Les industriels de la construction navale anticipent 37 000 créations d'emplois dès 2020, uniquement en remplissant les objectifs fixés il y a déjà

quelques années par le Grenelle de l'environnement.

Seulement voilà, ces objectifs, déjà bien modestes comparés notamment à ceux de nos voisins britanniques et allemands, ne sont pas si simples à atteindre. Dans l'éolien en mer, les 6 000 MW fixés par le Grenelle de l'environnement semblent hors de portée pour la seule technologie actuellement (à peu près) mature, l'éolien posé. Les deux premières tranches de l'appel d'offres atteignent péniblement les 3 000 MW. Et si le Premier ministre a annoncé le 21 janvier, à Saint-Nazaire, « réfléchir à un troisième appel d'offres » pour l'éolien en mer, il y a fort à parier que cela concerne l'éolien flottant, encore au stade du laboratoire...

## LES ÉNERGIES MARINES, UN MARCHÉ À 430 MILLIARDS

D'ailleurs, pas moins de trois projets français (Vertiwind, Idéol et Winflo, qui regroupent start-up et grands groupes de l'industrie et de l'énergie) ont reçu des fonds de Bruxelles et de l'État français via l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) et du Fonds stratégique d'investissement (FSI). Jean-Marc Ayrault a également évoqué « un nouvel appel à projets qui, peut-être, permettra à un programme de R&D en matière d'hydroliennes, de trouver là une aide substantielle de l'État et de l'Ademe. » De fait, les industriels positionnés sur cette technologie qui exploite l'énergie des courants, à l'instar de DCNS qui vient de prendre le contrôle de l'Irlandais OpenHydro pour 130 millions d'euros, espèrent un appel d'offres



Alors que le Grenelle de l'environnement prévoit 19 000 MW de capacité pour l'éolien en 2020, la France n'en comptait encore que 7 200 à la fin 2012... Ici, un parc éolien dans l'Aveyron. [GÉRARD LABRIET/PHOTONONSTOP]



« Désormais, la rentabilité des projets ne dépasse pas les 5%. »

ANDRÉ JOFFRE, PRÉSIDENT DU PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ DERBI



« On attend la parution des décrets! »

RICHARD LOYEN, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL D'ENERPLAN, LE SYNDICAT DES PROFESSIONNELS DE L'ÉNERGIE SOLAIRE, AU SUJET DE LA HAUSSE DU TARIF APPLIQUÉ AUX PETITES TOITURES.

dans les prochaines semaines. Collectivités locales, pouvoirs publics ou industriels : il semble bel et bien y avoir une dynamique autour des énergies marines renouvelables (EMR), un marché mondial évalué à 750 gigawatts et 430 milliards d'euros en 2050, et sur lequel les industriels français peuvent encore prétendre à prendre une place. Pour d'autres énergies vertes pourtant, ce n'est pas la joie.

Car toutes les filières ne jouissent pas d'un contexte aussi favorable. Depuis plusieurs années, le solaire photovoltaïque et l'éolien terrestre doivent composer avec une grande instabilité réglementaire et tarifaire. Tout en subissant la crise économique et la pénurie de finan-

cements publics et privés dont elles auraient besoin pour devenir compétitives.

Ainsi, la filière solaire ne s'est encore pas vraiment remise du moratoire déclaré en décembre 2010 et des évolutions instaurées depuis. Voulant éviter les effets d'aubaine favorisés par des tarifs de rachat trop élevés de l'électricité et enrayer l'invasion du marché français par des équipements asiatiques, le gouvernement privilégie désormais les appels d'offres et abaisse régulièrement le prix de rachat des watts, au grand dam des professionnels. Mais, surtout, les nombreux changements de pied du précédent gouvernement et la rétroactivité

de certaines mesures semblent avoir entamé – et pour longtemps – la confiance des financiers et des développeurs. Ils ont aussi gravement nui à la santé de ces industriels. Suite à la reprise du pionnier Photowatt par EDF EN en février 2012, plusieurs entreprises françaises, d'Evasol reprise par Giordano Services en septembre dernier à Auversun qui a déposé le bilan, ont connu de sérieuses difficultés.

## L'ÉOLIEN SERAIT « À L'AGONIE »

Les grands groupes aussi font le dos rond. Bosch hésiterait à se retirer du solaire après avoir investi 25 millions d'euros pour reconver-

pénalisent les énergies renouvelables, solaires et éoliennes notamment.

# DU BUSINESS VERT

Dans les Alpes-de-Haute-Provence, un champ de panneaux solaires d'EDF EN, qui a racheté le pionnier du secteur, Photowatt, en février 2012. [BERTRAND BODIN/ONLY FRANCE]



« Les raccordements au solaire ont diminué de 75 % entre 2011 et aujourd'hui. [...] Dans les circonstances actuelles, l'État est impuissant. »

THIERRY LEPERCQ, FONDATEUR DE L'OPÉRATEUR D'ÉNERGIE PHOTOVOLTAÏQUE SOLAIRE DIRECT.

tir son usine de Vénissieux près de Lyon. Et Total a supprimé 70 postes à l'automne dans l'usine mosellane où sont fabriqués les panneaux SunPower.

Le Syndicat des énergies renouvelables (SER) évalue entre 10 000 et 15 000 le nombre d'emplois détruits dans le secteur, qui en comptait environ 25 000 à la fin 2010. « Les raccordements ont diminué de 75 % entre 2011 et aujourd'hui », observe Thierry Lepercq, fondateur de Solaire Direct. Le projet Ester, qu'il avait imaginé en partenariat avec la région Poitou-Charentes sur une période de 30 ans, est aujourd'hui gelé suite à la réduction de 20 % du prix de rachat de l'électricité

accordé aux centrales solaires au sol, confirmée par la ministre de l'Énergie début janvier. Quant à la hausse du tarif appliqué aux petites toitures, « on attend la parution des décrets », s'impatiente Richard Loyen, délégué général d'Enerplan, le syndicat des professionnels de l'énergie solaire. Tout comme il attend la bonification pour les installations utilisant des équipements fabriqués en Europe ou encore les appels d'offres pour le doublement de l'objectif annuel de 500 à 1 000 mégawatts annoncé début janvier par Delphine Batho...

Reste l'éolien. Et là, force est de constater que cela fait plusieurs années qu'il est à la peine. Un bon

connaisseur du secteur le dit même « à l'agonie ». Alors que le Grenelle de l'environnement prévoit 19 000 MW de capacité installée à l'horizon 2020, l'Hexagone n'en comptait encore que 7 200 à la fin 2012. Pire, le rythme des raccordements est très en deçà des 1500 MW qui permettraient d'atteindre cet objectif. Outre les difficultés administratives (dont le classement des fermes éoliennes en IPCE, installations classées pour l'environnement), les oppositions locales se font de plus en plus virulentes. La France est devenue l'un des pays européens où il est le plus long de monter un projet éolien. Au total, le compte n'y est pas : moins de 700 MW ont été

installés en 2012, contre 875 en 2011, considéré comme un très mauvais cru en comparaison des 1 100 MW de 2010.

Des assouplissements demandés par la profession depuis des années, et retoqués une première fois par le Sénat en décembre dans le cadre de la loi Brottes sur la tarification progressive de l'énergie, ont finalement été votés en deuxième lecture par les députés le 18 janvier. Il s'agit principalement de la suppression des zones de développement éolien (ZDE), de la règle des cinq mâts interdisant la construction de fermes de plus petite taille, et de l'instauration de dérogations à la loi Littoral pour débloquer les situations dans les départements d'outre-mer. Pour la première fois, Delphine Batho a même évoqué récemment devant le Sénat des discussions engagées avec Bruxelles afin de sécuriser le tarif de rachat de l'électricité, qui risque d'être annulé après avoir été requalifié en aide d'État.

Au-delà de ces dernières avancées saluées par les filières solaire et éolienne, il est clair que le contexte n'est guère favorable aux énergies renouvelables. Cette morosité se reflète dans la chute du nombre de créations de start-up. « Le ralentissement observé dans l'économie en général est encore accentué dans les technologies vertes », témoignait ainsi Michel Nisse, du cabinet PWC, en marge de l'observatoire des start-up des Cleantechs de Greenunivers.com en novembre dernier. Et pour la plupart de ces start-up, l'activité en 2012 a été plus faible qu'anticipé et les levées de fonds moins nombreuses.

## LE RÔLE ACCRU DE L'AUTOCONSOMMATION

Certains secteurs, tels que l'écomobilité (plates-formes d'autopartage ou covoiturage, par exemple) continuent de susciter l'enthousiasme des investisseurs. Mais dans l'énergie, les finances publiques disponibles pour aider des technologies émergentes à devenir compétitives se tarissent. L'effondrement des prix de gros de l'énergie dû à la crise économique et au ralentissement de la demande envoie bien sûr un signal négatif. Dans le contexte actuel, les temps de retour sur investissement sont trop longs pour la plupart des investisseurs et les nouvelles règles

prudentielles Bâle III rendent les banques plus frileuses que jamais.

Pourtant, malgré les dépôts de bilan et une concentration accélérée du secteur qui profite aux grands groupes, on voit se dessiner une deuxième étape pour les énergies vertes. Dans les circonstances actuelles, « l'État est impuissant »,

**80 000**

emplois devraient être créés, d'ici à 2030, par le secteur des énergies marines d'après les estimations du Gicam. Toutes les filières ne connaissent pas des conditions aussi favorables.

constate Thierry Lepercq, qui poursuit en revanche son développement à l'étranger. L'avènement de la « parité réseau » – autrement dit lorsque les coûts de production des énergies éolienne et solaire seront moindres que ceux de l'électricité conventionnelle – grâce à la baisse continue du coût des équipements va faire émerger de nouveaux modèles économiques, dans lesquels l'autoconsommation devrait jouer un rôle accru. PME, installations agricoles ou supermarchés pourraient satisfaire une part importante de leurs besoins à partir de l'électricité générée par les panneaux solaires ou les éoliennes implantés sur leur site.

## DES MODÈLES IMPLIQUANT DE NOUVEAUX MODES DE VIE

Un projet pionnier est ainsi en construction sur le site du pôle économique Saint-Charles (PESC) de Perpignan (Pyrénées-Orientales). À l'initiative du bureau d'étude Tecsol fondé par André Joffre, président du Pôle de compétitivité Derbi, les panneaux solaires installés sur 40 000 mètres carrés de toitures offriront une puissance de 4 MW, destinée à être consommée par les entreprises hébergées sur le site. « C'est une nouvelle façon d'envisager le solaire », explique André Joffre. La différence entre le prix de vente EDF et le tarif de rachat est en train de fondre et ne peut que s'inverser à terme. « Toute la profession s'était organisée pour créer de nombreux producteurs d'énergie, mais désormais, la rentabilité de ces projets ne dépasse pas les 5 % », constate André Joffre. D'où la nécessité de changer de logiciel.

Ces nouveaux modèles impliquent cependant des changements assez radicaux des modes de consommation, voire de modes de vie, sans compter une décentralisation de la production d'énergie encore difficile à imaginer en France. Le sujet devrait être traité lors du débat sur la transition énergétique qui vient de s'ouvrir. ▼

# L'Open Data est à la mode et... cherche son modèle

**BUSINESS INTELLIGENCE** Dans un mouvement planétaire parti des États-Unis, gouvernements, administrations et collectivités rendent publiques certaines de leurs données. De quoi favoriser l'émergence de start-up technologiques qui collectent, analysent et enrichissent ces données. Mais le marché n'est pas là où on l'attendait...

ERICK HAEHNSEN

Il y a cinq ans, le gouverneur du Massachusetts avait exigé que les sociétés de transport public ouvrent et partagent leurs données. Objectif : permettre aux usagers de prendre connaissance des horaires et des correspondances entre les différents opérateurs. Une décision en apparence anodine qui a, en fait, ouvert la voie à l'Open Data, autrement dit aux données publiques accessibles sur le Web. Car cette initiative s'est alors répandue à grande vitesse à travers les États-Unis, sous l'impulsion notamment du président Barack Obama, avec son projet *Open Government* qui voulait « libérer » les données de

toutes les agences du gouvernement fédéral. Détail essentiel : ces données publiques pouvaient être réutilisées gratuitement.

Tous les ingrédients étaient dès lors réunis pour favoriser l'émergence d'un écosystème de start-up créatrices de technologies et de services innovants qui permettent de reconditionner les données avant de les revendre. Des données qui, bien exploitées, peuvent valoir des milliards de dollars. En très peu de temps, l'Open Data est donc devenu un mouvement planétaire.

C'est ainsi qu'à partir de 2010 ont émergé aux États-Unis les places de marché de données comme DataMarket, Factual, Infochimps, Kasabi ou Windows Azure Data Marketplace. En France, on compte

Qunb et Data Publica. Leur principe est simple : extraire d'énormes jeux de données publiques, par exemple les horaires des transports publics d'une ville et de sa région. Et en faire de l'or en les croisant, le cas échéant, avec d'autres données, le plus souvent géographiques ou socioprofessionnelles. Quitte à effectuer, au préalable, des opérations de nettoyage des doublons ou des données obsolètes, à les enrichir avec d'autres données, à les mettre en forme de façon graphique (voire interactive), à rendre anonymes les profils des particuliers pour, enfin, les rendre accessibles sur le Web. De quoi faciliter leur réutilisation par d'autres organismes publics ou... par les services marketing des entreprises.

Parmi les pionniers, Infochimps, aux États-Unis, ne tarde pas à afficher des milliers de jeux de données dans plus de 200 rubriques (codes postaux, numéros de téléphone, etc.), dans un grand nombre de secteurs d'activité. La start-up islandaise DataMarket se spécialise, quant à elle, dans le domaine des énergies alternatives. La France n'est pas en reste. Ainsi, Qunb s'est dotée de puissants algorithmes capables de rechercher parmi 2 000 sources de données à 95 % gratuites (Open Data et données générées par les utilisateurs). Les 5 % restants étant des études de marché produites par les grands cabinets d'analyse comme Gartner, Xerfi ou Eurostaff, vendues « à la découpe »... De son

côté, Data Publica a proposé de réaliser des jeux de données à la demande pour ses clients.

## LES « DONNÉES MASSIVES » LES ONT SAUVÉS

Mais tout cela, c'était avant... Car la plupart des données publiques se sont révélées austères, incomplètes, délivrées dans des formats inutilisables (en PDF, par exemple), insuffisamment abondantes et pas franchement palpitantes. Des carences fatales à Factual et à Kisabi, qui ont fermé leurs portes. En revanche, DataMarket, Data Publica, Infochimps et Qunb ont survécu grâce aux outils logiciels en ligne pour le Big Data, ou « données massives », comme, par exemple, les flux continus de don-

## 350 000

Data.gouv.fr, le portail gouvernemental de l'Open Data, affiche 350 000 jeux de données. Peut mieux faire. « *Il manque des jeux de données importants : la dépense publique, le registre des entreprises et les codes postaux* », observe Samuel Goëta, cofondateur du chapitre français de l'Open Knowledge Foundation.

## Un langage à inventer

Outre sa plate-forme de données et d'applications Windows Azure Marketplace, Microsoft œuvre en faveur de l'Open Data avec OData, le protocole d'échange et d'actualisation de données entre systèmes d'information sur le Web. Une avancée énorme qui a convaincu les ténors de l'informatique comme Citrix, IBM, Progress Software, SAP... Le manque de données pertinentes devrait bientôt appartenir au passé.

## LA SANTÉ DES SOCIÉTÉS TENUE À L'ŒIL

La start-up belge Openbiz.be scanne les documents publics équivalents à notre registre du commerce et des sociétés pour les mettre gratuitement à la disposition des citoyens. Les mails d'alerte sur l'actualité des entreprises (rachats, fusion, cessation de paiements, dépôt de bilan, etc.) coûtent de 20 à 30 centimes. À quand un tel service en France ?



Photo aérienne de Haïti prise pour le projet de base de données cartographiques libres OpenStreetMap. [OPENSTREETMAP]

nées en temps réel qui servent à mesurer l'e-réputation ou à analyser la demande via des réseaux sociaux comme Twitter ou Facebook. Des données trop volumineuses pour être traitées avec les logiciels classiques. Bref, de l'Open Data, les start-up survivantes sont passées au Big Data.

