

Comment les jeunes vont changer le monde



50 patrons et personnalités répondent



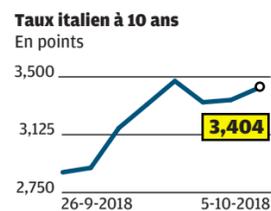
DEUXIÈME CAHIER

L'actualité de la semaine

Les réflexions et les analyses de grands dirigeants sur le thème des Millennials occupent la totalité du premier cahier de votre hebdomadaire. Pour autant, nous n'avons pas négligé l'actualité de la semaine. Vous la retrouverez dans un deuxième cahier paginé de A à L.



→ **Le Cac 40 cède 2,44 % sur la semaine et repasse sous les 5.400 points** (lire la Une de cote et les commentaires sur Wall Street page J)



→ **En Italie, le gouvernement continue de souffler le chaud et le froid sur ses projets budgétaires. Les prévisions économiques**

ne sont pas jugées crédibles (lire page B)

→ **Vote en première lecture de la loi Pacte : une nouvelle étape vers les privatisations d'ADP, Engie et FDJ** (lire page G)

Eurofins Scientific poursuit ses acquisitions et devient leader des tests environnementaux aux Etats-Unis (lire page G)

Neoen entre en Bourse. Il s'agit de l'introduction la plus importante de l'année sur le marché français (lire page I)

Variations de la semaine

CAC 40	5.359,36	- 2,44 %
INVESTIR 10GV	133,67	- 1,89 %
DOW JONES	26.507,06	+ 0,18 %
NASDAQ	7.764,00	- 3,51 %
NIKKEI	23.783,72	- 1,39 %

Le chiffre de la semaine

3,22%

Taux à 10 ans des Etats-Unis Avec un taux de chômage de 3,7%, l'économie américaine tourne à plein régime. Dans la perspective de hausse des salaires, le rendement du 10 ans remonte et atteint 3,22% contre 2,90% il y a un mois.

Publicis groupe



+ fortes hausses CAC 40

PUBLICIS GROUPE	+ 3,2 %
CAPGEMINI	+ 3,0 %
AXA	+ 2,4 %
CREDIT AGRICOLE	+ 1,7 %
MICHELIN	+ 0,8 %

+ fortes baisses CAC 40

VALEO	- 12,8 %
KERING	- 7,1 %
ATIONAL	- 6,2 %
LVMH	- 6,0 %
PEUGEOT	- 5,7 %



Les pistes d'investissement

Par François Monnier,
directeur de la rédaction

50 patrons et personnalités nous parlent des Millennials

Cinquième édition Les décideurs prennent la plume pour expliquer comment ils s'adressent aux jeunes générations et travaillent avec elles.

A l'heure où les investisseurs sont focalisés sur le temps court, un tweet de Donald Trump ou des résultats trimestriels d'entreprise, il est utile de prendre de la hauteur. C'est un bon moyen pour anticiper des tendances de fond. Et, dans ce domaine, rien de plus naturel que de s'intéresser à la jeunesse de notre pays et d'ailleurs. Certains ont 18 ans et sont sur le point d'entrer dans la vie active, et d'autres, trentenaires, travaillent déjà depuis plusieurs années. Tous sont, en revanche, des consommateurs.

Cette nouvelle génération, qualifiée de Millennials, représentant environ 25 % de la population mondiale, s'apprête à dessiner le monde de demain.

Dans ce numéro exceptionnel, nous donnons la parole à des patrons qui ont bâti le monde d'aujourd'hui.

Nous avons demandé à ces cinquante journalistes d'un jour de travailler sur ces questions. Qu'est-ce qui, selon vous, différencie les Millennials des autres générations ? Comment les séduire en tant que consommateurs, clients ? Qu'avez-vous déjà entrepris pour cela ? Que pensez-vous faire encore ? Avez-vous des produits ou des services qui leur sont spécifiquement destinés ? Comment les attirer en tant que collaborateurs de votre groupe ? Quelles formations recherchez-vous chez les Millennials ?

Merci aux seize patrons du Cac 40 et aux dirigeants d'autres belles entreprises incontournables d'avoir joué le jeu et de nous apporter leur témoi-

gnage, ainsi que leur perception de cette jeunesse. Merci, également, aux experts de l'économie et de la finance, et aux personnalités qui ont participé à ce numéro exceptionnel.

« Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. A notre époque, les enfants sont des tyrans », rappelle Benoît Potier, d'Air Liquide, en citant Socrate (lire p. 20). Est-ce que, finalement, leur état d'esprit a changé ? Pas sûr. Notre jeune président de la République affirme qu'« il faut des

jeunes Français qui aient envie de devenir milliardaires ». Vérifions.

Sébastien Bazin, d'Accor, y voit des accélérateurs de la transformation des entreprises (lire p. 13). Un discours relayé par Thomas Buberl, d'Axa (lire p. 22). Même analyse avec Jean-Pascal Tricoire, de Schneider, pour qui les Millennials pensent autrement l'entreprise (lire p. 15). Frédéric Oudéa évoque « des boosters de changement » (lire p. 22).

Luc Ferry attire toutefois l'attention sur un point : l'amour de leurs parents et la sacralisation de

l'enfant a réduit leurs capacités à supporter les contraintes liées au travail (lire p. 9). Thierry Breton, d'Atos, observe qu'ils ont aussi un souci d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (lire p. 16). C'est une nouvelle ère pour le management, assure Xavier Huillard, de Vinci (lire p. 28). Didier Deschamps, le sélectionneur des champions du monde de football, nous explique comment il a adapté son management à la jeunesse des joueurs et insiste sur le fait qu'« ils n'ont pas peur de prendre des initiatives » (lire p. 4).

Monique Dagnaud, directrice de recherche au CNRS, dresse de son côté le portrait d'une génération très connectée et diplômée (lire p. 8). Mais l'historien Yuval Noah Harari, auteur du livre à succès *Sapiens*, avertit que « l'enseignement reçu aujourd'hui deviendra obsolète à 40 ans » (lire p. 31). Le Dr Laurent Alexandre est sur la même ligne : il faut « exiger de l'école qu'elle vous rende plus compétitif face à l'intelligence artificielle » (lire p. 10).

L'une des particularités de cette jeunesse, c'est qu'elle est née digitale, argument de nombreux dirigeants, comme Enrique Martinez, de Fnac Darty (lire p. 12), ou Flavien Neuwy, de Cetelem (lire p. 11), car elle n'aura jamais connu le monde sans smartphone.

Cette jeunesse aspire aussi à plus de partage, analyse Bernard Arnault, de LVMH, qui souligne son usage des réseaux sociaux. « Le défi qui se présente à nous n'est plus simplement d'adaptation mais bien de transformation », assure le patron du premier groupe mondial de luxe (lire p. 32).

Augustin de Romanet, de Groupe ADP, décrit une génération exigeante et engagée, qui, contrairement à ses aînés, n'adhère plus à une idéologie (lire p. 5). Les Millennials veulent de la transparence, de l'authenticité et les preuves d'un vrai engagement citoyen et responsable, notent Arthur Sadoun, de Publicis Groupe (lire p. 24), et Emmanuel Faber, de Danone (lire p. 26).

A eux aussi de réfléchir à leur futur et à leur épargne, dès à présent, insiste Gérard Bekerman, président de l'Afer (lire p. 7). Un discours relayé par Benoît Potier, qui incite les jeunes à investir dans nos entreprises, parce que cela a du sens, voire à « être les entrepreneurs du changement politique », selon Amélie de Montchalin, députée LREM, âgée de 33 ans (lire p. 7).

Vous l'avez compris, nous vous proposons cette semaine un numéro unique pour mieux comprendre les aspirations de cette nouvelle génération, qui, dès demain, sera aux manettes des entreprises et façonnera notre monde. Reste que, recommandait le philosophe allemand Arthur Schopenhauer : « Le matin, c'est la jeunesse du jour. Tout y est gai, frais et facile. Il ne faut pas l'abréger en se levant tard. » — **FMONNIER@INVESTIR.FR**



investir PEA Palatine

Code Isin : FR0013284114

Un fonds qui s'inspire
des 4 sélections Investir 10

Une gestion DE CONVICTION

Un fonds d'actions
toutes capitalisations
qui n'hésite pas à s'éloigner
des grands indices.

Une valorisation QUOTIDIENNE

avec une durée
d'investissement
recommandée de
5 ans.

Eligible au PEA

Disponible à partir de
100 €. Impliciteur de performance
Cac 40 dividendes réinvestis.

Frais de gestion annuels de 1,80 %

Dont 1,05 % pour Investir
au titre de l'utilisation
de la marque.

Frais de surperformance

AUCUNS

Frais d'entrée

AUCUNS

Frais de sortie

AUCUNS

Lire le communiqué page 29

Les décideurs qui ont participé à ce numéro



MAXIME AIACH,
président et fondateur
d'Academia..... P. 11



LAURENT ALEXANDRE (Dr),
auteur de La Guerre
des intelligences..... P. 10



YANNICK ALLÉNO,
chef cuisinier deux fois trois étoiles
..... P. 29



BERNARD ARNAULT,
président-directeur général
de LVMH..... P. 32



STÉPHANIE BARREAU,
présidente de 3M France et de la
chambre de commerce américaine
en France (AMCHAM)..... P. 14



SÉBASTIEN BAZIN,
président-directeur général
d'AccorHotels..... P. 13



GÉRARD BEKERMAN,
président
de l'Afer..... P. 7



OLIVIER BRANDICOURT,
directeur général
de Sanofi..... P. 30



THIERRY BRETON,
président-directeur général
d'Atos..... P. 16



THOMAS BUBERL,
directeur général
d'Axa..... P. 22



LAURENT BURELLE,
président-directeur général
de Plastic Omnium..... P. 19



PIERRE-ANTOINE CAPTON,
président du directoire
de Mediawan..... P. 24



MATHIEU CHABRAN,
cofondateur
de Tikehau Capital..... P. 8



PIERRE-ANDRÉ CHALENDAR,
président-directeur général
de Saint-Gobain..... P. 27



MONIQUE DAGNAUD,
directrice de recherche au CNRS et
enseignante à l'EHESS..... P. 8



ARLETTE DARMON,
présidente
de Groupe Monassier..... P. 21



DIDIER DESCHAMPS,
sélectionneur de l'équipe de France
de football..... P. 4



PHILIPPINE DOLBEAU,
fondatrice de Newschool
..... P. 15



BERTRAND DUMAZY,
président-directeur général
d'Edenred..... P. 28



EMMANUEL FABER,
président-directeur général
de Danone..... P. 26



LUC FERRY,
philosophe
..... P. 9



THOMAS FRIEDBERGER,
directeur général des investisse-
ments de Tikehau IM..... P. 8



MICHAËL FRIBOURG,
président-directeur général
de Chargeurs..... P. 14



JACQUES GOUNON,
président-directeur général
de Getlink..... P. 27



MATHILDE GRANDCLAUDE,
consultante senior
de GreenFlex..... P. 12



OLIVIER GRENON-ANDRIEU,
président
d'Equance..... P. 21



OSKAR GUILBERT,
fondateur et président-directeur
général de Dontnod..... P. 20



YUVAL NOAH HARARI,
historien
..... P. 31



PAUL HERMELIN,
président-directeur général
de Cag Gemini..... P. 17



XAVIER HUIILLARD,
président-directeur général
de Vinci..... P. 28



PASCAL IMBERT,
président du directoire
de Wavestone..... P. 17



NATHALIE JAOUI,
directrice générale déléguée
de Groupe Crit..... P. 19



DANIEL LALONDE,
directeur général
de SMCP..... P. 27



ENRIQUE MARTINEZ,
directeur général
de Fnac Darty..... P. 12



AMÉLIE DE MONTCHALIN,
députée LREM de l'Essonne
..... P. 7



FLAVIEN NEUVY,
économiste et directeur
de l'observatoire de Cetelem..... P. 11



FRÉDÉRIC OUDÉA,
directeur général
de Société Générale..... P. 22



BENOÎT OURLIAC,
directeur du cabinet du directeur
général de l'Insee..... P. 6



VINCENT PARIS,
directeur général
de Sopra Steria..... P. 17



GILLES PÉLISSON,
président-directeur général
de TF1..... P. 25



STÉPHANE PETITJEAN,
directeur conseil
de GreenFlex..... P. 12



FRANÇOIS-HENRI PINAULT,
président-directeur général
de Kering..... P. 26



BENOÎT POTIER,
président-directeur général
d'Air Liquide..... P. 20



ARNAUD DE PUYFONTAINE,
président du directoire
de Vivendi..... P. 25



MARC RENAUD,
président-directeur général
de Mandarine Gestion..... P. 23



ALEXANDRE RICARD,
président-directeur général
de Pernod Ricard..... P. 26



MAURICE RICCI,
président-directeur général
d'Akka Technologies..... P. 19



AUGUSTIN DE ROMANET,
président-directeur général
d'ADP..... P. 5



ARTHUR SADOUD,
président du directoire
de Publicis Groupe..... P. 24



CARLOS TAVARES,
président du directoire
de Groupe Peugeot SA..... P. 18



STÉPHANE TOULLIEUX,
président
d'Athymis Gestion..... P. 23



JEAN-PASCAL TRICOIRE,
président-directeur général
de Schneider Electric..... P. 15



ALAIN WILMOUTH,
président-directeur général
et cofondateur de 2CRSI..... P. 25



DIDIER DESCHAMPS
SÉLECTIONNEUR DE
L'ÉQUIPE DE FRANCE
DE FOOTBALL

« Ces jeunes footballeurs n'ont pas peur de l'échec »

Equipe de France Le sélectionneur des champions du monde explique comment il a adapté son management à la jeunesse des joueurs, en gardant en tête une priorité : la cohésion de l'équipe.

