

1	Bataille rangée sur les contours du Grand Paris .....	2
2	Jérôme Chartier : « Avec le Grand Paris, il ne faut pas se retrouver dans une situation comparable à celle du Grand Londres » .....	3
3	Philippe Dallier : « Il faut que la métropole du Grand Paris absorbe les départements de la petite couronne » .....	4
4	Brexit : "Opération séduction" du Grand Paris .....	5
5	La SNCF transforme ses gares franciliennes en quartiers de ville.....	8
6	INTERVIEW // Patrick Ropert, directeur général de SNCF Gares & Connexions : « Les gares d'Ile-de-France sont pour nous des laboratoires » : <a href="https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/030909079721-patrick-ropert-les-gares-dile-de-france-sont-pour-nous-des-laboratoires-2133607.php">https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/030909079721-patrick-ropert-les-gares-dile-de-france-sont-pour-nous-des-laboratoires-2133607.php</a> .....	10
7	Jean-Dominique Senard: «En l'état, je ne peux pas être candidat à la présidence du Medef» .....	10
8	Sondage exclusif: le coût du crédit de trésorerie aux TPE reste pénalisant.....	12
9	Frédéric Oudéa : « Nous devons accélérer la transformation de Société Générale ».....	13
10	Société Générale : 900 nouvelles suppressions de postes d'ici à 2020 .....	16
11	Galeries Lafayette : un projet de cession en franchise de 22 magasins en province.....	17
12	Boulangeries : les artisans en guerre contre les enseignes .....	17
13	Glyphosate : Hulot « un peu triste », Travert dément tout « cafouillage » .....	19
14	La formation, l'assurance emploi .....	20
15	Formation professionnelle : les chefs d'entreprise veulent plus de liberté .....	21
16	Les dentistes (à nouveau) en grève.....	22
17	Le premier budget de la Sécu de l'ère Macron dans sa dernière ligne droite .....	23
18	« Flat tax » sur le capital : alerte sur le risque d'optimisation fiscale .....	26
19	Remaniement : Griveaux veut plus porter la parole du gouvernement en province.....	27
20	Présidence de LR : la droite tente de mobiliser ses électeurs .....	28
21	INTERVIEW // Maël de Calan: «La place de challenger offre une liberté» : <a href="http://premium.lefigaro.fr/politique/2017/11/27/01002-20171127ARTFIG00240-mael-de-calan-la-place-de-challenger-offre-une-liberte.php">http://premium.lefigaro.fr/politique/2017/11/27/01002-20171127ARTFIG00240-mael-de-calan-la-place-de-challenger-offre-une-liberte.php</a> .....	29
22	En Afrique, Macron joue la carte jeune .....	30
23	Pékin étend ses «nouvelles routes de la soie» à travers l'Europe orientale .....	32

**::: ILE-DE-FRANCE**

**LES ECHOS – 28/11/2017**

# 1 Bataille rangée sur les contours du Grand Paris



**L'exécutif doit annoncer dans les prochaines semaines le schéma institutionnel qu'il retient pour la métropole. La mairie de Paris et la région Ile-de-France défendent deux visions opposées.**

Le Premier ministre, Edouard Philippe, effectuera jeudi un « déplacement en Ile-de-France », selon Matignon, après une réunion de « pilotage politique de la conférence nationale des territoires » attendue pour le 14 décembre. Mais il ne devrait pas dévoiler à cette occasion la nouvelle organisation de la région parisienne qui fait l'objet de discussions passionnées et discrètes depuis sa prise de fonctions. En fait, les annonces devraient être faites par le président de la République, vraisemblablement en janvier. Soit un peu plus tard que prévu initialement.

La question n'est pas facile à trancher. Faut-il conserver les frontières actuelles de la métropole du Grand Paris ? Renforcer celle-ci, en faisant disparaître les trois départements de la petite couronne ? L'étendre à toute la région Ile-de-France comme le demande sa présidente, Valérie Pécresse ? L'enjeu est de taille : la région parisienne représente 30 % du PIB national. Et cherche à profiter de l'affaiblissement de Londres en plein Brexit.

## « Un enjeu d'attractivité et de qualité de vie »

Le chef de l'Etat s'est investi dès le début de l'été dans ce dossier qui dépasse les enjeux de politique locale auxquels l'avait cantonné son prédécesseur. « C'est un cadeau empoisonné qui a été laissé à Emmanuel Macron », résumait en octobre dernier Patrick Devedjian. Pour le président LR du département des Hauts-de-Seine, « il ne faut pas de frontières sociales, urbaines ou rurales à l'intérieur de la région qui s'est transformée avec les lois de décentralisation de Gaston Defferre. Or, on nous a imposé des frontières pour des questions électorales » et « elles coupent des bassins d'emploi ».

Chargé de préparer le dossier pour le gouvernement, le préfet de la région Ile-de-France, Michel Cadot, est évidemment nettement plus circonspect. « C'est d'abord un enjeu d'attractivité et de qualité de vie, les institutions sont les moyens de porter les projets », expliquait-il dès la fin de l'été. En soulignant que ce qu'on peut attendre du projet métropolitain, c'est « du contenu avant des choix institutionnels ».

## Pour une stabilité des institutions

Le schéma actuel de la Métropole circonscrite aux 6,9 millions d'habitants des 131 communes de la zone dense de la région parisienne pourrait être remis en cause. Ce qui n'est pas pour déplaire à Stéphane Troussel, le président socialiste du département de la Seine-Saint-Denis. Pour lui, comme pour le communiste Christian Favier, à la tête du Val-de-Marne, la simplification de la carte territoriale de l'Ile-de-France pour gagner en efficacité ne peut se traduire par l'absorption des départements de petite couronne par la Métropole.

Le maire LR de Rueil-Malmaison et président de la Métropole du Grand Paris, Patrick Ollier, et la maire de Paris, vice-présidente de la métropole, se battent pour qu'on modifie le moins possible l'institution. Ils défendent que les investisseurs internationaux, tout comme les élus, ont besoin de savoir où ils vont, d'une stabilité des institutions. Pour eux, la Métropole a des besoins spécifiques à la zone dense et, pour des années encore, n'a rien de commun avec le sud de l'Essonne ou la Seine-et-Marne. Pour simplifier les structures, elle peut très bien absorber les trois départements de petite couronne dans un premier temps et d'autres territoires ensuite.

## **Pour Péresse, « la Métropole, c'est la région »**

Cette vision a semblé tenir la corde pendant plusieurs semaines mais l'idée de Valérie Péresse, qu'Emmanuel Macron a reçue vendredi dernier, selon laquelle « *la Métropole, c'est la région* », revient en force. Pour le député de Paris LREM Pacôme Rupin, « *il est évident que le président de la République a souhaité écouter un certain nombre de responsables politique et que cela a pu faire évoluer ses points de vue, mais il n'y a pas encore de projet ficelé.* »

**Dominique Malécot**

## **LES ECHOS – 28/11/2017**

### **2 Jérôme Chartier : « Avec le Grand Paris, il ne faut pas se retrouver dans une situation comparable à celle du Grand Londres »**



Jérôme Chartier, premier vice-président de la région Ile-de-France.

#### **INTERVIEW - Le premier vice-président de la région Ile-de-France.**

##### **Quel est le périmètre à retenir pour la métropole ?**

C'est la question la plus importante. Le périmètre à retenir doit-il être celui de la seule zone dense constituée ou celui de l'aire métropolitaine du futur, à l'horizon 2050 ? Mais c'est au début des années 1960 que l'on prend en compte le fait métropolitain de Paris dans l'aménagement de l'espace. Paul Delouvrier crée alors la constellation des « villes nouvelles » qui constituent les centres-villes secondaires de Paris et délimitent de façon naturelle le périmètre de l'aire métropolitaine, autrement dit, la région Ile-de-France puisque toutes les villes nouvelles sont implantées en seconde partie de la seconde couronne de la région parisienne. A l'époque, personne n'a imaginé constituer une structure administrative se limitant à la zone dense puisque le rôle du politique est justement de réfléchir et d'agir au quotidien dans une vision prospective.

Le risque qui est le nôtre aujourd'hui est de se retrouver dans une situation comparable à celle du Grand Londres, structure créée en 1965 et qui 50 ans après est dépassée par son aire métropolitaine. À nous de veiller à retenir l'aire métropolitaine - quitte à embrasser un territoire plus grand plutôt que trop petit - pour être à la hauteur de la surface naturelle que prendra la métropole de Paris, une des plus importantes du monde, à l'horizon 2050.

##### **Quelle forme doit prendre cette métropole ?**

Nous sommes en train d'inventer la métropole du futur, c'est-à-dire un aménagement métropolitain qui ne sera pas uniquement constitué d'une zone dense, une métropole d'un nouveau type, plus écologique, qui inclut en son sein des espaces naturels. Mais il n'y a pas que cela qui change. Au XXI<sup>e</sup> siècle, le rayonnement d'une métropole reposera davantage sur son attractivité que sur sa densité. Or, il y a des habitants qui refusent la concentration de la ville dense et choisissent de vivre à l'extérieur tout en

voulant les services offerts par la métropole. Et, de son côté, la métropole ne doit pas exclure ces habitants qui peuvent largement contribuer à sa richesse. Se priver de leur apport serait une erreur. Il faut donc concevoir une métropole qui rassemble toutes les forces humaines qui vont lui permettre de grandir.

### **Quelles doivent être ses compétences ?**

Elles sont forcément larges et doivent concerner les moyens de transport, la sécurité, les infrastructures de services aux habitants et l'aménagement économique. D'ailleurs, personne ne remet en cause les compétences qui doivent être celles d'une métropole. La question posée pour la métropole de Paris et de sa région est principalement une question d'aire et, accessoirement, de simplification des niveaux d'administration et de coordination des responsabilités à chaque niveau. Il faudra une loi spécifique pour créer la bonne articulation.

### **Dominique Malecot**

## **LES ECHOS – 28/11/2017**

### **3 Philippe Dallier : « Il faut que la métropole du Grand Paris absorbe les départements de la petite couronne »**



Philippe Dallier, sénateur LR et vice-président de la métropole du Grand Paris.

### **INTERVIEW - Le vice-président de la Métropole du Grand Paris.**

#### **Quel est le périmètre à retenir pour la métropole ?**

C'est le grand débat avec la région. Il n'y a certes pas de périmètre idéal mais la petite couronne regroupe près de 7 millions d'habitants, cela correspond sensiblement à la population du Grand Londres. Cela permet surtout de traiter un certain nombre de sujets, comme l'aménagement ou le logement, dans l'opérationnel, sur un territoire homogène. On n'imagine pas une métropole constituée à 80 % de terres agricoles ! Or c'est bien de cela qu'il s'agirait si la métropole était étendue à l'ensemble de la région ! Faut-il aller au-delà du périmètre actuel de la métropole ? Cela pose la question des rôles respectifs des départements de la grande couronne et de la région.

#### **Quelles doivent être ses compétences ?**

La région doit rester une collectivité principalement chargée de la stratégie. Le schéma directeur de la région Ile-de-France fixe un cadre tandis que le schéma de cohérence territoriale, à l'échelle des 131 communes de la métropole, permettra d'entrer dans le détail. La métropole est à l'évidence la bonne échelle de réflexion et d'action en matière de cohésion urbaine et sociale de la zone dense. Sur tous les sujets, il ne s'agit pas d'opposer les uns aux autres ni d'exclure. Il faut simplement chercher le bon niveau pour être efficace. Par exemple, en matière de transports et de mobilité, la région est évidemment le bon échelon de réflexion et d'action mais la métropole doit être associée aux décisions. C'est la même chose en matière de développement économique ou pour les aéroports.

## Quelle forme doit prendre cette métropole ?

Le modèle actuel communes, territoires, départements, métropole et région est lourd et inefficace. La bonne solution est de faire absorber les départements de la petite couronne par la métropole. C'est également la bonne échelle pour mutualiser les moyens. Ce schéma permet aussi aux maires de rester les acteurs de la métropole. En grande couronne, il n'est pas nécessaire de modifier l'organisation actuelle. Cette solution, je l'ai proposée il y a dix ans dans mon rapport pour le Sénat. À l'époque, on m'a dit que la métropole serait un monstre. Les mêmes proposent aujourd'hui le périmètre régional. J'espère simplement que les positions des uns et des autres ne se résument pas à des problèmes d'ego ou de pouvoir. L'enjeu est d'intérêt national. Nous avons la chance d'avoir une métropole de rang mondial. Nous avons le devoir de la rendre efficace. On a déjà perdu suffisamment de temps.

[Dominique Malecot](#)

## LA TRIBUNE – 28/11/2017

### 4 Brexit : "Opération séduction" du Grand Paris



**Il y a un an et cinq mois, le 23 juin 2016, le Royaume-Uni décidait par référendum de quitter l'Union européenne, replaçant la région Île-de-France dans la compétition pour le leadership économique et financier européen. Le point sur ses atouts et ses handicaps.**

Bonne nouvelle ! Paris a été choisie par les ministres des Affaires européennes de l'UE, lundi 20 novembre au soir, pour accueillir l'Agence bancaire européenne (ABE). Un succès pour la stratégie d'Emmanuel Macron visant à attirer dans l'Hexagone les acteurs de la City désappointés par le Brexit. L'installation de l'ABE dans la capitale française est en effet un argument de poids pour inciter les grandes banques internationales à prendre le même chemin. Tout reste donc possible pour gagner la bataille de l'après-Brexit « *Il y a un grand nombre de projets structurants : les Jeux olympiques, l'Exposition universelle, les nouvelles gares du Grand Paris Express...* relève Geoffroy Didier, vice-président (LR) chargé du logement, et depuis le 18 octobre, de l'attractivité, à la Région Île-de-France. *Nous devons, État, Région, Métropole, faire preuve d'une stabilité réglementaire et législative. Nos investisseurs sont très sensibles à la lisibilité de l'action publique.* » Avec la présidente de la Région, Valérie Pécresse, ils se sont rendus à Londres, le 14 novembre dernier, pour un *road show*, coorganisé avec Paris Europlace, sur le thème « Développer ses investissements et ses implantations en Île-de-France », avant de rencontrer des investisseurs de la scène tech londonienne.