Infochimps enrichit ainsi la valeur initiale des données de Koupon Media, un opérateur américain de bons de réduction délivrés sur smartphones, avec des données démographiques (sexe, âge, catégories socioprofessionnelles). Un avantage compétitif pour ses clients de la grande distribution, pour qui la start-up peut réaliser des campagnes mieux ciblées. De son côté, DataMarket soigne tout particulièrement la présentation des données avec des graphiques interactifs et très colorés (*Data Visualization* ou *Dataviz*). Pour 59 dollars par mois, chefs d'entreprises, directeurs marketing, journalistes et analystes appréhendent ainsi facilement les informations dont ils ont besoin. Quant aux producteurs de données, ils accèdent à un moyen efficace de publier leurs chiffres et d'élargir leur audience sur le Web. La Data devient enfin « sexy ».

En France, ce message est reçu 5/5. Les start-up Qunb et Data Publica viennent tout juste d'adopter la stratégie à la fois d'Infochimps (Big Data, Data Mining et Business Intelligence, ou informatique décisionnelle) et de DataMarket (Dataviz). S'adressant au départ aux journalistes, Qunb se spécialisait dans le partage et le traitement des données chiffrées extraites de l'Open Data. Depuis décembre, la start-up

s'intéresse aux acteurs qui ont des données à partager plutôt qu'à ceux qui en cherchent. Objectif : devenir le « Youtube des données ».

D'autres start-up ne se sont pas embarrasées de la coûteuse production de données. Aux États-Unis, Good Data, OpenLink Software et Tableau Software sont devenues expertes dans la gestion,

### La plupart des données publiques se sont révélées austères, incomplètes, inutilisables...

la collecte et l'intégration des données et dans la Dataviz. Certaines spécialisations sont très pointues. Datasift et Gnip, par exemple, sont championnes de la récupération et de l'analyse des flux de données provenant de Twitter. Sur ces créneaux, la France est particulièrement fertile, avec les start-up Altic, Captain Dash, Dataveyes, Mesagraph ou OpenDataSoft. À tel point que l'Open Data et le Big Data sont devenus un axe stratégique de développement du pôle de compétitivité System@tique, spécialisé dans l'innovation logicielle et le logiciel libre.

Captain Dash, par exemple, mise sur l'utilisation de ses technologies à des fins marketing. « *Nous nous adressons aux services marketing des sociétés du Fortune 100 et du CAC 40* », explique Gilles Babinet, ancien président du CNN (Conseil national du numérique) et actuel président de la start-up (30 salariés), qui milite également en

favor du « mix des données », à savoir le mélange des données marketing internes à une entreprise et des données externes (météo, environnement et santé, résultats électoraux, cours de la Bourse, audience média, trafic routier, etc.). « *Les segmentations marketing traditionnelles ne prenaient en compte que des moyennes. Ici, la "granulométrie" est si fine qu'on analyse des comportements presque individuels! L'analyse colle davantage à la réalité.* » Une station d'essence pourrait ainsi proposer par smartphone des promotions géolocalisées sur les glaces ou boissons fraîches lors d'un soudain embouteillage à proximité... Pour diversifier la collecte des données et accélérer leur traitement, Webshell, une autre pépite française, propose une plate-forme qui facilite la création d'applications innovantes sur le Web grâce à des API (interfaces de programmation) qui permettent l'interaction des programmes les uns avec les autres.

Le phénomène API croît de façon exponentielle : en 2000, on en comptait 2 000. Aujourd'hui, il y en a 8 014, selon l'étude *Six Reasons Why APIs Are Reshaping Your Business*, de FaberNovel. Laquelle nous apprend que Twitter enregistre 13 milliards d'appels par jour au travers de ses API ! 90 % des ventes du site de voyage Expedia se font au travers d'API. Microsoft mise en tout cas sur l'émergence de ces interfaces : le géant a lancé sa plate-forme Windows Azure Marketplace qui rassemble non seulement de l'Open Data et de la Dataviz mais aussi des applications venues de développeurs tiers.

1,8 MILLION D'ANNONCES AGRÉGÉES ET ENRICHIES  
Les nouvelles start-up de services ne se posent plus la question : elles se lancent en utilisant l'Open Data et les Open API. En témoigne Home'n'go, créée en juillet dernier par trois étudiants de HEC. Ce site révolutionne la recherche de logements. « *Nous agrégeons 1,8 million d'annonces immobilières grâce à des partenariats avec des sites comme LeBonCoin, PageJaunes ou AventureAlouer, confie Adrien Pavillet, cofondateur. Nous augmentons ces annonces avec des données publiques de l'Insee qui donnent le prix au mètre carré dans le quartier, la typologie de population (âge, revenu moyen, densité, catégories socioprofessionnelles), la présence de bureaux de poste...* » La start-up cherche à préciser le taux de réussite au bac du lycée du coin, la présence de supermarchés, de pharmacies, etc. À partir de là, les internautes bénéficient d'un espace collaboratif sécurisé pour partager les annonces et les démarches à accomplir. ▼

FOCUS

### Une cartographie citoyenne de la planète

Bing Maps de Microsoft, Google Maps de Google, Navteq racheté pour 5,7 milliards d'euros par Nokia en 2007, Tele Atlas acquis pour 2 milliards d'euros la même année par TomTom... face à ces mastodontes, le projet Open StreetMap (OSM), fondé en 2004, bâtit une base de données cartographique du monde en s'appuyant sur 1 million de bénévoles ! En étant un peu patient (16 heures), chacun peut télécharger (et réutiliser) gratuitement le fichier de la planète entière qui pèse 22 Go ! « *Routes, voies ferrées, rivières, forêts, bâtiments, noms de rue, sens interdit, modification d'un tracé... les citoyens peuvent enrichir ou corriger une*

*carte avec des photos géolocalisées avec un smartphone*, explique Gaël Musquet, président du chapitre français d'OSM. *En France, second pays contributeur dans le monde avec de 10 000 à 15 000 bénévoles, 250 personnes apportent des informations chaque jour.* » OSM a donné naissance à HOT, une ONG créée pour s'adapter aux spécificités humanitaires, par exemple en Haïti et au Japon. En octobre dernier, un incendie avait rendu impraticable un des ponts de la ville de Rouen. Les GPS qui avaient embarqué OSM ont pu automatiquement contourner ce pont. Pratique, la cartographie citoyenne ! ▼ E.H.

### OPEN DATA : LES COLLECTIVITÉS LOCALES GAGNÉES PAR LA FRÉNÉSIE

14 COMMUNES sont engagées dans une démarche d'Open-Data en France



1 RÉGION AQUITAINE



824 JEUX DE DONNÉES EN LIGNE

### THÉMATIQUES LES + TRAITÉES



Rennes a été la première grande ville de France à « libérer » des données publiques il y a maintenant près de deux ans.

LE ZOOM  
DE LA SEMAINE

La célèbre marque qui développe des cosmétiques « naturels » à base de pépins de raisin vient de sortir une nouvelle gamme anti-âge, avec une fois de plus un brevet « maison ». Déjà présente en Europe, aux États-Unis, en Asie, la marque va s'installer au Brésil. Un succès qui s'explique surtout par une capacité permanente à innover.

# Caudalie et ses pépins de raisins vendangent, vendangent...

NICOLAS CÉSAR, À BORDEAUX,  
OBJECTIF AQUITAINE

La gamme anti-âge de Caudalie, « Vinexpert », fait encore peau neuve. La marque a breveté une nouvelle génération de resvératrol, le « resvératrol-oleyl ». Cette molécule, produite par la vigne pour se protéger du froid et du vent, offre à la peau un effet liftant, un ovale du visage redessiné, des pommettes rehaussées, une peau raffermie et un volume des poches réduit. De quoi séduire encore davantage celles et ceux qui tiennent à effacer les traces du temps qui passe.

Les produits de cette nouvelle gamme novatrice viennent s'ajouter aux 50 références de la marque qui sont aujourd'hui notamment distribuées dans 5 000 pharmacies en France ainsi que dans 300 magasins à l'enseigne Sephora aux États-Unis. Sans compter la Chine, l'Italie, l'Angleterre, l'Allemagne, etc. Au total, Caudalie dispose de 11 000 points de vente dans le monde.

## 12% DE CROISSANCE EN 2012 ET 50% DU CA À L'EXPORT

L'entreprise, détenue à 100 % par le couple Mathilde et Bertrand Thomas, affiche 120 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 500 personnes, dont 300 en France, où elle est numéro un sur le segment « anti-rides » des cosmétiques. La société a en effet su exploiter les vertus des polyphénols contenus dans les pépins de raisin, molécules naturelles « 1 000 fois plus efficaces que la vitamine E » contre le vieillissement de la peau. Outre la qualité intrinsèque de ses produits, le succès de Caudalie s'explique par de lourds investissements dans la recherche et sa capacité à développer de nouveaux produits « en vogue ». À l'instar d'un sérum antitache, Vinoperfect, qui atténue les taches de vieillesse, de rousseur... et séduit beaucoup les Asiatiques.



« Dans l'Hexagone, nous recrutons deux personnes par mois. »

MATHILDE THOMAS, PRÉSIDENTE ET FONDATRICE DE CAUDALIE (ICI AVEC SON MARI, BERTRAND)

## 50% DU CA RÉALISÉ À L'EXPORT



5

C'est le nombre de nouvelles boutiques que Caudalie ouvrira dans le monde, en 2013. Ici, celle de Bleecker Street, célèbre rue commerçante de Manhattan, à New York.

Après une croissance de 12 % en 2012, la marque est aujourd'hui encore en pleine expansion. Autant dire qu'elle ne connaît pas la crise. Mathilde et Bertrand Thomas continuent ainsi de créer leurs propres boutiques à l'étranger : ils viennent d'en ouvrir deux à New York en deux mois, et s'ap-

prêtent à en lancer cinq autres, cette année, aux États-Unis et en Asie.

Sans oublier le Brésil, un nouveau marché auquel s'attaque Caudalie, qui y inaugure dans quelques jours son premier magasin. Au total, l'entreprise

## UNE GAMME QUI COMPTE 50 PRODUITS



5 000

C'est le nombre de pharmacies qui, en France, diffusent les produits Caudalie. Ici, l'ensemble crème et sérum anti-taches Vinoperfect, l'un des best-sellers du moment.

réalise d'ores et déjà 50 % de son chiffre d'affaires à l'export.

Cette année aussi, la marque de cosmétiques va repenser le packaging de ses produits, qui sera maintenant entièrement recyclable, pour répondre aux attentes de consommatrices de plus en plus « écolos ». Depuis un an déjà, l'entreprise familiale qui s'est engagée à ne pas tester ses produits sur des animaux, reverse 1 % de ses ventes à des associations protectrices de l'environnement.

Pour autant, si le couple vit désormais à New York pour développer le marché américain, il n'en oublie pas la France : « Dans l'Hexagone, nous recrutons deux personnes par mois, des animatrices, des commerciaux, etc. », rappelle Mathilde Thomas.

## VINOTHÉRAPIE ET LUXE EN CHAMBRE



15

en millions d'euros, le CA des hôtels-spas les « Sources de Caudalie », dédiés à la vinothérapie. Ici, « le hameau » cinq étoiles de Bordeaux-Marillac, qui va être agrandi.

Un succès en appelant un autre, l'aventure entrepreneuriale de Mathilde Thomas a donné des idées à sa sœur, Alice Tourbier. Avec son mari, celle-ci a créé en 1999 les « Sources de Caudalie » (15 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012, et 200 salariés).

## SPAS VINOTHÉRAPIE ET HÔTELS DE LUXE

La société exploite des hôtels de luxe avec spas Vinothérapie – une marque Vinothérapie déposée par Mathilde et Bertrand Thomas en 1999 – et restaurant gastronomique sur deux sites : à Martillac, près de Bordeaux au cœur du château Smith Haut-Lafitte, et aux Étangs de Corot, à Ville-d'Avray, aux portes de Paris. Là aussi, les affaires se portent bien.

« Nous allons agrandir cette année notre hameau cinq étoiles à Martillac de 9 chambres supplémentaires (le site en compte déjà 49 actuellement), car en haute saison, nous refusons 5 demandes par jour. En 2014,

## Repères

**CAUDALIE EN CHIFFRES**  
120 MILLIONS D'EUROS →  
Le chiffre d'affaires, pour 500 salariés.

1 % → La part du chiffre d'affaires reversé à des associations pour la protection de la planète.

N° 1 → de l'antirides en France, en pharmacie.

11 000 → Le nombre de points de vente dans le monde.

79,90 EUROS → Le prix de « Premier cru », le nec plus ultra de la crème anti-âge de Caudalie (tube de 50 ml).

**LE MARCHÉ DU COSMÉTIQUE**  
6,6 MILLIARDS D'EUROS →  
Le marché français des parfums et cosmétiques.

10 MILLIARDS D'EUROS →  
Le marché mondial annuel des produits anti-âge, en forte croissance.

80 % → Le pourcentage de PME qui constituent l'industrie cosmétique française.

15 MILLIONS → Le nombre de Françaises qui utilisent une crème de beauté anti-âge.

nous engagerons d'autres travaux pour 15 nouvelles chambres et suites », révèle-t-elle. Ce qui prouve que, dans cette famille, on sait faire fructifier les raisins : en 2012, le magazine *Challenges* évaluait la fortune des Cathiard (parents de Mathilde et Alice) et de leurs filles à 160 millions d'euros. ▼

## EN SAVOIR PLUS

### IN VINO VERITAS

Caudalie a été créée, avec son mari, par Mathilde Thomas, fille du couple Cathiard, propriétaire du célèbre grand cru classé bordelais, le château Smith Haut Lafitte.

Ils se sont appuyés sur les travaux du professeur Joseph Vercauteren, directeur du laboratoire de chimie des substances naturelles à la faculté de pharmacie de Bordeaux.

Créée en 1995, la société avait démarré avec trois produits : une crème antirides, une autre hydratante à base de pépins de raisins, et des compléments alimentaires.

→ En savoir encore plus, sur le site : <http://fr.caudalie.com>

## Un château pour faire déstresser les cadres malheureux

**ELLE CHERCHE DE L'ARGENT**

Des salariés « heu-reux », c'est une entreprise plus performante ! C'est cette certitude qui inspire un projet de campus dédié au bien-être au travail, dans l'Hérault.



Le cadre exceptionnel du château-abbaye de Cassan (Hérault), qui accueillera le campus. [DR]

Le travail est-il forcément source de frustration, de malaise ou d'angoisses existentielles ? Différents sondages sont assez éloquent sur le sujet : 53 % des salariés éprouvent du stress au travail, un quart des hommes (24 %) et un tiers des femmes (37 %) souffrent de troubles psychologiques liés à leur profession. Un rapport du bureau international du travail (BIT) estime même le coût du stress dans nos sociétés à 3 % du PIB. Au minimum.

« Pour être performantes aujourd'hui, les entreprises doivent insuffler dans leur organisation un nouvel état d'esprit qui libère les talents individuels, privilégie le bien-être, la motivation et l'épanouissement. Il s'agit, en fait, de tout simplement répondre aux aspirations profondes de l'Homme », lance Dominique Lebel. Cet ancien professionnel de l'immobilier a donc imaginé de créer un campus où seraient réunies les expertises les plus pointues pour repenser la croissance de demain par le bien-être au travail. Ambitieux, pour le moins. Mais argumenté.

« Aujourd'hui, reprend Dominique Lebel, il y a trois sources principales de stress. On demande aux salariés des tâches qu'ils ne savent pas faire, on ne leur laisse pas beaucoup de temps pour cela et ils sont priés de réaliser plusieurs choses à la fois. »

Des situations jugées insupportables et qui se traduisent d'ailleurs parfois par des gestes fatals. Or, ni les entreprises, ni leurs dirigeants ne peuvent se permettre de mettre en jeu l'image de leur société ou de risquer d'être pour-

suisés en justice pour non assistance à personne en danger ou harcèlement moral. « Toutes les grandes et moins grandes sociétés ont bien conscience de ces enjeux. C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il est urgent de proposer des solutions d'accompagnement, d'enseignement et de retour sur soi », note cet ancien professionnel de l'immobilier, qui a notamment imaginé des immeubles où il faisait « bon vivre ».

### UN PROJET À 200 MILLIONS D'EUROS... À TROUVER

Pour donner vie à ce projet, Dominique Lebel dispose d'un ensemble architectural exceptionnel, le château-abbaye de Cassan (Hérault) – une abbaye du XII<sup>e</sup> siècle et un palais du XVIII<sup>e</sup> – un espace chargé d'histoire, de couleurs et de saveurs, à la hauteur des enjeux. « C'est ce que nous avons trouvé à Cassan où nous avons également lancé un concours international d'architecture pour la conception d'un centre œnologique », précise Dominique Lebel.