Le 15 juillet, l'équipe de France est devenue championne du monde pour la deuxième fois de son histoire, en battant la Croatie (4-2) à Moscou. Par rapport à l'équipe de 1998, celle de 2018 comptait en son sein beaucoup plus de jeunes joueurs : cette jeunesse a-t-elle eu une forte influence ?

— De nombreux parallèles ont été établis entre les Bleus de 2018 et ceux de 1998. Ayant eu l'honneur et la fierté de participer à ces deux moments inoubliables, le premier en tant que capitaine, le second en tant que sélectionneur, je trouve assez scabreux de comparer les deux générations pour dénicher, coûte que coûte, des points communs.

Si ces deux équipes ont donné, l'une comme l'autre, beaucoup de bonheur au pays, chacune d'elle, à sa façon, a dessiné son étoile. L'été dernier, l'équipe de France de 2018 a renvoyé une image pleine de fraîcheur, d'enthousiasme. Sa jeunesse n'y est pas étrangère, effectivement. Dans l'histoire de la Coupe du monde, cette équipe présente la particularité d'être la deuxième plus jeune parmi tous les vainqueurs de l'épreuve, après le Brésil de Pelé, en 1970 (la moyenne d'âge des vingt-trois joueurs était de 25,6 ans).

Pourquoi avoir décidé de partir à la conquête du Mondial russe avec d'aussi jeunes joueurs ?

— Ce n'est pas ce qui a guidé la construction de la liste des vingt-trois joueurs retenus pour la Russie. A l'heure des choix, je n'ai pas cherché à retenir les vingt-trois meilleurs mais les vingt-trois éléments qui pouvaient former, ensemble, le meilleur groupe. La jeunesse n'a jamais été un handicap à mes yeux. A une époque, on m'avait collé l'étiquette d'un entraîneur qui ne voulait diriger que des éléments expérimentés. Elle ne correspondait pas à la réalité. Je n'ai jamais regardé les dates de naissance au moment de faire mes choix. Ce qui m'intéresse, c'est la qualité du joueur, pas son âge. Parmi les joueurs présents en Russie, treize parmi les vingt-trois n'avaient jamais participé à une Coupe du monde ou à un Euro et quinze étaient âgés de 25 ans ou moins. Quand on regarde la liste, la jeunesse saute aux yeux. Mais la jeunesse n'est pas toujours synonyme d'inexpé-

« Eux, ils tentent, et même quand il se ratent, ils réessaient. Ils n'ont pas peur de prendre des initiatives »

rience. Prenez Raphaël Varane, Samuel Umtiti ou Paul Pogba : ils n'ont que 25 ans, mais ils sont sélectionnés depuis plusieurs saisons et ont tous disputé un grand tournoi, que ce soit une Coupe du monde ou un Euro. D'autres sont arrivés après l'Euro 2016, mais on a fait en sorte de les intégrer parce qu'on croyait en leur potentiel. Kylian Mbappé, par exemple : il a rejoint le groupe dès mars 2017, et il évolue au PSG. Avant le Mondial, il avait déjà joué quinze fois avec l'équipe de France. Le haut niveau, on ne peut donc pas dire qu'il l'a découvert en Russie. Pareil pour Djibril Sidibé, Ousmane Dembélé ou Benjamin Pavard, dont la première convocation remonte à novembre 2017.

Qu'est-ce qui caractérise cette jeunesse à vos yeux ?

— Avoir un fils qui a l'âge de mes joueurs les plus jeunes est un avantage. Ça m'aide à comprendre leur fonctionnement, leurs codes. Globalement, on peut dire que l'échec ne leur fait pas peur.

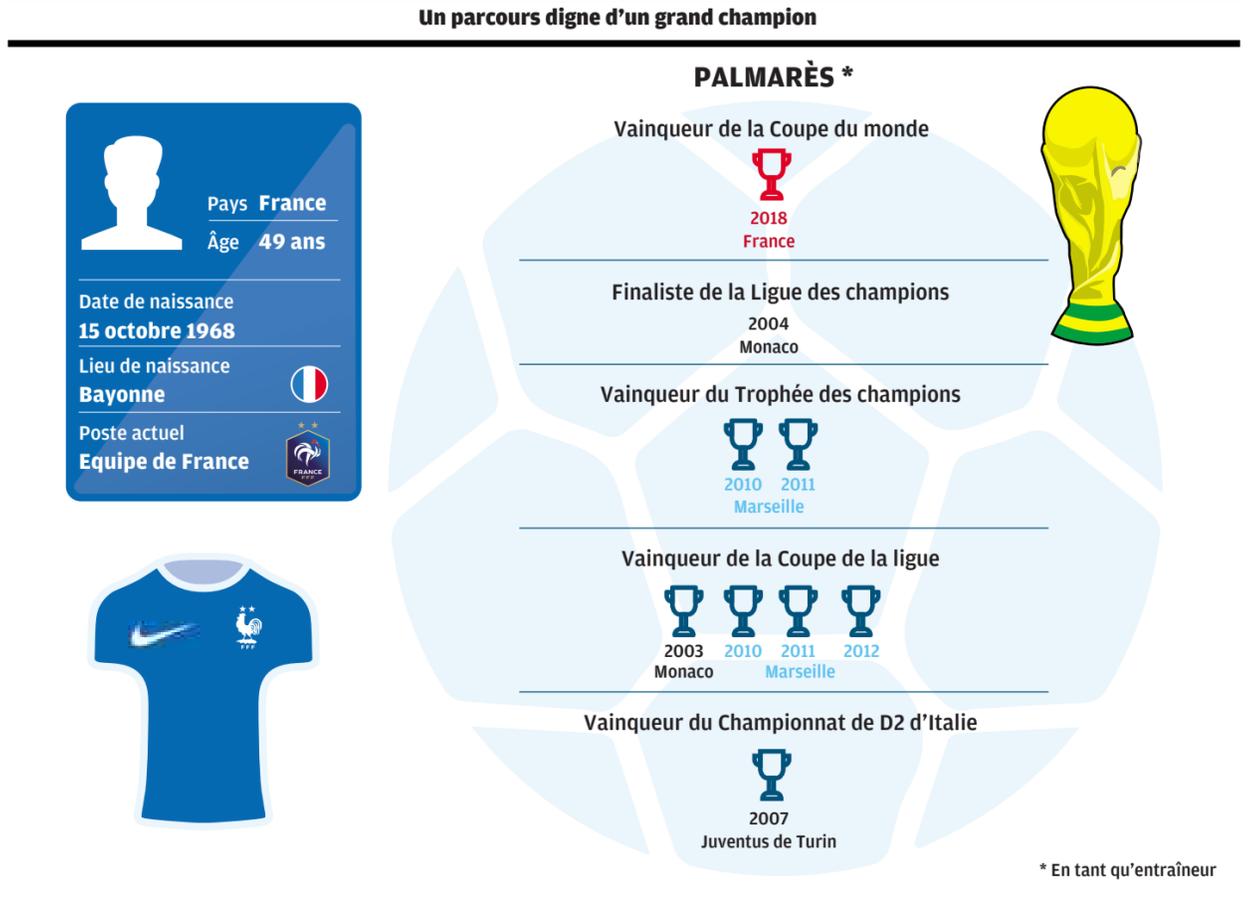
A l'époque où j'étais encore sur le terrain, un joueur prenait le temps de s'aguerrir dans le championnat français, avant de tenter sa chance à l'étranger. En sélection, j'ai des joueurs qui évoluaient déjà dans des grands clubs anglais ou espagnols, alors qu'ils avaient à peine 20 ans. Cette confiance qui les habite se traduit également sur le terrain. J'ai connu des joueurs qui avaient du mal à se remettre d'une passe ratée en début de match. Eux, ils tentent, et même quand ils se ratent, ils réessaient. Ils n'ont pas peur de prendre des initiatives. Ils s'inscrivent souvent dans le registre de l'humour, comme on a pu le voir sur les images diffusées dans le film consacré à notre parcours en Russie (*Les Bleus 2018 : au cœur de l'épopée russe*) ou sur les supports numériques de la Fédération.

Cette insouciance qui les habite ne les empêche pas de faire la part des choses et d'être sérieux quand la situation l'exige.

Leur communication est-elle différente ?

— Forcément. Ils sont nés et ont grandi avec Internet. Ils n'ont pas eu à apprivoiser ce nouvel environnement. C'est leur. Parmi les vingt-trois champions du monde, les plus jeunes sont les plus actifs sur les réseaux sociaux, les plus demandeurs de photos ou de vidéos pour nourrir leurs comptes. Et la personne chargée de la production des contenus dans mon staff les leur fournit.

Mon rôle n'est pas d'interdire mais de fixer des règles qui permettent de garantir l'équilibre collectif. J'avais donc, par exemple, demandé aux joueurs de ne pas poster des images mettant en scène leurs coéquipiers. Dans l'euphorie des



victoires en Russie, certains ont quand même posté des scènes de joie collective. J'en ai eu vent, mais, franchement, à partir du moment où ce qu'ils montraient ne heurtait pas leurs coéquipiers, je n'avais aucune raison d'intervenir.

Avez-vous dû adapter votre management ?

— J'ai toujours été quelque'un de tactile. C'est même quelque chose de naturel chez moi. Mais je me suis longtemps freiné avec mes joueurs.

Au contact de cette génération qui a besoin d'affection, c'est vrai que je me suis sans doute davantage lâché. Mes interventions devant le collectif sont assez courtes. Quand

« Mes interventions devant le collectif sont assez courtes... Mes prises de parole avant un match durent quinze minutes au maximum »

je réunis mon groupe pour expliquer mon plan de jeu et celui de l'adversaire, je ne me lance jamais dans un long monologue.

Mes prises de parole avant un match durent quinze minutes au maximum. Si je fais plus

long, je ne suis pas certain de conserver l'attention de tous.

Ça ne signifie pas que je n'entre pas dans les détails à un moment donné. La vidéo est un outil très utile pour montrer ce qui va et ne va pas. Les joueurs, notamment les plus jeunes, aiment comprendre. Et mon palmarès ne m'est d'aucun secours. Je ne le mets d'ailleurs jamais en avant.

Gérez-vous les plus jeunes comme les plus anciens ?

— Il y a une base commune : l'équipe. Les joueurs savent que, pour moi, l'équipe est au-dessus de tout. Les règles que j'impose pour le bien de

l'équipe s'appliquent donc à tous. Personne n'y déroge. Ensuite, évidemment, je ne m'adresse pas de la même façon à un joueur de 20 ans qu'à un cadre qui approche ou a dépassé la trentaine. Mon but est toujours le même : la cohésion. C'est essentiel pour aller loin.

En Russie, il n'y avait pas les anciens d'un côté et les jeunes de l'autre mais un groupe. Si nous avons remporté cette Coupe du monde, c'est aussi parce que, entre les plus jeunes du groupe et les plus anciens, la cohabitation a été harmonieuse pendant les cinquante-cinq jours que nous avons passés ensemble. — **PROPOS RECUEILLIS PAR RÉMI LE BAILLY**



Didier Deschamps porté en triomphe par ses joueurs lors de la remise de la Coupe du monde.



AUGUSTIN DE ROMANET
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

Une génération exigeante et engagée

Groupe ADP Contrairement à leurs aînés, les Millennials n'adhèrent plus à une idéologie. Pour autant, ils s'engagent dans l'écologie, la parité ou encore la lutte contre les discriminations. Ils veulent être des acteurs investis.

Une génération a été définie par William Strauss et Neil Howe, les deux grands penseurs américains de ce phénomène, comme un groupe de personnes nées sur une plage de vingt ans, soit à peu près l'équivalent d'une des phases de la vie (enfance, jeunesse, maturité et vieillesse), et partageant trois caractéristiques : une « localisation dans l'histoire ». Ce qui signifie qu'elles connaissent au même âge les mêmes événements historiques et les mêmes tendances sociales, des « croyances et comportements » comparables qui leur sont donnés par la période qui les forme comme enfants et adolescents et, enfin, un sentiment d'« appartenance générationnel » partagé entre contemporains.