Cette bataille, le délégué général de l'association Paris Europlace, Arnaud de Bresson, toujours entre deux avions pour défendre la région capitale comme première place financière mondiale, la vit intensément. Selon lui, « *Paris est déjà devenue la première place financière de l'Union européenne, devant Francfort, grâce à une offre plus diversifiée, notamment en matière de marchés de capitaux, d'asset management, d'assurance et de private equity, avec un niveau de levées de capitaux sans précédent. Sans oublier la place de l'innovation, de la finance verte, de la French Tech, de la fintech, et des startups qui talonnent Londres* ». Selon son dernier pointage, Europlace a comptabilisé 4 500 emplois, y compris les 1 000 annoncés par les banques françaises qui vont revenir à Paris, contre 5 500 pour Francfort, la principale rivale dans la finance. Mais il ne s'agit que de la première vague, liée à la perte par Londres du passeport européen. Selon la façon dont sera négociée la sortie du Royaume-Uni,

d'autres pourraient suivre et Paris compte bien jouer la partie. Récemment, le patron de la puissante banque d'investissement américaine Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, s'est dit « *frappé par l'énergie positive ici à Paris. Un gouvernement solide et des chefs d'entreprise sont engagés dans les réformes économiques et ont accompli les premières étapes.* »

Et aussi, la nourriture est bonne ! » Bernard Spitz, président de la Fédération française de l'assurance et du pôle international et Europe du Medef, se réjouit : « *Pour moi qui voyage beaucoup et qui reçois beaucoup d'acteurs internationaux, il est frappant de voir à quel point la France suscite un regain d'intérêt. Paris devient la première place assurantielle. Il y a de la concurrence mais nous sommes les leaders.* »

## **Définir une cohésion**

Pour aider la place financière à prendre le *leadership* en Europe sur la finance verte, la mairie de Paris, désignée par la Commission européenne comme capitale européenne de l'innovation le 26 octobre, joue le jeu : elle vient ainsi d'émettre une deuxième obligation verte, afin d'emprunter 320 millions d'euros. Emmanuel Grégoire, premier secrétaire fédéral PS de Paris et adjoint d'Anne Hidalgo chargé du budget, du financement et de la transformation des politiques publiques, lie même développement durable et attractivité : « *La réussite de cette opération conforte la place de la Ville de Paris comme leader des métropoles vertes, durables et solidaires. L'attractivité de la signature Ville de Paris et le dynamisme de la place financière parisienne bénéficient aujourd'hui à l'ensemble des Parisiens, en contribuant activement au bien-être des générations présentes et futures.* » Néanmoins, le poids des charges sociales et l'instabilité réglementaire continuent à freiner l'installation des entreprises internationales. D'où l'importance de faire de la pédagogie, souligne Alexandre Missoffe, directeur général de Paris Île-de-France capitale économique (*lire son point de vue page 17*) : « *L'essentiel de notre action consiste à démonter les idées reçues et les raccourcis rapidement faits. J'étais à l'étranger quand des voitures de police brûlaient. Tout le monde ne parlait que de ça. Il fallait rassurer nos interlocuteurs sur la résilience de Paris comme ville monde. Nous avons 12 territoires avec de la visibilité et une concentration exceptionnelle de tous les secteurs. La réunion des meilleurs pôles d'excellence qui arrivent à travailler ensemble fait que Paris est déjà une marque.* »

Stéphane Raffalli, vice-président (PS) de l'Agglomération Grand Paris Sud chargé de l'aménagement, de l'habitat et des grands projets, note, lui, deux autres écueils : la complexité inégalée du processus de décision et la difficulté à définir une cohésion. À la différence des promoteurs de la capitale aux quatre coins du monde, le maire de Ris-Orangis (Essonne), qui a accueilli chez lui, le 15 octobre, Jacques Mézard, le ministre de la Cohésion des territoires, et donc du Grand Paris, pointe « *un territoire morcelé, avec l'hypercentre, la première couronne, la deuxième, la banlieue et le périurbain. Si vous voulez être attractif, il faut attirer les créateurs quels qu'ils soient et valoriser nos grandes écoles. C'est l'identité qu'on doit mettre en avant, avant nos centres commerciaux* ».

## **La guerre des cerveaux**

Aussi rappelle-t-il à Île-de-France Mobilités (ex-Syndicat des transports d'Île-de-France) et à la SNCF les investissements promis pour le RER D : « *On achète des rames, mais il y a des arrêts systématiques à Corbeil-Essonnes et à Juvisy. Ces ruptures de charges nuisent à la connexion directe avec Paris intramuros. On ne peut pas être qu'une réserve de logements. Si le maillage du RER n'est pas réalisé, on crée des zones d'habitat enclavées !* » Le collectif CroissancePlus, qui a signé le 2 juin dernier un accord de partenariat avec 100 000 entrepreneurs pour diffuser la culture de l'entrepreneuriat auprès des jeunes dans les quartiers, espère, lui, beaucoup de la Région pour la formation professionnelle : « *Son rôle est extrêmement important, souligne son président Jean-Baptiste Danet, pour adapter un marché de demandeurs à un marché d'emplois.* »

Ce pays s'intéresse enfin à sa jeunesse ! » Le codirigeant du groupe Ipanema participait le 25 octobre au dîner donné à l'Élysée par le président de la République, en présence du ministre de l'Économie et des Finances, Bruno Le Maire et de son secrétaire d'État, Benjamin Griveaux, en l'honneur du Club des investisseurs étrangers. Il en espère beaucoup : « *Ça s'inscrit dans une volonté impérieuse de retrouver de l'investissement le plus rapidement possible pour créer de l'emploi. Le travail, la fiscalité et la*

*formation professionnelle, ce sont les trois sujets qu'il fallait traiter en priorité. Plus les réformes se font tôt, plus elles s'appliquent tôt dans le quinquennat, moins on revient dessus. Elles devraient apporter le souffle tant attendu. »*

Le 25 octobre, sur le plateau de Saclay, la Silicon Valley de la région Île-de-France, Emmanuel Macron a aussi mis l'accent sur la guerre des cerveaux dans la bataille de l'attractivité. Constatant l'échec de la fusion, il a reconnu l'existence de deux pôles complémentaires, l'université de recherche intensive « Université Paris-Saclay » d'un côté, et de l'autre l'alliance de grandes écoles avec Polytechnique, Ensta, EnsaE, Télécom ParisTech et Télécom Sud-Paris. Vice-président (UDI) du Sénat et ex-premier vice-président de la communauté d'agglomération Paris-Saclay, Vincent Delahaye aurait préféré un seul pôle, mais parie que tous les acteurs vont « tirer dans le même sens » : « Il faut que les écoles et les universités s'entendent, qu'elles soient proactives pour les entreprises. On a déjà construit pas mal de logements étudiants et de lieux de vie et on a la possibilité d'avoir un territoire aussi dynamique que la Silicon Valley qui produise des fruits économiques irriguant l'ensemble de l'Île-de-France et la France entière. »

Le chef de l'État entend en effet l'ériger au rang de « MIT à la française », insistant sur « la lisibilité et la clarté, essentielles pour l'attractivité de la France auprès des partenaires ». Jean-Christophe Fromantin, maire de Neuilly-sur-Seine, qui préside le comité Expofrance 2025, salue cette décision présidentielle : « On est ravis qu'il ait réaffirmé son soutien ! Ça ne peut fonctionner que si on a une ambition portée par l'État. Un pays qui a un campus locomotive et quelques lieux emblématiques, les talents académiques et les startups se doit d'avoir un lieu qui incarne cette excellence et cette audace vis-à-vis du futur. Saclay est un catalyseur qui renforce nos qualités économiques », ajoute ce vice-président du groupe d'intérêt public dédié. Seul hic, mais de taille, l'accessibilité trop réduite de ce pôle d'excellence, d'où l'urgence de confirmer que la ligne 18 du Grand Paris Express sera bien au rendez-vous (lire page 16).

Ce jour-là, Emmanuel Macron a également annoncé que « le plateau de Saclay doit devenir un campus métropolitain [dont] aucune décision ne viendra réduire l'ambition portée de rayonnement international ». De quoi satisfaire le président (LR) de la Métropole du Grand Paris, Patrick Ollier : « Le président de la République a l'intention de renforcer la métropole. Quand la nouvelle loi sera votée en 2018, ce sera l'acte II. J'ai voulu, en attendant, la rendre lisible et crédible, en donnant des signes forts à nos concitoyens. Le guichet unique, mis en place avec la Région, Paris et l'État, avec du personnel de chacun, simplifie les démarches des entreprises qui veulent s'installer chez nous. »

Étienne Guyot, directeur général de la chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France (et ex-patron de la Société du Grand Paris), s'interroge : « Le Grand Paris : quel est le numéro de téléphone ? » [ « L'Europe, quel numéro de téléphone ? », boutade attribuée à Henry Kissinger, secrétaire d'État américain, en 1970, ndlr] ajoutant aussitôt : « Les décisions qui seront annoncées prochainement par le gouvernement sont très importantes pour les acteurs économiques qui demandent plus de visibilité sur le "Qui fait quoi ?" et sur la fiscalité. La place financière de Paris est déjà très attractive avec quatre grosses banques systémiques, un secteur de l'assurance puissant, une infrastructure de marché solide et un immobilier de bureaux aux normes internationales. » Sur l'évolution de la gouvernance du Grand Paris, toutes les hypothèses circulent : Métropole qui absorbe la petite couronne, métropole régionale, personnalité qualifiée nommée en Conseil des ministres... sans parler de l'agenda des annonces - particulièrement attendues - du président de la République, qui change sans cesse : d'abord le 6 novembre, puis la première semaine de décembre, voire début janvier 2018, à en croire le préfet de région, Michel Cadot, devant le Forum métropolitain.

Christian Lefèvre, professeur des universités à l'École d'urbanisme de Paris, auteur de *Paris, métropole introuvable* (Puf, 2017), met en garde : « C'est un travers qu'on pousse assez loin en France : dès qu'il y a un problème, on crée une institution. Fusionner les départements, c'est inutile et nuisible. Cela ne servira pas à grand-chose et ça fera reculer la réflexion. Il faudrait plutôt créer des instances de dialogue et de médiation avec une obligation de résultat, par exemple, au bout d'un an. Les acteurs économiques recherchent un système institutionnel performant, un environnement qui leur permette de faire du business correctement, tant que cela n'ajoute pas de la bureaucratie. »

## **Doublement du trafic aérien**

Premiers à réceptionner les leaders mondiaux, le groupe ADP, qui se prépare à un doublement du trafic aérien d'ici à 2035, a, pour priorité, selon les mots de son PDG, d'« améliorer la compétitivité et l'attractivité de nos aéroports, car ils sont un vecteur de création d'emplois et de richesse pour la région ». C'est pourquoi Augustin de Romanet, en avril 2016, a sorti du chapeau la nouvelle dénomination « Paris Aéroport » : « C'est un enjeu d'image non seulement pour nos aéroports, mais aussi pour la région. Groupe ADP est une marque "corporate" regroupant l'ensemble de nos métiers et exportable dans le monde entier, et "Paris Aéroport", une marque grand public pour les passagers, laquelle habille nos plateformes parisiennes. Cette marque assortie de la signature "Paris vous aime" nous oblige et incarne une série d'engagements pris en faveur des passagers. »

Autre infrastructure de transport qui entend bien tirer son épingle du jeu : Ports de Paris. Sa directrice générale, Régine Brehier, estime à 15 600 les emplois et à 600 les entreprises qui bénéficient du courant porteur de la Seine : « La plupart des grandes métropoles mondiales ont un accès à la mer, c'est un enjeu majeur pour leur ouverture sur le monde et leur développement. Si Le Havre est le port maritime de Paris, c'est également le premier port pour le commerce extérieur de la France. Paris est déjà le premier port mondial pour le tourisme fluvial avec près de 8 millions de passagers chaque année, un véritable atout ! Au global, les activités portuaires participent du dynamisme économique. »

Jean-Jacques Guillet, maire (LR) de Chaville (92), lauréat de la ville la plus attractive d'Île-de-France selon un classement Fnaim de mars 2017 et promoteur du regroupement des communes en communes nouvelles, y compris dans les Hauts-de-Seine, se montre confiant sur l'avenir, mais prévient : « Dans le cadre d'une métropole, quels que soient son périmètre et ses compétences, avoir des zones dédiées à l'activité économique, comme la Défense, pour lesquels l'on vient chercher des groupes internationaux, ne me gêne pas, tant que les fruits de la croissance sont également répartis. »

Par César Armand

## LES ECHOS – 28/11/2017

### 5 La SNCF transforme ses gares franciliennes en quartiers de ville



**Offre de restauration, pressing, beauté, Relais Colis... Les gares d'Île-de-France, qui voient transiter 5 millions de personnes par jour, testent de nouveaux commerces et services. 70 start-up s'y sont implantées. En cas de succès, elles se déploient sur tout l'Hexagone.**

Il est 18 h 30 gare Magenta, à deux pas de la gare du Nord, à Paris. C'est l'heure de pointe, le va-et-vient des voyageurs vers le RER E est continu. Une quinzaine de personnes font la queue devant un étal regorgeant de légumes, fruits, pains, produits laitiers, qui viennent d'être livrés par des producteurs locaux. Ils ont passé commande sur le site Market & Station, déployé il y a un an et demi par la Ruche Qui Dit Oui, le spécialiste du circuit court, et SNCF Gares & Connexions. Conflans-Sainte-Honorine (Yvelines) et Versailles-Montreuil (Yvelines) ont servi de gares tests, et la sauce a pris. D'ici à la fin de l'année, La Ruche Qui Dit Oui aura implanté 70 points de vente dans les gares (sur 750 ruches au total dans l'Hexagone). 30 ou 40 suivront en 2018. « Un tiers des ruches installées y sont venues après avoir déménagé, car les gares permettent d'avoir une grande visibilité », explique Marc-David Choukroun, cofondateur de la Ruche Qui Dit Oui.