Coût global de ce projet : 200 millions d'euros. Très grosse somme qui comprend la réhabilitation de l'ensemble des bâtiments, le centre œnologique, mais aussi les frais de fonctionnement et ce, sur vingt ans. Dans l'immédiat, Dominique Lebel et ses associés viennent de créer une fondation afin d'y attirer les fonds de philanthropes à la recherche de projets visant à réconcilier l'homme et l'entreprise. Un club d'utilisateurs avec un système de droits d'entrée sera aussi créé. ▼

PASCALE BESSES-BOUMARD

## La sécurité mène même au capital-investissement

**NOUVEAU ET INTERESSANT**

Société spécialisée dans la protection des biens et des personnes, GORGÉ diversifie sa filiale de *private equity*.

CHRISTINE LEJOUX

La France manque d'ETI (entreprises de taille intermédiaire), dit-on. La faute, notamment, au manque de financements des PME pour se développer. Les dirigeants de l'ETI familiale Gorgé (ex-Finuchem), spécialisée dans la protection des biens et des personnes, se sont attaqués au problème en choisissant de réinvestir leurs dividendes dans des PME. Créée en 1990 par Jean-Pierre Gorgé, et aujourd'hui dirigée par son fils Raphaël, la société, qui pèse 86 millions d'euros à la Bourse de Paris, vient de porter sur les fonds baptismaux Gorgé Investissement, sa filiale de capital-investissement.

En vérité, Gorgé – qui a dégagé en 2011 un bénéfice net (part du groupe) de 6,4 millions

d'euros, pour un chiffre d'affaires de 228,8 millions – n'est pas un petit nouveau dans le *private equity*. En 2006, l'entreprise rachète à Natixis la société de capital-investissement Sopromec, qui investit des tickets de 100 000 à 500 000 euros dans des PME traditionnelles.

### ASSUMER AUSSI UN « RÔLE SOCIAL »

Quatre ans plus tard, Gorgé jette son dévolu sur la société de capital-développement régional Promelys. Il faut dire que le *private equity*, Raphaël Gorgé connaît, puisqu'il a travaillé dans un fonds d'investissement avant de rejoindre l'entreprise familiale. En financier qui se respecte, le jeune patron admet que « les projets dans lesquels nous investissons doivent être rentables, je l'assume. Mais, nos

investissements ont également un rôle social. Nous ne cherchons pas à investir dans le futur Google », ajoute-t-il. Illustration de cette philosophie, Gorgé a récemment créé une troisième structure d'investissement, Fondelia, avec laquelle Raphaël Gorgé veut « inventer le micro-capital-investissement. » Et ce, en allouant des tickets de 10 000 à 30 000 euros à des TPE qui peinent à financer leur développement.

Pourquoi avoir décidé de rassembler les trois véhicules d'investissement au sein d'une même structure ? « Grâce à la création de Gorgé Investissement, chacune de nos trois entités de capital-investissement bénéficiera de la visibilité des deux autres », précise Raphaël Gorgé. Ainsi, la jeune Fondelia compte bien s'appuyer sur la crédibilité de Sopromec, qui existe depuis 1964, pour bâtir la sienne. ▼

## Décollage (virtuel) immédiat !

**LA BONNE TROUVAILLE**

La jeune société

Flightadventures a installé à Strasbourg un véritable simulateur de vol qui permet de s'initier et se former au pilotage comme des professionnels. À côté des salons de l'aéroport de Strasbourg, les amateurs de sensations fortes vont trouver de quoi être satisfaits, en se mettant aux commandes d'un Boeing 777. Flightadventures a en effet installé un simulateur qui permet, dans une reproduction du cockpit à l'échelle réelle, d'apprendre à piloter : cabrer une assiette, maîtriser une trajectoire 3D, décoller et se poser en conditions normales ou chahutées. Le toucher des commandes, le son, l'image projetée sur un écran de six mètres, sont proches des sensations réelles. « Début 2012, il n'existait pas, en France, de marché pour le simulateur de vol grand public », observe Gilles Grégoire, ingénieur en production, qui a créé la société voici quelques mois.

Aujourd'hui, il compte déjà deux concurrents. Mais avec six mois d'avance, il a respecté son business plan (1200 heures de vol, pour un chiffre d'affaires annuel de 400 000 euros) et entend s'imposer, en 2013, sur le



Effet saisissant assuré avec le simulateur de vol 3D « grand public », mis au point par Flightadventures. [DR]

marché des entreprises. « Nous proposons des activités ludiques pour des groupes, mais aussi des ateliers sur des thématiques managériales. Dans le cockpit, des industriels ou des assureurs travaillent sur la communication, le comportement, la prise de décisions en état dégradé », explique Gilles Grégoire.

### UN DOUBLE MARCHÉ, PRO ET GRAND PUBLIC

D'anciens pilotes de chasse en reconversion viendront également se familiariser avec les protocoles des vols commerciaux. Et Gilles Grégoire entend concurrencer des compagnies comme Air France ou Swiss, qui

proposent des stages antistress à des voyageurs handicapés par la peur de voler.

Pilote privé, propriétaire d'un biplace, Gilles Grégoire a investi 400 000 euros pour créer Flightadventures, dont les deux tiers pour acquérir le simulateur, fourni par une société canadienne. La PME fonctionne avec la contribution de sept instructeurs, pilotes professionnels ou jeunes retraités. « Quel que soit le niveau de nos clients, chacun effectue un vol complet », promet Gilles Grégoire. L'informatique embarquée permet, techniquement, de se poser sur l'importe quel aéroport dans le monde. ▼

OLIVIER MIRGUET, À STRASBOURG

# Bure / Le chantier d'un siècle pour les déchets radioactifs

**POLÉMIQUE** L'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs s'apprête à lancer dans le sud de la Meuse un chantier de quelque 35 milliards d'euros pour enfouir les déchets les plus dangereux de l'industrie nucléaire française. Le débat public qui s'ouvrira en mars s'annonce houleux...



PASCAL BRAUN

Contesté avant même son ouverture, le débat public sur le projet d'enfouissement de déchets hautement radioactifs dans le sud de la Meuse débutera au printemps prochain et s'annonce houleux. Implantée dans le laboratoire de Bure (Meuse), depuis quinze ans, l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (Andra) a eu tout loisir de présenter le stockage profond de ces déchets comme une réponse sûre et pérenne à la question abyssale des résidus ultimes de l'industrie nucléaire. L'agence estime même avoir démontré la capacité de confinement de la couche d'argile souterraine des alentours de Bure. Elle s'apprête à présenter aux habitants des campagnes meusienne et haut-marinaise le projet Cigéo (Centre industriel de stockage géologique) qui pourrait pousser dès 2015 sur l'une de ces collines verdoyantes et boisées, aux confins de la Lorraine et de la Champagne-Ardenne.

Depuis l'annonce du projet Cigéo à la fin de 2011, ce petit territoire du sud meusien, pauvre et isolé, se

trouve confronté à des chiffres vertigineux. Le chantier, initialement chiffré à 13 milliards d'euros, pourrait selon des estimations officielles se monter à 35 milliards d'euros. Durant plus d'un siècle, des milliers d'ouvriers creuseraient 15 000 mètres de galeries à 500 mètres de profondeur pour y enfouir 80 000 tonnes de déchets ultimes de l'industrie nucléaire française.

Pour l'heure, seule la Finlande s'est engagée dans la voie de l'enfouissement des déchets nucléaires. Les habitants d'Olkiluoto témoignent d'une confiance sans faille en l'opérateur TVO, qui engagera à l'horizon 2020 l'enfouissement de déchets à vie longue à 430 mètres de profondeur dans une épaisseur de granite. Les habitants de la Meuse et de la Haute-Marne sont loin de partager cette sérénité.

Au cours des dix dernières années, ils ont d'abord entendu l'Andra marteler la promesse « *un labo, mais rien d'autre* », avant de voir se profiler la « *poubelle nucléaire* » que dénonçaient les détracteurs.

## UN DÉBAT CLOS AVANT D'AVOIR COMMENCÉ ?

En 2006, un premier débat public sur l'enfouissement des déchets avait exprimé une claire opposition, avant qu'à la veille des vacances parlementaires une loi votée par 19 députés seulement n'entérine le principe du stockage souterrain. Prévu sur une durée de quatre mois à compter de mars prochain, le débat sur Cigéo doit permettre aux habitants de la Meuse, de la Haute-Marne et des grandes villes limitrophes de s'informer et de s'exprimer librement. « *Les débats publics ne sont pas des référendums, mais ils ont parfois débouché sur des déci-*



Le laboratoire de recherche souterrain de Meuse-Haute-Marne s'est installé à Bure en 2000 pour évaluer les propriétés de confinement du sous-sol. [ERIC SUTRE / AFP / ANDRA]

**CIGÉO** Prévu pour une mise en service en 2025, le Centre industriel de stockage géologique accueillera, durant plus d'un siècle, 2 000 ouvriers qui creuseront 15 000 mètres de galeries à 500 mètres de profondeur pour y enfouir 80 000 tonnes de déchets. Un débat public sur le projet, destiné aux habitants de la Meuse, de la Haute-Marne et des grandes villes limitrophes, débutera en mars 2013.

sions inattendues », souligne Claude Bernet, ancien fonctionnaire de la délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar) qui préside la commission particulière du débat public (CPDP).

Présentée comme l'unique option possible pour décharger les générations futures du fardeau des déchets nucléaires, la création d'une décharge souterraine dans la Meuse paraît de plus en plus inéluctable. Venus au début des années 2000 investiguer la capacité de confinement de la couche d'argile callovo-oxfordienne constituée voici 150 millions d'années, les chercheurs de l'Andra ont conclu cinq ans plus tard à la faisabilité et à la sûreté de l'enfouissement. En 2009, l'agence a déterminé une zone d'in-

térêt pour une recherche approfondie (Zira) d'une trentaine de kilomètres carrés entre les villages de Bure, Ribeaucourt et Bonnet.

Dès janvier 2012, elle a attribué au groupement Gaiya, constitué de Technip et d'Ingérop, les premiers contrats de maîtrise d'œuvre du projet Cigéo pour un montant de 61 millions d'euros sur six ans. Bien avancées, les esquisses des deux bureaux d'études prévoient d'enfouir quelque 60 000 colis de déchets à haute activité-vie longue (HA-VL), issus du cœur des réacteurs nucléaires, et des déchets à moyenne activité-vie longue (MA-VL) qui se sont trouvés en contact avec le cœur du réacteur.

Pressée par ses clients producteurs de déchets – EDF, le CEA et Areva – l'Andra compte déposer sa

demande d'autorisation en 2015 et prévoit pour 2018 l'adoption d'une loi qui fixerait les conditions de réversibilité du stockage. Le chantier de creusement débuterait un an plus tard pour réception des premiers colis radioactifs en 2025. S'ouvrirait alors un siècle d'exploitation durant lequel l'Andra s'engagerait simultanément dans le creusement des galeries et dans les travaux de conditionnement, de manutention et d'enfouissement des colis radioactifs.

Durant cette phase dite réversible, les déchets pourraient en théorie être récupérés si une autre solution voyait le jour. « *La notion de réversibilité doit rester réaliste sur le plan industriel. Plus les travaux d'enfouissement avanceront, plus il sera difficile de récupérer les colis. Cigéo*



En 2009, l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs a déterminé une zone de 30 km<sup>2</sup> pour mener les études pour l'implantation des installations souterraines. [JEAN-CHRISTOPHE VERHAEGEN / AFP]

**LES DÉCHETS EN ATTENTE** Les déchets dits de haute activité et de moyenne activité à vie longue (HA-VL et MA-VL) proviennent principalement du secteur de l'industrie électronucléaire, ainsi que des activités liées à la force de dissuasion et à la propulsion navale nucléaire. Aujourd'hui, 60 % des déchets MA-VL et 30 % des déchets HA-VL destinés à être enfouis à Bure sont déjà produits.

est fait pour être fermé. La gouvernance du planning de la fermeture se fera dans la transparence », assure le directeur des programmes de l'Andra, Thibaud Labalette.

#### UNE MANNE FINANÇÉE PAR EDF, LE CEA ET AREVA

Pour l'heure, le projet reste pourtant bien flou. À la veille du débat public, l'Andra se refuse toujours à dévoiler la localisation précise de son futur centre d'enfouissement. Priés d'exprimer leur avis, les habitants de la Meuse et de la Haute-Marne n'ont pas connaissance du mode de transport choisi pour acheminer les déchets – en train ou en camions – depuis leur site d'entreposage actuel à La Hague (Manche), Marcoule (Gard) et Cadarache (Bouches-du-Rhône).

La préfecture de la Meuse rendra prochainement public un schéma interdépartemental de projet pour préfigurer les répercussions de Cigéo sur le logement, les infrastructures et les écoles. Ce territoire rural qui a aujourd'hui une densité de huit habitants au kilomètre carré verrait arriver jusqu'à 2 000 travailleurs durant un siècle de chantier, puis un millier d'emplois pérennes. La perspective a de quoi séduire des départements fortement touchés par le chômage et... déjà tributaires de l'économie nucléaire.

Car la Meuse et la Haute-Marne bénéficient, depuis l'implantation du laboratoire de Bure, de fonds d'accompagnement passés au cours de la dernière décennie de 10 millions à 20 millions, puis à 30 millions d'euros par département et

par an. Financée par les producteurs de déchets, la manne du groupement d'intérêt public a permis de rénover les routes et les collèges et de multiplier les petits équipements communaux – et, de l'aveu même de certains élus, d'acheter les consciences. Toujours exsangues, la Meuse et la Haute-Marne se sont disputé âprement l'an dernier les retombées fiscales d'un éventuel enfouissement. L'accord acté en février 2012 par Eric Besson, alors ministre de l'Industrie, a entériné un partage à 60%-40% en faveur de la Meuse et la création d'une zone interdépartementale. Pour rassurer la Haute-Marne, l'Andra a

validé le principe d'une descenderie de 5 kilomètres en pente douce qui relierait le site de stockage meusien à des installations de surface haut-marnaises.

Selon le scénario de l'Andra, le centre de stockage se remplirait progressivement jusqu'à sa fermeture en 2130 au terme d'une loi autorisant le scellement irréversible. Les conditionnements en verre, les conteneurs en acier et les sarcophages en béton confineront la radioactivité des déchets durant plusieurs siècles avant que la roche ne prenne le relais. L'épaisseur de la couche freinerait alors la migration des radionucléides durant une centaine de millénaires, ne laissant s'échapper en bout de course que de rares éléments sans impact sur l'environnement.

Les craintes d'aujourd'hui ne vont pas jusqu'à cet horizon inconcevable, mais se cristallisent autour des prochaines décennies. Organisée en septembre dernier à l'initiative du Comité local d'information et de suivi (Clis), une première réunion publique a mis en exergue des risques qui débuteraient dès l'arrivée du premier colis. S'appuyant sur la documentation de l'Andra, le chercheur indépendant Bertrand Thuillier a pointé des risques de combustion et d'explosion liés aux gaz bitumineux et à l'hydrogène émis par les colis. En cas d'incendie, les structures porteuses s'effondreraient en moins de deux heures, détruisant par là même la fonction de confinement de l'installation.

L'hypothèse, émise par les chercheurs de l'Andra elle-même en 2005, était passée inaperçue. Ni les élus, ni les riverains n'avaient été alertés et l'information est apparue comme une découverte explosive. Le directeur de la maîtrise des risques à l'Andra n'a pu garantir le risque zéro. « Chaque fois qu'une nouvelle interrogation surgit, l'Andra répond qu'elle n'a pas encore la réponse, mais qu'elle la trouvera à l'avenir. Maître d'ouvrage à la fois de la recherche et du projet industriel, elle répond à la commande de financeurs pressés d'aboutir. La casquette de d'industriel l'emporte sur celle du chercheur », estime Benoît Jaquet, directeur du Clis.

Les décennies écoulées témoignent d'une recherche écourtée par un timing législatif serré. Ainsi, en 1991, la loi Bataille prévoyait la création de plusieurs laboratoires pour comparer les capacités respectives de l'argile dans la Meuse ou dans le Gard et celle du granite, dans la Vienne. Confrontée à des controverses scientifiques et à de fortes oppositions locales, l'Andra s'est rabattue sur

l'argile meusien, ôtant au laboratoire de Bure tout caractère comparatif. Centrées sur les capacités de confinement du callovo-oxfordien, les recherches ont été freinées en 2002 par un accident mortel qui a bloqué le chantier de creusement durant un an. En 2005, l'Andra est néanmoins parvenue à remettre dans les délais son rapport de synthèse au gouvernement.