Nés plus de quarante-cinq ans après la fin de la Seconde Guerre mondiale et après un grand cycle d'expansion et de prospérité, les Millennials (nés entre 1980 et 2000) présentent bien toutes les caractéristiques d'une génération. Également appelée « génération Y », celle des Millennials a grandi avec les progrès de l'informatique et du digital et avec les certitudes, façonnées par la fin de la guerre froide et la chute du mur de Berlin que les frontières physiques, techniques, sociales pouvaient être repoussées en moins de temps qu'il ne faut pour le dire. Les Millennials sont nés et ont grandi au milieu de transformations technologiques majeures, qui ont démultiplié l'accessibilité de la science, des informations et de la culture. Ils se projettent dans un avenir brillant pour eux-mêmes, se noient parfois dans le reflet de cette promesse si difficile à remplir.

Ils ont vu leurs parents écouter Francis Fukuyama exposer, en 1992, sa théorie de « la fin de l'histoire » suivant laquelle la démocratie avait gagné la partie dans le monde grâce au triomphe et aux bienfaits du libéralisme économique. Mais les Millennials ont, à leur tour, affronté une crise. Au moment où les plus âgés d'entre eux, ceux nés au début des années 1980, sont entrés dans le marché du travail, la crise des subprimes est venue bouleverser le paysage et les référentiels des sociétés développées. Et ils voient aujourd'hui une Europe en panne de projets et un populisme oublié resurgir.

Les Millennials, qui bousculent la génération qui les précède par leur habileté dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui la préoccupent autant par leurs ambitions révolutionnaires que par leur sentiment d'insatisfaction, ne sont pas un phénomène inédit. Ils sont la nouvelle

« Ils voient aujourd'hui une Europe en panne de projets et un populisme oublié resurgir »

manifestation d'une cohorte de « héros », l'une des quatre phases du cycle de générations, identifié par Strauss et Howe dans le livre *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069* (1991), à qui l'on doit d'ailleurs ce terme même de « Millennials ».

SOUVENT MINORITAIRES AU SEIN DE LEUR GÉNÉRATION

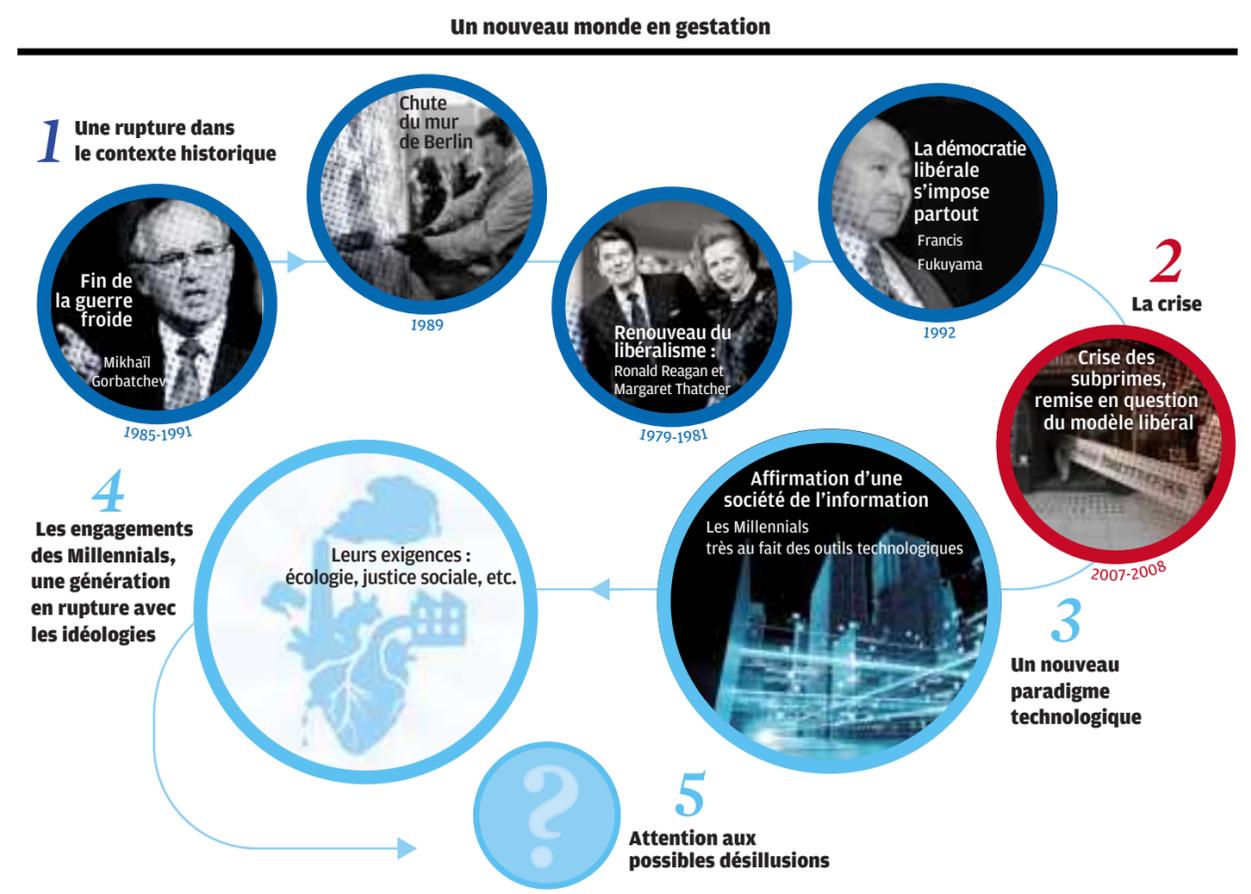
Comme ses précédentes occurrences, cette génération ne doit pas être prise en bloc. Même à l'échelle de la population française, si l'aptitude au digital est un phénomène assez massif, d'autres caractéristiques qu'on attribue volontiers aux Millennials comme à un bloc homogène restent en réalité le privilège d'une classe sociale aisée. La jeunesse qui a étudié à l'étranger y retourne chaque été et lors de fréquents week-ends ; utilise l'avion comme nos parents l'autobus. La jeunesse qui, aux idéologies qu'elle a vu mourir, préfère les préoccupations et les engagements : l'écologie, la parité, la lutte contre les discriminations, la transparence. Cette jeunesse-là – et le résultat des élections partout en Europe le confirme – ne remplit pas toute sa génération, dont une large partie demeure effrayée par la mondialisation et en repli identitaire.

OUVERTE ET INVESTIE

Les enfants des années 1980-2000 ont connu, grâce au digital né avec eux, un monde d'informations incommensurablement plus ouvert, plus accessible, plus riche de possibilités que celui de leurs parents, génération ayant grandi pendant l'épuisement des Trente Glorieuses. Mais, cette fois, les réseaux sociaux leur donnent la faculté – ou en est-ce seulement l'illusion ? – de n'être plus seulement observateurs passifs, mais acteurs investis, écoutés, capables de produire eux-mêmes l'information. Une page Facebook qui récolte des milliers de « J'aime », une vidéo YouTube qui fait le buzz, et voilà chacun aux portes de la célébrité. Le quart d'heure promis par Andy Warhol est enfin à la portée du plus grand nombre. Tout le monde ne deviendra pas une star d'Instagram ou un influenceur sur Twitter : mais tout le monde pense pouvoir le devenir.

Aux évolutions digitales se mêlent des repères qui se floutent : des structures familiales moins stables, des familles parfois plurinationales, un sentiment d'appartenance à une classe sociale presque toujours disparue en même temps que l'idéologie marxiste qui l'avait portée. Les Millennials n'ont pas toujours de repères familiaux, nationaux ou sociaux qui leur soient donnés tels quels : il leur revient de construire ces repères, individuellement, de façon plus libre, mais aussi parfois plus communautaire.

Cette promesse individuelle d'affranchissement des contraintes fonde l'exigence de cette génération : cet univers des possibles, il lui faut l'occuper, le conquérir. Les Millennials ne se contentent pas des horizons bornés, des



ambitions molles. Leur insatisfaction est le carburant des projets qu'ils portent, pour eux-mêmes ou pour l'entreprise où ils travaillent : il faudrait être plus international, plus innovant, plus digital, plus écologique, plus conquérant, plus entrepreneurial. Les Millennials insufflent ces dynamiques dans l'entreprise, mettent en question nos procédures et nos ambitions, et nous font nécessairement progresser.

CRÉATIVE SANS CARRIÈRE RECTILIGNE

Comme les autres générations de « héros » – celle, balzacienne ou stendhalienne, des poètes-journalistes, ou celle, fondatrice, des Kennedy et des Christian Dior –, les Millennials savent que c'est à la création qu'ils devront leur succès. Créatifs, ils doivent l'être dans leurs projets professionnels. Ils voient leurs parents dépassés par

« Les Millennials ne se contentent pas des horizons bornés, des ambitions molles. Leur insatisfaction est le carburant des projets qu'ils portent »

des technologies qu'eux-mêmes maîtrisent ; ils savent, plus ou moins confusément, qu'ils seront eux-mêmes bientôt dépassés par leurs petits frères ou petites sœurs, plus tard par leurs propres enfants, dans une accélération technique de l'histoire sans précédent. On leur dit que les métiers de demain n'existent pas aujourd'hui : ce qui comptera, ce sera le savoir-apprendre, la capacité d'adaptation. Souvent, les

Millennials se prémunissent de ces changements en les décidant eux-mêmes : quittant aisément leur entreprise une fois leur expérience faite, ils ont tant besoin de renouvellement qu'ils n'hésitent pas à changer radicalement de voie, interrompant le cours de leur carrière, reprenant des formations à 30 ans. Ce n'est pas qu'ils sont victimes du syndrome de Peter Pan : c'est qu'on leur dit, à juste titre, qu'ils ne feront de toute façon pas la même chose toute leur vie. Qu'à cela ne tienne, ils préfèrent être acteurs de cet inévitable changement plutôt que de le subir quand il sera trop tard !

Dans la vie quotidienne aussi, l'on retrouve ce mélange d'exigence et de primat de l'individualité. On dit les Millennials attachés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ils le sont d'autant plus qu'Internet et le smartphone

ont rendu normale, incontournable, la porosité des sphères professionnelle et personnelle. S'ils regardent occasionnellement leur fil Facebook au bureau, il leur arrive aussi bien de répondre à un e-mail professionnel en plein dîner entre amis ou de réaliser une présentation professionnelle pendant un week-end. C'est bien pour organiser ces interférences que les Millennials réclament un nouvel équilibre à travers le télétravail, le droit à la déconnexion, le congé sabbatique.

Ainsi, la trajectoire des Millennials ne saurait être rectiligne : elle est courbe, parfois circulaire, parfois en pointillé, toujours éminemment personnelle. Certains la prennent pour égoïste, auto-centrée, insatisfaite. Je la qualifierai d'exigeante, créative, renouvelée : elle a l'ambition, fulgurante, brouillonne, visuelle et visionnaire d'un siècle de promesses à satisfaire.

CES GRANDS VOYAGEURS QUI PRENNENT FRÉQUEMMENT L'AVION

Les Millennials, leviers du changement au sein du Groupe ADP

Cette génération a soif d'expériences « uniques » : comme salarié aussi bien que comme client, elle a des exigences qui nous poussent à nous transformer. Les Millennials, qui ont souvent étudié à l'étranger, parlent anglais et aspirent à voyager aussi fréquemment et aussi loin que les influenceurs dont ils suivent les comptes Instagram et Twitter, participent à la croissance du trafic aérien. Mais pas dans n'importe quelles conditions : le déplacement, en particulier en avion, doit être une expérience qui commence dès l'aéroport. Au sein du Groupe ADP, nous avons identifié cette tendance et cherchons depuis plusieurs années à y répondre en mettant tous nos efforts sur la qualité de service, en multipliant les événements (yoga sur les pistes, concerts dans les terminaux, etc.), en élargissant la palette de

notre offre commerciale et en donnant une véritable identité parisienne à des espaces qui étaient trop souvent impersonnels. Pour cette génération, l'aéroport ne peut plus être un simple gestionnaire d'infrastructures : il est un hôtel où on ne dort pas, dont la qualité des services et l'ambiance des espaces sont, par eux-mêmes, un levier du désir de voyager. Comme salariés, les Millennials portent cette même exigence, cette même ambition de transformation. Sur le plan de la vie de l'entreprise, cette génération nous impose de redéfinir nos modes de communication et de prise de décision, en favorisant le digital, les circuits courts, la transversalité : le Groupe ADP lance ces jours-ci un « think tank Millennials », un groupe de jeunes de l'entreprise qui apportera régulièrement analyses et suggestions directement

au comité exécutif. Sur le plan de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, les Millennials sont en attente de solutions innovantes, audacieuses, pour mieux organiser les respirations que le règne du portable rend parfois compliquées. Au Groupe ADP, le déménagement du siège social sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle en 2017 a été l'occasion de profondément dessiner cette ambition, non seulement en offrant des espaces de déconnexion (salle de repos, club de sport), mais aussi en généralisant le télétravail un jour par semaine. Par ailleurs, l'ambition internationale du groupe répond aux besoins de cette génération, avide d'expériences de vie singulières et auprès de laquelle la perspective d'une expatriation constitue un levier puissant d'attractivité.