Gare Magenta, les voyageurs peuvent aussi, au saut du train, faire repriser leurs vêtements à la conciergerie Quatre Epingles, profiter des services de bricolage de Stootie ou, le matin, emporter un petit-déjeuner de chez Goji. Quelques mois auparavant, c'est la gare Pont-Cardinet qui avait mué, la première, en « quartier de ville », proposant les services de huit [start-up](#).

## Communauté de start-up

Depuis deux ans, la SNCF a choisi de transformer ses gares franciliennes en lieux de test pour des nouveaux concepts de commerces et de services. En cas de succès, ils sont ensuite déployés dans tout le réseau parisien et régional. La stratégie du groupe vise à faire des gares, selon ses termes, des « *city boosters* », dotés de commerces, d'une offre culturelle, de restaurants, et non plus uniquement des lieux de passage.

Les petites gares d'Ile-de-France sont un terrain idéal : flux intenses - 5 millions de clients y transitent chaque jour -, vaste foncier au sein des 384 gares. Certains concepts ont fait leurs preuves : Nos Grands-Mères ont du Talent, Monsieur Bonape, Les Commis, ou Foodchéri, dans l'alimentation, Needelp, Quatre Epingles, Stootie dans la conciergerie ou le dépannage, Einaï dans la beauté.

Aujourd'hui, quinze gares proposent des services. Elles seront une quinzaine de plus à tester des concepts l'an prochain. « *La communauté 'gare partagée' compte environ 70 start-up* », détaille Muriel Dugue-Vossart, responsable de la valorisation du patrimoine des gares d'Ile-de-France.

## Nos Grands-mères ont du Talent : les plats de mamie au saut du train

Blanquette de veau, pintade sautée au porto, tarte aux pommes...Après les gares de Clamart (92), Saint-Quentin-en-Yvelines (78) et Colombes (92), la roulotte bleue illustré d'effigies de sympathiques papies et mamies, propose ses bons petits plats d'antan dans la gare Montparnasse depuis février 2017. Créé en 2015 par Arthur Juin et Jean de Guerre, deux entrepreneurs de 27 ans, Nos Grands-Mères ont du Talent est né dans les gares. « *Au départ, notre idée était de vendre dans un food-truck, mais les contraintes d'emplacement étaient trop compliquées* » explique Arthur Juin. Le concept : faire revivre les recettes de nos grands-mères. Avec une originalité, recruter principalement des seniors. Sur les dix salariés actuels, six ont plus de 45 ans. Les recettes sont élaborées avec l'aide de grands-parents, dénichées lors des ateliers cuisine au siège, à Issy-les-Moulineaux, et d'un chef cuisinier. Elles sont ensuite élaborées par des traiteurs et vendues moins de dix euros. La start-up a grandi. « *Nous avons désormais la stabilité financière, et la capacité pour assurer des services sans coupure et en grande quantité* » relève Arthur Juin.

## Consignes automatiques

Pour trouver ces pépites, la SCNF a lancé cet été la troisième édition de son [appel à projets](#) « Challenge gares partagées ». En juin, 34 porteurs de projet ont été sélectionnés sur les 70 candidats, et leur concept affiné pendant trois jours sur 36 gares franciliennes. La SNCF fournit le mobilier, loue les espaces publics et prend une commission sur l'activité. Ce peut être une redevance forfaitaire pour leur permettre de mettre le pied à l'étrier ou un pourcentage du [chiffre d'affaires](#) dès que l'activité décolle. C'est avec les consignes automatiques Collect & Station que le groupe a introduit en 2015 un côté « cœur de ville » à ses gares. Ce partenariat noué avec La Poste permet d'y retirer ses colis. Il suffit de cliquer lors d'un achat sur un des 6.500 sites marchands partenaires sur l'option Pickup Station de la gare de son choix. 250 consignes seront installées d'ici à la fin de l'année. Et plus d'une centaine d'espaces connectés, équipés de prises électriques et de connexions wi-fi gratuites doivent être aménagés d'ici à la fin de l'année.

## Des crèches en gare

Certains concepts n'ont pas pris. Le coiffeur Beauty Bubble, qui vante la coupe express, s'est replié dans les centres commerciaux. La conciergerie démarre lentement. « *Partir prendre son train avec ses chaussures et son costume à la main n'est pas entré dans les habitudes des voyageurs* » reconnaît Julien Van Hoeylandt, co-fondateur de Quatre Epingles. Créée en mars 2014, la conciergerie digitale,

positionnée d'abord sur les entreprises, est présente à Pont-Cardinet, Magenta, et à la Ferté-sous-Jouarre (Seine-et-Marne). La greffe prend lentement. « *Pour l'instant, notre activité en gare, qui représente 2% de notre chiffre d'affaires, n'est pas rentable, mais le potentiel est immense* » affirme le dirigeant. Le best of reste l'alimentation (plats, produits frais, restauration), qui représente 25 % de l'offre en gare. Bientôt, le voyageur pourra y laisser ses enfants. La SNCF travaille sur un concept de crèches modulaires avec des opérateurs (Babilou, Câlines Matins, Les Chérubins...). Une dizaine de sites sont à l'étude. Le pionnier ouvrira en septembre 2018 à Dammartin-Juilly-Saint-Mard (Seine-et-Marne).

6 **INTERVIEW // Patrick Ropert, directeur général de SNCF Gares & Connexions : « Les gares d'Ile-de-France sont pour nous des laboratoires »** : <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/030909079721-patrick-ropert-les-gares-dile-de-france-sont-pour-nous-des-laboratoires-2133607.php>

Marion Kindermans

## ::: ECONOMIE

LE FIGARO – 28/11/2017

7 **Jean-Dominique Senard: «En l'état, je ne peux pas être candidat à la présidence du Medef»**



**EXCLUSIF - Dans un entretien au Figaro, le patron de Michelin laisse entendre qu'il se présentera si Pierre Gattaz démissionne.**

Considéré comme le grand favori à la succession de Pierre Gattaz, le patron de Michelin ne s'est jamais exprimé sur ses intentions pour la présidence du Medef. Son discours fin août aux universités d'été de l'organisation patronale a été pris comme [une déclaration de candidature avant l'heure](#). Reste que Jean-Dominique Senard aura 65 ans le 7 mars 2018 et que les statuts du Medef stipulent que «les candidats à la présidence ne doivent pas être âgés de plus de 65 ans au jour de l'élection», programmée quatre mois plus tard...

**LE FIGARO. - Le bruit court depuis des mois que vous allez briguer la succession de Pierre Gattaz, dont le mandat de 5 ans prendra fin en juillet. Êtes-vous candidat à la présidence du Medef?**

**Jean-Dominique SENARD.** - J'avais envisagé - j'avais même souhaité - me présenter à la présidence du Medef tant les enjeux auxquels doivent faire face les entreprises françaises, et le pays tout entier, sont considérables. Les premières mesures prises par le gouvernement vont dans le bon sens mais il reste plusieurs chantiers importants à mener. Il y a bien sûr celui de la compétitivité de nos entreprises, un combat permanent face à des pays comme l'Inde et la Chine qui nous obligent, sans cesse, à nous adapter! Mais il faut aussi réfléchir au rôle de l'entreprise, à sa mission, montrer qu'elle a une place majeure dans la société... Je pense qu'il faut moderniser le modèle social français, réformer les relations sociales, le paritarisme de gestion, afin d'imaginer une nouvelle version du capitalisme à la française.

**Vous dites que vous aviez envisagé. Doit-on en conclure que vous renoncez à vous présenter?**

Je dois faire face à un fait: [les statuts du Medef stipulent qu'une personne âgée de 65 ans au moment de l'élection ne peut pas se présenter](#). Or, je vais avoir 65 ans en mars 2018 et l'élection est programmée en juillet. Pour moi, il est hors de question de remettre en cause cette règle. Je suis opposé à une modification ou à une interprétation des statuts. À quelques semaines d'une élection importante, ce serait inopportun et donnerait le sentiment d'une manipulation. En l'état, je ne peux donc pas être candidat.

**Une option serait que Pierre Gattaz démissionne rapidement afin que l'élection ait lieu avant mars. Ce n'est pas ce que vous demandez en creux?**

Il y a sûrement d'autres solutions, ce n'est pas à moi d'en décider.

**Si Pierre Gattaz démissionne, serez-vous candidat?**

On verra. Dans tous les cas, je mènerai mon mandat chez Michelin jusqu'au bout, jusqu'en mai 2019. Mais je resterai toujours disponible et je m'exprimerai.

**Disponible pour former un ticket avec un autre candidat autorisé à se présenter?**

Je ne l'envisage pas. Une institution n'est pas indispensable pour porter une parole.

**Le fait d'être un patron du CAC 40 n'est-il pas un handicap? Vous pouvez être perçu comme éloigné des préoccupations des PME...**

Je n'aime pas ces catégorisations. J'ai une expérience de dirigeant de [grande entreprise mondiale dont le siège est en province \(Clermont-Ferrand\)](#) et je suis très impliqué dans la vie locale. Cela me permet de faire le lien entre la dimension territoriale et mondiale. Je suis par exemple persuadé que les partenariats entre le public et le privé sont la clé du redressement de l'économie française. On le voit au niveau des régions, qui sont précurseurs en la matière. Ma seconde conviction est qu'il faut poursuivre l'ouverture de l'entreprise à l'ensemble des parties prenantes et rendre toute sa place au dialogue social. C'est en développant la dimension humaine de l'entreprise que l'on restaurera la confiance dans le capitalisme à la française. C'est que nous avons fait chez Michelin, en mettant en œuvre un principe de responsabilisation des collaborateurs à tous les niveaux et en donnant au management le rôle de soutien et d'animation des équipes.

**N'est-ce pas utopique de vouloir l'étendre aux autres entreprises?**

Cette responsabilisation est applicable aux PME, qui la mettent souvent déjà en œuvre. Le problème de la compétitivité ne se limite pas au coût du travail et aux charges, même si c'est un combat qui doit encore être mené. Il touche aussi aux conditions de travail. La responsabilisation des équipes, l'autonomie reconnue à tous les niveaux... chez Michelin, la mise en œuvre progressive de ces principes depuis quelques années donne de très bons résultats. Il ne s'agit pas d'autogestion, mais de donner des capacités à agir dans un cadre où on demande aussi de rendre des comptes. Cette méthode a permis de préserver des sites industriels en France. Les sites locaux ont négocié et signé leurs propres accords avec les syndicats. Nous avons devancé les évolutions de la législation venues ensuite avec la loi El Khomri et les ordonnances. Nous avons fait confiance au terrain. Le patronat doit porter ce mouvement.

**Comment doit évoluer le paritarisme?**

Aujourd'hui, l'État intervient dans les régimes, comme l'assurance-chômage ou les retraites complémentaires, gérés par les partenaires sociaux. Il faut clarifier les rôles de chacun, au niveau national, territorial, de la branche. Le statu quo n'est plus possible: il faut traiter le sujet pour que le dialogue social continue à vivre, simplifier les structures, revoir la représentativité des organisations syndicales et patronales, leurs modes de financement... Ce travail est indispensable si on veut éviter la disparition à terme des corps sociaux intermédiaires, indispensables à la démocratie.

**Quel doit être le rôle du Medef?**

Nous avons besoin d'un patronat agile, fort et uni, dans lequel le Medef doit jouer son rôle de leadership. Il faut se poser la question fondamentale de ses missions. Le rôle des régions au sein du Medef doit être repensé, ses structures simplifiées, son indépendance financière, renforcée. L'unité du patronat est essentielle. Aujourd'hui, il y a une forme d'atomisation alors que la révolution numérique conduit à une convergence entre industrie et services. Pierre Gattaz a agi avec détermination dans un contexte difficile. Le rôle de son successeur sera clé pour valoriser la mission des entreprises dans la société et le développement économique du pays.

[Cécile Crouzel](#), [Marc Landré](#) et [Jacques-Olivier Martin](#)

## L'OPINION – 28/11/2017

### 8 Sondage exclusif: le coût du crédit de trésorerie aux TPE reste pénalisant



Les TPE empruntent pour la grande majorité d'entre elles moins de 3 000 euros.

**Selon un sondage Opinionway pour le Syndicat des indépendants, la moitié des indépendants et des TPE ont sollicité moins de 5 000 euros par mois et à peine 15 % plus de 15 000 euros. Les banques privilégient les autorisations de découvert, très coûteuses**

Les patrons de TPE demandent à Bruno Le Maire un plafonnement des frais de découvert et la mise en place de la portabilité bancaire pour faciliter la croissance des plus petites entreprises.

Le soutien bancaire « ponctuel » aux très petites entreprises est un enjeu croissant de politique économique. Arnaud Montebourg avait proposé, pendant la primaire en 2017, la création d'une banque des TPE au motif que Bpifrance ne faisait – à ses yeux ! – pas son travail. Ce à quoi le directeur général de Bpifrance, Nicolas Dufourcq, reconnaissait, beau joueur, qu'il s'agissait de facto d'un vrai sujet sur lequel il fallait se pencher.