La loi de juin 2006 fut précédée d'un débat public sur la gestion des déchets radioactifs. Présidée par George Mercadal, aujourd'hui membre du comité de pilotage du débat national sur la transition énergétique, la concertation a d'abord séduit l'ensemble des participants avant de les décevoir amèrement. « Les propositions du président, qui souhaitait organiser un débat national autour d'un film, n'ont pas été retenues. Alors que les débats concluaient à la nécessité de garder accessibles des déchets qui font peur, la loi a retenu exactement le contraire. Toute la population s'est

## Un projet contesté, qui contribuerait à relancer l'activité en Haute-Marne et dans la Meuse, exsangues.

sentie bafouée », prévient Michel Marie, porte-parole du collectif contre l'enfouissement des déchets radioactifs (Cedra). Alors que certaines associations envisagent de faire acte de présence au cours des réunions publiques pour dénoncer le projet, d'autres rejettent carrément le débat. D'autant qu'il y aura concomitance avec celui sur la transition énergétique, ce qui attise une nouvelle polémique.

« Les deux questions n'ont pas grand rapport. Le débat sur la transition énergétique porte sur l'avenir tandis que l'enfouissement répond à une question du présent », estimait Claude Bernet lors de la présentation à la presse des travaux préparatoires au débat en décembre dernier. Pourtant, ouvertes par le débat public national, les questions du coût et du financement de la transition énergétique, du mix énergétique prévu en 2025 ou encore des choix en matière d'énergie renouvelables paraissent clairement connectées au projet d'enfouissement. Mi-décembre, 44 associations écologistes et environnementales lorraines ont demandé à la présidence de la République le report du débat sur l'enfouissement des déchets après celui sur la transition énergétique. La requête, que la commission nationale du débat public a jugée bien argumentée, risque d'achopper sur l'échéancier législatif. La loi de 28 juin 2006 ne laisse aujourd'hui plus que cinq ans pour confirmer l'option d'un enfouissement irréversible. ▽

# 22

milliards d'euros. C'est la différence entre le coût prévisionnel initial du projet Cigéo et son montant définitif, selon des estimations officielles.

LE ZOOM  
DE LA SEMAINE

Les centres commerciaux à ciel ouvert attirent un monde fou, et cela fait rêver nombre de territoires. Il en existe déjà 23 en France, mais un seul dans l'ouest, à Cholet. Très enthousiaste, le maire de HONFLEUR a obtenu la construction d'un de ces « villages » au pied du Pont de Normandie. Il en attend beaucoup.

# Un village de marques pour recolorer la cité des peintres

CLAIRE GARNIER, À ROUEN

« **N**ous avons perdu trois ans, mais le projet va enfin démarrer! »

Michel Lamarre, le maire de Honfleur (Calvados), est enchanté que la voie soit libre pour la construction des « Collines de Honfleur », nom donné en 2008 à un projet de « village de marques », centre commercial haut de gamme dédié à des marques dégriffées.

Ce « village » d'une centaine de boutiques, équipé de 1 500 places de parking, doit attirer, selon ses promoteurs, 1,2 million de clients par an ! Il devrait ouvrir en 2015 sur un site paysager d'une douzaine d'hectares inséré dans une vaste zone d'activités économiques (125 ha) au pied du Pont de Normandie qui enjambe l'estuaire de la Seine. Ce parc d'activités Calvados-Honfleur est porté par un syndicat mixte composé du département du Calvados (70 %), de la ville de Honfleur (10 %), de la CCI du Pays d'Auge (10 %) et du port de Rouen (10 %).

DES RETOMBÉES POSITIVES  
POUR TOUTE LA VILLE

« Village de marques » ? En fait un vaste centre commercial à ciel ouvert où les boutiques vendent des produits de marques – excédents de stock, prototypes, ratés de production – avec des réductions de prix d'au moins 30 % et pouvant aller jusqu'à 70 % en période de soldes. Il existe 23 « villages » ou « centres » de marques en France, dont un seul dans l'ouest, à Cholet. Il y avait donc une place à prendre !

Trois projets concurrents avaient été autorisés dans un mouchoir de poche : les Collines de Honfleur (100 boutiques) à l'entrée de Honfleur, « L'Usine des Docks » (60 boutiques) de l'autre côté de l'estuaire, au Havre, à 15 km, et enfin le « Haras des marques » (82 boutiques) à Bouleville (Eure) à moins de 10 km de Honfleur ! C'est donc le promoteur des Collines de Honfleur (le néerlandais MAB, filiale de Rabobank, associé à l'espagnol Neinver) qui a gagné la bataille : les recours ont été invalidés par le Conseil d'État ou retirés.

Élu indépendant (sans étiquette politique), le maire de Honfleur, qui



Prévu pour ouvrir en 2015 au pied du Pont de Normandie, le centre commercial « Les Collines de Honfleur » rassemblera une centaine de boutiques. (ÉDOUARD FRANÇOIS)

préside aussi le syndicat mixte du parc d'activités Calvados-Honfleur, est convaincu que le village de marques aura des retombées positives importantes pour l'économie de la ville qui, avec son pittoresque

Vieux Bassin, voit déjà passer 3,5 millions de touristes par an. « Si les clients du village de marques peuvent venir en quelques minutes dans notre centre-ville, ils viendront ! Nous avons pour cela prévu des

navettes électriques et des navettes fluviales. » Michel Lamarre estime ainsi qu'au moins 10 % des clients du village de marques passeront par le centre de Honfleur. « Ce projet va dynamiser notre centre-ville, booster la fréquentation de nos musées et rajeunir le public », explique-t-il, peut-être pour contrecarrer la défiance des commerçants locaux.

Pour sa part, Frédéric Ollivier, directeur général des services du département du Calvados, insiste sur le caractère « exceptionnel » de l'emplacement du village de marques, à quelques minutes seulement de Honfleur. « Les millions de visiteurs qui viennent chaque année passeront presque tous devant le parc d'activités et le village de marques. » L'architecte du projet, Édouard François (« L'immeuble qui pousse » à Montpellier, la « Tower Flower » à Paris), a prévenu qu'il n'avait aucune envie de contribuer à renforcer « l'effet Disneyland » de l'entrée de Honfleur ! La skyline explique-t-il, sera celle du bocage

normand avec une réplique des toits de la ville médiévale. En attendant, le maire de Honfleur milite pour un « rééquilibrage entre les deux rives de la Seine » [allusion à la vaste zone industrialoportuaire du Havre, ndlr] et est convaincu que le « village » aura un effet positif sur le parc d'activités Calvados-Honfleur lui-même.

La Shema, qui aménage le parc d'activités pour le compte du syndicat mixte, constate en effet qu'il y a eu « un peu d'attentisme de la part des autres composantes du parc d'activités, car le village de marques est le projet phare de la zone ». Si l'on en croit Michel Lamarre, le village va devenir une véritable « locomotive » pour l'économie locale. « À l'occasion de la cérémonie des vœux du 8 janvier dernier, plusieurs gros investisseurs sont venus me voir pour me demander si le village de marques allait bien se faire... » À l'écouter, ils sont désormais dans les starting-blocks pour investir dans un territoire « à très fort potentiel ». ▼

## FOCUS

## Un million de visiteurs pour le couple franco-allemand

MAB Développement et Neinver se sont associés en coentreprise (50/50) pour construire des villages de marques en France et en Allemagne. MAB développe et construit ; Neinver commercialise et assure l'exploitation des centres commerciaux à sa marque *The Style outlets*. MAB et Neinver ont investi 100 millions d'euros dans le village de marques de Roppenheim (Alsace) tout près de la frontière allemande. Ce « village » qui a ouvert le 25 avril 2012 a reçu « plus d'un million de visiteurs en huit mois » (dont 40 % d'Allemands), indique Mayte Legeay, directrice de Neinver France. « Nous avons dépassé nos objectifs en chiffre d'affaires et fréquentation ».

Le centre commercial a ouvert avec 90 boutiques (sur 111 à terme) avec des marques de renom : Adidas, Nike, Guess, Calvin Klein, American Vintage, Desigual, Le Temp de Cerises, Levi's, Crocks, Geox, Le Tanneur, Lindt, Mephisto, Quiksilver, the Body Shop, Benetton... ▼

c.g.

**1,2**  
million,  
c'est  
le nombre  
annuel  
de clients que  
devrait attirer  
le centre  
de marques  
« Les Collines  
de Honfleur ».

# NOUVELLE PLATEFORME BOURSE LA TRIBUNE

# Construisez votre plateforme sur mesure

## VOTRE PLATEFORME PERSONNALISABLE

Déplacez facilement les blocs  
pour créer votre page d'accueil

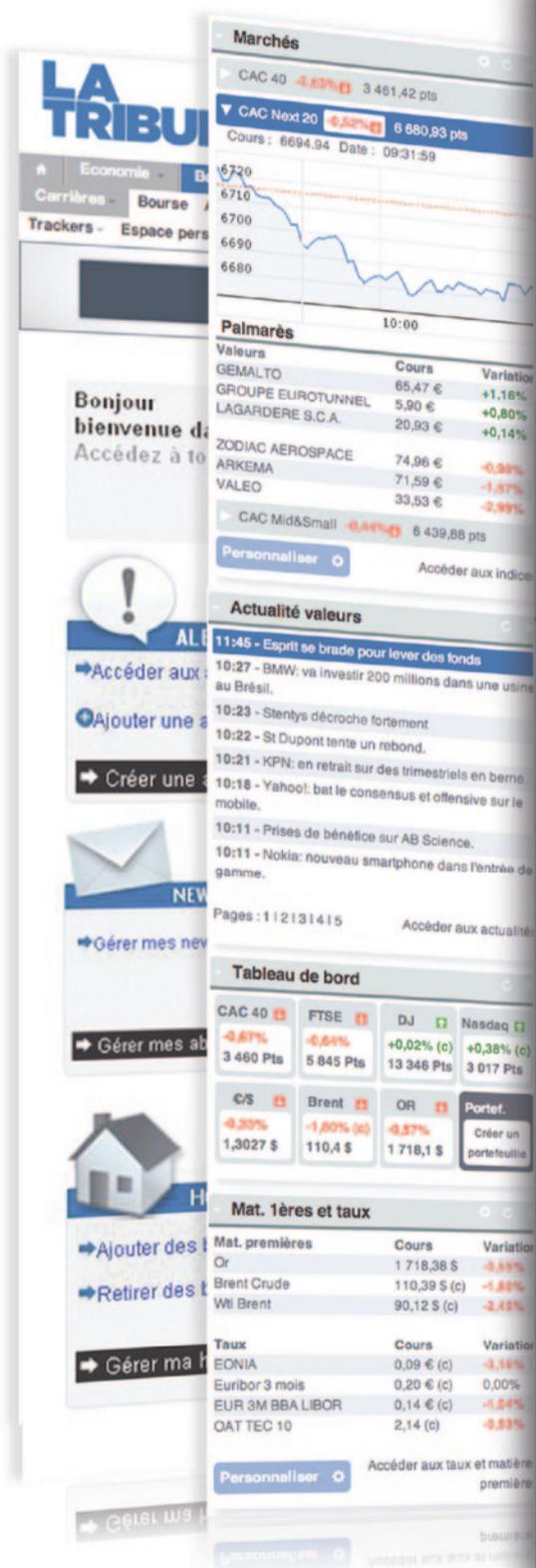
## VOS CONTENUS ET DATAS SUR MESURE

Actualités, datas, palmarès, agenda,  
portefeuille, ajoutez ou supprimez  
librement vos contenus

## TOUS VOS OUTILS DANS VOTRE ESPACE PERSO

Un vrai tableau de bord pour créer  
et gérer vos portefeuilles, alertes et  
listes gratuitement

[bourse.la Tribune.fr](http://bourse.la Tribune.fr)



# LA TRIBUNE

Tous les jours sur le web, le vendredi en kiosque

## LE GRAND CHANTIER

En Chalcidique, au nord-est de la Grèce, un groupe canadien souhaite rouvrir une mine d'or. Enjeu : la production, à Skourières, de 12 tonnes d'or par an. Mais si la plupart des habitants de la proche ville côtière de Stratoni se frottent les mains, les défenseurs de la nature, eux, ne décolèrent pas. Et ne désarment pas, malgré la crise que l'on sait.

# Skourières, la montagne d'or qui révolte les « Indignés » grecs



ELISA PERRIGUEUR, À ATHÈNES

« **E**n 2016, la Grèce pourra devenir le premier producteur d'or de l'Union européenne, dépassant la Finlande<sup>1</sup> », jubile Kostas Georgantzis. Derrière ses lunettes fines, le représentant de l'entreprise minière Eldorado Gold a les yeux qui scintillent. « 400 000 onces d'or par an (environ 12 tonnes), s'ébahit-il, c'est ce que nous produirons si la Cour suprême grecque nous autorise à opérer sur la montagne de Skourières. »

La haute juridiction doit en effet statuer « très prochainement » sur la légalité des études environnementales soumises par l'entreprise. Mais ce qui pourrait être un feu vert pour Eldorado Gold sera à l'inverse un horrible couperet pour de nombreux défenseurs de la montagne de Skourières.

## 180 HECTARES D'ARBRES SERAIENT ABATTUS

Malgré la récession qui sévit depuis six ans en Grèce, Eldorado Gold fait des affaires. Le groupe canadien a beaucoup investi via sa filiale Hellas Gold depuis 2008, jetant son dévolu sur la Chalcidique, au nord-est, déjà réputée dans l'Antiquité pour son potentiel aurifère.

Dans la ville côtière de Stratoni, où siège l'entreprise, Kostas Georgantzis admire le nouvel empire montagneux depuis la fenêtre de son bureau : après avoir obtenu les permis pour la montagne de Perama en 2008, Eldorado Gold a obtenu en 2011 les permis pour les sites d'Olympiadas (plomb, zinc, argent, or), de Stratoni (plomb, zinc, argent) et surtout Skourières (or, cuivre). Un ensemble appelé les



En combinaison blanche antitoxique, quelques-uns des 1500 opposants au projet minier ayant participé à une manifestation à Athènes, le 12 janvier dernier. [STEFANIA MIZARA]



La mine de Skourières, dans la Chalcidique, péninsule du nord-est de la Grèce, en juin 2012. Eldorado Gold a commencé l'exploitation du site, alors que la Cour suprême grecque n'a pas encore fait connaître sa décision. [STEFANIA MIZARA]

« mines de Cassandra ». La compagnie emploie désormais quelque 1100 salariés, « dont 99% de Grecs », souligne Eduardo Moura, vice-PDG d'Hellas Gold. « Nous sommes l'une des rares sociétés à recruter en ces temps difficiles, assure-t-il. Nous investissons près d'un milliard de dollars en Grèce durant les cinq pro-

## Selon les opposants au projet, la méthode d'extraction conduira à utiliser de grandes quantités de cyanure.

chaines années. » Insatiable, Eldorado Gold lorgne aujourd'hui sur trois nouveaux domaines de la région : Piavitsa, Fisoka, Tsikara.

Des routes sinueuses et boisées mènent au site d'Olympiadas. Au sommet de la montagne, la végétation se fait plus rare pour laisser

place à un imposant bâtiment industriel. À l'intérieur d'immenses cuves installées par Hellas Gold, une mixture grise bouillonne bruyamment. Autour, les arbres, abattus, ont laissé la place à une plaine grisâtre. « Le processus de flottation et l'exploration nécessitent l'abattage des arbres, admet Kostas

Georgantzis, mais nous nettoierons le chantier et replanterons la végétation. » Pour des centaines d'habitants et d'écologistes qui ont déposé des recours devant la justice, ce complexe minier ternira bientôt la colline verdoyante de Skourières. Eldorado Gold souhaite y creuser des mines à ciel ouvert et opérer dès 2014. Pendant environ trente ans, la compagnie veut tester sur « la montagne d'Aristote » un nouveau processus d'extraction : le « Flash smelting » (fusion flash).

Depuis l'obtention d'un permis, Eldorado Gold a lancé son chantier. Cent quatre-vingts hectares d'arbres devront être abattus, soit « 0,09% de la forêt de Chalcidique », tempère la société.