BENOÎT OURLIAC
DIRECTEUR DU CABINET
DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE L'INSEE

Au-delà des clichés, qui sont les Millennials ?

Insee La génération des 25-34 ans est connue pour être née avec Internet. Bien formée, son niveau de vie est inférieur à celui de la population globale. L'accès à la propriété est difficile.

La génération dite des Millennials suscite l'intérêt des spécialistes du marketing, du management ou des sociologues. Nés entre les années 1980 et 2000, ils représenteraient une génération très ouverte dont les comportements de consommation et l'attitude au travail sont nouveaux : plus connectée, peu attachée à la propriété, mobile, urbaine, indépendante, écolo... Les Millennials sont le plus souvent définis comme les personnes ayant entre 20 et 34 ans en 2018. Cependant, entre un étudiant de 20 ans vivant encore chez ses parents et un actif de 30 ans souhaitant acquérir un logement, les profils économiques et sociaux se révèlent très différents. Ainsi, il est plus pertinent, pour un cadrage socio-économique, de se restreindre aux jeunes entre 25 et 34 ans, au moment où les individus vivent une période charnière (premier enfant, début de la carrière professionnelle, achat du premier logement...).

En 2018, 8 millions de personnes ont entre 25 et 34 ans en France, soit une personne sur huit ; il faut remonter à la Seconde Guerre mondiale pour que ces jeunes représentent une proportion aussi faible de la population. Les plus de 60 ans représentent, eux, un quart de la population, contre un tiers pour les 35-59 ans. En 2070, selon le scénario central des dernières projections de populations de l'Insee, la part des 25-34 ans sera inchangée, alors qu'une personne sur trois aura plus de 60 ans.

LA GÉNÉRATION LA PLUS DIPLÔMÉE QUE LA FRANCE AIT CONNUE JUSQU'À PRÉSENT

En 2017, 67 % des 25-34 ans sont au moins bacheliers et 44 % sont titulaires d'un diplôme du supérieur. Les femmes restent plus diplômées que les hommes : 49 % d'entre elles sont diplômées du supérieur, contre 39 % des hommes.

Pour comparaison, 36 % des 55-64 ans avaient au moins le bac en 2017. Ainsi, la progression du niveau de diplôme s'intensifie : en 2007, deux jeunes sur dix avaient au moins un diplôme de niveau bac + 2 ; en 2017, ils sont désormais trois sur dix.

DES CONDITIONS D'ACCÈS À L'EMPLOI PLUS TENDUES QUE CELLES DE LEURS AÎNÉS

Parmi les 25-34 ans, 77 % sont en emploi. Néanmoins, ils connais-

sent souvent une période de chômage au début de leur carrière professionnelle. Ainsi, 11 % d'entre eux sont au chômage au sens du BIT, soit un taux supérieur à celui de 9 %, tous âges confondus, qui s'établissait en 2017. Plus nombreux à travailler en emploi à durée limitée (19 % en 2017, contre 12 % des personnes en emploi dans l'ensemble de la population), la proportion des jeunes en contrat à durée déterminée, en intérim ou en apprentissage a ainsi augmenté de 4 points entre 2007 et 2017. Il est à noter que le nombre des 25-34 ans à temps partiel est également en légère augmentation ces dix dernières années (14 % en 2007, contre 15 % en 2017).

Occuper un emploi à durée limitée semble pour les 25-34 ans moins souvent subi que pour leurs aînés directs : près d'un jeune de 25-34 ans sur quatre en contrat à durée déterminée, en intérim ou en apprentissage déclare que c'est son choix, contre environ un sur cinq pour les 35-54 ans. Lorsqu'ils travaillent, les 25-34 ans souhaitent plus fréquemment que leurs aînés changer d'emploi (14 %, contre 10 % des 35-64 ans). Ils évoquent plus fréquemment que les 35-64 ans comme motif le fait d'avoir un emploi plus intéressant, le risque de perdre son emploi ou le souhait d'un contrat plus stable. Cependant, ils mentionnent moins souvent le besoin d'avoir de meilleures conditions de travail (ambiance, pénibilité).

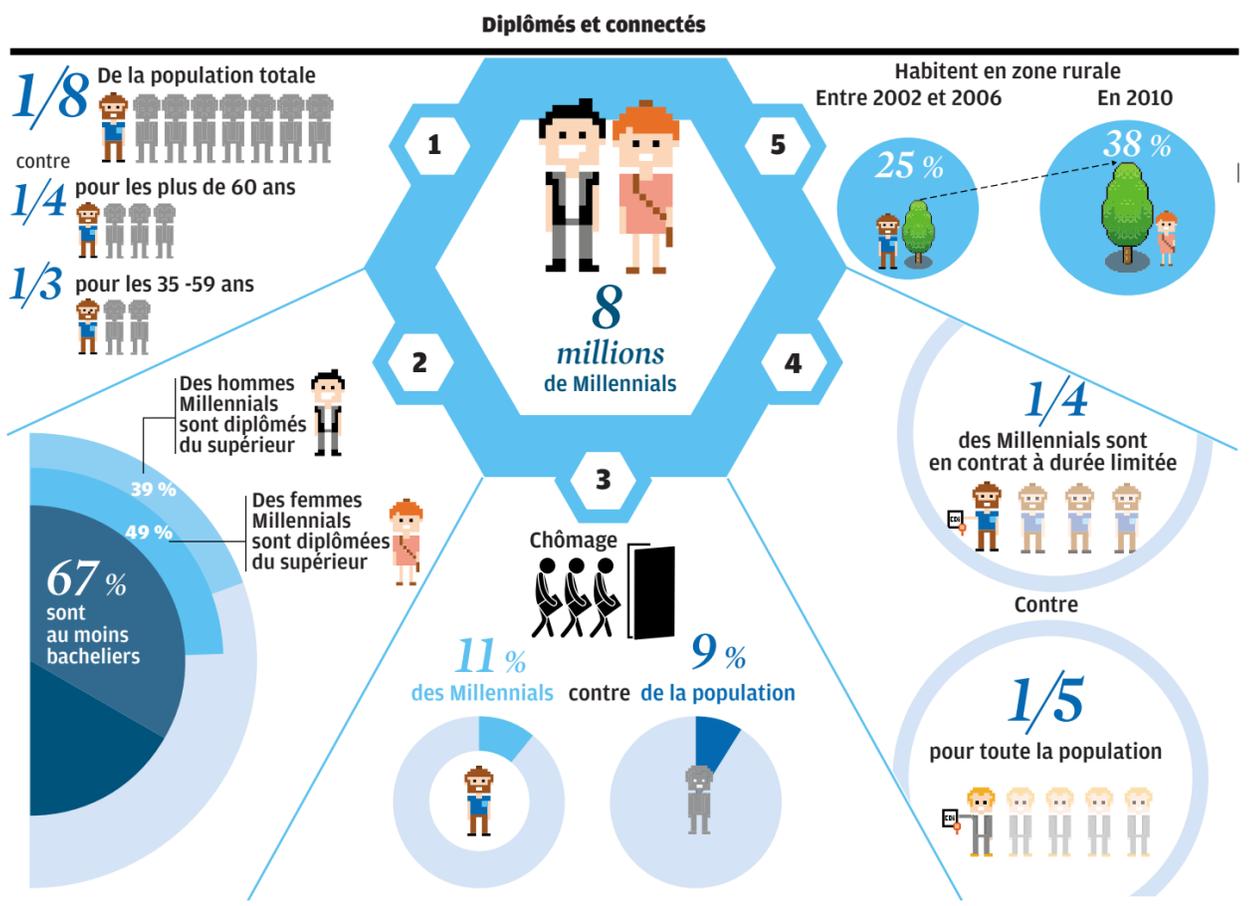
UN NIVEAU DE VIE INFÉRIEUR À CELUI DE L'ENSEMBLE DE LA POPULATION

En 2015, le niveau de vie des 25-34 ans s'établit à 21.970 €. Il est donc inférieur à celui de l'ensemble de la population, établi à 23.440 €. En 2015, 78 % des 25-29 ans vivent dans leur propre logement et leurs revenus d'activité leur assurent un niveau de vie nettement supérieurs à celui des plus jeunes. Par conséquent, leur taux de pauvreté (14 %), même s'il reste supérieur à celui de l'ensemble des adultes (13 %), est inférieur de 11 points à celui des 18-24 ans (25 %). En effet, les 18-24 ans, lorsqu'ils ne sont pas étudiants, ont des revenus d'activité bien inférieurs à ceux de l'ensemble de la population adulte.

La génération d'appartenance a également une influence sur le niveau de vie des 25-34 ans : depuis la grande récession des années 2008 et suivantes, le niveau de vie moyen de chaque génération ne progresse plus, et il devient même inférieur à partir de 2013 à celui de la génération précédente au même âge.

L'ACCÈS À LA PROPRIÉTÉ EST PLUS DIFFICILE POUR LES MOINS DE 30 ANS

Le taux d'accès à la propriété des jeunes ménages (ceux, dont la personne de référence a moins de 30 ans) s'est maintenu au début des années 2010 bien que, les critères soient devenus plus sélectifs. Ces nouveaux accédants se sont endettés plus



« Ils ont grandi avec le développement d'Internet : son utilisation s'inscrit dans leur vie quotidienne »

fortement pour acquérir leur résidence principale : le montant de leur emprunt représente 3,5 années de revenus sur la période 2009-2013, contre 2,4 sur la période 1998-2001. Leur durée d'emprunt s'est allongée et s'établit à 21,5 ans en moyenne sur la période 2009-2013, contre 16 ans sur la période 1998-2001.

Les jeunes, mobiles professionnellement, préfèrent d'abord louer un petit appartement où le terrain est cher, en centre-ville. Ils deviennent ensuite propriétaires quand la situation professionnelle est assurée, d'autant

plus lorsqu'un couple stable s'est formé et que des enfants sont arrivés. Ils optent alors souvent pour une maison offrant plus d'espace, en périphérie car elle est moins chère. Ainsi, 38 % des jeunes propriétaires habitent en zone rurale au début des années 2010, contre seulement un quart entre 2002 et 2006.

LES 25-34 ANS : DES DIGITAL NATIVES EFFECTIVEMENT TRÈS CONNECTÉS

Les 25-34 ans ont grandi avec le développement d'Internet : son utilisation s'inscrit dans leur vie quotidienne. Ainsi, près de 97 % d'entre eux déclaraient en 2015 avoir utilisé Internet au cours des trois derniers mois. Cette proportion varie très peu selon la catégorie socioprofessionnelle ou le niveau de diplôme, à l'inverse de leurs aînés, pour lesquels elle est à la fois plus faible

(après 75 ans, seules quatre personnes sur dix se sont connectées à Internet au cours de la même période) et très dépendante de ces caractéristiques. Quels usages font-ils d'Internet ? Avant tout, ils utilisent le Web comme un outil de communication : sept sur dix se connectent aux réseaux sociaux, neuf sur dix échangent des e-mails et un sur trois communique en vidéo via Skype ou FaceTime. Internet constitue aussi un lieu de consommation : sept sur dix ont acheté un produit ou un service durant les trois derniers mois, et un sur deux a consulté un site de voyages.

Pour conclure, deux caractéristiques de ces 25-34 ans sont facilement « objectivables » : ils sont plus diplômés et plus connectés ! Si leur mode de vie semble parfois moins stable qu'auparavant, on peut toutefois faire l'hypothèse qu'il s'agit moins d'un choix que d'une adaptation

à un contexte économique moins favorable que celui de leurs aînés baby-boomers. L'allongement de la durée des études, les contrats de travail plus courts, la mobilité nécessaire pour trouver un emploi retardent l'achat d'un logement et la fondation d'une famille.

Toutes les données citées dans cet article sont issues des études de l'Insee. Pour en savoir plus, vous pouvez consulter le « Bilan démographique » au 1^{er} janvier 2018 les données des estimations de populations et du recensement ainsi que les éditions 2018 Insee Références « Emploi, chômage, revenus du travail », « Formations et emploi » et « Les revenus et le patrimoine des ménages ». L'Insee Références « France : portrait social » (édition 2016) consacre également des éclairages à la jeunesse française. Toutes ces études sont à retrouver sur : www.insee.fr.