A l'occasion de la « loi sur les entreprises » que Bruno Le Maire présentera au printemps 2018, [nombre de patrons de TPE](#) espèrent voir cette question traitée. Un sondage réalisé par Opinionway pour le compte du [Syndicat des indépendants](#) (SDI) montre combien le problème reste prégnant. Certes, grâce à l'éclaircie conjoncturelle, la situation de trésorerie des TPE, à défaut de s'être franchement améliorée, s'est stabilisée pour 40 % des patrons interrogés. « Une TPE sur 5 contre 1 sur 4 un an plus tôt a sollicité sa banque pour des besoins en trésorerie », expliquent les sondeurs. Et dans un tiers des cas, ces demandes ont reçu une réponse sous forme de crédit classique, contre 24 % seulement en 2015 – ce qui constitue un progrès puisqu'en théorie le prêt se pratique à un taux moins intéressant pour la banque qu'un découvert bancaire. Enfin, les banques répondent plus vite qu'avant (77 % en moins de 15 jours contre 71 % en 2015).

**Intérêts supérieurs.** Mais le diable est dans les détails. Selon cette enquête, la moitié des indépendants et des TPE ont sollicité moins de 5 000 euros par mois et à peine 15 % plus de 15 000 euros. Un montant relativement faible qui démontre que ces entreprises sont trop petites pour être dans le radar des politiques macro ou des grands réseaux bancaires. Pour les plus petites d'entre elles, cette somme représente beaucoup, à la fois par rapport aux fonds propres mais aussi à cause du montant des frais

financiers pouvant en résulter. Surtout lorsque les banques privilégient le découvert par rapport au prêt de trésorerie. « L'augmentation du plafond de découvert a été accordée avec un taux d'intérêt moyen compris entre 10,36 % et 13,38 % au troisième trimestre 2017, soit un coût 5 à 7 fois supérieur au [crédit classique](#), explique Marc Sanchez, le secrétaire général du SDI. Quant au seul découvert non-autorisé générateur d'importants frais financiers additionnels sous forme de commissions d'intervention, il double pour sa part d'une année sur l'autre ».

Dans ces conditions, indique-t-on au SDI, « il est temps d'accorder aux 2,2 millions de TPE la possibilité de diminuer drastiquement leurs frais financiers et de consacrer ces sommes à leur croissance ». Ce qui signifie faire de la banque « un partenaire de la réussite des entreprises grâce à la mise en place d'un plafonnement des frais bancaires sur compte à découvert ». C'est l'un des deux grands sujets portés par le syndicat dans le cadre de la réforme Le Maire. L'autre concerne la portabilité des comptes bancaires, c'est-à-dire la possibilité de conserver son numéro de compte lorsque l'on change d'établissement, comme on peut aujourd'hui conserver son numéro de téléphone portable. Ce combat-là est loin d'être gagné.

[Cyrille Lachèvre](#)

## ENTREPRISES

LES ECHOS – 28/11/2017

### 9 Frédéric Oudéa : « Nous devons accélérer la transformation de Société Générale »



**Le directeur général de la banque de La Défense, Frédéric Oudéa, détaille ses nouvelles ambitions stratégiques.**

A l'occasion de la présentation lundi de son nouveau plan stratégique, la banque de la Défense a annoncé son intention de supprimer jusqu'à 900 postes supplémentaires en France. L'objectif ? Accélérer [la rationalisation de sa banque de détail en France](#). Elle porte ainsi le nombre de suppressions de postes à 3.450 et veut automatiser 80 % de ses processus internes d'ici trois ans. Interview exclusive de son directeur général.

**Vous lancez un nouveau plan stratégique. A quoi ressemblera Société Générale dans trois ans ?**

Il faut replacer la transformation de notre groupe dans celle du secteur bancaire européen dans son entier. Dans dix ans, je suis convaincu que l'Europe sera un marché plus intégré, avec moins de banques, et que le financement passera davantage par les marchés. Pour jouer un rôle dans une telle configuration, le modèle diversifié reste tout à fait pertinent : Société Générale n'a pas vocation à se transformer en [banque de détail](#). D'autant que ce métier est le plus exposé à la concurrence de nouveaux acteurs car les barrières à l'entrée y sont moins élevées. D'ores et déjà, deux-tiers des revenus du groupe sont d'ailleurs liés à des activités d'entreprise aux entreprises, institutions financières et investisseurs. Et même au sein de l'activité de détail, 40 % de nos revenus sont réalisés avec la clientèle la plus demandeuse de conseil, en particulier sur l'épargne, métier qui va rester au coeur de la relation entre les banques et leurs clients.

## **Pas de grande rupture en vue donc...**

Après dix ans de transformation nous sommes un groupe plus robuste et compact qui s'appuie sur trois piliers au service de nos clients : la banque de détail domestique d'une part, notre réseau international et les services financiers spécialisés d'autre part, et enfin la [banque de financement et d'investissement](#). Ces trois pôles de métiers vont poursuivre leur croissance rentable au cours du plan et nous continuerons d'y investir pour accélérer leur transformation digitale et renforcer l'agilité de notre modèle.

## **Comment voyez-vous évoluer le paysage bancaire européen dans les années qui viennent ?**

Notre industrie est en train de vivre une profonde révolution industrielle. Celle-ci est poussée par trois moteurs. La technologie bien sûr. Mais aussi le nouvel arsenal réglementaire qui est en train de se mettre en place, ainsi que les grandes tendances sociétales : transition énergétique, nouvelles mobilités, vieillissement de la population, etc. C'est pour ça que nous devons nous-mêmes accélérer notre transformation. Nous ne sommes pas uniquement dans une optique à trois ans. Ce nouveau plan n'est qu'une étape dans une vision de plus long terme. Fondamentalement, il nous faut rester le partenaire de confiance de nos clients, ce qui veut dire protéger leurs intérêts, les aider à se développer, engagés dans les transformations positives. Il nous faut être une banque totalement digitale, pour le bénéfice de nos clients et de nos collaborateurs. Il nous faut enfin travailler en plate-forme et sur le mode de l'architecture ouverte.

## **Quelles sont les grandes hypothèses économiques qui sous-tendent ce plan ?**

Lors du plan précédent, nous n'avions pas pu anticiper deux éléments, l'ampleur de la baisse des [taux d'intérêt](#), et la crise en Russie. L'économie russe va beaucoup mieux puisqu'on attend une croissance de 8 % du [marché bancaire](#). Sur la [courbe des taux](#), nous pensons que le plus dur est passé, car nous allons vers une sortie progressive des politiques monétaires très accommodantes qui va contribuer à rétablir nos équilibres financiers.

## **Quels sont les principaux risques que vous identifiez ?**

Les risques géopolitiques, que ce soit au Moyen-Orient ou avec le Brexit, le niveau de dette globale qui reste très important, et enfin un mauvais pilotage de la politique monétaire.

## **La Société Générale doit-elle se résoudre à rester une banque de taille moyenne par rapport aux très grands acteurs qui sont en train de se constituer ?**

Dans l'univers bancaire, que ce soit aux Etats-Unis ou en Europe, il n'y a qu'un seul modèle qui fonctionne, celui de banque diversifiée. Prenez les banques américaines. Certaines ont développé des activités pour se diversifier comme le wealth management, voire des activités de banque de détail. Plus globalement, je pense que le marché bancaire européen va suivre la même évolution qu'aux Etats-Unis : vous y trouvez désormais une poignée de grands établissements, mélangeant présence dans la banque de détail et dans la banque d'investissement au service du financement des entreprises, qui cohabitent avec des acteurs moins diversifiés, concentrés sur l'activité retail.

## **Avez-vous définitivement renoncé à faire des acquisitions d'envergure ?**

Je ne vois pas d'acquisitions transfrontalières significatives à court terme en Europe. À plus long terme, on voit bien que nous allons vers un marché bancaire européen plus intégré. Ma conviction, c'est qu'à l'issue de ce nouveau plan Société Générale sera en position de force pour participer à cette construction européenne. Mais aujourd'hui, l'Union bancaire n'est pas achevée. J'ajoute que tant que les transformations n'auront pas été achevées dans les activités de banque de détail en Europe, les synergies resteront faibles. A ce stade, l'attention des managers reste focalisée sur la transformation des modèles.

## **Cela veut dire que vous n'êtes pas intéressé par la reprise de Commerzbank ?**

Je n'ai aucun commentaire à faire sur les [rumeurs](#) de transactions qui circulent dans le marché. Une fois de plus, la consolidation domestique est, à mon sens, un préalable aux opérations transfrontalières.

### **La Société Générale va-t-elle faire d'autres cessions à l'avenir ?**

Depuis 2014 nous en avons déjà réalisé 45 sur l'ensemble des lignes métiers du groupe mais nous pouvons encore nous alléger, que ce soit en cédant des actifs ou en fermant des activités. Ce processus doit nous permettre de libérer deux milliards d'euros de capitaux à l'horizon 2020 que nous réallouons à d'autres activités stratégiques et rentables, ou que nous redistribuons à nos actionnaires. La logique est de se désengager d'activités trop petites pour être compétitives ou avec des synergies insuffisantes pour justifier d'être adossées à un établissement systémique, avec les contraintes qui en découlent.

### **Vous visez une rentabilité de vos [capitaux propres \(ROE\)](#) de 10 % en 2020, est-ce suffisant pour créer de la valeur ?**

Oui parce que notre modèle nous permet d'abaisser le [coût du capital](#) en deçà de ce seuil de 10 %. Nous y parvenons en visant 3,6 milliards d'euros de revenus supplémentaires d'ici 2020, -soit une croissance annuelle moyenne supérieure à 3 % sur la période du plan -, tout en maintenant une stricte discipline sur nos coûts. Outre l'automatisation croissante de nos processus, nous mettons en particulier en place un nouveau plan d'économies de 1,1 milliard d'euros sur la période. Et nous actionnons un dernier levier : celui du coût du risque en le contenant entre 35 et 40 points de base d'ici 2020. Tous ces leviers nous permettront d'augmenter progressivement notre taux de [distribution de dividende](#) à 50 % du [résultat net](#) avec un plancher de 2,20 euros par action respecté dès l'exercice 2017.

### **Vous vous attendez à régler prochainement deux litiges, l'un portant sur le [Libor](#), l'autre sur le [fonds souverain](#) libyen, quel pourrait être le coût de ces affaires ?**

Nous avons accumulé des provisions adéquates à date pour y faire face, qui s'élèvent aujourd'hui à 2,2 milliards d'euros

### **Comment s'assurer que les comportements au sein de Société Générale deviennent plus vertueux ?**

Il nous faut tirer les leçons de ces litiges. Au cours des trois prochaines années, nous voulons encore renforcer nos politiques de contrôle pour nous hisser aux meilleurs standards de l'industrie. Nous avons déjà lancé un programme de « Culture et de Conduite » que nous sommes en train de déployer à tous les niveaux de l'entreprise et qui s'appuie notamment sur un nouveau code de conduite. Nous devrions ainsi être protégés contre de futurs litiges. D'autant qu'à partir de 2018, les 27 patrons de nos divisions métiers auront 40 % de leur rémunération variable indexée sur des objectifs communs tels que la satisfaction client, le taux d'engagement des salariés ou la responsabilité sociale et environnementale.

### **2018 sera votre dixième année à la tête de Société Générale. Vous êtes l'un des banquiers européens en poste qui a le plus d'ancienneté. Avez-vous préparé votre succession ?**

C'est une responsabilité qui incombe au [conseil d'administration](#). Quant à moi, j'ai gardé la même énergie, la même détermination et le même enthousiasme que quand j'ai pris mes fonctions. J'ai un attachement particulier à cette maison et à ses équipes. De mon point de vue, la période qui s'ouvre est même plus motivante que les années qui ont suivi la crise financière : on s'engage en effet dans dix années de transformation positives de nos métiers.

[Sharon Wajsbrod](#), [Ninon Renaud](#) et [Guillaume Maujean](#)

## **10 Société Générale : 900 nouvelles suppressions de postes d'ici à 2020**



En tenant compte de précédentes annonces, la Société Générale va supprimer près de 3 500 postes.

### **La banque annonce trois cents fermetures d'agences sur deux mille en trois ans.**

La Société Générale a annoncé lundi qu'elle supprimerait quelque 900 postes en France d'ici à 2020, soit un total de près de 3 500 en tenant compte de précédentes annonces, dans un contexte restant difficile pour la banque de détail.

« Dans le respect du dialogue social, ce plan pourrait conduire à environ 900 suppressions de postes en complément des 2 550 déjà annoncées début 2016 », indique la banque dans un communiqué, annonçant 300 fermetures d'agences sur 2 000 en trois ans.

Cette annonce intervient alors que la banque va présenter aux investisseurs, ce mardi, son plan stratégique d'ici à 2020.

### **Un plan d'économies de 1,1 Md€**

Au total, la Société Générale prévoit un programme d'économies de 1,1 Md€ et mise sur une augmentation de son chiffre d'affaires de 3 % par an.

Selon la Société Générale, le modèle industriel bancaire en Europe est en pleine mutation : banque en ligne, évolution des modes de paiement... « Notre ambition est ainsi de générer une croissance supérieure, rentable, et durable », a déclaré Frédéric Oudéa, le directeur général.

### **400 M€ provisionnés**

Si la banque va provisionner 400 M€ au quatrième trimestre pour effectuer ses suppressions de postes, elle devrait aussi s'attaquer pour boucler son plan d'économies aux activités internationales et à ses « grands comptes ».