## LA CRAINTE DE LA PERTE D'EMPLOIS TOURISTIQUES

Ierissos, village de 3000 âmes, à quelques kilomètres de là, est devenu le fief de la contestation. Des banderoles « Non à Eldorado Gold » flottent dans les ruelles. Un slogan que martèle Tanassis Kromidas. Pour ce résidant, ces activités vont nuire à la région qui vit du tourisme, de l'agriculture « et produit 10% du miel européen. » Au final, « ce sera plus d'emplois sacrifiés que créés, assure ce Grec. La pollution sera équivalente à celle d'une ville comme Thessalonique [une agglomération d'un million d'habitants, ndr]. »

Même son de cloche au comité

des associations de Stagira-Akanthos (autre municipalité de Chalcidique) où l'on est très inquiet : « La méthode de fusion flash n'a jamais été utilisée dans le monde. Selon l'université de Thessalonique et la Chambre technique de Grèce du Nord, il est très probable que cela conduira à l'utilisation de grandes quantités de cyanure. » D'après ce comité, « Hellas Gold n'a pas donné une justification scientifique suffisante pour cette méthode. »

Kostas Georgantzis balaye ces arguments : « Nous avons des études, ces gens n'ont pas de preuves que ce que nous faisons est dangereux. » Les détracteurs argumentent toutefois qu'en 2003, TVX Gold, compagnie canadienne opérant à Olympiadas, avait déjà dû cesser ses activités. Le Conseil d'État grec avait alors reconnu « un danger pour l'environnement. » Une décision au goût de défaite pour Kostas Georgantzis. « Les travailleurs ont fui vers Thessalonique... Aujourd'hui ils reviennent nous supplier pour du travail ! » Fin 2003, avant de tomber dans l'escarcelle d'Eldorado Gold, Hellas Gold avait en effet repris le domaine de TVX pour un euro symbolique. « Nous avons investi 11 millions d'euros pour payer les salariés, les fournisseurs... avant même de relancer la demande de permis », précise Kostas Georgantzis. La crise est désormais devenue un argument favorable aux « promines ». « Peu importe la situation économique difficile, tranchent les opposants de Stagira-Akanthos. Ces décisions affectent non seulement nos vies, mais aussi celles des générations à venir. »

Déterminés, ces « Indignés » grecs enchaînent les actions. Le 12 janvier dernier, ils étaient 1500 à défilier à Athènes. Certains manifestants portaient des t-shirts avec le slogan « SOS Chalcidique », d'autres des combinaisons blanches antitoxiques. « Si la Cour suprême statue contre nous, nous porterons la question auprès des tribunaux européens », proclament-ils. Et ils assurent qu'ils ne lâcheront pas « leur » montagne. Même pour tout l'or du monde. ▼

1 - La Finlande est le 40<sup>e</sup> producteur mondial. Les projets d'Eldorado Gold et d'une compagnie australienne devraient porter la production aurifère grecque de 0,45 tonne en 2011 à 12 tonnes en 2016.

# En Bavière, on va recruter en Galice

**NOUVEAU ET INTERESSANT**

Pour lutter contre la dépopulation et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans leurs entreprises, les élus de Wunsiedel sont allés jusqu'à la pointe nord-ouest espagnole pour recruter des travailleurs.

PAULINE HOUÉDÉ, À BERLIN

C'est avec des valises pleines de brochures vantant les charmes des montagnes bavaroises que les élus de la commune de Wunsiedel ont débarqué en mars 2012 à Padrón, en Galice dans le nord-ouest de l'Espagne. L'objectif du voyage : convaincre les jeunes Espagnols qualifiés de venir travailler dans les entreprises locales, qui peinent à recruter et, au-delà, maintenir l'activité dans la commune allemande de plus de 9 000 âmes, qui perd une centaine d'habitants par an.



Pour l'instant, 13 Espagnols ont accepté de quitter la Galice pour les charmes... et les emplois de Wunsiedel, petite ville de Bavière dont on voit ici les jardins de l'Étang de glace. [DR]

## DES CONTRATS APPELÉS À ÉVOLUER

Treize Espagnols vivent aujourd'hui à Wunsiedel. Ils sont électriciens, carrossiers ou encore employés d'hôtel, âgés de 27 à 54 ans, et travaillent depuis septembre dans quatre entreprises de taille moyenne de la ville. « Nous ne sommes pas une entreprise de recrutement », souligne Roland Schöffel, le maire adjoint de la

commune, à l'origine du projet. Aidés tout au long du processus par un cabinet spécialisé dans le recrutement international, les élus ont pourtant bel et bien effectué la liaison entre les entreprises locales – qui avaient établi préalablement la liste de leurs besoins en main-d'œuvre – et l'Espagne.

C'est par l'intermédiaire de l'ambassade d'Espagne à Berlin que les Bavarois entrent en relation avec

le maire de Padrón, petite ville qui compte également environ 9 000 habitants. Wunsiedel connaît bien cette région espagnole pour avoir déjà accueilli, il y a cinquante ans, les fameux « travailleurs invités » (*Gastarbeiter*), galiciens venus travailler dans l'industrie locale de la porcelaine.

L'étape suivante, c'est le voyage à Padrón. « Ils étaient près de 200 à assister à la réunion lors d'une

## Repères

### DÉSÉQUILIBRES DÉMOGRAPHIQUES

**2031** → À cette date, la commune de Wunsiedel devrait avoir perdu 17,9% de sa population.

**4,5%** → Le taux de chômage à Wunsiedel en 2012 (Eurostat).

**26,6%** → Le taux de chômage en Espagne en novembre 2012 (Eurostat).

**2025** → À cette date, il manquerait à l'Allemagne jusqu'à six millions de personnes en âge de travailler.

**1,39** → Enfant par femme en Allemagne en 2010, contre 1,59 enfant par femme en moyenne en Europe.

**+ 52%** → La progression du nombre d'arrivants en Allemagne venus d'Espagne sur un an, en 2011.

première présentation à notre arrivée en Galice. On ne s'y attendait pas », se souvient Roland Schöffel.

Bernd Birke, patron d'une entreprise d'installations électriques, a ainsi embauché quatre Galiciens, et espère en faire venir un cinquième en février. Tous ont signé un contrat à durée déterminée d'un an. « L'objectif, c'est le contrat indéterminé », assure Bernd Birke, qui se déclare satis-

fait de leur travail. Presque six mois après leur arrivée, « la langue reste aujourd'hui un problème », reconnaît-il, tout en restant optimiste, alors que le groupe suit des cours d'allemand organisés par la commune et le ministère de l'Immigration (Bamf).

L'heure n'est pas encore au bilan : « Nous le dresserons d'ici quelques mois, nous verrons si les contrats seront prolongés ou non », explique Roland Schöffel. Il s'agit encore d'une expérience », tient-il à souligner, alors que deux Espagnoles employées dans l'hôtellerie ont récemment quitté leur emploi et en cherchent un autre.

Pour le cabinet munichois Why Consult, qui a assuré tout le travail de recrutement à la demande de Wunsiedel, il s'agit d'une première collaboration avec une commune. Une initiative qui pourrait être reproduite, souligne Begonia Merayo, à la tête du cabinet : « En cas de succès, d'autres communes allemandes et espagnoles seraient intéressées par une telle expérience. » ▼

## ON EN PARLE À BRUXELLES

LE CARNET DE NOTRE CORRESPONDANTE, FLORENCE AUTRET

## Deo juvante... dit la devise de Monaco

Il se passe quelque chose à Monaco. Pas sur le registre familial et sentimental : le mariage est certes passé; de divorce, il n'est heureusement pas question; et pour la naissance, il faudra patienter encore quelques mois. L'actualité est sur le front politique. Le ministre d'État (Premier ministre et second personnage de la principauté, après le prince) était le 14 janvier à Bruxelles. Michel Roger, un ancien conseiller Éducation de Jean-Pierre Raffarin, a eu avec le président Barroso une conversation « constructive » sur les différentes options qui s'offraient à Monaco pour installer sa relation avec Bruxelles sur de nouvelles bases. Conversation constructive donc, mais pas conclusive. Le contraire eût été étonnant.

**POURTANT LE TEMPS PRESSE.** La Commission européenne s'est donnée jusqu'à la fin de l'année pour remettre à plat les accords divers passés au fil des années avec les trois « timbres poste » coincés dans les frontières des grands États du Sud : Monaco, Saint-Marin et Andorre. Tout cela est le résultat indirect du cauchemar des relations avec les Suisses, où la juxtaposition d'accords dits sectoriels – 120 au total – a enfanté un monstre bureaucratique. Monaco n'a signé que 12 de ces accords, mais voudrait les regrouper sous un chapeau commun : un accord d'association qui lui permette, par exemple, de simplifier la vie de la dizaine d'entreprises

de transport routier qui doivent se plier à des formalités inouïes pour dédouaner camions et marchandises. Il faut rappeler que Monaco ne fait pas plus de... 2 km<sup>2</sup>. Autant dire que la « frontière » n'est jamais loin.

Accessoirement, le Rocher anticipe qu'il pourra mieux faire valoir ses intérêts et faire respecter ses droits s'il est officiellement « associé », autrement dit reconnu comme un membre, éloigné certes, mais membre tout de même, de la famille. Les laboratoires qui y ont installé leur siège se plaindraient par exemple de discrimination pour leur accès au marché allemand... en dépit d'un accord sectoriel signé en 2003. On voit mal, il est vrai, Bruxelles faire la leçon à Berlin au nom des intérêts de Biotherm ou Lancaster qui ont leur siège à Monaco. Un accord d'association aiderait probablement à faire jouer le seul levier : le bâton judiciaire. Mais il donnerait surtout un tout autre statut à la principauté, qui vit dans l'ombre de la France depuis le traité de Versailles (1919).

**L'ÉMANCIPATION A DÉJÀ COMMENCÉ.** Dans les couloirs du palais du prince, on murmure déjà que le prochain ministre d'État pourrait ne pas être français mais... monégasque, ce qui ne s'est pas vu depuis 1930. Déjà Michel Roger, tout français et inspecteur général de l'Éducation nationale qu'il est, a été choisi par Albert II, personnellement. De quel œil Paris voit-il les manœuvres bruxelloises de son protégé? Plutôt

bien, apparemment. Lors d'une visite à l'Élysée au début du mois, le prince a reçu l'absolution « hollandienne ». Paris soutient l'idée d'un « accord-cadre spécifique entre Monaco et l'Union européenne ».

Ce qui ne sera toutefois pas évident, car, instruite par l'exemple suisse, la Commission européenne fuit comme la peste les arrangements ad hoc et propose une adhésion pure et simple à l'Espace économique européen (EEE) qui n'apporterait pas les mêmes avantages pour les Monégasques.

**MAIS LE ROCHER VEUT DU SUR-MESURE.** C'est que rien n'y est pareil qu'ailleurs : une densité de population (18 000 au km<sup>2</sup>) plus élevée que dans un bidonville indien, un revenu annuel moyen par habitant de 222 022 dollars (le plus élevé du monde) et un prix du mètre carré qui oscille entre 15 000 et 35 000 euros. Monaco a beau avoir joué la carte de la normalisation fiscale, en alignant sa TVA sur celle de la France et en pratiquant diligemment les échanges d'information, elle reste l'un des rares pays au monde sans impôt sur le revenu, où est installée une copieuse brochette d'anciens champions de tennis et de coureurs automobiles. Le Rocher n'aura pas trop de l'appui de Paris pour arriver à boucler un accord en douze mois. Le ministre d'État y arrivera peut-être... « Deo juvante » (« Avec l'aide de Dieu »), comme dit la devise de Monaco. ▼



© DR

**LE BON PLAN**

Les stratèges sont unanimes : 2013 devrait marquer le retour des investisseurs vers les actions. Des hausses entre 10 % et 15 % sont attendues sur l'année. Compte tenu de la loi de finances 2013, les particuliers devront, eux, utiliser des « enveloppes de défiscalisation » (PEA, assurances-vie...) pour compenser la hausse de la fiscalité.

# Les actions européennes tiennent la vedette de ce début 2013

RACHEL MONTERO

**P**our 2013 un consensus se dégage : ce sera le grand retour des actions, notamment des actions européennes. Toutes les sociétés de gestion en sont convaincues, elles devraient afficher une progression de l'ordre de 10 % à 15 % cette année alors qu'elles ont déjà délivré des rendements attractifs de l'ordre 10 % en 2012. Une hausse dont peu d'investisseurs ont pour l'instant su profiter, tant ils étaient réticents à investir dans les actifs risqués. « Des masses importantes de capitaux ont manqué la hausse des marchés et se sont portées largement vers les actifs les plus chers : les emprunts d'État, considérés comme des valeurs refuges », précise Bernard Aybran, directeur de la multigestion chez Invesco Asset Management.

Les capitaux à la recherche de rendements commencent de ce fait à affluer vers les actions européennes, soutenant ainsi les cours. Celles-ci ne seront donc pas les seules à être à la fête cette année, les actions des pays émergents ou encore les actions américaines devraient également être bien orientées. Car les États-Unis comme les économies émergentes devraient en effet constituer les moteurs de la croissance mondiale. Les signes annonciateurs d'une reprise sont déjà présents dans ces pays. Outre Atlantique, l'emploi s'améliore tandis que dans les économies émergentes une meilleure répartition des fruits de la croissance, notamment en Chine, semble constituer une nouvelle priorité des autorités.

## LES ATTRAITS À RELATIVISER DU « HIGH YIELD »

Ces évolutions conduisent les gérants à mettre l'accent sur certains thèmes d'investissement comme les grandes entreprises qui bénéficieront de la croissance mondiale ou encore celles qui distribuent des dividendes élevés.

Le thème des matières premières peut aussi sembler opportun. « Depuis deux ans les cours des actions des mines d'or ont largement sous-performé le métal physique, le management a tiré des



La loi de finances 2013 alourdit la fiscalité du patrimoine et de l'épargne. Une raison de plus d'optimiser ses choix. (BENOIT TESSIER / REUTERS)

enseignements de ces écarts et s'est attelé depuis plusieurs mois à favoriser la rentabilité des opérations au détriment d'une croissance dilutive, tout en distribuant davantage de dividendes ; les cours pourraient également être soutenus par une poursuite de la hausse de l'or physique tirée notamment par des taux d'intérêt réels négatifs », avance Alain Corbani, directeur général de Commodities Asset Management.

Du côté des obligations, les perspectives sont moins florissantes. En effet, si cette classe d'actifs a délivré un rendement en moyenne de 15 % l'an dernier, ils sont en déclin. En cause : les niveaux des taux d'intérêt très bas des banques centrales dans l'ensemble des pays développés. Ils ont pour conséquence une réduction des taux d'intérêt servis sur les meilleures signatures qu'il s'agisse des émetteurs souverains ou privés.

Par conséquent, les spécialistes conseillent d'aller rechercher de la valeur du côté des produits de diversification, comme les moins bonnes signatures classées en compartiment « High Yield » ou non notées, ou encore auprès de

la dette émergente. Une stratégie qui a toutefois ses limites, selon le dernier rapport de l'agence Fitch-Ratings : si les émissions doivent être importantes en 2013 dans la catégorie « High Yield », les rendements devraient être inférieurs en 2013 à ce qu'ils étaient en 2012.

## PRÉLÈVEMENT FORFAITAIRE LIBÉRATOIRE : C'EST FINI !

Mais avant de se précipiter vers les actions ou vers les obligations pour des investisseurs qui ont le risque en aversion, il faut bien

du patrimoine et de l'épargne. Principal changement concernant les valeurs mobilières : la suppression du prélèvement forfaitaire libératoire. Par conséquent à partir de 2013, les revenus d'intérêt, les dividendes ainsi que les plus-values seront imposés à la tranche marginale d'imposition sur les revenus (IR).

« Les intérêts perçus seront soumis à l'IR, auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux qui s'élèvent actuellement à 15,5 %. Pour un ménage assujéti à la plus haute

tranche d'imposition inférieure à 41 %, l'imposition sera de 54,4 %. Dès un revenu par part de 26 420 euros, les prélèvements seront supérieurs en 2013 par rapport à 2012, cette réforme touchera donc une grande majorité des épargnants », précise Stéphane Jacquin, directeur de l'ingénierie patrimoniale de Lazard Frères Gestion.

Une fiscalité qui s'applique également à l'ensemble des livrets bancaires, hormis les livrets réglementés comme le livret A et le livret de développement durable (LDD), les seuls épargnés par la hausse de la fiscalité de l'épargne. Pour les dividendes et les plus-values, des abattements réduiront un peu la facture. « Pour la tranche à 45 %, le taux d'impôt effectif sur les dividendes sera de 40,2 % après la prise en compte des abattements. En ce qui concerne les plus-values sur actions et droits sociaux, les abattements sont fonction de la durée de détention. Ainsi, au-delà de six ans, un abattement de 40 % sera applicable sur l'assiette de la plus-value, de sorte que s'applique un taux d'imposition identique à celui sur les dividendes », précise Stéphane Jacquin.