PORTRAIT

Les 25-34 ans ont toujours envie de fonder une famille... mais plus tard

Entre 25 et 34 ans, les couples vivent une période de transition : en 2016, à 26 ans, deux personnes cohabitent sur dix sont mariées, autant sont pacées et six sur dix vivent en union libre. A 35 ans, cinq personnes sur dix sont mariées et trois sur dix vivent en union libre. En effet, lorsque les couples se forment, ils commencent presque toujours par une période de cohabitation sans contractualisation. Certains conjoints resteront durablement en union libre, quand d'autres concluront ensuite un pacs ou se marieront.

Les personnes se marient plus tard qu'il y a vingt ans. En 2017, pour les couples de

sexe différent, les hommes se sont mariés en moyenne à 38,1 ans et les femmes à 35,6 ans – en 1997, elles se mariaient environ plus de cinq ans plus tôt. Entre 25 et 34 ans, un quart des hommes déclarent n'avoir jamais été en couple, et près d'une personne sur dix de cette tranche d'âges a déjà connu une rupture. Cependant, vivre en couple reste le choix de la majorité des 25-34 ans : 61 % des hommes et 70 % des femmes habitent avec leur conjoint.

Les femmes donnaient naissance à leur premier enfant à 28,5 ans en 2015, soit quatre ans et demi plus tard qu'en 1974. En un quart de siècle (entre 1974 et 1998), les femmes ont déjà reporté leur première

maternité de 3,3 ans. Différents facteurs peuvent expliquer ce report, notamment la diffusion des moyens de contraception, la généralisation des études et la place croissante des femmes sur le marché du travail. Le décalage du calendrier des premières naissances se poursuit depuis, mais à un rythme un peu moins soutenu. Entre 1998 et 2015, l'arrivée du premier bébé a été repoussée de 1,2 an. Ce report s'est accompagné d'une plus grande diversité des âges à l'accouchement : la répartition des premières naissances autour de ce pic d'âge est nettement moins resserrée aujourd'hui que par le passé.

« Leur niveau de vie s'établit à 21.970 €. Il est donc inférieur à celui de l'ensemble de la population, à 23.440 € »

A nous d'être les entrepreneurs du changement politique

LREM Les élections de l'année 2017 ont été un nouveau départ équivalent à celui de 1958. Le renouvellement de l'Assemblée nationale a été le fait le plus marquant.



AMÉLIE DE MONTCHALIN
DÉPUTÉE LREM DE
L'ESSONNE

L'irruption des Millennials en politique est une petite révolution. L'élection de 2017 marque à ce titre un tournant. Avec leur arrivée, notamment, à l'Assemblée, s'exprime une aspiration forte à une nouvelle façon de faire de la politique. L'élection de 312 députés En marche ! et le renouvellement accéléré par le non-cumul des mandats dans tous les partis politiques ont permis de passer du discours à la réalité en matière de diversité, avec plus de jeunes (23 % des députés ont moins de 40 ans) et plus de femmes (40 % des députés, un record historique !). Au-delà des chiffres, une vraie diversité des parcours parmi les députés enrichit les débats, entre ceux qui sont venus du public, du privé et de plus en plus du sec-

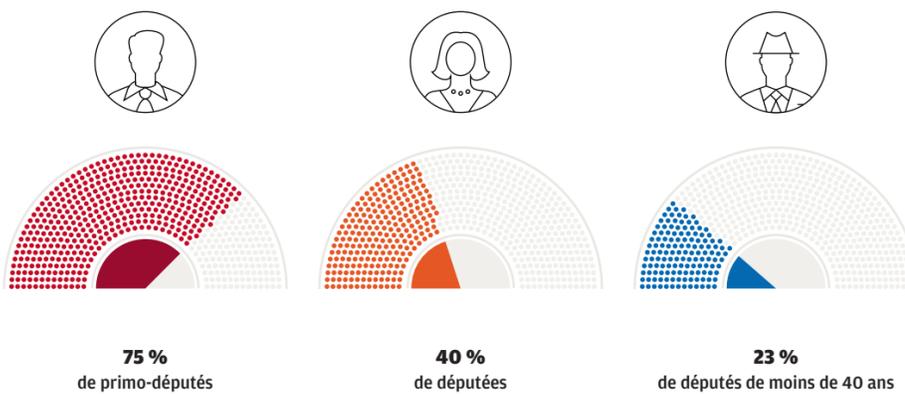
teur associatif. A la clé : de nouvelles façons d'affronter les défis publics et d'imaginer des solutions nouvelles, notamment grâce au numérique.

UNE PREMIÈRE VIE AVANT UN ENGAGEMENT PUBLIC

Je constate aussi que, pour la plupart d'entre nous, la politique n'est pas notre « première vie ». Alors que nous sommes près de 75 % de primo-députés à avoir été élus en 2017 (là aussi, un record), nous sommes loin d'avoir grandi en politique. Comme beaucoup de jeunes qui n'avaient plus suffisamment confiance dans les vieux partis politiques, j'ai préféré travailler comme – et être d'abord – une citoyenne engagée avant de me lancer en politique à 31 ans. J'ai la conviction que commencer à s'engager dans la société civile avant de franchir le seuil de la vie politique permet d'arriver le jour J avec plus de crédibilité, plus de légitimité et surtout plus de force de conviction, car avec plus d'expérience de la vie quotidienne. Aujourd'hui, je crois profondément que la question que se pose un Millennial n'est pas de savoir quelle place on va pouvoir lui donner, mais

« Une vraie diversité des parcours parmi les députés enrichit les débats entre ceux du public, du privé et de plus en plus du secteur associatif »

Le renouveau de l'Assemblée nationale de 2017



bien de chercher ce qu'il va pouvoir faire pour être utile à la société.

Cette nouvelle volonté d'engagement des jeunes est une réelle chance : elle porte en elle de nouvelles questions (l'urgence climatique est par exemple partagée par tous), un plus fort esprit d'équipe (seul, on ne peut rien !), mais aussi et surtout la volonté d'une action plus concrète qui apporte de vrais résultats. A nous de passer enfin d'une logique de moyens à une vraie culture du

terrain. Alors que beaucoup de jeunes ont préféré choisir le vote extrême, ou tout simplement renoncer à participer au débat public, par défiance, les Millennials aspirent à une participation plus active à la réflexion et à l'action politiques. A nous de saisir cette opportunité de faire de nos partis des milieux d'échanges et d'engagement qui valorisent la capacité de leurs membres à imaginer des solutions plus libres et innovantes, y compris sur des enjeux émergents.

AVOIR LE PLUS POSSIBLE UN ESPRIT D'OUVERTURE

Il y a encore quelques années, la plupart des jeunes qui s'engageaient en politique avaient certes un engagement sincère et actif, mais étaient le plus souvent relégués par les partis traditionnels à un simple rôle de porte-parole idéologiques et de militants de

terrain. Alors que beaucoup de jeunes ont préféré choisir le vote extrême, ou tout simplement renoncer à participer au débat public, par défiance, les Millennials aspirent à une participation plus active à la réflexion et à l'action politiques. A nous de saisir cette opportunité de faire de nos partis des milieux d'échanges et d'engagement qui valorisent la capacité de leurs membres à imaginer des solutions plus libres et innovantes, y compris sur des enjeux émergents.

Notre force en tant que « jeunes » doit être en premier lieu notre esprit critique : « c'est comme ça parce qu'on a toujours fait ça » est un argument qu'il faut combattre sans arrogance ni naïveté.

Notre force doit également reposer sur une nouvelle méthode pour réussir : le jeu collectif. Il est urgent de sortir des petites guerres de clocher (« un coup à gauche, un coup à droite »). Les sujets sont trop complexes et les enjeux trop décisifs pour l'avenir de notre pays pour penser que nous aurions ce luxe. Sortons des postures, recueillons des avis et des idées par tous les moyens – numériques ou humains – et faisons vivre un nouveau débat d'idées et un engagement le plus concret possible. A ceux qui réfléchissent encore avant de prendre part à cette mission collective de transformation publique et politique, je leur dirais que, plutôt que de laisser la génération au pouvoir chercher les solutions pour les générations à venir – c'est-à-dire la nôtre et celle de nos enfants –, c'est à nous de devenir les entrepreneurs du changement.



GÉRARD BEKERMAN
PRÉSIDENT

Expliquer l'utilité de l'épargne à nos descendants

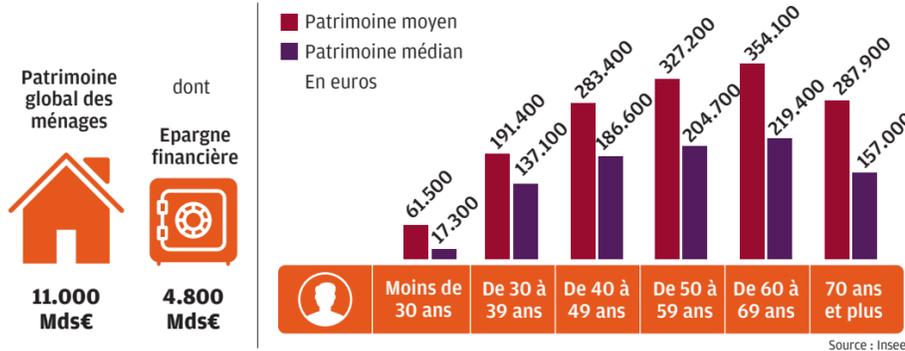
AFER Il est crucial de mobiliser les jeunes sur la nécessité de consacrer un effort à la préparation du futur, afin de pérenniser une société de libertés.

plus immédiates. Quel intérêt d'assurer une vie qui n'est pas en danger ?

L'épargne, pour un jeune, est un peu comme la notion de luxe sous l'Ancien Régime : à proscrire. Elle est un résidu. Keynes l'enseignait : $Y = C + S$, le revenu (Y) est égal à la consommation (C) plus l'épargne (S). Et l'épargne est un résidu du revenu non consommé. Quand on est jeune, on pense d'abord à Y, à gagner sa vie, à obtenir un revenu. Ce revenu sera totalement consommé au début, puis progressivement épargné. Les jeunes représentent peu dans les 4.800 milliards d'épargne financière et les 11.000 milliards de patrimoine global des ménages. L'éducation y est pour beaucoup.

« Les jeunes seraient moins réticents à l'épargne s'ils savaient qu'elle finance les entreprises qui créent des emplois. »

Forte disparité entre le patrimoine moyen et le patrimoine médian des moins de 30 ans



Entre le besoin de se nourrir, de se loger, de plaire, de se faire plaisir, de se montrer avec ostentation pour paraître dans l'instant, de se distinguer par un mode de consommation destiné à s'intégrer à diverses communautés, il reste peu de temps et de ressources pour épargner. Trop préférer le présent au futur, c'est dépendre d'autrui pour son futur et le subir. Or l'épargne est une discipline. Elle doit être enseignée comme la grammaire ou l'arithmétique. C'est une question d'éducation. Penser épargne est trop

souvent perçu comme renoncer à consommer. C'est une contrainte cachée, alors que certains jeunes peuvent aimer afficher ce qu'ils consomment. La plupart des jeunes n'ont pas la chance de pouvoir épargner. Notre taux d'épargne (S/Y), de l'ordre de 15 %, les exclut largement à épargner car ils n'en voient pas très bien l'utilité. Ils en ont une vague idée pour leur intérêt futur, comme faire face aux aléas de la vie, acquérir un logement, préparer sa retraite, mais ils seraient sans doute mieux disposés à épargner si la

finalité de leur épargne était plus transparente. Il faut expliquer que leur épargne, c'est bon pour eux et bon pour la société dans laquelle ils vivent. Sans doute seraient-ils moins réticents s'ils savaient que leur épargne finance les entreprises, qui créent des emplois, ou l'Etat, qui assure, bon an mal an, l'éducation et la santé.

L'ÉTAT DOIT ÊTRE DISCIPLINÉ

Les dettes et les déficits publics sont un terrible handicap à l'épargne. Un gérant de caisse de retraite ou d'organisme de pré-

voyance a l'éternité devant lui pour acheter une obligation d'Etat. Mais allez faire comprendre cette réalité à un jeune que le fruit de son travail sert aux besoins d'un Etat qui donne le très mauvais exemple de dépenser plus qu'il ne gagne. Les jeunes épargneront quand les Etats seront disciplinés et voteront des budgets en excédent. Ils auront le goût d'épargner quand les politiques cesseront de modifier en permanence les règles du jeu fiscal. L'instabilité, le doute fiscal sont le cancer de l'épargne.

L'Afer aime les jeunes. L'année dernière, les 21.000 nouveaux adhérents qui ont rejoint une famille de 740.000 adhérents avaient une moyenne d'âge de 38 ans. Nous leur avons proposé une adhésion à 100 €, sans frais d'entrée. C'est petit comme une rivière. Nous allons aller de l'avant avec les souscriptions digitales et numériques. Il est temps de réconcilier les jeunes avec l'épargne, de découvrir la géographie d'un ruisseau, d'une rivière, d'un fleuve, puis d'un océan où chacun s'arrêtera comme il le pourra et comme il le voudra au cours du cycle de vie.