Trois leviers vont être actionnés : le développement de la banque en ligne Boursorama avec l'objectif d'atteindre deux millions de clients en 2020.

A l'international, la banque entend développer de nouveaux services financiers et de l'assurance notamment en Russie où elle espère devenir le premier établissement étranger.

Pour les grands comptes, la Société Générale espère voir une augmentation de ses recettes en particulier avec le développement de la numérisation des comptes.

Au-delà de ce plan d'économie, la banque affirme vouloir investir près de 150 millions d'euros dans des « projets innovants ».

LE MONDE – 28/11/2017

## **11 Galeries Lafayette : un projet de cession en franchise de 22 magasins en province**



**Ce projet fait partie du plan de transformation de la branche Grands magasins, appelé « Ambition 2020 », mis en place en 2014 par le PDG du groupe, Nicolas Houzé.**

Le groupe Galeries Lafayette a confirmé au *Monde*, lundi 27 novembre, réfléchir à affilier au maximum vingt des cinquante-sept établissements de son réseau. Il s'agit essentiellement de petits magasins situés dans des villes moyennes, qui pourraient ainsi retrouver une nouvelle dynamique locale.

Ce projet fait partie du plan de transformation de la branche Grands magasins, appelé « Ambition 2020 », mis en place en 2014 par le PDG du groupe, Nicolas Houzé. Cinq magasins du groupe fonctionnent déjà selon ce système d'affiliation, à Béziers, Rennes, Perpignan, Langon et Menton.

Il n'y a encore aucune liste définitive, et il n'y aura aucun impact social, assure l'entreprise. Le résultat de cette réflexion devrait être connu en 2018.

Selon des sources syndicales, le projet de cession en franchise, annoncé lors d'un comité central d'entreprise, concerne vingt-deux magasins en province. Une source a évoqué les villes d'Agen, Angoulême, Belfort, La Rochelle, Toulon, Chambéry ou encore Dax.

Plus de neuf cents personnes travaillent dans les magasins concernés. Leurs contrats devraient être transférés. Ce projet avait déjà été évoqué auparavant, selon une de ces sources, mais il portait alors sur seize magasins.

Ces magasins, qui resteront sous enseigne Galeries Lafayette, font partie de l'entité MGL, qui regroupe les cinquante-sept magasins en France, hormis le vaisseau amiral du boulevard Haussmann à Paris. Trois repreneurs sont sur les rangs, selon ces sources.

LE FIGARO – 28/11/2017

## **12 Boulangeries : les artisans en guerre contre les enseignes**



**Ils s'opposent à l'ouverture 7 jours sur 7 des dépôts de pain réclamée par les chaînes de boulangeries.**

C'est la querelle des Anciens et des Modernes chez les boulangers. Fin octobre, la Fédération des entreprises de la boulangerie (FEB), regroupant les enseignes du secteur (Paul, la Mie Câline, Brioche Dorée), a demandé que les boulangeries puissent ouvrir tous les jours de la semaine. [Cela leur est interdit en vertu d'une loi de 1919 obligeant boulangeries et dépôts de pain à baisser pavillon un jour par semaine.](#)

Les géants du secteur ont eu l'eau à la bouche avec [l'élection d'Emmanuel Macron](#), chaud partisan de l'assouplissement des horaires d'ouverture des commerces depuis son passage à Bercy. S'appuyant sur un sondage selon lequel 87 % des Français souhaitent pouvoir trouver du pain quand ils le désirent et près de chez eux, et 56 % étant favorables à la suppression de la loi de 1919, le syndicat veut faire bouger les lignes.

Las. Sa demande a immédiatement suscité une très vive réaction des artisans boulangers. Ces derniers militent, eux, pour le maintien de ce repos hebdomadaire, dans une profession aux conditions de travail contraignantes, et qui tente avec difficulté de rester attractive auprès des jeunes. «Si nous sommes contraints d'ouvrir sept jours sur sept pour s'adapter à la concurrence, cela risque de poser de gros problèmes dans des entreprises souvent familiales qui n'ont pas l'équilibre économique pour embaucher des équipes en plus, explique [Dominique Anract](#), président de la Confédération nationale de la boulangerie française (32.000 artisans). Les Français peuvent déjà acheter du pain tous les jours grâce à la multitude des points de vente. Ouvrir un jour de plus ne fera qu'étaler le même chiffre d'affaires sur sept jours, et donc sur une base de coûts plus lourde.»

[La consommation de pain en France reste orientée à la baisse](#), passant de 325 grammes à moins de 130 g par jour entre 1950 et 2015, selon l'Observatoire du pain. Pour son porte-parole, une telle modification de la loi ne ferait donc que fragiliser les petits artisans alors que les chaînes, moins contraintes sur la fabrication, pourraient plus facilement s'organiser pour élargir leurs horaires.

### **Une loi «obsolète»**

Les enseignes spécialisées misent sur une poignée de précédents pour faire avancer leur dossier. Il y a une dizaine d'années a été abrogé l'arrêté préfectoral en Vendée sur ce sujet. Un cas particulier, les artisans boulangers de ce département touristique partageant la volonté des enseignes d'ouvrir le plus largement possible durant la haute saison.

Au total, 18 arrêtés locaux ont été abrogés, et 16 autres sont attaqués sur le motif de l'adaptation aux nouveaux modes de consommation. «On voit des machines à pain arriver dans les zones rurales, où il faut parfois faire des dizaines kilomètres pour trouver du pain frais. Est-ce cela que l'on veut pour notre métier?», argumente Matthieu Labbé, à la FEB, qui demande à ce que soit purement et simplement supprimée une loi «obsolète». «Nous n'obligeons personne à ouvrir tout le temps, nous demandons à ne pas brider la liberté d'entreprendre», plaide-t-il.

De leur côté, les artisans maintiennent la pression inverse. Et ce d'autant plus qu'ils s'estiment pénalisés à Paris par les multiples supérettes qui ont doublé de poids dans la capitale depuis une décennie. De fait, les multiples concepts déclinés par les grandes enseignes sur les formats de proximité comportent souvent des «points chauds», avec baguettes, croissants et autres chaussons aux pommes cuits sur place.

Les évolutions législatives récentes de la capitale ont complexifié la donne et le discours des petits boulangers de quartier. Depuis un mois, les commerces alimentaires parisiens ont en effet le droit d'ouvrir sans contrepartie même le dimanche (jusqu'à 13 heures). Si elle n'est plus illégale, cette concurrence reste déloyale, selon les Boulangers du Grand Paris. Représentés eux aussi par Dominique Anract, ils dénoncent la vente de pain toute la semaine qui contrevient non pas à la réglementation sur les ouvertures dominicales mais à celle de 2005 sur l'interdiction de vendre du pain sept jours sur sept.

Cet été, ils ont attaqué l'État pour manquement à son obligation de faire appliquer cet arrêté de 2005, et réclamé 2,3 millions de préjudice. Une somme qui devrait être revue à la hausse. Le syndicat francilien

attend surtout l'obligation pour ces supérettes de fermer leurs points chauds au public au moins 24 heures dans la semaine. La guerre est loin d'être finie.

[Olivia Détroyat](#)

LE POINT – 28/11/2017

### **13 Glyphosate : Hulot « un peu triste », Travert dément tout « cafouillage »**



**Emmanuel Macron a réaffirmé la position de la France de sortir du glyphosate « au plus tard dans 3 ans », malgré la décision de l'UE d'autoriser l'herbicide pour 5 ans.**

La [France](#) n'a pas réussi à faire pencher la balance de son côté dans le vote des États membres de l'Union européenne sur le glyphosate. Au terme de deux ans de débats difficiles, l'UE a décidé, lundi, [une nouvelle autorisation de l'herbicide pour cinq ans](#), c'est-à-dire au moins jusqu'en 2022, après un vote favorable de 18 pays, dont, contre toute attente, l'[Allemagne](#), 9 oppositions et une abstention. La France reste déterminée à sortir du glyphosate « au plus tard dans 3 ans ». C'est ce qu'a indiqué le président [Emmanuel Macron](#) dans un tweet publié quelques heures après la décision européenne.

*« J'ai demandé au gouvernement de prendre les dispositions nécessaires pour que l'utilisation du glyphosate soit interdite en France dès que des alternatives auront été trouvées, [et au plus tard dans 3 ans](#) », a souligné le chef de l'État. La France, qui prônait une licence de trois à quatre ans maximum, « regrette ce résultat », a réagi Matignon. Elle « entend continuer, avec d'autres États membres, à peser au niveau européen pour que la Commission mène des études supplémentaires sur la dangerosité du produit et sur les alternatives pour les agriculteurs », ajoute le gouvernement.*

*« Il faut voir d'où on vient. Si nous n'étions pas intervenus, l'UE aurait revoté une autorisation pour dix ans », a souligné sur [RTL](#) le ministre de la Transition écologique, [Nicolas Hulot](#). « Mais cinq ans, c'est trop long et les mesures d'accompagnement pour l'instant sont insuffisantes. Alors, on va regarder ce que la France peut faire de son côté », a-t-il ajouté, se disant « un peu triste » que l'Europe n'ait pas entendu « l'expression citoyenne » en faveur du principe de précaution. « Je suis convaincu que les alternatives (au glyphosate) existent, et trois ans me paraît un calendrier raisonnable pour concilier les points de vue », a-t-il dit. Syndicat agricole majoritaire, la FNSEA a pris acte du vote mais a déploré que Paris ait « fait bande à part ».*

Lundi, le ministre de l'Agriculture Stéphane Travert s'est, lui, déclaré « heureux » qu'un accord européen ait été conclu. Mardi, sur LCI, il a démenti tout « cafouillage » dans la communication du gouvernement. « Je n'y vois ni cafouillage ni quoi que ce soit d'autre. J'ai eu des échanges avec le Premier ministre », a indiqué Stéphane Travert, assurant qu'Édouard Philippe ne lui avait pas reproché ses propos de la veille. « Si je n'étais pas soutenu (par le président et le gouvernement, NDLR), je ne serais pas là ce matin devant vous », a-t-il ajouté. « J'ai pris acte d'une décision (...) en disant regardons d'où on part. Il y a encore quelques semaines, nous nous demandions si nous n'allions pas réautoriser le glyphosate pour 10 ans. Et la France s'est exprimée vivement contre ce renouvellement de l'autorisation pour 10 ans », a expliqué Stéphane Travert.

**Revoir les modes d'évaluation des substances chimiques**

Nicolas Hulot a donné rendez-vous à l'issue, en décembre, des États généraux de l'alimentation en cours depuis juillet : « *Il va falloir notamment à l'issue des États généraux, et de manière plus large dans la perspective de la révision de la politique agricole commune, se doter d'une stratégie pour progressivement mais radicalement sortir de ces substances qui créent une relation de défiance dont n'ont pas besoin les acteurs du monde agricole.* » Le gouvernement français a aussi demandé à la Commission européenne de faire « rapidement » des propositions pour revoir ses modes d'évaluation des substances chimiques afin de renforcer leur « transparence » et leur « indépendance », écrit le cabinet du Premier ministre Édouard Philippe.

Le glyphosate fait l'objet d'une âpre bataille depuis son classement parmi les cancérigènes probables, en 2015, par le Centre international de recherche sur le cancer (agence de l'OMS). L'Efsa, agence européenne de la sécurité alimentaire, est arrivée à la conclusion inverse. Des scientifiques et ONG ont cependant dénoncé une évaluation « biaisée » car basée sur des rapports fournis par les industriels. Après le vote européen, les ONG en avaient appelé au gouvernement français. « *Il est toujours possible pour un pays (d'interdire) une matière active autorisée en Europe, il faut simplement le justifier auprès de l'UE, explique François Veillerette, porte-parole de Générations futures. La France doit être à la hauteur de sa promesse.* » « *Le feuilleton du glyphosate depuis deux ans a mis en lambeaux la confiance du public dans les procédures d'homologation. Donc, maintenant, ça suffit. L'homologation des pesticides ne pourra plus se passer comme avant* », estime-t-il. En France, le glyphosate, qui entre dans la composition de 178 produits autorisés, est avec le soufre la substance phytopharmaceutique la plus utilisée, avec quelque 7 000 à 9 000 tonnes vendues annuellement, soit plus de 30 % des herbicides.

## ::: SOCIAL

LE MONDE – 28/11/2017

### 14 La formation, l'assurance emploi



**Le gouvernement lance sa grande réforme de la formation continue et de l'apprentissage pour enrayer le chômage de masse, qui touche surtout les non-qualifiés. Si cette solution, en soi, ne crée pas d'emploi, elle sécurise les parcours professionnels.**

Face au chômage, Muriel Penicaud, la ministre du travail, pense avoir trouvé la martingale. « *La meilleure et la première protection contre le chômage est la compétence, et le premier levier pour la compétence, c'est la formation* », a-t-elle affirmé le 25 octobre. Un postulat qui retrouve une actualité forte en ces temps de reprise, sur fond de révolution numérique. La ministre vient donc de donner le coup d'envoi d'une vaste réforme de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'assurance-chômage. Objectif : une adoption définitive « *avant la fin de l'été 2018* ».

Mais, s'il y a urgence à réformer, il convient de lever une ambiguïté : la formation en soi ne crée pas d'emploi. En revanche, la qualification qu'elle apporte est la meilleure des protections contre le chômage. Les statistiques parlent d'elles-mêmes : l'armée des chômeurs est constituée de façon écrasante par des non-qualifiés.