## PRIVILÉGIER LES « ENVELOPPES FISCALES »

Par conséquent, les particuliers n'ont plus aucun intérêt à détenir des titres en direct et doivent privilégier les « enveloppes fiscales ». « Pour les actions européennes, le PEA permet jusqu'à un plafond de 132 000 euros après cinq ans de détention d'être exonéré de l'impôt sur les plus-values. Pour le reste, il faut utiliser les contrats d'assurance-vie et les contrats de capitalisation afin de ne pas subir l'augmentation des prélèvements », explique Stéphane Jacquin.

Des enveloppes qui ne devraient pas, compte tenu des dernières déclarations du gouvernement, être profondément remises en cause. Et pour les particuliers qui ne souhaitent pas revenir vers la Bourse et payer davantage d'impôt : à partir du mois de février, les plafonds des livrets réglementés permettent d'y placer jusqu'à près de 35 000 euros pour un célibataire. Au taux, il est vrai, de seulement 1,75 % ! ▼



« Il faut utiliser les contrats d'assurance-vie et de capitalisation afin de ne pas subir l'augmentation des prélèvements. »

STÉPHANE JACQUIN, DIRECTEUR DE L'INGÉNIERIE PATRIMONIALE DE LAZARD FRÈRES GESTION

choisir son support d'investissement. En effet, le gouvernement français a alourdi, dans le cadre de la loi de finances 2013, la fiscalité

tranche d'imposition, soit 45 %, les intérêts après déduction de la quote-part de CSG seront imposés à 58,2 % contre 39,5 % précédem-

# Sicav en obligations convertibles internationales : vive les hybrides !

**LE CLASSEMENT DE LA SEMAINE**

Quel que soit le contexte économique-financier, les obligations convertibles sont un bon outil pour naviguer en eaux troubles. Comme en attestent les performances des meilleurs fonds spécialisés sur ce créneau.

PASCALE BESSÉS-BOUMARD

Après avoir exclusivement privilégié les obligations, les investisseurs regardent d'un œil un peu plus bienveillant les placements en actions. Du coup, les obligations convertibles – produit hybride entre l'obligation et l'action puisqu'elles permettent d'envisager une conversion de l'obligation en action au terme d'un certain délai, au gré de la volonté de son porteur – trouvent-elles de plus en plus d'adeptes depuis plusieurs mois. Avec un succès certain pour les meilleurs fonds spécialisés sur ce créneau.

Pour miser sur des obligations convertibles, il est d'ailleurs préférable de s'en remettre à un gérant

de portefeuille. Il existe en effet un grand nombre de titres de cette nature sur le marché mais avec des maturités différentes (normal pour un produit obligataire) et avec des histoires d'entreprise différentes. En outre, lors de l'émission d'obli-

gations convertibles, il n'est pas évident d'avoir accès à ces opérations, relativement rares, au grand dam des professionnels. Du coup, il faut une très bonne connaissance de ces produits et des sociétés pour pouvoir faire les bons choix. Tout

comme pour les obligations « corporate » qui, elles, font toujours l'objet des plus importantes émissions en ce début d'année.

Deux exemples récents : le brasseur belge AB InBev vient d'annoncer coup sur coup une double émis-

sion obligataire pour 4 milliards d'euros. Le promoteur immobilier Nexity en prépare une lui aussi.

Reste à savoir quelle zone privilégier pour ces titres hybrides. Ceux reposant sur des actions de la zone euro ont manifestement bénéficié à plein de leur structure duale. Tout comme ceux ayant pour sous-jacent des sociétés des pays émergents. Il est vrai qu'en période chahutée sur les marchés financiers, les obligations convertibles sont surtout acquises pour leur valeur obligataire alors qu'en cas d'éclaircie, ce sont les perspectives de reprise sur les actions qui les dopent. Reste à faire les bons arbitrages et à se positionner au bon moment sur le marché secondaire de ces titres, pas toujours très liquide. ▼

PERFORMANCES AU 11 JANVIER 2013	PERFORMANCE SUR 1 AN	PERFORMANCE SUR 3 ANS
1/ Tree Top convertible international	17,7%	22,8%
2/ Friedland convertibles	14,8%	8,5%
3/ Aviva convertibles	14,7%	11,8%
4/ Neufilze OBC monde convertibles	14,6%	8,6%
5/ UBS bond convert global	13,8%	13%
6/ Edmond de Rothschild global convertibles	12,2%	9,1%
7/ JP Morgan global convertible fund	11,5%	6,5%
8/ Man convertibles Far East	11%	8,6%

Source : Europerformance, a Six Company

**LA TRIBUNE**

Toute l'information économique et financière, où que vous soyez.

## Abonnez-vous à LA TRIBUNE

- L'édition hebdomadaire papier, chaque vendredi (chez vous ou à votre bureau)
- L'édition quotidienne numérique, tous les jours, du lundi au vendredi
- Les services numériques, en temps réel, les informations et services réservés aux abonnés



## BULLETIN D'ABONNEMENT

**OUI** Je m'abonne à La Tribune (hebdomadaire + édition quotidienne numérique) **390€ HT / an** soit 440 € TTC / an (48 n° + édition numérique)

soit **32€50 HT / mois\***

M.  M<sup>me</sup>   
 Nom \_\_\_\_\_ Prénom \_\_\_\_\_  
 Adresse \_\_\_\_\_  
 CP \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_  
 Tél \_\_\_\_\_ E-mail \*\* \_\_\_\_\_

### RÈGLEMENT

Par chèque bancaire à l'ordre de La Tribune Nouvelle

Par carte bancaire n° \_\_\_\_\_

Expire fin \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Cryptogramme\*\*\* \_\_\_\_\_

Date et signature : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

À réception de facture (par chèque ou virement)

Si adresse de facturation différente d'adresse de livraison :

Raison sociale \_\_\_\_\_

Adresse de facturation \_\_\_\_\_

CP \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_

Pour les sociétés souhaitant plus d'un abonnement ou une offre sur-mesure, nous consulter : **01 78 41 44 22** ou [diffusion@latribune.fr](mailto:diffusion@latribune.fr)

Bulletin dûment complété à retourner à :

La Tribune - Service abonnement - 18, rue Pasquier - 75008 Paris

Offre valable jusqu'au 31/12/2012, réservée à la France métropolitaine.

Conformément à la loi informatique et libertés n°78.17 du janvier 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.

\* paiement de l'abonnement à l'année sans possibilité d'échelonnement mensuel

\*\* indispensable pour recevoir vos codes d'accès à [latribune.fr](http://latribune.fr)

\*\*\* Notez les 3 derniers chiffres du N° inscrit au dos de votre carte près de la signature.

# ET SI LA BULLE IMMOBILIÈRE ÉCLATAIT? MÊME PAS PEUR!

Le retournement brutal du marché immobilier n'aurait qu'un effet marginal sur l'économie française, contrairement à ce qui s'est produit dans d'autres pays.

**S**i baisse brutale des prix de l'immobilier en France il y a, les conséquences sur l'économie resteront minimales. Une telle affirmation peut paraître paradoxale. En effet, plusieurs faits récents hors de nos frontières ont montré que l'explosion de bulles immobilières, entraînant la chute immédiate des prix de la pierre, affectait sérieusement les économies locales. Il suffira de citer ici le cas de l'Espagne. Cet état de fait pourrait être envisageable en France, mais seulement dans certaines zones tendues comme Paris et ses environs, la Côte d'Azur et quelques grandes métropoles. Craindre l'éclatement d'une bulle dans ces secteurs n'est pas forcément illusoire, notamment au regard de la dépendance croissante du secteur bancaire vis-à-vis de l'immobilier : 47 % de l'encours total de crédits bancaires sont des prêts immobiliers, soit 1 079 milliards d'euros, selon les chiffres Banque de France publiés en décembre 2012. Depuis la crise, les banques parient en effet beaucoup sur le crédit à l'habitat, le considérant notamment comme un incontournable produit de fidélisation du client à long terme. Elles ont de fait fortement soutenu l'inflation immobilière des quinze dernières années par une distribution large de prêts, accroissant théoriquement le risque d'un retournement du marché sur leur propre secteur.

## LA SOLVABILITÉ DES MÉNAGES EST PEU SENSIBLE À UNE BAISSÉ DES PRIX

Pourtant, si un retournement de marché se produisait, l'économie française aujourd'hui très tributaire des banques – ces dernières financent près des trois-quarts de l'activité – ne devrait pas en souffrir outre mesure. Dans une note datant d'avril 2012, intitulée « les banques françaises peuvent faire face à un effondrement du marché immobilier », l'agence de notation Standard & Poor's estime que le risque de crédit pesant sur les emprunteurs est peu sensible à une baisse des prix de l'immobilier en France. « En réalité, nous pensons que la solvabilité des ménages est moins sensible à un déclin des prix de l'immobilier qu'à un affaiblissement des revenus (...) et sera davantage dégradée par la croissance du chômage », indiquait l'agence. Certes, S&P estime que la capacité d'emprunt des ménages français se détériore, mais l'agence croit en la résilience de leur solvabilité. En parallèle, S&P ne redoute pas de défaut du système bancaire, qui serait dommageable pour l'économie française.

Le secteur financier français présente, il faut le souligner, plusieurs spécificités qui endiguent le risque immobilier en comparaison avec les pays anglo-saxons, ou avec l'Espagne qui subit une grave crise immobilière.

Tout d'abord, il prête une grande attention à la situation financière des emprunteurs, triés sur le volet. « En France, à la différence des pratiques observées dans d'autres pays, les crédits immobiliers sont accordés d'abord en fonction de la solvabilité de l'emprunteur et non pas en fonction de la valeur du bien acquis et pris en hypothèque », explique le rapport économique,

social et financier associé au projet de loi de finance 2013 publié par Bercy. Pour comparer, « si l'on prend l'exemple du modèle américain, la solvabilité de l'emprunteur n'est pas l'élément primordial, le prêt est accordé du moment que la valeur du bien couvre le crédit », indique Jean-Marc Vilon, directeur général de Crédit Logement, spécialisé dans la caution de prêts immobiliers.

Concrètement, si un retournement du marché se produisait, le danger pour le secteur bancaire, et indirectement pour les ménages, se matérialiserait « par le biais des emprunteurs qui devraient revendre leur bien et dont le produit de la vente ne couvrirait pas, en raison de la baisse des prix, le capital restant dû », estime Bercy. Mais lorsque les banques consentent à financer la très grande majorité de la valeur d'un logement, elles le font en général pour « les emprunteurs les plus riches qui ont d'autres actifs financiers », soulignait S&P dans sa note. Ce qui de fait confine la clientèle visée par un retournement du marché à une clientèle très solvable. C'est même, selon S&P, « ce qui contribue à maintenir un taux de défaut à un seul chiffre » sur le marché de l'immobilier en France.

Bigrement appréciés par les agences de notation, les critères de solvabilité des banques françaises sont aujourd'hui intransigeants. Les banques demandent en effet un flux de revenus régulier, un contrat à durée

indéterminée, et prêtent attention au risque de période de chômage. En outre, les mensualités des prêts ne peuvent pas dépasser 30 % des revenus mensuels des emprunteurs, et la maturité moyenne d'un prêt accordé n'excède pas vingt ans. « Les durées des crédits n'ont pas augmenté et sont restées assez raisonnables ces dernières années », indique Jean-Marc Vilon. « Aujourd'hui, seuls 17 % des prêts courent entre

vingt-cinq et trente ans et seulement 0,5 % sont supérieurs à trente ans », ajoute-t-il. Le montage des prêts est également particulièrement sobre en France, avec une grande proportion de prêts à taux fixe, soit 80 % de l'encours total, « ce qui limite l'exposition des ménages à un scénario de retournement des taux d'intérêt », estime S&P.

Dans sa note, Standard & Poor's relève aussi une autre spécificité du marché français : la caution de prêt immobilier. Cette technique garantit 60 % des prêts résidentiels en France, contre seulement 30 % pour l'hypothèque, pourtant largement

majoritaire dans les pays anglo-saxons.

En fait si l'on prend en compte les voisins européens, seules la Suisse et la Belgique ont généralisé cette pratique. « Ces garanties financières agissent comme un premier niveau de protection en cas de détérioration de la qualité de crédit des emprunteurs », indique S&P. Ce qui limite encore l'impact d'un défaut des emprunteurs sur le secteur financier, d'autant que le leader du marché, Crédit Logement, est une société dont les principales banques françaises sont actionnaires. Elles mutualisent en quelque sorte leur risque de crédit.

« Le secteur financier français présente des spécificités qui endiguent le risque immobilier en comparaison avec les pays anglo-saxons, ou avec l'Espagne. »



47 % de l'encours total de crédits bancaires sont composés de prêts immobiliers, soit 1 079 milliards d'euros. [STEPHANE FRANCES / ONLY FRANCE]

## L'ÉCLATEMENT : FACTEUR D'ÉGALITÉ SOCIALE ET DE BONNE SANTÉ DES BANQUES

Le secteur financier français ferait donc preuve de robustesse en cas de choc à la baisse sur les prix immobiliers, un choc qui ne déplairait pas aux 3,6 millions de personnes mal logées en France, selon la fondation Abbé Pierre. Alors ne serait-il pas efficace pour la société et l'économie que les bulles immobilières qui se sont formées dans les zones tendues de l'Hexagone éclatent? Permettant ainsi à une population aujourd'hui exclue du logement ou de l'accès à la propriété d'y revenir, alors que les rentiers qui en souffriraient auraient malgré tout la capacité d'amortir le choc.

Semblablement, en se positionnant du côté des banques, stopper l'inflation immobilière ne serait pas irraisonné. Celle-ci accroît en effet « le besoin de refinancement de marché des banques » selon Bercy, qui explique : « Alors que les dépôts des ménages n'augmentaient pas dans les mêmes proportions, l'augmentation parallèle des prix de l'immobilier et des encours de crédits à l'habitat s'est traduite, toutes choses égales par ailleurs, par un accroissement du besoin de refinancement par le marché des crédits bancaires à l'économie française ». À terme, ce déséquilibre rend les banques plus sensibles à des épisodes de stress sur les marchés sur lesquels elles se refinancent, avec l'effet, lui bien réel, que l'on connaît sur l'économie. ▼

## ANNONCE LÉGALE ET JUDICIAIRE

La Région investit dans des fonds RSE

La Région Ile-de-France lance un appel à manifestation d'intérêt pour sélectionner des investisseurs en capital engagés dans une démarche de Responsabilité sociale des Entreprises.

Les candidats trouveront le dossier à télécharger à l'adresse suivante :

[www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr) Rubrique appel à Projet « Appel à manifestation d'intérêt Fonds à Responsabilité Sociale des Entreprises »



MATHIAS THEPOT  
JOURNALISTE AU SERVICE FINANCE

# POURQUOI LES MALHEURS DU 787 VONT COÛTER TRÈS CHER À BOEING

Les problèmes rencontrés sur le B787 pourraient coûter plusieurs milliards de dollars à Boeing en cas d'interruption des livraisons, scénario du pire.

**L**es problèmes rencontrés sur le B787, quatorze mois à peine après la mise en service du premier exemplaire, vont coûter très cher à l'avionneur américain. Plusieurs milliards de dollars assurément. Combien exactement, impossible à dire. On en sait encore trop peu sur les anomalies constatées sur ces batteries lithium-ion. L'ampleur de la facture dépendra du temps nécessaire à l'identification du problème et de la gravité de celui-ci. Mais aussi du temps nécessaire à la conception de la solution technique, de sa certification, et enfin de son implémentation dans les avions.

Cela va prendre énormément de temps en raison non seulement de la complexité des systèmes de cet avion en rupture technologique avec ses prédécesseurs (utilisation massive de matériaux composites, des systèmes électriques...) mais aussi de la variété des acteurs impliqués. Est-ce un problème intrinsèque à ces batteries fabriquées par le japonais GS Yuasa (voire d'un lot de batteries)? À l'un de ses composants, comme le chargeur et le démarreur de la batterie fabriqués par des sous-traitants américains? Ou au système électrique conçu par Thales, et qui inclut les fameuses batteries? Les conséquences sont évidemment différentes selon les cas. Et s'il s'agit donc d'un problème de qualité ou de conception.

## LA PERTE DE CHIFFRE D'AFFAIRES POURRAIT GRIMPER TRÈS VITE

Boeing a d'ores et déjà suspendu les livraisons d'appareils à ses clients. Selon plusieurs experts, cela pourrait durer au moins six mois. Ceci même si une solution technique transitoire est trouvée, qui permettrait une reprise des vols avec des inspections rapprochées. Une telle interruption aurait cinq conséquences financières.