PENSER AU FUTUR POUR GARDER SON INDÉPENDANCE

Il n'est pas facile d'intéresser les jeunes à l'assurance-vie. Leurs préoccupations sont tout autres,



MONIQUE DAGNAUDE
DIRECTRICE DE RECHERCHE
AU CNRS ET ENSEIGNANTE
À L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES
EN SCIENCES SOCIALES

Dans les pays développés, les jeunes adultes, les « célèbres Millennials » – formule qui, ayant fait florès dans l'univers du marketing, a été inventée par Neil Howe et William Strauss, deux chercheurs américains férus d'histoire des générations – forment un ensemble homogène, même si quelques disparités existent selon les sociétés. Porteurs d'innovations et d'un imaginaire particulier, ils sont repérables partout.

HÉROS DU NUMÉRIQUE, PUIS SYMBOLES DES ALÉAS DU NOUVEAU MONDE

Leur image a d'abord été associée à la culture numérique. Il y a une dizaine d'années, cette génération alors à peine adolescente s'est forgée une légende en tant que pionnière des navigations sur Internet et des réseaux sociaux, une renommée méritée parce que, au bout du compte, par ses pratiques, elle a orienté la culture du Web. Depuis, ces ados ont vieilli – les Millennials désignent aujourd'hui les 22-37 ans dans les catégories statistiques des Etats-Unis –, leur dextérité dans la communication Internet s'est étendue à toutes les autres classes

Portrait et légende d'une génération

CNRS Cette génération très connectée dispose d'un bagage scolaire et universitaire plus important que celui des générations précédentes. Nécessité fait loi.

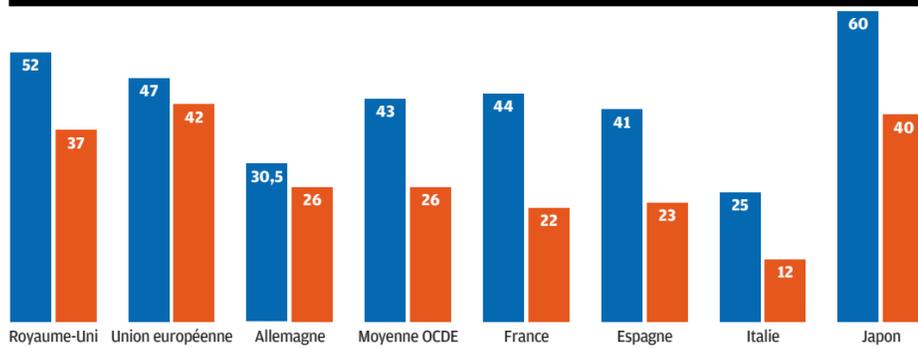
d'âges et ils n'en sont plus les héros. Parallèlement, situés aux premiers rangs pour affronter, dans le domaine du travail, les secousses et ruptures introduites par la transition numérique, ils ont revêtu un autre habit, celui de la vulnérabilité sociale. Ils sont donc aux prises avec la question brûlante de l'insertion et de son antichambre : l'éducation.

En résumé, les Millennials sont les héritiers de trois révolutions imbriquées : la communication décentralisée, l'allongement des études et la recomposition des emplois. Aujourd'hui, c'est l'originalité du rapport au travail qui, sans doute, cerne le mieux leur singularité. Après avoir été une génération mythique par sa culture et ses formes de sociabilité, elle est devenue le symbole des succès et des déconvenues du nouveau monde.

UNE GÉNÉRATION DE L'IMAGINAIRE

En 2017, en France, plus de 90 % des 25-39 ans possèdent un smartphone. Par son architecture décentralisée, Internet sacralise le rôle de l'individu, en lui permettant de multiplier les interactions et en amplifiant son champ d'action. Parallèlement, premiers consommateurs de films, de séries et de vidéos, picoteurs d'informations, les Millennials développent une perception du monde médiatisée par une navigation continue entre monde physique et univers fictionnel, systèmes d'information et systèmes

Plus de diplômés du supérieur chez les millennials que chez les baby-boomers partout dans le monde occidental



de représentation. Jamais leur cortex n'a été autant sollicité et enrichi par des projections imaginaires, des parodies, des dénégations de la réalité, des scénarios habiles à s'en moquer et à la détourner, des ambiances fantastiques, cosmiques, délirantes, des narrations souvent situées dans des univers improbables et stylistiques. Aucun d'entre eux n'échappe à ces « médiascares » et aux jeux sur les identités multiples.

Les Millennials ont, dans leur majorité, un niveau de formation scolaire plus élevé que celui de leurs parents ou grands-parents, les fameux baby-boomers. En 2016, dans les pays de l'OCDE, 43 % des 24-35 ans ont un diplôme de niveau universitaire, contre 26 % pour les 55-64 ans. Ces chiffres sont de 47 %, contre 42 % aux Etats-Unis – ce qui montre

d'ailleurs l'avance prise par ce pays en matière d'éducation dans les années 1970 –, de 52 %, contre 37 % au Royaume-Uni, de 44 %, contre 22 % en France. Les femmes ont, plus que les hommes, bénéficié de cet élan éducatif : le taux d'obtention d'un diplôme du supérieur en 2015 (projection de prévisibilité sur la génération en cours) est de 60 % pour les femmes, contre 40 % pour les hommes en France, de 65 % pour les femmes, contre 35 % aux Etats-Unis.

Les révolutions traversées par les Millennials vont ainsi dans le sens d'un renforcement de l'autonomie, d'une plus grande capacité à penser et à organiser leur vie. Bien sûr, il faut faire la part entre les projections utopiques relatives aux révolutions technologiques et éducatives et la réalité, mais on ne peut contester que les jeunes

d'aujourd'hui possèdent davantage qu'autrefois des outils pour l'émancipation.

LA DIFFICULTÉ D'INSERTION D'UNE PARTIE DE LA JEUNESSE

Ajoutons que le contexte de vie des générations n'a cessé de s'améliorer matériellement en raison de la croissance, même si celle-ci peut connaître des à-coups. Une étude de l'Insee de mars 2017 fondée sur les niveaux de consommation démontre qu'aucune génération n'a eu un niveau de vie inférieur à l'une de celles qui l'ont précédée, et les Millennials n'échappent pas à cette règle. Ce qui relativise le slogan selon lequel les jeunes d'aujourd'hui constitueraient une génération sacrifiée.

Le vrai handicap des Millennials est la difficulté à entrer rapide-

ment, ou même à entrer tout court, dans l'emploi. Cette difficulté ne se cantonne pas aux sans-diplômes ou peu qualifiés, elle touche une part importante des jeunes par une spirale de dévaluation des diplômes – en premier lieu, le baccalauréat en France.

Plus que jamais, la donne éducative est la clé de répartition qui détermine si l'on sera prince ou manant et, plus simplement, si l'on sera assuré de trouver un emploi, et ce encore plus dans la société française, où règne le culte des parchemins. Traitons un seul aspect du sujet : avoir ou non un diplôme d'enseignement supérieur. « C'est maintenant un diplôme d'études supérieures qui est devenu la condition minimale d'espoir permettant l'accès à une vie digne et en sécurité », énonce le sociologue Zygmunt Bauman dans *Vies perdues, la modernité et ses exclus*. Ainsi, dans les pays développés, la course au diplôme de l'enseignement supérieur est engagée depuis plus de deux décennies. L'effet de ce sésame pour l'emploi est imparable : dans l'OCDE, en 2017, 84 % des 25-64 ans qui sont passés par l'université ont un emploi, contre 56 % pour ceux dont le niveau est inférieur à celui du second cycle du secondaire. Autre chiffre spectaculaire : le taux de Neets, ces jeunes de 15-29 ans qui ne sont ni en emploi ni en éducation ou en formation, est de 14 % (en France, il est de 17 %).

Un tsunami pour la macro- et la micro-économie ?

Tikehau Cette nouvelle génération influence le rapport à l'entreprise comme organisation (micro), mais affecte aussi l'évolution de l'épargne mondiale (macro).

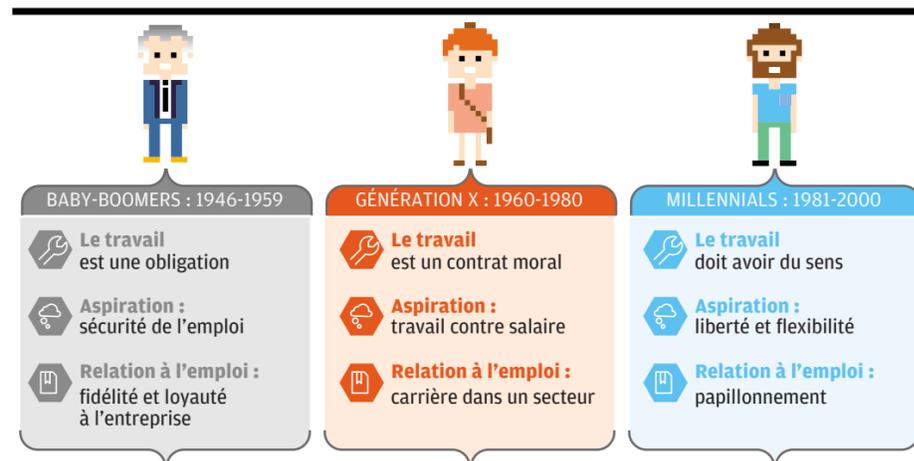
La démographie serait-elle à l'économie ce qu'est la tectonique des plaques à la sismologie, un outil efficace pour anticiper les tendances économiques, et comprendre les soubresauts et les grandes ruptures sur les marchés et au sein des entreprises ? Les impacts du tsunami générationnel créé par l'arrivée des Millennials sur le marché du travail constituent-ils une opportunité ou un danger pour les organisations traditionnelles et les économies mondiales ? Sauront-elles les utiliser ?

Les Millennials font trembler les structures des entreprises créées par les baby-boomers et dirigées par la génération X.

Le baby-boomer, issu de l'éducation formelle, fermée et codifiée d'après-guerre, a fait toute sa carrière dans une entreprise sur la base de valeurs de loyauté et

« Avec Internet, les Millennials peuvent prétendre, à tort ou à raison, qu'ils n'ont plus besoin de passer par la hiérarchie pour apprendre »

Un rapport au travail différent selon la génération



Sources : Progressive AE, Tikehau Capital.

d'obéissance. La génération X (enfants nés entre 1960 et 1980), qui accède aujourd'hui aux postes de direction des entreprises, aura fait toute sa carrière dans un même secteur ou domaine de compétence ; elle conçoit le travail comme un contrat moral sur un mode donnant-donnant : travail contre salaire. Les Millennials, issus d'une éducation ouverte, exposée au monde et à la connaissance via les médias, envisagent plusieurs vies

professionnelles. Ils recherchent le fun et le sens. Logiquement, ces derniers ont du mal à s'adapter à un modèle d'organisation des entreprises fait par et pour des générations très différentes... mais aussi à être compris. Pourquoi ? Avant Internet, l'apprentissage d'un métier était impossible sans l'enseignement d'un « maître ». La transmission du savoir par le supérieur hiérarchique était le seul moyen d'apprendre. Avec Internet, les Millennials peuvent prétendre, à tort ou à raison, qu'ils

n'ont plus besoin de passer par la hiérarchie pour apprendre. Il en résulte une plus grande défiance envers la hiérarchie, qui représente le passé, l'obsolescence, et donc une inadéquation avec les vieilles entreprises (l'âge moyen des entreprises du Cac 40 est de plus de 100 ans).

Les entreprises plus jeunes, comme celles du secteur technologique, offrent des structures plates, ouvertes et plus informelles adaptées aux Millennials. Elles reposent sur la qualité de vie au

travail, qui maximise la créativité et la productivité.

En contrepartie de l'abolition de la hiérarchie, de cette flexibilité et de cette liberté, ces nouvelles sociétés sont dirigées par des « gourous » hyper charismatiques (Elon Musk, Jeff Bezos), qui pilotent l'organisation en mode quasi féodal pour éviter un casapharnaüm ingérable.

NOUVELLES POCHE D'ÉPARGNE

On le voit, le niveau de disruption engendré par les impacts générationnels est donc considérable. Si les mutations structurelles sont souvent lentes, tout va plus vite à présent. Combien de sociétés telles que nous les connaissons aujourd'hui existeront encore dans dix ans ? A fortiori, lorsque ces éléments démographiques touchent également la macro-économie.