**« J'étais complètement à la ramasse »**

Le taux de chômage des jeunes non diplômés interrogés cinq ans après leur sortie de l'école par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications ([Céreq](#)), en 1997 puis en 2015, a bondi de 28 % à 42 %, quand celui des diplômés du secondaire est passé de 15 % à 16 %, et celui des diplômés du supérieur est resté stable, à 7 %. Les conclusions de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) sont encore plus brutales : les bac + 2 sont quasiment au plein-emploi, avec un taux de chômage de 5,7 % en 2016, contre près de 18 % pour ceux qui n'ont pas le bac.

**DOSSIER COMPLET, INFORGRAPHIE** : [http://abonnes.lemonde.fr/economie/article/2017/11/26/la-formation-l-assurance-emploi\\_5220670\\_3234.html](http://abonnes.lemonde.fr/economie/article/2017/11/26/la-formation-l-assurance-emploi_5220670_3234.html)

Par [Anne Rodier](#)

LA TRIBUNE – 28/11/2017

## **15 Formation professionnelle : les chefs d'entreprise veulent plus de liberté**



L'exécutif a lancé fin octobre le deuxième acte de ses réformes sociales.

Au programme, une refonte de l'assurance chômage et de la formation professionnelle.

**Le deuxième volet des réformes sociales du gouvernement doit revoir les modalités de formation des salariés et de l'apprentissage. Deux chantiers dans lesquels les chefs d'entreprise sont demandeurs d'une plus grande marge de manœuvre, selon "La Grande Consultation" réalisée par Opinion Way pour CCI France/La Tribune/Europe 1.**

Les ordonnances sur le droit du travail étant adoptée, l'exécutif a lancé fin octobre le deuxième acte de ses réformes sociales. Au programme, une refonte de l'assurance chômage et une ["révolution copernicienne" de l'apprentissage](#), selon les mots de la ministre du Travail Muriel Pénicaud.

Interrogés dans le cadre de ["La Grande Consultation"](#) de novembre réalisée par Opinion Way pour CCI France/La Tribune/Europe 1\*, les 604 chefs d'entreprise du panel sont demandeurs d'une plus grande marge de manœuvre concernant la formation professionnelle. L'exécutif veut donner davantage de moyens à chaque salarié de *"construire"* sa propre formation professionnelle, via un compte personnel de formation qui sera considérablement renforcé. Plus de neuf dirigeants sur dix (92%) estiment que ce serait une bonne chose de pouvoir orienter une partie des fonds de la formation professionnelle vers des acteurs capables d'accompagner les salariés dans la gestion de leur parcours professionnel.

Concernant l'apprentissage, le gouvernement entend le rendre plus attractif et pourrait revoir la ventilation de son financement entre les lycées professionnels et les grandes écoles, les premiers étant désavantagés. Là-aussi, les chefs d'entreprise semblent très favorables à cette idée, puisqu'une écrasante majorité (94%) se prononce en faveur de plus de liberté dans le choix des établissements de formation auxquels leur entreprise verse leur taxe d'apprentissage.

**Éviter le recours excessif aux contrats courts**

Concernant la réforme de l'assurance chômage, parmi les mesures avancées par l'exécutif figure l'idée d'un système de bonus-malus, censé éviter les recours excessifs aux contrats courts. Dans le détail, qu'il s'agisse de CDD ou de CDI, plus un salarié quitterait involontairement l'entreprise rapidement, plus la cotisation patronale serait élevée.

Une majorité (58%) des dirigeants voit ce dispositif d'un bon œil. L'idée convient davantage dans l'industrie (75%) ou de la construction (74%), et laisse plus circonspect dans les services (59%) et le commerce (44%).

### **La contribution exceptionnelle bien accueillie**

Par ailleurs, suite à l'imbroglio autour de la taxe sur les dividendes, déclarée inconstitutionnelle, l'Etat doit rembourser 10 milliards d'euros aux contribuables et aux entreprises. Pour accuser le coup avec moins de brutalité, Bercy a mis en place dans l'urgence une surtaxe sur les 320 plus grandes entreprises françaises qui doit rapporter environ 5 milliards d'euros aux finances publiques.

Cette contribution exceptionnelle convainc étonnamment les dirigeants d'entreprise, puisque près des trois quarts des interrogés (73%) y sont favorables. A noter cependant que le poids des PME dans le panel est important, or cette surtaxe concerne les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros.

### **Des inquiétudes sur l'avenir**

Dans l'ensemble, l'état d'esprit des chefs d'entreprise semble positif. Après un mois de septembre morose, l'optimisme revient progressivement. Quatre dirigeants sur dix se disent "*confiants*" (+4 points), ils sont également plus nombreux qu'en octobre à se dire "*sereins*" (+6 points).

Preuve de l'humeur positive ambiante de nombreux dirigeants, la moitié d'entre eux reconnaît apprécier le contexte actuel et considère que "*c'est très bien en ce moment*" (+ 2 points). C'est le résultat le plus fort enregistré pour cet indicateur depuis le début de ce baromètre. En revanche, ils sont moins confiants sur l'avenir, ceux estimant que "*ce sera mieux demain*" n'ont jamais été aussi peu nombreux (17%, - 5 points). Ces inquiétudes expliquent un léger recul de l'indice de l'optimisme, qui s'établit ce mois-ci à 96 (-2 points).

Par [Jean-Christophe Catalon](#)

**LE FIGARO – 28/11/2017**

## **16 Les dentistes (à nouveau) en grève**



**Les professionnels de santé sont appelés à faire grève jusqu'au 2 décembre, afin de protester contre la réforme de leurs tarifs. Pour rappel, son entrée en vigueur a été ajournée à 2019 par le gouvernement qui souhaite y inclure le «reste à charge zéro».**

Les Français pourraient éprouver quelques difficultés à décrocher un rendez-vous chez le dentiste cette semaine. À l'appel de deux syndicats, l'Union dentaire (UD) et la Confédération nationale des syndicats dentaires (CNSD), les professionnels sont en effet invités à fermer les portes de leur cabinet, jusqu'au samedi 2 décembre. Les patients, eux, sont encouragés à se tourner vers les hôpitaux, en cas d'urgence.

L'objectif? Il reste identique depuis [la dernière mobilisation, le 13 juin dernier](#): protester contre la réforme des tarifs. Prévus par le règlement arbitral imposé par le précédent gouvernement - [après l'échec des négociations tarifaires entre les syndicats et l'assurance maladie](#) -, elle devait initialement entrer en vigueur à partir du 1er janvier 2018. Le nouvel exécutif l'a néanmoins reporté à 2019, permettant ainsi [une réouverture des négociations conventionnelles avec l'assurance maladie, le 15 septembre dernier](#).

Dans les faits, ce projet prévoit un plafonnement des tarifs des prothèses (couronnes, bridges, implants), en échange de revalorisation des soins conservateurs, comme le détartrage. Pour rappel, ces tarifs n'avaient pas été revus depuis trente ans. Les dentistes contestent ardemment cette réforme. Ils expliquent que ce sont les soins réalisés avec prothèses, qui leur rapportent le plus d'argent et leur permettent ainsi de rentrer dans leurs frais. «On tourne en rond sur la négociation», soutient Catherine Mojaïsky, présidente de la CNSD, au *Figaro*. «Le financement reste insuffisant: 800 millions sur quatre ans, alors qu'il nous faut 2 milliards d'euros». «On sent quand même une volonté d'écoute de la part du directeur général de l'assurance maladie», tempère Pierre Schmidt, secrétaire général adjoint à l'Union dentaire.

### «La moitié des cabinets fermés»

Autre point de crispation majeur: «[le reste à charge](#) zéro» d'ici 2022. La ministre de la Santé, Agnès Buzyn, [a précisé les contours de cette promesse présidentielle, mardi dernier](#). Il ne s'agirait pas de tout rembourser, quel que soit l'acte, mais d'établir «un panier de soins». Pour la présidente de la CNSD, cette question pourrait bien «faire échouer» les discussions. «80% de nos actes sont déjà concernés par le reste à charge», affirme-t-elle. «Le problème, c'est qu'à chaque fois que le reste à charge a été appliqué à une prestation, le tarif pratiqué pour celle-ci était trop bas pour les professionnels». Craignant une absence de compensation, les syndicats demandent ainsi la revalorisation de certains actes, comme les soins préventifs et la chirurgie. «On a appris à sauver les dents», martèle Pierre Schmidt. «Prendre en charge une pathologie de carie en amont, c'est éviter les prothèses, qui constituent un échec des soins. Le patient sera gagnant».

Outre les négociations conventionnelles, ce mouvement social intervient alors que le Congrès de l'Association Dentaire Française (ADF) s'ouvre lundi à Paris. Les syndicats espèrent que cet événement de formation annuel permettra de rassembler d'autant plus les professionnels de santé. Pour l'heure, il reste néanmoins difficile d'évaluer l'ampleur de la mobilisation. Dans la Vienne, par exemple, six cabinets sur dix devaient ainsi rester portes closes à partir de ce lundi, [selon Centre-Presse](#). «On estime que la moitié des cabinets sont fermés», s'avance la présidente de la CNSD.

[Pauline Chateau](#)

**::: POLITIQUE**

LE FIGARO – 28/11/2017

**17 Le premier budget de la Sécu de l'ère Macron dans sa dernière ligne**

## droite



**INFOGRAPHIE - Ce texte, porté par Agnès Buzyn, la ministre de la Santé, revient ce mardi à l'Assemblée. Il met en œuvre plusieurs promesses de campagne, dont la hausse de 1,7 point de la CSG.**

Examiné en nouvelle lecture à l'Assemblée, après l'échec de la commission mixte paritaire le 22 novembre, le [premier budget de la Sécu sous l'ère Macron](#) entre dans sa dernière ligne droite et doit être officiellement entériné dans l'Hémicycle la semaine prochaine. Les députés s'exprimeront alors, à de rares exceptions près (des amendements de précision), sur la mouture adoptée par l'Assemblée le 31 octobre.

Ce texte, qui marque un retour à l'équilibre du régime général, [ambitionne de réduire le déficit de la Sécu](#) de 3 milliards d'euros pour atteindre 2,2 milliards - le plus faible depuis 2001. Il est défendu par Agnès Buzyn, la ministre de la Santé, comme «le budget des promesses tenues» alors que la droite juge qu'il «n'est pas à la hauteur» et critique «l'absence de réforme structurelle». Les comptes se redressent «uniquement grâce aux réformes précédentes, notamment celle des retraites de 2010, et à la situation économique favorable, les comptes sociaux étant très sensibles à la conjoncture», a réagi Éric Woerth, le président LR de la commission des finances et ancien ministre des Comptes publics.

Sur le fond, les 57 articles du texte - qui ont donné lieu à 1961 amendements - reprennent plusieurs promesses emblématiques de campagne, comme l'adossement du régime social des indépendants (RSI) au régime général ou encore la transformation du CICE en baisse de cotisation dès 2019. Le texte prévoit aussi toute une série de mesures en faveur des entrepreneurs, comme le doublement du plafond du régime de la microentreprise.

La principale passe d'armes avec l'opposition a porté sur [la hausse de 1,7 point de CSG](#) en contrepartie de la baisse de 3,15 points de cotisations salariales. Un engagement clé du candidat Macron, défendu par le gouvernement au nom du «soutien à l'activité économique et au pouvoir d'achat» mais accusé par la droite de faire «perdre 4 milliards d'euros de pouvoir d'achat à huit millions de retraités». À l'Assemblée, le groupe LR a même déposé une motion de rejet préalable sur cet article dénonçant un «coup de force» et «un cavalier social». Seule concession apportée: le gouvernement a revu sa copie pour que les personnes âgées en maison de retraite, soumises à la hausse de la CSG, puissent effectivement bénéficier de la baisse de la taxe d'habitation. Pour les retraités les plus modestes, le budget prévoit aussi une revalorisation de l'Aspa, ex-minimum vieillesse, de 100 euros par mois sur trois ans (pour un coût de 525 millions d'euros).

Autre point d'achoppement frontal avec l'opposition: la politique familiale, avec [la baisse de l'allocation de base du jeune enfant](#) (Paje) qui va toucher les classes moyennes, et ne sera pas totalement compensée par la hausse des prestations en faveur des familles monoparentales (nos éditions du 21 novembre).

En matière de santé, le budget desserre un peu le verrou de l'objectif national des dépenses d'assurance-maladie (Ondam) dont la hausse est fixée à +2,3 % (contre 2,2 % cette année et 1,8 % en 2016). Malgré cette progression, le budget prévoit 4 milliards d'euros d'économies par rapport à la hausse naturelle des dépenses. Elles porteront en priorité sur le médicament et une meilleure structuration de l'offre de soins. «Le gouvernement ressort les vieilles recettes du coup de rabot: sur le médicament, au risque de tuer l'innovation, et sur les hôpitaux, déjà exsangues», a fustigé le député LR

Jean-Pierre Door. Mais la ministre de la Santé tient bon: la pertinence des actes doit permettre de faire des économies sans réduire la qualité des soins. «Tous les rapports le montrent: autour de 25 % des dépenses de santé aujourd'hui sont liées à des actes inutiles ou redondants», a précisé Agnès Buzyn durant les débats.

Au final, sur la santé, la partie a été plus consensuelle. Les députés ont largement suivi le gouvernement dans ses choix en matière de prévention: [hausse progressive du paquet de cigarettes à 10 euros d'ici à 2020](#), extension de l'obligation vaccinale (de 3 à 11 vaccins), taxe soda pour lutter contre l'obésité et le diabète. Ils ont applaudi le [report du tiers payant obligatoire](#), qui aurait dû s'appliquer au 1er décembre. Enfin, ils ont approuvé les articles 35 et 36 qui posent les bases de la médecine de demain, en déverrouillant l'accès à la télémédecine et en facilitant l'expérimentation de formes d'organisation et de tarification nouvelles. Au final, nombre de dispositions de ce PLFSS reçoivent le soutien du groupe LR, a souligné Jean-Pierre Door, et sans les articles sur la CSG et le RSI, sur lesquels la droite reste frontalement opposée, pour la première fois depuis longtemps, un début de consensus aurait pu être approché!