1. À raison de six à sept avions livrés par mois (un appareil valant au prix catalogue près de 240 millions de dollars) la perte de chiffre d'affaires grimperait très vite. L'essentiel du paiement d'un avion s'effectue en effet à la livraison.

2. Dans le même temps une telle interruption va se traduire de facto par un décalage du calendrier de livraisons. Avec de fortes pénalités à la clé. Elles seront d'autant plus élevées que le nombre d'avions et de clients de cet avion est important. Le Dreamliner a été commandé à hauteur de 850 exemplaires par une bonne cinquantaine de compagnies. Ces pénalités s'ajouteraient aux compensations qui vont être négociées entre Boeing et les huit compagnies qui exploitaient le B787, et sont forcées de les laisser sur le tar-



Inspection d'un B787 d'All Nippon Airways. Le Dreamliner a été commandé à quelque 850 exemplaires par une cinquantaine de compagnies. [JIJI PRESS / AFP]

« Une interruption des livraisons pendant six mois pourrait faire le jeu de l'A330 d'Airbus, réputé fiable. »

mac (All Nippon Airways, Japan Airlines, United, Ethiopian, LOT, Lan Chile, Air India, Qatar Airways). Pour All Nippon Airways (ANA) qui possède 17 Dreamliner, le maintien des 787 au sol coûte à la compagnie, plus de 1,1 million de dollars (825 000 euros) par jour. Les frais de location d'avions pour remplacer les B787, le surcoût opérationnel de ces appareils de substitution, les nuits d'hôtels pour les passagers qui n'ont pas pu prendre l'avion, le remboursement des billets aux passagers quand la compagnie n'a pu trouver des moyens de substitution... rien ne sera oublié dans les négociations. Les compagnies ne feront aucun cadeau.

3. À cela s'ajoute évidemment le risque d'annulation de commandes. Qantas a d'ores et déjà annoncé l'annulation d'un exemplaire prévu pour sa filiale Jetsar. La compagnie polonaise LOT, première en Europe à exploiter depuis novembre deux Boeing 787 Dreamliner, a fait dépendre la confirmation des six autres appareils en commande au traitement de ce dossier par Boeing.

4. Enfin, une telle interruption de livraison pourrait également faire le jeu de l'A330 d'Airbus. Cet appareil, certes vieux de plus vingt ans, est en effet le seul dans ce segment. Sa fiabilité est très appréciée et Airbus ne cesse d'augmenter les cadences pour livrer au plus vite les compagnies aériennes.

5. En outre, une telle interruption des livraisons coûterait cher en achats aux sous-traitants. Car, le construc-

teur ne suspend pas sa production et continue à acheter à ses fournisseurs toutes les autres parties de l'avion afin de ne pas les fragiliser sur le plan financier et casser ainsi la chaîne des fournisseurs (supply chain). C'est ce qu'avait déjà fait Boeing pendant les déboires de la phase d'industrialisation qui avait entraîné un décalage de 3,5 ans de la première livraison. « À la fin de juin 2012, Boeing détenait en stock pour plus de 20 milliards de dollars

d'ensembles et d'équipements d'avions », explique un analyste, qui estime que cette valeur n'a pas dû fortement se réduire malgré les livraisons effectuées au deuxième semestre, en raison de la montée en cadence qui était prévue pour 2013.

## HARO SUR UN SOUS-TRAITANT ?

Face à tous ces coûts, Boeing pourrait-il éventuellement se retourner contre l'un ou les sous-traitant(s) mis en cause? Là aussi, très difficile à dire. « S'il s'agit d'un petit producteur de boulons », il ne sera même pas solvable, explique le dirigeant d'un industriel français. Quant à un gros, tout dépendrait des contrats. « Dans certains contrats, Boeing a clairement orienté les choix de certains fournisseurs », explique un expert.

La note sera donc salée pour Boeing. Le prix d'avoir voulu aller trop loin dans les innovations technologiques et l'externalisation en un temps record? L'enquête le dira. ▼



FABRICE GLISZCZYNSKI  
RÉDACTEUR EN CHEF  
ADJOINT, SERVICE  
ENTREPRISES.

# QUAND LA CHINE CHOISIT LA VOITURE VERTE

Carlos Ghosn, présent comme pratiquement tous les ans au Forum économique mondial de Davos, qui se termine ce dimanche 27 janvier, en profitera pour vendre aux nombreux représentants des pays émergents la stratégie de développement des voitures électriques de Renault. Il analyse dans cet article les défis de la Chine, premier marché automobile mondial, pour la lutte contre le réchauffement, et la stratégie adoptée dans ce pays pour favoriser les véhicules à zéro émission de CO<sub>2</sub>.

**D**ébut janvier, le gouvernement chinois a annoncé une nouvelle mesure audacieuse pour réduire les embouteillages et les émissions de carbone : 60 % des véhicules à moteur circulant dans les villes devront servir aux transports publics. Le gouvernement de Pékin a également appelé les gouvernements régionaux à privilégier les véhicules à zéro émission et à énergie alternative.

La Chine continue à être le principal marché mondial des véhicules à essence, mais il est de plus en plus clair que le gouvernement entend faire de ce pays le chef de file mondial des véhicules propres. L'Alliance Renault-Nissan soutiendra cette ambition.

Nissan est entré sur le marché chinois en 2003, année pendant laquelle les consommateurs chinois ont acheté 4,5 millions de voitures. Les sceptiques ont estimé que Nissan arrivait tard : le marché automobile chinois était soi-disant saturé. À l'époque, les États-Unis représentaient le principal marché automobile mondial, avec plus de 16 millions de voitures et de camions achetés par les Américains.

## OBJECTIF : 5 MILLIONS DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES EN CIRCULATION EN 2020

Quelle différence en une décennie ! En 2012, les Chinois se sont portés acquéreurs de près de 18 millions de nouvelles voitures, soit une augmentation de 300 %. La croissance du secteur automobile chinois a réduit les sceptiques au silence et dépassé les prévisions les plus haussières des observateurs tiers. Aujourd'hui, le plus important marché automobile mondial qu'est la Chine s'est fixé un nouvel objectif : avoir le plus grand nombre possible de voitures propres.

En avril dernier, le Conseil des affaires de l'État, le principal organisme administratif de la Chine, a dévoilé les objectifs destinés à réduire l'empreinte carbone des véhicules du pays. Les autorités veulent produire 500 000 véhicules nouvelles énergies – dont des véhicules électriques, des véhicules électriques hybrides rechargeables et des véhicules équipés de piles à combustible à l'hydrogène – d'ici à 2015, et visent une capacité de production de 2 millions de véhicules électriques par an à l'horizon 2020. Les autorités chinoises espèrent voir 5 millions de véhicules électriques en circulation, avec quelque 10 000 stations-service, à la même date.

Comme en 2003, certains observateurs estiment que les objectifs chinois sont exagérément ambitieux parce que le marché des voitures propres ne peut pas croître aussi rapidement. Il est toutefois possible que les Chinois fassent, une fois de plus, taire les sceptiques.

En 2011, le gouvernement chinois a décidé d'allouer 1,5 milliard de dollars par an sur dix ans à son industrie automobile, dans l'espoir de voir le pays devenir l'un des principaux producteurs mondiaux de véhicules propres. Bien que l'objectif des autorités chinoises soit de promouvoir les véhicules fabriqués en Chine, tous les principaux constructeurs automobiles mondiaux travaillent ensemble – et avec des partenaires locaux – pour sortir leurs propres modèles de véhicules électriques et dominer le marché chinois.

La Chine n'a guère d'autre choix que de s'équiper en voitures à zéro émission. Le pays compte sur le charbon pour répondre à près de 70 % de ses besoins énergétiques. L'an dernier, sa consommation énergétique a crû de 9,7 %, atteignant 3,7 milliards de tonnes équivalent charbon – le plus fort taux de croissance depuis 2007.

La Chine n'est pas seulement le principal consommateur mondial de charbon, elle arrive juste derrière les États-Unis pour les importations de pétrole – plus de cinq millions de barils par jour en 2011, en provenance de l'Arabie saoudite, de l'Angola, de l'Iran, de la Russie et d'autres pays producteurs. Sa dépendance à l'égard des combustibles fossiles en a fait le principal émetteur mondial de carbone et a dégradé la qualité de vie de ses citoyens. En fait, 16 des 20 villes les plus polluées au monde sont en Chine. En 2012, l'Association médicale chinoise a indiqué que la pollution atmosphérique, responsable d'une augmentation des cancers du poumon et des maladies cardiovasculaires, pourrait devenir le principal problème de santé publique du pays – en particulier dans les mégapoles.

Le gouvernement chinois a donc pris des mesures draconiennes pour s'affranchir des combustibles fossiles. En août dernier, les autorités ont alloué près de 290 milliards de dollars à des projets d'énergie propre, avec pour objectif de voir les énergies renou-

velables représenter un cinquième de la demande totale d'énergie d'ici à 2015. La Chine est aujourd'hui en mesure de générer 6,2 gigawatts d'énergie solaire et 68,3 gigawatts d'énergie éolienne – l'équivalent de 50 centrales électriques au charbon – et abrite neuf des dix principales sociétés mondiales d'énergie solaire, qui ensemble produisent 65 % des panneaux photovoltaïques fabriqués dans le monde.

Dans le même temps, la Chine a imposé des normes d'efficacité énergétique plus strictes que celles en vigueur aux États-Unis et dans de nombreux autres pays. Les autorités ont, par exemple, imposé une taxe de 12 % sur les grosses cylindrées énergivores.

Le gouvernement offre en outre une prime de 8 000 dollars pour tout achat d'un véhicule électrique. Cette subvention est l'une des plus élevées au monde, démontrant à quel point les autorités entendent encourager les consommateurs et les entreprises de transports à changer de véhi-

cules. La Chine remplace également les flottes de véhicules gouvernementaux par des véhicules électriques. La ville de Shenzhen, dans le delta de la rivière des Perles, compte 2 350 véhicules électriques dans sa flotte municipale.

## RÉDUCTION DE 19 % DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

La Chine encourage les véhicules électriques à zéro émission parce qu'ils sont indifférents à l'énergie utilisée, c'est-à-dire qu'ils peuvent consommer n'importe quelle forme d'énergie incorporée au réseau national, dont la portion croissante des énergies renouvelables. Au fur et à mesure que la Chine développe l'énergie solaire, les véhicules électriques chinois deviendront de fait des voitures solaires – également propulsées par les énergies éolienne et hydraulique à mesure que ces sources d'énergie se développent.

Lorsque les voitures électriques s'implanteront sur le marché, elles réduiront de manière considérable la pollution atmosphérique urbaine. Le Conseil des affaires de l'État estime qu'atteindre les objectifs fixés pour les véhicules électriques réduira les émissions de gaz à effet de serre de la Chine de 19 %, tout en réduisant sa dépendance envers les importations de pétrole – deux des objectifs politiques clés du pays.

La Chine investit dans son avenir en incitant ses citoyens comme son industrie automobile à dépasser le moteur à combustion interne. L'Alliance Renault-Nissan a accepté de relever ce défi et se réjouit d'aider le principal marché automobile mondial à devenir également le marché automobile le plus propre. ▼

Copyright : Project Syndicate, 2013.

Article publié dans le blog « Inside Davos », sur latribune.fr



**CARLOS GHOSN**  
PDG  
DE L'ALLIANCE  
RENAULT-NISSAN

« En 2012, les Chinois ont acheté près de 18 millions de véhicules, soit une augmentation de 300 % en 10 ans. »

« En Chine, le gouvernement entend faire du pays le chef de file mondial en matière de véhicules propres. »

**LA TRIBUNE**  
http://www.latribune.fr

La Tribune  
18, rue Pasquier, 75008 Paris

Téléphone : 01 78 41 40 93.  
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 78 41 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

**SOCIÉTÉ ÉDITRICE**  
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.  
au capital de 3 200 000 euros.

**Établissement principal :**  
18, rue Pasquier, 75008 Paris  
Siège social : 10, rue des Arts,  
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

**Président-directeur général,  
directeur de la publication :**  
Jean-Christophe Tortora.  
**RÉDACTION**

**Directeur de la rédaction :** Éric Walther.  
**Directeur adjoint de la rédaction :**  
Philippe Mabille.

→ **ÉCONOMIE** Rédacteur en chef : Robert Jules. Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin. Ivan Best, Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu, Sophie Péters. → **ENTREPRISE** Rédacteur en chef : Michel Cabriol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski. Sandrine Cassini, Marie-Caroline Lopez, Dominique Pialot, Alain-Gabriel Verdevoye. → **FINANCE**

**Rédactrice en chef :** Pascale Besses-Boumard.  
**Rédactrice en chef adjointe :** Séverine Sollier.  
Laura Fort, Christine Lejoux, Sophie Rolland, Mathias Thepot. → **Édition :** Jean-Pierre Alesi.  
→ **Correspondants :** Florence Autret (Bruxelles).  
**Rédacteur en chef Hebdo :** Jean-Louis Alcaïde. Jean-Pierre Gonguet.

**LATRIBUNE.FR**  
→ **Rédactrice en chef :** Perrine Créquy.

**RÉALISATION R&A**  
→ **Direction artistique :** Anne Terrin.  
→ **Rédacteur en chef édition :** Alfred Mignot.

→ **Secrétaire de rédaction :** Sarah Zegel.  
→ **Révision :** Cécile Le Liboux, Francys Gramet.  
→ **Infographies :** ASKmedia.

**ACTIONNAIRES**  
Groupe Hima, HI-media/Cyril Zimmerman,  
JCG Medias, SARL Communication  
Alain Ribet/SARL, RH Éditions/Denis Lafay.

**MANAGEMENT**  
**Vice-président en charge des métropoles  
et des régions** Jean-Claude Gallo. **Conseiller  
éditorial** François Roche. **Directrice Stratégie et**

**Développement** Azizil de Veyrinas (40 78).

**Directrice de publicité** Clarisse Nicot (40 79).

**Directeur de publicité** Guillaume de Carné

(40 76). **Directeur nouveaux médias** Thomas

Loignon. **Abonnements** Dorothee Rourre (44 22).

Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux,

80800 Fouillooy.

N° de commission paritaire : 0514 C 85607.

ISSN : 1277-2380.

# ON NE VA QUAND MÊME PAS EN FAIRE UNE HISTOIRE...

## AU CŒUR DE LA CRISE

Et s'il y avait un accord tacite entre investisseurs et États, les premiers contribuant à détendre les taux de la dette souveraine, les seconds assouplissant les règles prudentielles des banques ? Si tel était le cas, ce serait un bien fragile accord de circonstance...

« **N**ous vivons au-dessus de nos moyens et les États sont trop dispendieux. Pour réduire notre déficit en accroissant notre compétitivité, nous devons diminuer le coût du travail, en allégeant la réglementation qui tue l'initiative, et en récompensant le talent. » Voici un argumentaire bâti avec ce que nous entendons et lisons tous les jours, destiné à nous convaincre qu'il n'y a pas d'alternative, tandis qu'une partie de l'Europe subit une crise sociale que l'on aurait crue impensable, et que le sort de l'autre n'est pas prometteur. Les inégalités se développent, la pauvreté s'étend et l'État-providence, nous annoncent-on, est menacé... Il y aurait pourtant de quoi réfléchir.

La fracture sociale, dont la réduction n'est même plus envisagée, coïncide avec une autre faille moins apparente : celle qui sépare ceux qui savent de ceux à qui l'on raconte des histoires. Quelles sont ces nouvelles élites qui monopolisent la parole ? Des approches bien documentées existent et décrivent une oligarchie, mais elles concernent des pays lointains : un outil intitulé Poderpedia permet au Chili de suivre à la trace sur Internet les conflits d'intérêts entre 4 000 hommes politiques et d'affaires ; une magistrale description de Simon Johnson sur les allers-retours entre les directions des banques et les postes de hauts fonctionnaires de l'administration était parue en 2009 dans la revue

américaine *The Atlantic*, sous le titre « Un coup d'État tranquille »\*. À ce jeu, les hommes politiques, les banquiers et même les journalistes sont mis dans le même sac, selon les dernières études d'opinion. Comme si leurs fables n'étaient pas crues, pas plus que le discours ambiant qui préconise de réduire l'État et ses réglementations contraignantes et abusives pour libérer les forces vives. Un discours qui dénonce le retour du populisme, voulant ainsi opposer le réalisme de ceux qui le prononcent à la démagogie des autres, à laquelle est vite assimilée toute remise en cause. Un discours qui cependant résonne dans le vide.