En effet, l'angle économique appliqué à la lecture démographique montre que, pour un pays, la phase d'accélération du PIB par habitant intervient après la chute violente du taux de mortalité. En outre, on constate qu'un pic de population en âge de travailler entraîne un

surplus d'épargne et un creux d'investissement, c'est-à-dire une exportation de capital. Or, un surplus d'épargne doit s'investir et a ainsi un impact sur le niveau des taux d'intérêt. Il n'est donc pas surprenant que les pics de population en âge de travailler correspondent à des périodes de taux d'intérêt bas... La classe d'âge 15-64 ans a probablement atteint un pic dans les pays développés (Etats-Unis, Europe et Japon) dans les années 1970 et au niveau mondial en 2012 avec l'arrivée sur le marché du travail des jeunes issus du baby-boom chinois de la fin des années 1980. Ce qui peut expliquer le gigantesque cycle baissier des taux d'intérêt débuté au début des années 1980 et en train de s'achever sous nos yeux.

Prospectivement, on peut déceler dans quelles régions les taux de croissance à venir les plus spectaculaires seront observés : à savoir l'Inde et l'Afrique (le Nigeria sera, en 2050, le troisième pays le plus peuplé au monde, avec 800 millions d'habitants), et que, dans les vingt prochaines années, 70 % de l'épargne additionnelle dans le monde viendra de Chine du fait de sa population vieillissante.



MATHIEU CHABRAN
COFONDATEUR



THOMAS FRIEDBERGER
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES INVESTISSEMENTS

LUC FERRY
PHILOSOPHE

Les Millennials ? Rien de si nouveau sous le soleil...

Temps long Cette jeunesse doit s'analyser à l'aune de l'invention de la famille moderne. L'amour de leurs parents a réduit leurs capacités à supporter les contraintes du travail.

Certains sociologues en font tout un plat : la génération née dans les années 1980 serait à part. Elle posséderait des caractéristiques inédites, une aptitude incomparable à maîtriser le numérique, une volonté de retrouver la chaleur familiale au travail, de donner du sens au choix de sa profession, une incapacité à quitter la maison des parents avant 25 ans, un plus grand souci de l'écologie, une préférence pour l'usage plutôt que pour la possession, j'en passe et des meilleures.

La vérité, c'est que tout cela n'est pas aussi nouveau qu'on ne le pense ou, pour mieux dire, les caractéristiques de la jeunesse d'aujourd'hui sont incompréhensibles si on ne les inscrit pas dans un temps long et continu qui remonte à l'invention de la famille moderne dans l'Europe du XVIII^e siècle.

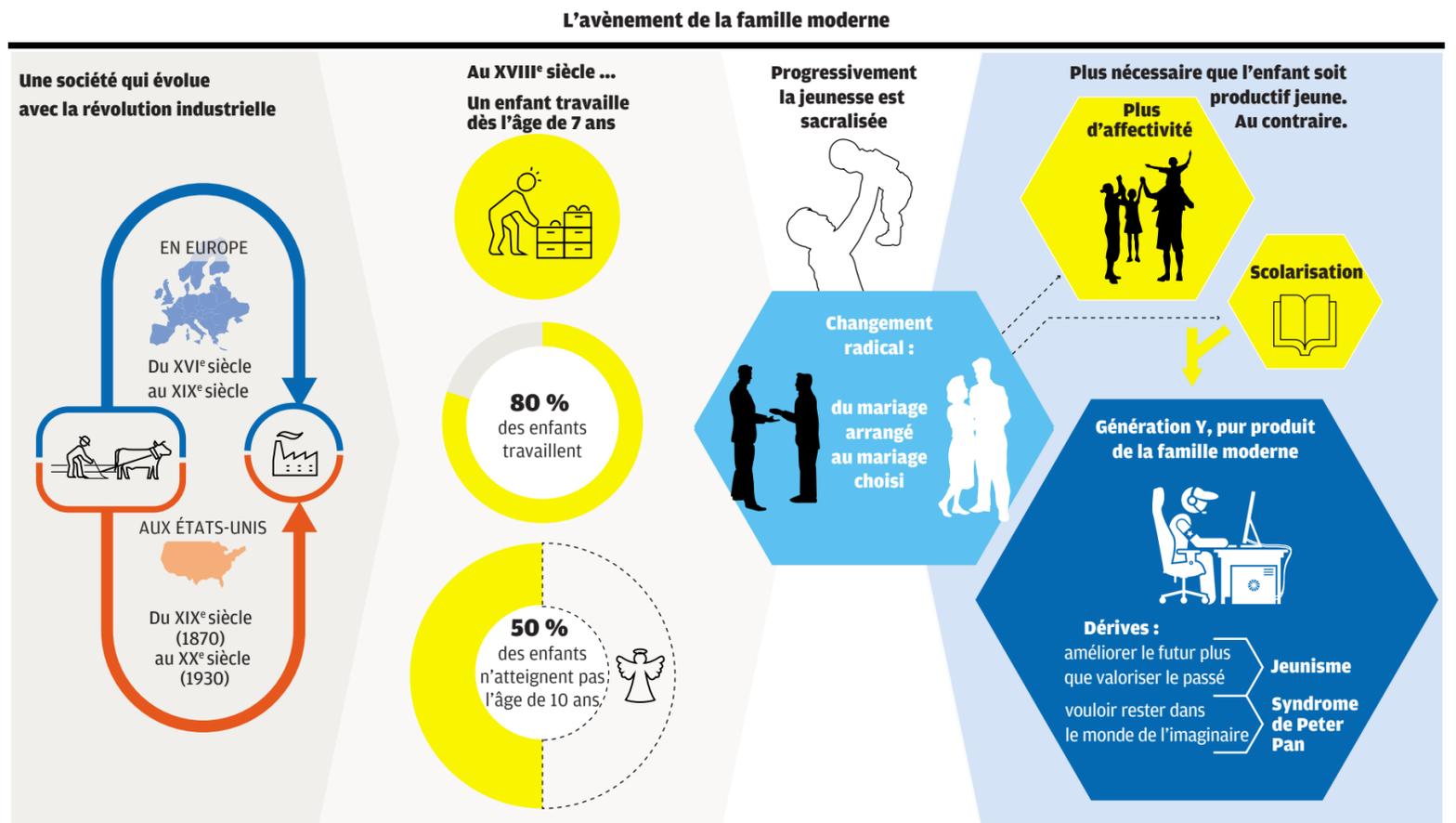
Comme toujours, pour comprendre le présent, il faut saisir le passé. Si étrange que cela puisse nous paraître, l'amour presque sacré qui entoure désormais les enfants ne fut pas de tout temps la chose du monde la mieux partagée. Comme l'ont montré nos meilleurs historiens, Philippe Ariès en tête, au Moyen Âge, la mort d'un petit était souvent tenue pour moins grave que celle d'un cochon ou d'un cheval, quand elle n'était pas tout simplement souhaitée, voire provoquée. Au XVIII^e siècle encore, seul un enfant sur deux atteignait l'âge de dix ans. Contrairement à une opinion souvent tenue comme vraie avant que les faits historiques n'aient été vérifiés, la mortalité infantile n'était pas essentiellement due à l'état embryonnaire de l'hygiène et de la médecine, mais elle était provoquée par les parents.

Aujourd'hui, non seulement nous sommes attachés comme jamais à nos enfants, mais, en outre, leur mort est, à coup sûr, la chose la plus atroce qui puisse arriver au sein d'une famille.

DU MARIAGE ARRANGÉ AU MARIAGE D'AMOUR

Ce changement radical d'attitude fut incontestablement lié au passage, dans l'Europe moderne, d'un mariage arrangé à un mariage choisi, conçu par et pour l'amour. Sur ce point, les travaux d'une économiste et sociologue de l'université de Princeton, Viviana Zelizer, apportent un éclairage aussi original que passionnant.

« Depuis les années 1930 aux Etats-Unis, au fur et à mesure que l'amour familial se développe, l'enfant cesse de travailler (...). Il n'a donc plus aucune utilité économique »



Dans son livre, *Pricing the Priceless Child* (1985) (*Évaluer le prix de l'enfant qui n'a pas de prix*), Viviana Zelizer s'intéresse aux changements radicaux intervenus en Amérique dans le rapport à l'enfance entre les années 1870 et 1930, changements d'autant plus intéressants à nos yeux qu'ils sont presque en tout point comparables à ceux que l'Europe a connus sur une période beaucoup plus longue, entre le XVI^e et le XIX^e siècle.

Il s'agit pour elle d'étudier l'évolution du « prix » d'un enfant à travers des critères économiques mesurables objectivement, tels que les jugements rendus par les tribunaux en cas d'accident mortel, les assurances-vie ou le « marché » de l'adoption (qui, bien qu'il soit prohibé en Europe, existe bel et bien aux États-Unis). A quoi aboutit-elle ? Pour l'essentiel, l'auteur montre que, dans les années 1870, l'enfant travaille à la campagne dès qu'il en a la force, à l'âge d'environ sept ans, comme c'était d'ailleurs aussi le cas dans la France du Moyen Âge. C'est donc un être qui, pouvant rapporter, possède une utilité économique au sein de la famille.

En 1870, huit enfants sur dix occupent un travail rémunéré. Au contraire, dans la période moderne, par exemple depuis les années 1930, au fur et à mesure que l'amour familial se développe, l'enfant, même dans les campagnes, cesse de travailler.

Les cas dans lesquels il travaille malgré tout (enfant mannequin, enrôlé dans des publicités, etc.) deviennent l'exception qui confirme la règle – exception, du reste, plutôt mal vue dans l'opinion publique et surveillée de près par les services sociaux. Le seul travail qu'on exige désormais de lui est le travail scolaire, c'est-à-dire une activité

destinée exclusivement à servir ses propres intérêts et non plus ceux des adultes. Il n'a donc plus aucune utilité économique. Il devient même une charge, et le seul lien pécuniaire qu'il entretient encore avec ses parents est celui de l'argent de poche ou des étrennes, c'est-à-dire un argent qui coûte et ne rapporte pas.

UN ENFANT N'A PAS DE PRIX

Bref, au fur et à mesure que l'amour mène à une véritable sacralisation de l'enfant, il l'extrait de l'univers économique pour l'installer dans celui de l'affectivité et de l'école, de sorte qu'il devient à proprement parler « hors de prix ». C'est lorsque l'enfant est sans prix, au sens où l'on dit, par exemple, que la santé n'a pas de prix, qu'il coûte... le plus cher (comme la santé d'ailleurs). Et c'est cette évolution que Viviana Zelizer, en Américaine pragmatique qui aime les faits tangibles, tente de mesurer objectivement.

Dans cette perspective, la comparaison avec les jugements rendus par les tribunaux en cas de décès d'un enfant est particulièrement instructive.

Avant les années 1930, en cas de mort accidentelle causée par un tiers identifié, les tribunaux évaluaient l'indemnisation due aux parents en fonction de la seule perte « économique » qu'ils subissaient du fait de la disparition d'une force de travail, l'affectivité et les sentiments blessés, le fameux *pretium doloris* des juristes, n'entrant nullement en ligne de compte. Viviana Zelizer compare ainsi deux jugements parfaitement significatifs de sa thèse. Le premier se situe en 1896. Il s'agit d'un procès intenté par des parents à la compagnie des chemins de fer de Géorgie, reconnue coupable de la mort par accident de leur enfant de deux ans. Le

« L'éducation, en effet, n'est rien d'autre qu'un passage de l'enfance à l'âge adulte, et si on dévalorise d'emblée le but du trajet, pourquoi s'y engager ? »

jury déclare sans sourciller que la compagnie en question n'a rien à verser aux parents, attendu qu'à cet âge l'enfant ne gagne rien !

Par opposition, en 1979, une clinique est condamnée à verser 750.000 dollars aux parents d'un petit garçon de trois ans dont elle est reconnue coupable du décès intervenu au cours d'une opération.

En clair : moins l'enfant a une utilité économique, plus il est sacralisé « hors de prix » dans les deux sens de l'expression, à la fois hors économie, à l'inverse de son homologue des années 1870, et d'une valeur inestimable que les tribunaux doivent, malgré tout, estimer mais par un montant qui eût semblé proprement délirant aux juges du XIX^e siècle.

LA SACRALISATION DE LA JEUNESSE

En résumé, on pourrait dire que les États-Unis ont connu, au cours d'une période historique nécessairement très brève, un processus tout à fait analogue à celui qui a marqué l'Europe, mais sur un laps de temps beaucoup plus long. Viviana Zelizer, qui, du reste, fait explicitement un parallèle avec les travaux des spécialistes du Moyen Âge européen, renverse, elle aussi, la perspective

habituelle : ce n'est pas parce que la mortalité infantile baisse avec le progrès de la médecine moderne qu'on se met peu à peu à aimer ses enfants, mais, inversement, c'est parce qu'on se met à les aimer, à la suite d'un changement d'attitude culturelle et historique, que la mortalité commence à baisser : « La famille, écrivait déjà Philippe Ariès, est devenue un lieu d'affection nécessaire entre les époux ainsi qu'entre parents et enfants, ce qu'elle n'était pas auparavant... La famille commence alors à s'organiser autour de l'enfant, à lui donner une importance telle qu'il sort de son ancien anonymat, qu'on ne peut pas sans grande peine le perdre et le remplacer, qu'on ne peut pas non plus le répéter trop souvent et qu'il convient de limiter son nombre pour mieux s'en occuper. »

Le souci et, pour tout dire, la sacralisation de la jeunesse telle qu'elle se manifeste aujourd'hui dans le monde occidental expliquent en grande partie les caractéristiques qu'on attribue à la génération Y.