## **Principales mesures du pLFSS 2018**

### **• Soutien à l'activité économique et au pouvoir d'achat**

- Baisse de 3,15 points des cotisations salariales (chômage et maladie) en contrepartie d'une hausse de 1,7 point de la CSG
- Transformation en 2019 du CICE en allègement pérenne de cotisations patronales
- Exonération pendant un an de cotisations pour les créateurs d'entreprise
- Doublement du plafond du régime de la micro-entreprise
- Modulation en temps réel des acomptes de cotisation pour les entreprises

### **• Développement de la prévention et de l'innovation pour des soins plus pertinents**

- Passage à 10 € en 2020 du prix du paquet de cigarettes
- Passage de 3 à 11 vaccins obligatoires pour les moins de 3 ans
- Déploiement de la télémédecine et numérisation du système de santé
- Développement des maisons de santé
- Accélération de l'inscription des nouveaux actes au remboursement

### **• Prise en compte des besoins des plus fragiles et meilleur accompagnement des familles modestes**

- Création de 2028 nouvelles places dans des établissements pour personnes handicapées et de 4525 places d'hébergement dans des Ehpad
- Revalorisation de 100 € par mois en trois ans du minimum vieillesse et de l'allocation adulte handicapé
- Hausse de 50 % en cinq ans de la prime d'activité
- Majoration de 30 % du montant plafond du complément de libre choix du mode de garde (CMG)
- Revalorisation de l'allocation de soutien familial

- Réforme de l'allocation de base de la Paje...

[Marie-Cécile Renault](#)

LES ECHOS – 28/11/2017

## **18 « Flat tax » sur le capital : alerte sur le risque d'optimisation fiscale**



**Les sénateurs ont voté un amendement au budget instaurant un mécanisme « anti-abus » pour les dirigeants d'entreprises et les indépendants qui privilégieraient le versement de dividendes aux salaires. Bercy relativise les risques de détournement.**

[Le débat sur la fiscalité du capital](#) n'est pas clos. Lors de l'examen du projet de loi des finances au Sénat, le rapporteur du budget, Albéric de Montgolfier (LR) a exprimé des inquiétudes sur le risque d'évasion fiscale lié à la mise en place d'un prélèvement forfaitaire unique de 30 % sur les revenus du capital. Selon lui, la baisse du taux d'imposition sur les dividendes pourrait entraîner des comportements d'optimisation de la part de contribuables (chefs d'entreprise, indépendants) qui auront intérêt à recevoir leur rémunération sous forme de dividendes plutôt que de se verser un salaire.

« Nous avons constaté des phénomènes d'érosion, notamment dans les pays du Nord qui ont mis en place de tels barèmes », a expliqué Albéric de Montgolfier, en séance publique. D'où sa proposition d'instaurer des mécanismes « anti-abus », comme l'ont fait la Suède, la Finlande ou encore la Norvège.

### **Mécanisme anti-abus**

Les sénateurs ont adopté, avec la bienveillance du gouvernement, un amendement au projet de loi de finances plafonnant le bénéfice de la « flat tax » pour les salariés dirigeants et cadres ainsi que pour les indépendants. Le groupe socialiste au Sénat s'y est opposé au motif qu'il rejette en bloc ce prélèvement forfaitaire. Le sénateur Claude Raynal (PS) considère qu'il ne s'agit que d'« un écran de fumée ».

Ce débat fait écho à [une tribune de l'économiste Gabriel Zucman](#), spécialiste des paradis fiscaux, dans laquelle il évalue le coût de la « flat tax » à 10 milliards d'euros, là où le gouvernement a prévu une perte de recettes de 1,9 milliard d'euros. Ses arguments reposent sur des études américaines montrant que, de l'autre côté de l'Atlantique, plus de 100 milliards de dollars de salaires sont « déguisés » chaque année en dividendes.

### **Différentiel inédit**

Certes, la France a déjà connu un prélèvement forfaitaire sur les dividendes, de 2008 à 2012. Mais Gabriel Zucman souligne que l'ensemble [des réformes fiscales de Macron](#) (flat tax, baisse de l'impôt sur les sociétés) aboutira à un différentiel de taxation inédit de 15 points entre dividendes et salaires.

[Ses propos ont été relativisés par un autre économiste](#), Antoine Lévy. Cet écart de 15 points est une hypothèse haute qui ne concernera que les dirigeants soumis à la contribution exceptionnelle d'impôt sur le revenu, soit ceux dont le revenu annuel dépasse les 250.000 euros (30.000 foyers fiscaux). « Il s'agit

*essentiellement de cadres de grandes entreprises ne disposant pas de la liberté de choisir de se verser une rémunération en salaires ou en dividendes »,* argumente l'économiste.

Pour ce qui est des dirigeants d'entreprises, qui peuvent arbitrer entre dividendes et salaires, ils perçoivent une rémunération de 60.000 euros par an en moyenne, selon l'Insee. Le différentiel, dans ce cas de figure, serait seulement de 3 %. Quant aux professions libérales, il leur faudrait renoncer à l'imposition sur le revenu pour constituer une société. Et encore, les dividendes excédant 10% du capital social sont soumis aux cotisations.

## **Deuxième lecture à l'Assemblée**

Reste à savoir si les mécanismes adoptés au Sénat seront maintenus lors de la deuxième lecture du budget à l'Assemblée. Le gouvernement ne s'est pas opposé à l'amendement, même si Bruno Le Maire juge les risques d'évasion « *limités* ». « *Lorsque vous percevez des dividendes, vous ne cotisez pas à votre régime de retraite. Ce choix est par définition plus risqué que de continuer à se servir un salaire* », a-t-il défendu.

Les experts de Bercy sont en train d'examiner ce dispositif anti-abus pour voir s'il sera conservé ou modifié dans la loi de finances. « *Cela peut attendre 2019* », explique-t-on au ministère des Finances, dans la mesure où, en 2018, les dirigeants auront plutôt intérêt à se verser plus de salaire avant [l'entrée en vigueur du prélèvement à la source](#) .

**Ingrid Feuerstein**

## **LES ECHOS – 28/11/2017**

### **19 Remaniement : Griveaux veut plus porter la parole du gouvernement en province**



**Le nouveau porte-parole du gouvernement entend multiplier les déplacements sur le terrain dans le cadre de sa nouvelle fonction qu'il exercera à plein temps.**

Il s'est naturellement déclaré « *très heureux pour ce premier point presse* » et peinait à cacher une voix légèrement nouée au début de son intervention. Lundi, à l'issue d'un Conseil des ministres avancé de deux jours en raison du départ d'Emmanuel Macron pour sa première tournée africaine, Benjamin Griveaux a effectué son premier compte rendu en tant que porte-parole du gouvernement. Formel et sans grand relief, l'exercice n'en marque pas moins, chaque semaine, une étape importante de la vie de l'exécutif. Le porte-parole du gouvernement reste une personnalité exposée.

[Nommé vendredi dernier](#) en remplacement de Christophe Castaner, ce diplômé de SciencesPo et d'HEC engage une nouvelle étape dans son ascension en « *Macronie* ». Porte-parole privé de portefeuille ministériel, contrairement à son prédécesseur qui s'occupait des Relations avec le Parlement, Benjamin Griveaux aura plus de temps. Il entend en profiter pour faire plus de terrain et « *porter la parole au-delà du périphérique* ».

« Il veut montrer que la parole du gouvernement ne se porte pas que sur les plateaux de télévision », insiste-t-on au sein de l'exécutif. S'il s'inscrit dans la continuité de son prédécesseur, Benjamin Griveaux entend aussi profiter de son temps plein au porte-parolat pour faire « *différemment* ». Il se voit comme une « *éponge* » ou un « *capteur* » et entend surtout « *comprendre les incompréhensions* », a-t-il martelé ce lundi.

## Réseaux Strauss-Kahn

Venu des réseaux tissés par Dominique Strauss-Kahn pour la primaire socialiste de 2006, introduit auprès d'Emmanuel Macron via un autre strauss-kahnien, Ismaël Emelien (aujourd'hui conseiller spécial à l'Elysée), le nouveau porte-parole est un fidèle du chef de l'Etat. Alors directeur chez Unibail-Rodamco, il rejoint Emmanuel Macron fin 2015 quand En Marche était en gestation, après un passage au cabinet de Marisol Touraine au ministère de la Santé entre 2012 et 2014.

Nommé porte-parole du candidat en novembre 2016, peu après la déclaration de candidature d'Emmanuel Macron, il écume les télévisions et radios pour porter la parole du candidat. La victoire venue, Benjamin Griveaux récupère une investiture dans une circonscription gagnée d'avance (la 5e de Paris, qui couvre les 3e et 10e arrondissements) pour les élections législatives. Dans la foulée de son élection au Palais-Bourbon, [il est nommé à Bercy](#), secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie et des Finances, Bruno Le Maire.

## Une expérience d' élu de terrain

Son ascension ne s'est pas faite sans quelques soubresauts. Il y a un mois, pour reprendre les rênes de La République En marche (LREM), Emmanuel Macron lui [avait préféré Christophe Castaner](#), le jugeant trop parisien et trop technocrate. Pendant la campagne présidentielle, nombreux étaient ceux à louer ses qualités de débatteur. Ils étaient aussi nombreux par la suite à déplorer un caractère jugé trop personnel.

Benjamin Griveaux n'est pourtant pas que parisien. Il est l'un des rares dans le proche entourage d'Emmanuel Macron à avoir une expérience d' élu de terrain. Il a été vice-président du Conseil général de Saône-et-Loire, sous la présidence d'Arnaud Montebourg (avec qui les relations étaient fraîches) et conseiller municipal de Châlons-sur-Saône entre 2008 et 2014.

## Grégoire Poussielgue

## LE FIGARO – 28/11/2017

### **20 Présidence de LR : la droite tente de mobiliser ses électeurs**



### **VIDÉO - Les responsables du parti s'inquiètent du taux de participation des adhérents, à moins de deux semaines du premier tour.**

Pour éviter une élection sans électeurs début décembre, Les Républicains lancent ce mardi une campagne de mobilisation interne pour [l'élection à la présidence du parti](#). Si officiellement aucun objectif n'est chiffré, la direction souhaite « la meilleure participation possible », avec deux chiffres de mobilisation pris comme repères: les 58 % du choc Copé/Fillon en 2012 et les 54 % du scrutin de 2014 avec les

candidatures de Nicolas Sarkozy, de Bruno Le Maire et d'Hervé Mariton. «À chaque élection interne, on tourne autour de 50 % de votants», reconnaît un ténor LR.

Sur les 234.908 adhérents à jour de cotisation, entre le 1er janvier 2016 et le 1er janvier 2017, combien se décideront à aller voter les 10 et 17 décembre? Après les défaites électorales enregistrées par la droite et [l'exclusion des Constructifs](#), nombre d'adhérents du parti hésitent à se mobiliser. Surtout que l'élection interne présente l'inconvénient [d'avoir un candidat «ultrafavori», pour nombre d'électeurs](#).

«Certains ont en plus l'impression d'avoir voté pour ce scrutin interne quand ils ont simplement parrainé un candidat», reconnaît en outre un membre de la direction qui insiste sur le nécessaire travail de pédagogie. Et si près de 45.000 réponses ont été retournées au siège des Républicains pour les Ateliers de la refondation organisés par Bernard Accoyer, de nombreux députés doutent que le nombre des votants le 10 décembre soit largement supérieur.

### **Absence de débat**

Si Laurent Wauquiez entend écraser le match dès le premier tour, avec combien de voix sera-t-il élu? «Alain Juppé est élu président de l'UMP en 2002 avec 37.000 voix. Fallait-il remettre en question sa légitimité?», répond l'entourage du président de la région Auvergne-Rhône-Alpes, alors que nombre de députés se souviennent à l'inverse des quelque 100.000 voix enregistrées par Nicolas Sarkozy en 2014, une élection considérée à enjeux. «Pour la primaire Péresse-Karoutchi en Île-de-France en 2009, 50 % des 70.000 votants s'étaient mobilisés...», rappelle un élu LR de Paris, peu wauquieziste.

Prudemment, au sein du parti, certains espèrent enregistrer une participation comprise entre 60.000 et 80.000 votes. Dans les équipes des trois candidats, personne ne croit à la possibilité d'atteindre des chiffres de participation plus élevés. «Si cette élection atteint 100.000 votants, ce sera un miracle!», juge-t-on dans l'entourage de Florence Portelli, où l'on envisage plutôt un résultat sous les 50.000. Mais, pour la candidate, ce problème concerne surtout Laurent Wauquiez, convaincue qu'une faible participation remettrait en question sa légitimité.

Idem pour le candidat juppéiste Maël de Calan qui accuse Laurent Wauquiez [de «faute lourde» à cause de l'absence de débat](#). Florence Portelli regrette aussi l'absence de débat qui aurait été, selon elle, un facteur de mobilisation. Sur le terrain, les proches de Portelli notent d'ailleurs qu'il est «encore très compliqué» de convaincre les adhérents. «Le grand défi est de mobiliser la droite», jugent-ils.

«Ce sera un indicateur de l'état de santé des Républicains. Plus la mobilisation sera élevée, plus le parti LR aura un avenir politique», prévient de son côté Maël de Calan qui mise sur 80.000 votants. «Nous n'avons que moins de deux semaines pour convaincre les adhérents que nous sommes toujours la famille des droites et du centre», estime le candidat.