À l'heure actuelle, une nouvelle histoire prend corps, comme s'il fallait sans cesse en produire pour se succéder les unes aux autres. Cette histoire, assez prématurée d'ailleurs, est celle d'une Irlande et d'un Portugal qui seraient en passe de revenir sur le marché, à la faveur d'une détente des taux obligataires dont on sait ce qu'elle doit à la BCE. Le but : accréditer une stratégie de désendettement qui en a bien besoin. Les deux pays viennent de faire auprès de l'Eurogroupe une demande d'allongement de la durée des prêts qui leur ont été accordés, afin de rendre crédible cette perspective. Il est à parier que nous allons plus

entendre parler de cette histoire que de la mise en garde du FMI rappelant les engagements des dirigeants européens à propos de la dette grecque, toujours non viable ; ou de la mauvaise tournure que prend l'application de la grande décision du sommet européen de juin dernier sur la rupture du lien entre la dette publique et celle des banques. Quant à la récession dans laquelle l'économie italienne s'enfonce, selon les prévisions de la Banque d'Italie, ou du ralentissement chronique de la croissance en France et en

Allemagne, n'en parlons pas.

Trois récents épisodes mériteraient aussi d'être contés. L'union bancaire tant vantée est repoussée et ses modalités toujours non décidées ; son fonds d'intervention n'est plus qu'un vague souvenir ; et les conclusions du rapport Liikenen sur la séparation des activités bancaires sont déjà édulcorées, afin de préserver le statut de banque universelle des établissements allemands et français, alors que le renforcement des normes de liquidités destiné à consolider

les banques a été assoupli par le comité de Bâle. Tout se passe comme si, en vertu d'une sorte d'accord tacite, les investisseurs contribuaient à détendre les taux de la dette souveraine, tandis que les États soulageaient les établissements bancaires ! Ce serait un bien fragile accord de circonstance... dont on n'ose faire une histoire. ▼

\*www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/05/the-quiet-coup/307364/

« La fracture sociale coïncide avec une autre faille : celle qui sépare ceux qui savent de ceux à qui l'on raconte des histoires. »



© DR  
**FRANÇOIS LECLERC**  
ANCIEN CONSEILLER AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGENCE FRANCE-PRESSE  
Il tient la chronique de « L'actualité de la crise » sur le blog de Paul Jorion. Il est l'auteur de *Fukushima, la fatalité nucléaire* (éditions Osez la République Sociale !, octobre 2012, 11 €).

## L'EFFET DOMINO DE LA LA DETTE DES ENTREPRISES

### AU CŒUR DE LA CRISE

Il est prévisible que dans quelques mois, lorsque sonnera l'heure des bilans 2012, on assistera à d'inévitables restructurations dans les entreprises sous LBO. Voici pourquoi.

L'effet combiné de la détérioration de l'environnement économique, de l'insuffisance de liquidité, et de la dégradation des ratios et autres tests prudentiels fait peser sur les entreprises un risque de défaillance et fragilise

les intérêts des financiers. Ce constat se vérifie notamment dans les entreprises sous LBO (*leverage buy out*) où l'endettement des sociétés holding a été structuré en fonction des performances de leurs filiales opérationnelles et de la capacité de celles-ci à générer du profit qui, une fois distribué sous forme de dividendes, est mis essentiellement au service de la dette d'acquisition. Ainsi, une baisse de performance de la filiale entraîne inévitablement des difficultés pour la holding à respecter les engagements liés à son endettement.

C'est pourquoi plusieurs entreprises cédées en 2004-2006 dans le cadre de LBO ont fait l'objet d'une première restructuration en 2008-2009 en conséquence des ruptures de ratios constatées consécutivement au ralentissement économique. Dans bien des cas, les discussions avec les prêteurs avaient abouti à un rééchelonnement de la dette existante ou à sa transformation en dette dite « bullet » (remboursable in fine). Cette première vague de restructuration consistant à

« remodeliser » les calendriers de remboursement avait parié sur un retour à la croissance à court terme.

Or, quatre ans plus tard, les premières tranches de dette senior arrivent à échéance (conformément aux calendriers de remboursement alors renégociés) tandis que les sociétés tête de groupes sont dans l'incapacité de les honorer en raison d'une crise économique et financière persistante. Dans ce contexte, les acteurs du marché font face à une deuxième vague de restructuration. Mais cette deuxième vague intervient dans un environnement bien plus tendu puisque c'est le montant de la dette et non plus seulement son échéancier qui est désormais remis en cause. Le dernier indicateur de l'Association pour le retournement d'entreprises (ARE) confirme cet état des lieux en révélant « un changement de profil brutal [qui] apparaît déjà dans les dossiers ouverts sur le dernier trimestre » avec une dette moyenne de l'ordre de 174 millions d'euros, contre 12 millions au trimestre précédent.

À cet égard, les professionnels de la restructuration ne peuvent que constater que le sauvetage des entreprises devra impérativement passer par un redimensionnement de la dette, ce qui cristallisera très vraisemblablement les discussions entre dirigeants, actionnaires et financiers dans la mesure où :

• les entreprises qui étaient en défaut il y a quatre ans

essentiellement parce qu'elles cassaient leurs ratios (*breach of covenants*), sont aujourd'hui en défaut parce qu'elles ne peuvent faire face à l'échéance du principal voire dans certains cas au remboursement des intérêts ;

- les actionnaires sont réticents à participer à un nouveau tour de table dès lors que la valeur du sous-jacent est inférieure au montant de la dette résiduelle ;
- les mezzaneurs, quant à eux, sont dans l'expectative et conditionnent leur décision à l'ampleur de l'abandon que les banques senior sont prêtes à consentir puisque leur dette et leurs sûretés sont subordonnées ;
- les banques senior qui avaient dû se contenter de renégocier des calendriers de remboursement il y a quatre ans pourraient avoir à déclasser leurs créances dans leur propre bilan en conséquence des défauts de paiement constatés (intérêts et/ou principal) et renoncer en outre à une partie de l'encours.

C'est pourquoi, face aux intérêts en jeu de plus en plus difficiles à conjuguer, les banques ne sont unanimes ni sur l'importance de l'effort qui leur est demandé ni sur la répartition entre elles de cet effort. Mais des divergences plus fondamentales pourront encore être exprimées dans les prochains mois, une fois que les bilans 2012 sonneront l'heure de la restructuration inévitable pour un certain nombre d'entreprises françaises. Selon les rapports de force existants, certains établissements financiers n'excluront pas l'alternative d'une prise de contrôle de leur débiteur par le mécanisme des sûretés exercées (*security package*) tandis que d'autres préféreront céder leurs créances à des fonds dédiés au rachat de dette décotée. ▼



© DR  
**DELPHINE CARAMALLI**  
AVOCAT ASSOCIÉE BREMOND & ASSOCIÉS

# GÉRARD RAMEIX

PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

## « La Bourse des PME se fait attendre »

Alors que, à l'issue de l'OPA sur Euronext Nyse, Euronext pourrait être remis en Bourse, le nouveau patron de l'AMF considère que les acteurs de la place financière de Paris « peuvent faire émerger une solution autonome ». Autre sujet de préoccupation pour cet énarque, ancien de la Cour des comptes, le financement des entreprises.

PROPOS RECUEILLIS PAR PASCALE BESSES-BOUMARD, PHILIPPE MABILLE ET SOPHIE ROLLAND

→ **LA TRIBUNE** - Que peut faire le régulateur pour encourager le financement des PME et des ETI ?

**GÉRARD RAMEIX** - C'est un point clé pour nous. Et si le régulateur n'a pas tous les leviers pour agir dans ce domaine, il en a néanmoins quelques-uns. Les entreprises de taille moyenne et intermédiaire ne peuvent pas s'autofinancer en totalité compte tenu de leurs niveaux de marge et elles doivent trouver des alternatives au crédit bancaire qui, en tendance, ne peut que se réduire. Il faut qu'elles aient accès à un marché financier plus actif, qu'il s'agisse des actions ou des obligations, à la titrisation, qu'il s'agisse de titrisation classique, de fonds de prêts ou de bénéficiaire d'accords de refinancement passés entre banques et assurances. Je suis favorable aux solutions qui permettent aux banques de rester à l'origine des créances car elles ont l'expertise pour évaluer le risque, mais il faut leur offrir des solutions de refinancement.

→ **Comment favoriser la bonne titrisation ?**

Je n'ai aucune allergie à la titrisation. En France, on n'a jamais fait de mauvaise titrisation et elle est plus que jamais nécessaire pour prendre le relais du système bancaire. En revanche, il faut

considérer la question du coût de ce mode de financement. La titrisation, comme les autres solutions alternatives, n'est peut-être pas aussi compétitive que le crédit bancaire classique. Ceci dit, un financement même un peu plus cher est toujours préférable à une absence de financement. Autre point à surveiller : la transparence de ces opérations. À cet égard, la mise en place de labels va dans le bon sens. En outre, les textes en vigueur dissuadent les banques de diffuser des titrisations de mauvaise qualité car elles sont obligées d'en garder une partie à leur bilan.

→ **On a également vu émerger des accords entre banquiers et assureurs et des fonds de prêt. Qu'en pensez-vous ?**

Je suis assez ouvert à ces solutions même si je suis conscient qu'elles comportent des risques. Les événements nous poussent à accepter un système financier un peu plus complexe. C'est à nous de savoir le gérer, le plus gros risque étant d'être trop craintif et de ne pas répondre aux besoins de financement des entreprises, avec toutes les conséquences sur la croissance. Désormais, certains assureurs choisissent d'investir directement dans des prêts bancaires, de la même façon qu'ils le font depuis longtemps dans des obligations. Dans ce cas, il faut absolument qu'ils aient des équipes pour s'assurer que les banques n'exploitent pas une asymétrie d'information. De la même façon, les fonds de prêt doivent être transparents vis-à-vis des investisseurs. Ce produit n'est pas forcément plus risqué qu'un autre. Au moment de la reprise économique, si l'on fait le pronostic que les banques vont plafonner leur offre de crédit, il faudra avoir les moyens de répondre à la demande de financement des entreprises. Certains signes sont encourageants : des sociétés de gestion nous demandent d'ajouter une rubrique à leur programme d'activité pour être

capables de gérer des fonds de prêts, ce que nous acceptons dès lors qu'elles nous ont démontré en avoir les compétences. On a aussi constaté que le marché obligataire s'ouvrait progressivement aux entreprises de taille intermédiaire.

→ **Quid du marché action ? Remplit-il son rôle ?**

C'est un sujet d'inquiétude. Je note que le marché action n'apporte pas d'argent en net aux entreprises en ce moment. Certaines recommencent à réfléchir à des levées de fonds mais la tendance n'est pas encore très nette. Déjà, le niveau des prix est un peu plus satisfaisant : les dirigeants devraient avoir moins peur de diluer le capital de l'entreprise à prix trop bas.

→ **Pensez-vous que pour se financer, les PME vont pouvoir compter dans les prochains mois sur la Bourse de l'entreprise ?**

Depuis le début de ce projet, il faut reconnaître que les choses avancent lentement. Et ce, alors que les besoins n'ont jamais été aussi pressants. Les progrès ne se font toujours pas sentir et les investisseurs susceptibles de s'intéresser aux valeurs moyennes ne sont pas assez nombreux sur la Place de Paris. La Bourse de

« Les investisseurs susceptibles de s'intéresser aux valeurs moyennes ne sont pas assez nombreux. »

l'entreprise va-t-elle être rapidement mise sur pied ? On peut craindre que les grandes manœuvres entamées par l'américain ICE pour prendre le contrôle de Nyse Euronext ne repoussent les délais. La direction de Nyse Euronext affirme le contraire. Je veux bien la croire.

→ **Concernant justement les annonces faites par ICE et sa volonté de remettre en Bourse Euronext, que pensez-vous de ce projet et comment voyez-vous le dossier évoluer ?**

L'histoire repasse les plats, on se retrouve dans la même situation qu'en 2005 où Euronext, sous la présidence alors de Jean-François Théodore, venait de racheter le Liffe et se proposait de lancer une OPA sur le LSE. La Place de Paris était alors en pleine effervescence et projetait de créer un champion européen. Aujourd'hui, ce même Euronext est susceptible de revenir jouer un rôle actif dans la concentration des places financières européennes, laissant derrière lui cette expérience américaine. De mon point de vue de régulateur, je n'ai pas d'opinion à donner sur le schéma idéal. Je dois avant tout m'assurer que l'opération répondra à toutes les exigences en termes de bon fonctionnement des marchés. Nous nous assurerons également que la solution de compensation dont pourra se prévaloir Euronext sera pérenne. Maintenant, les acteurs de la place ont le choix : ils peuvent faire émerger une solution autonome pour Euronext. À défaut, il sera ensuite trop tard pour le regretter !

→ **Allez-vous placer votre mandat sous le signe de la lutte contre les « dark pool », ces plates-formes d'échanges non transparentes, et le trading à haute fréquence ?**

Nous nous sommes battus à Bruxelles pour privilégier le passage d'un maximum de transactions sur des marchés et plates-formes où il existe une transparence « pré-trade » et « post-trade ». La version de la directive MIF 2, adoptée récemment par le Parlement européen, tient un peu plus compte de ces préoccupations, même si des divergences demeurent, notamment sur les dérogations à la transparence « pré-négociation ». Un texte européen est toujours le résultat d'un compromis. Au sujet du trading à haute fréquence, il faut bien dire que nous n'avons pas la même appréciation que beaucoup de nos partenaires européens. Ceux-ci estiment que ces transactions accroissent la liquidité, et par là même réduisent les écarts de prix lors de la fixation des fourchettes. Ils sont donc très favorables à son essor. De notre côté, nous sommes plus circonspects sur ces avantages et voyons plutôt l'impact négatif en termes d'intégrité des marchés et, bien sûr, de stabilité après de trop fameux exemples de type *flash crash*. Nous avons fini par marquer des points avec l'adoption de mesures de régulation techniques qui vont permettre de limiter les excès du trading à haute fréquence. ▼



Gérard Rameix craint que l'OPA de l'américain ICE sur Nyse Euronext ne repousse les délais de création de la Bourse des entreprises. [AMF]

### Il est comme ça !

**iPhone ou BlackBerry ?**  
BlackBerry.

**Travail le week-end ou détente ?**  
Détente.

**La qualité préférée chez vos collaborateurs ?**  
L'honnêteté intellectuelle.

**Note de synthèse ou rapport fouillé ?**  
Rapport fouillé.

**Le défaut que vous ne pardonnez pas ?**  
L'absence de rigueur.

**Ce que vous détestez par-dessus tout au travail ?**  
Le désordre.

# NOUVELLE APPLICATION LA TRIBUNE

# Toute l'information économique et financière sur votre iPad

## Edition hebdomadaire\*

Votre hebdomadaire tous les jeudis  
dès 21h30 en exclusivité



## Edition quotidienne\*

L'intégralité de votre quotidien  
dès 21h30 la veille  
dans une présentation optimisée

## Vos services\*

- ✉ **PARTAGEZ** vos articles par e-mail, Facebook ou twitter
- ★ **MARQUEZ** vos articles favoris
- 📖 **ACCÉDEZ** à toutes les éditions dans votre bibliothèque
- 🌐 **NAVIGUEZ** sur le site Web de La Tribune comme sur votre navigateur
- 🎧 **ECOUTEZ** BFM Radio au cours de votre navigation sur l'application

Télécharger sur  
App Store



\* Inclus dans votre abonnement La Tribune (ou possibilité d'achat à l'unité).



# LA TRIBUNE

Tous les jours sur le web, le vendredi en kiosque



- UNE BANQUE PARMIS LES PLUS SÛRES AU MONDE <sup>(1)</sup>
- DES TARIFS PARMIS LES PLUS BAS DU MARCHÉ
- 17 000 POINTS DE CONTACT ACCESSIBLES PARTOUT EN FRANCE

**NOUS SOMMES  
DANS LA BANQUE  
QUI DIT CE QU'ELLE  
FAIT ET FAIT CE  
QU'ELLE DIT**



**BANQUE ET CITOYENNE**

36 39 <sup>(2)</sup> ■ [LABANQUEPOSTALE.FR](http://LABANQUEPOSTALE.FR) <sup>(3)</sup> ■ BUREAUX DE POSTE <sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> Source : Global Finance, 16 août 2012. <sup>(2)</sup> 0,15 € TTC/min + surcoût éventuel selon opérateur. <sup>(3)</sup> Coût de connexion selon le fournisseur d'accès. <sup>(4)</sup> En fonction des jours et des horaires d'ouverture. La Banque Postale – Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 3 185 734 830 €. Siège social: 115 rue de Sèvres – 75275 Paris Cedex 06 – RCS Paris 421 100 645 – Code APE 6419Z.a