Alors que certains reprochent au président de la région Auvergne Rhône-Alpes de porter une candidature clivante, Christian Jacob, le président du groupe LR à l'Assemblée nationale qui le soutient, considère que ces critiques viennent «de ceux qui n'ont pas eu le courage de se présenter» et juge «la ficelle un peu grosse». Le député de Seine-et-Marne croit au contraire que Les Républicains font «une démonstration de force en prouvant leur capacité d'organiser un tel vote à l'échelle du pays, placé sous le contrôle d'une haute autorité et présentant trois candidats».

Dès mardi, une vaste opération de mobilisation sera lancée par le parti. Le dispositif correspond à celui qui avait été mis en place pour la relance des parrainages après l'été: mailings, messages sur téléphones portables, relance des fédérations, courriers types confiés aux responsables locaux pour convaincre les militants, ouverture d'une cellule téléphonique pour répondre à toutes les questions jusqu'au 10 décembre... Objectif: couper court aux critiques.

**Vidéo :** <http://premium.lefigaro.fr/politique/2017/11/27/01002-20171127ARTFIG00221-une-campagne-pour-doper-l-election-a-la-presidence-de-lr.php>

**21 INTERVIEW // Maël de Calan: «La place de challenger offre une liberté» :**

[Emmanuel Galiero](#) et [Marion Mourgue](#)

## INTERNATIONAL

L'OPINION – 28/11/2017

### 22 En Afrique, Macron joue la carte jeune



**Finie la Françafrique ! Décidé à moderniser le lien franco-africain et à renforcer l'influence française sur le continent, le Président entame à Ouagadougou une tournée africaine construite comme une ode à la jeunesse**

Emmanuel Macron a entamé lundi soir la première tournée africaine de son quinquennat. Elle le conduira du Burkina Faso où il prononcera son « discours de politique africaine » à Abidjan, pour le sommet Union européenne-Union africaine, puis à Accra au Ghana pour parler francophonie. Un voyage au cours duquel il compte impulser une nouvelle dynamique de la relation et conquérir les cœurs de la jeunesse.

De l'estrade de l'université ouagalaise, Emmanuel Macron doit se lancer ce mardi dans une grande ode à la jeunesse africaine. Dans l'amphithéâtre, quelque 800 étudiants burkinabés, ivoiriens, sénégalais. Un public loin d'être acquis. « [La jeunesse burkinabé est particulièrement politisée](#), engagée, avec des attentes et des perceptions ambivalentes. Il s'agit donc de venir parler avec humilité », confie-t-on, un brin inquiet, à l'Élysée. L'image de l'ex-puissance coloniale est écornée par une Europe réfractaire à l'arrivée des migrants, par les interventions militaires et par le soutien accordé aux autocrates d'Afrique centrale.

La génération des petits-fils de l'indépendance est insaisissable, interconnectée au monde *via* les réseaux sociaux et exposée à leur viralité, notamment au phénomène des rumeurs. Elle ne fait pas dans la demi-mesure pour dénoncer la responsabilité coloniale, les relents de Françafrique ou [la tutelle monétaire française à travers le franc CFA](#). Or Emmanuel Macron a prêté le flanc à la critique. Après une première visite au pas de charge [à la manière d'un proconsul à Gao](#) et une blague malavisée sur les embarcations de fortune dans les Comores, il a fait une remarque considérée comme déplacée sur les Africaines qui font encore « sept à huit enfants ».

Si la rue est assez indifférente au déplacement africain du Président, les syndicats estudiantins et les activistes du Balai citoyen – mouvement issu de la société civile qui a pris part à [l'opposition au président Blaise Compaoré](#) – remobilisent les troupes. Cette visite est aussi l'occasion de mettre la pression sur le chef de l'État burkinabé, de plus en plus critiqué pour son inaction. À Paris, Philippe Étienne, conseiller diplomatique du Président, Franck Paris, en charge de l'Afrique, la direction Afrique du Quai d'Orsay et la plume du président, Sylvain Fort, travaillent depuis des mois à la préparation du premier grand discours de politique africaine. Ils ont opéré les derniers réglages à la suite des visites récentes à l'Élysée de Moussa Faki Mahamat, président de la Commission de l'Union africaine, et d'[Alpha Condé, président en exercice de l'UA](#).

**Obama français.** Le contenu du discours est gardé secret. L'Élysée a associé à son élaboration les membres du [Conseil présidentiel pour l'Afrique](#), nouvel organe de réflexion et de suivi de la vision du chef de l'État. « Emmanuel Macron va prononcer un discours amoureux avec deux cibles prioritaires, la jeunesse et les femmes, confie un visiteur du soir du palais élyséen. Il veut conquérir les cœurs et réconcilier les images des Africains sur la France et vice versa ». Depuis la retraite de Barack Obama qui s'était illustré par son ode au monde musulman au Caire en 2009 et son discours sur l'importance des institutions à Addis Abeba en 2015, la jeunesse africaine n'a plus vraiment de référence en Occident.

Macron souhaite combler le vide, imposer ses valeurs mais tout faux pas devrait se payer cash. L'homme africain « pas assez entré dans l'histoire » colle encore aux basques de Nicolas Sarkozy. Souhaitant se débarrasser des oripeaux du passé, le chef de l'État va surtout parler d'entrepreneuriat, d'innovations, de cybersécurité, d'essor des médias, de sports. « Nous associons dorénavant tous les ministères à notre politique africaine », ajoute un proche du Président. [Le ministère des Sports, Laura Flessel](#), impliquera les pays africains dans la préparation des JO de 2024, à Paris. Les cabinets ministériels planchent aussi sur des projets en matière d'éducation et de numérique. La Côte d'Ivoire et le Sénégal devraient être deux plateformes de mise en œuvre de ces initiatives françaises.

« Lorsque j'observe Emmanuel Macron et Édouard Philippe, je suis optimiste non pas parce qu'ils vont révolutionner les pratiques mais parce qu'il y a un renouvellement des imaginaires », explique Franck Hermann Ekra, politologue et fondateur à Abidjan du Lab'nesdem, laboratoire d'innovation et d'action publique. Et de citer le livre du Premier ministre français, *Des Hommes qui lisent*, parlant de l'influence de son professeur d'histoire à SciencesPo, le congolais Elikia M'Bokolo, pour comprendre la complexité de la colonisation et éviter les verdicts à l'emporte-pièce, sans profondeur historique.

Macron et Philippe peuvent s'adresser aujourd'hui à des intellectuels africains qui parlent la même langue qu'eux. Ils n'ont pas le complexe de la colonisation, ni la dépendance au tout sécuritaire de l'armée. [Le chef de l'État pourrait d'ailleurs annoncer la diminution progressive du dispositif français dans la bande sahélienne](#). Le Burkina accueille les forces spéciales françaises, une présence pas toujours bien vue.

**Pygmalion.** « Le Président français doit sortir d'une approche démiurgique où il se voit en Pygmalion de la nouvelle Afrique, ajoute Franck Hermann Ekra. Celle-ci est déjà là, portée par les jeunes générations. Il faut aussi sortir du paradigme paternaliste et de la logique de coproduction dans des pays comme la Côte d'Ivoire. Il devient urgent d'y introduire de la responsabilité et de l'éthique alors que plusieurs dirigeants francophones sont toujours porteurs de la mémoire de la domination. »

L'homme de 39 ans qui a renversé la table, cassé des décennies de bipartisme, suscite un profond espoir sur un continent où l'histoire s'accélère. [Les pouvoirs de trois décennies comme ceux de l'Ivoirien Félix Houphouët-Boigny](#), de l'Angolais José Eduardo dos Santos ou [du Zimbabwéen Robert Mugabe](#) ont laissé ou laisseront la place à des cycles plus courts, d'une dizaine ou quinzaine d'années, même si certains s'accrochent au pouvoir en surfant sur [le mythe du nouveau despote éclairé incarné par Paul Kagamé](#).

« Nous vivons encore sur le continent des gérontocrates alors que la population est extrêmement jeune. C'est le grand paradoxe, conclut Franck Hermann Ekra. La gérontocratie va constituer un obstacle à la conversation entre le pouvoir français et certains palais africains ». Jusqu'à présent, le Président s'est

abstenu de tout déplacement en Afrique centrale. Il n'est toutefois pas sûr qu'il mette en garde les autocrates, à la manière d'un François Hollande, contre les changements constitutionnels. « Il vaut mieux travailler avec d'autres armes comme la société civile, les médias, le numérique... », ajoute l'un de ses proches. Emmanuel Macron veut voir émerger une Afrique 3.0. La digitalisation aura plus d'effet en Afrique qu'en Europe, à l'image du saut technologique réalisé par la Chine. [Paris veut s'appuyer sur un nouvel écosystème](#), de nouvelles dynamiques de pensée et d'action, tout en recentrant le dispositif de prospective sur les priorités du moment : jeunesse, société civile et criminalité organisée.

[Pascal Airault](#)

LE FIGARO – 28/11/2017

## **23 Pékin étend ses «nouvelles routes de la soie» à travers l'Europe orientale**



Le premier ministre chinois Li Keqiang, le premier ministre hongrois Viktor Orbán, et le premier ministre bulgare Boyko Borisov, lundi 27 novembre à Budapest

**INFOGRAPHIE - Lors d'un sommet sino-européen lundi, le premier ministre chinois, Li Keqiang, a annoncé des projets à 3 milliards d'euros, dont la modernisation de l'axe ferroviaire Budapest-Le Pirée.**

Étape par étape, avec méthode, la Chine de Xi Jinping renforce ses positions et son influence en Europe centrale et orientale. Le premier ministre chinois, Li Keqiang, était lundi l'invité vedette d'une réunion qui rassemblait autour de lui, à Budapest, les chefs de gouvernement ou des ministres de pas moins de seize pays d'Europe de l'Est.

Parmi ceux-ci, des États membres de l'Union européenne comme les trois États baltes, la Grèce ou la Pologne, ou des pays des Balkans, non-membres, tels la Macédoine, l'Albanie ou la Bosnie-Herzégovine. Pékin a mis en place ce forum «16 + 1» «afin de dialoguer directement avec des nations qui lui semblent prioritaires dans le cadre de ses ambitions européennes», relevait Philippe Le Corre, spécialiste de la Chine à la Harvard Kennedy School, [dans une tribune récente du Figaro](#).

Une fois encore, la Chine aux poches profondes a fait des annonces substantielles, d'un montant total de 3 milliards d'euros. La Banque de développement de la Chine va mettre à la disposition des pays d'Europe centrale et orientale 2 milliards d'euros dans le cadre d'une association interbancaire, a expliqué Li Keqiang. S'y ajoutera un milliard d'euros abondant un fonds d'investissement, essentiellement tourné vers cette région du Vieux Continent.

Le choix de Budapest pour tenir ce sommet ne doit rien au hasard. La Hongrie du premier ministre autoritaire et souverainiste Viktor Orbán est sans doute le pays européen le plus ouvert aux investissements chinois, et le plus hostile aux démarches de Bruxelles, Paris et Berlin pour tenter de les contrôler. «Dans cette région, nous regardons le rôle majeur de la Chine dans le nouvel ordre mondial comme une opportunité plutôt qu'une menace», résume son ministre des Affaires étrangères, Peter Szijarto.



## Le Pirée-Budapest

Le premier ministre grec, [Alexis Tsipras, dans une interview au Figaro la semaine dernière](#), résumait la situation à sa façon: «La nature a horreur du vide. Ces dernières années, l'Europe a eu comme priorité d'imposer aux Grecs une punition, par l'austérité. Il n'était pas question d'investir. Pour d'autres, la Grèce était très attirante, et les Chinois ont saisi cette occasion pour investir.» C'est dans ce contexte que [l'armateur chinois Cosco a pris le contrôle du port stratégique d'Athènes, Le Pirée, en 2016](#). Afin d'acheminer les biens «made in China» jusqu'au cœur de l'Europe, Pékin s'apprête à financer la modernisation de l'axe ferroviaire Le Pirée-Budapest. Le gouvernement hongrois a justement lancé lundi un appel d'offres pour le tronçon Belgrade-Budapest.

Ces investissements chinois dans les infrastructures (aéroportuaires, portuaires et ferroviaires) européennes s'inscrivent dans la stratégie «la ceinture et la route», le nouveau nom officiel du tentaculaire projet présidentiel des «nouvelles routes de la soie».

Pour mener ce grand dessein, la Chine tisse sa toile, pas seulement à coups de milliards mais en mettant en place des relais d'influence, dans le cadre de ce que les diplomates appellent le soft power. C'est ainsi qu'un centre de recherche sur... les infrastructures de transport a été conjointement créé la semaine dernière à Sofia, en Bulgarie, entre onze institutions chinoises et bulgares, rapporte l'agence de presse officielle Xinhua.

Les investissements chinois réalisés l'an dernier dans l'Union européenne ont atteint 35 milliards d'euros, selon l'Institut Mercator d'études chinoises, rappelle Philippe Le Corre. Plus des deux tiers provenaient d'entreprises d'État, au service des grandes ambitions de Pékin.

## [Fabrice Nodé-Langlois](#)

Vous souhaitant une bonne journée.

Cordialement,

**Elena NATALITCH**

Chargée de Communication

251, bd Pereire - 75852 PARIS Cedex 17

Tél. : 01 40 55 12 43

Fax : 01 40 55 12 40

[elena.natalitch@medef-idf.fr](mailto:elena.natalitch@medef-idf.fr)

[www.medef-idf.fr](http://www.medef-idf.fr)

<https://www.facebook.com/medef.idf>



Mouvement des Entreprises de France  
**MEDEF Ile-de-France**