Ce qui nous caractérise nous, occidentaux modernes, c'est, à l'opposé des sociétés traditionnelles, le souci d'innover en permanence dans tous les domaines, donc, si j'élargis le propos, le souci d'améliorer le futur plus que le respect du passé.

C'est dans cette perspective que nos sociétés vont commencer progressivement à dévaloriser la vieillesse pour valoriser sans cesse davantage les qualités d'une jeunesse qui est désormais censée incarner l'avenir, donc, si on est optimiste, le progrès. De là ce qu'on appelle le « jeunisme », qui, peu à peu, va envahir nos démocraties, avec son cortège d'effets pervers chaque jour plus visibles : peur panique de vieillir, de prendre des rides et des cheveux blancs, cosmétiques à tout-va,

chirurgie esthétique et teinture en tout genre. De là aussi, ce qui est plus fâcheux, le « syndrome de Peter Pan », qui caractérise tant les jeunes générations, avec le refus de grandir comme le petit garçon qui veut à tout prix rester dans le monde de l'imaginaire : celui de la fée Clochette et du capitaine Crochet.

Pas un chanteur vieillissant ou une starlette sur le retour invités dans une émission de variétés qui ne nous disent qu'ils sont « restés jeunes », qu'ils sont encore joueurs et autres âneries du même tonneau.

Ce syndrome-là est une des plaies de nos sociétés modernes, surtout que ce qu'il faudrait dire à nos enfants serait exactement l'inverse du message qu'on leur assène du matin au soir. Car, à survaloriser l'enfance, on pourrit à la racine les chances d'une éducation réussie : l'éducation, en effet, n'est rien d'autre qu'un passage de l'enfance à l'âge adulte, et si on dévalorise d'emblée le but du trajet, pourquoi s'y engager ?

La vérité, c'est qu'on n'est rien de grand à dix ans : ni un grand poète, ni un grand chanteur, ni un grand écrivain, ni un grand chef d'entreprise, ni un grand révolutionnaire, ni même un grand footballeur.

Quand elle est réussie – bien sûr, elle peut être ratée –, la vie adulte est plus riche, plus intense, plus passionnante à tous égards que celle de l'enfance.

De ce point de vue, les générations actuelles se trouvent dans le même cas que les précédentes, à cela près que l'amour que la famille leur a donné, qui est plus fort que jamais, tend à réduire considérablement leurs capacités à supporter les contraintes du travail et de la vie professionnelle en général. S'il y a une spécificité des Millennials, c'est à mon sens essentiellement ici qu'elle se trouve.



DR LAURENT ALEXANDRE
AUTEUR DE LA GUERRE DES
INTELLIGENCES

Faites des études courtes

Nouvelle ère L'économie de la connaissance est en marche. Seuls les jeunes capables de se former tout au long de leur vie seront à même de profiter du festin technologique qui s'annonce.

1 N'ÉCOUTEZ PAS LES OISEAUX DE MAUVAIS AUGURE ET JOUISSEZ D'UN SIÈCLE FASCINANT

La France vit dans une dépression constante : même les Afghans sont plus optimistes ! Le XXI^e siècle sera certes vertigineux, mais la fin du monde n'est pas au coin de la rue. N'écoutez pas les discours apocalyptiques ! En 1894, le *Times* écrivait que Londres serait bientôt enfouie sous 2 mètres de crottin : l'automobile changea la donne. La pollution était jadis bien plus dramatique : le grand smog de 1952 a tué 12.000 Londoniens en 72 heures. Même s'il existe de réels problèmes environnementaux, nous vivons la période la plus fascinante que l'humanité ait connue : augmentation de la durée de la vie, manipulations génétiques, contrôle du cancer, maîtrise de notre cerveau... Grâce aux technologies NBIC (nanotechnologies, biologie, informatique et sciences cognitives), nous vivons l'âge d'or des entrepreneurs et des innovateurs. Mais la faculté de profiter du festin technologique n'est donnée qu'aux jeunes qui auront bâti leur carrière en adéquation avec le nouveau monde. Après le capitalisme marchand inventé par Venise puis le capitalisme industriel, né en Angleterre, le capitalisme cognitif – c'est-à-dire l'économie de la connaissance, de l'intelligence artificielle (IA) et du big data – va bouleverser vos carrières !

2 SURVEILLEZ LES CONSÉQUENCES DE L'IA SUR LE TRAVAIL

L'IA des géants de la Silicon Valley et des BATX chinois (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) bouleverse le travail. Vous devez surveiller les nombreux scénarios et vous adapter à un futur non encore écrit. Scénario 1 : l'IA est un pétard mouillé, comme l'exploration spatiale après le programme Apollo. Beaucoup d'espoirs, beaucoup de déceptions. Scénario 2 : l'interdiction de l'IA. Le prix Nobel Joseph Stiglitz défend l'interdiction des IA. Scénario 3 : l'IA forte, dotée de conscience artificielle, arrive plus vite que prévu. Ainsi, le milliardaire transhumaniste japonais Masayoshi Son vient

de créer un fonds d'investissement de 100 milliards de dollars pour accélérer l'avènement de robots dotés de 10.000 points de QI. Ce scénario nous mène en territoire inconnu : le travail disparaîtrait, et nous serions vassalisés.

Scénario 4 : l'IA fusionne avec les humains et construit *Homo deus*. C'est le scénario souhaité par beaucoup de transhumanistes. Cette superintelligence, issue de la fusion du neurone et du transistor, s'attaquerait aux grands problèmes de l'Univers et chercherait à empêcher sa mort. Le travail changerait radicalement de nature : l'homme-dieu n'est pas un travailleur comme un autre !

Scénario 5 : l'IA nous empêche de travailler. Elle prend le pouvoir dans notre intérêt supposé tel le dictateur numérique paternaliste du film *I, Robot*. Elle souhaite aider l'humanité contre ses mauvais démons, ses passions et son irrationalité.

Scénario 6 : l'IA centaure. C'est l'idée de Garry Kasparov. L'IA et l'homme formeraient un être hybride et indissociable comme le centaure de la mythologie : moitié cheval, moitié homme.

Scénario 7 : l'IA nous transforme en nous faisant découvrir de nouvelles formes de pensée, ce qui révolutionne le travail. Un mois après sa défaite contre AlphaGo, l'IA de Google DeepMind, Ke Jie a admis avoir changé : « *Après mon match contre AlphaGo, j'ai fondamentalement reconsidéré le jeu. J'espère que tous les joueurs de go pourront contempler la compréhension d'AlphaGo et son mode de pensée, qui sont tous les deux lourds de sens.* » C'est un scénario où l'IA nous obligerait à travailler sur nous-mêmes et à progresser plus vite. Ce serait le début d'une nouvelle ère : les machines spirituelles nous bouleverseraient.

3 PROFITEZ DU MERCATO DES CERVEAUX

Un nouveau mercato se développe, non plus sur les footballeurs, mais sur les cerveaux des chercheurs et des ingénieurs. La bataille fait rage pour attirer les meilleurs savants et ingénieurs. Les géants du numérique bâtissent leurs empires par l'achat de talents à coups de millions de dollars. Le *Financial Times* révèle que Google a franchi la barre des 100 millions de dollars de bonus pour un seul ingénieur malin. Dans le « capitalisme cognitif », les cerveaux biologiques capables de manager, organiser et réguler les IA valent chaque jour plus cher. Préparez-vous ! Soyez au bon endroit au bon moment !

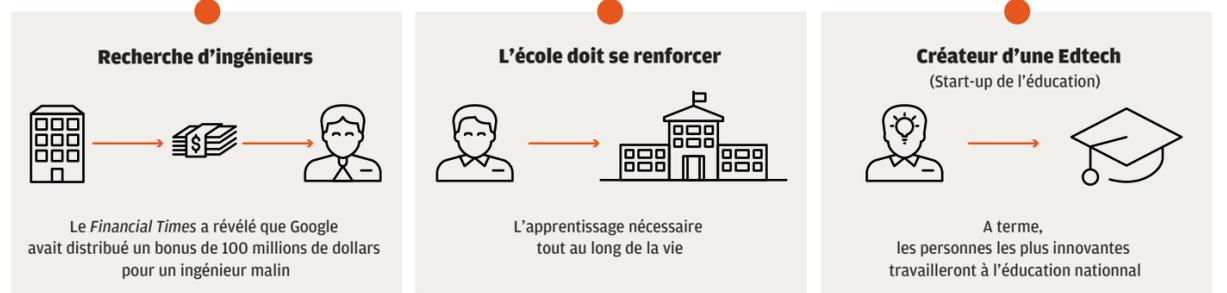
4 NE VOUS FAITES PAS MASSACRER PAR L'ÉCOLE : FAITES DES ÉTUDES INITIALES COURTES

L'école de 2019 est aussi archaïque que la médecine de 1750, tandis que l'éducation des cerveaux de silicium menée par les géants du numérique est la plus puissante des industries. L'école forme aux métiers d'hier, alors que l'éducation

Trois grandes phases historiques



COMMENT SE PRÉPARER À CE NOUVEAU MONDE ?
Être au bon endroit au bon moment



« L'intelligence biologique et l'IA peuvent rester complémentaires. Pour cela, exigez de votre école qu'elle vous rende compétitif face à l'IA »

des cerveaux de silicium est tournée vers le futur et s'améliore de minute en minute. De fait, l'école des cerveaux biologiques n'a absolument pas intégré le bouleversement que l'IA allait provoquer sur le marché du travail. N'en tirons pas la conclusion que l'homme court à sa perte face à des machines : l'intelligence biologique et l'IA peuvent rester complémentaires. Pour cela, exigez de votre école qu'elle vous rende compétitif face à l'IA.

Faites des études de bon niveau, mais courtes, et formez-vous tout au long de votre vie : si vous êtes courageux et tra-

vailleur, faites des formations continues d'excellence comme l'Insead, qui est l'un des trois meilleurs MBA du monde.

5 NE VOUS PRÉCIPITEZ PAS POUR ÊTRE CODEURS

Le code informatique est la base de la révolution informatique. Doit-on généraliser son apprentissage ?

C'est, en apparence, une proposition pleine de bon sens qui est en réalité absurde. Ce n'est pas parce qu'une technologie est ubiquitaire que tout le monde doit s'y former : a-t-on envisagé que 100 % des jeunes deviendraient électriciens en 1895 ou de généraliser la sténo en 1970 ?

Avoir une culture générale informatique est, bien sûr, essentiel pour être un citoyen comprenant les enjeux numériques et capable de participer au débat politique sur le monde qui vient. Mais les plans de formation massifs de développeurs informatiques bac + 2 conduiront à beaucoup de désillusions. Le code informati-

que bas de gamme sera entièrement automatisé grâce à l'IA, qui sera quasi gratuite. Dans un monde où l'informatique, devenue IA, va piloter les voitures, les avions, réguler les pacemakers et les cœurs artificiels, augmenter nos cerveaux avec les implants d'Elon Musk, décider du traitement des cancéreux et protéger les arsenaux nucléaires contre les hackers, il serait naïf de penser qu'il y aura une grosse niche pour les bidouilleurs de codes. Le codeur de 2030 sera à la convergence de multiples savoirs – droit, sécurité, gestion de la complexité, neurosciences : ce ne sera pas un boulot d'amateurs bien intentionnés. Ne tombez pas dans le piège d'une idée bien adaptée à l'informatique des années 1990 mais qui sera dépassée en 2020.

6 CHOISISSEZ UNE ÉCOLE OÙ LES PROFS SONT SURPAYÉS... POUR QU'ILS SOIENT BONS !

Dans les années 2000, l'EPFL (Ecole polytechnique fédérale de Lausanne) devient une référé-

rence. Cela lui permet d'attirer de remarquables enseignants, notamment français : les bons professeurs ont un salaire annuel de 303.000 euros. Un universitaire français de classe exceptionnelle au dernier échelon plafonne, lui, à 6.200 euros brut par mois. Les professeurs talentueux vont, hélas, quitter nos universités.

7 TRAVAILLEZ DANS LES EDTECHS

Le système éducatif doit viser à rendre les citoyens complémentaires de l'IA et non substituables par elle. La course de vitesse entre l'éducation, la formation et l'IA est lancée. Ainsi, nous sommes à la veille d'une révolution de l'école : demain, les gens les plus innovants travailleront à l'éducation nationale.

Une puissante industrie des edtechs – les technologies de l'éducation – va émerger. Les stupéfiants progrès de l'apprentissage des machines pensantes vont être l'aiguillon de la modernisation de l'école des hommes. Au XXI^e siècle, créer une start-up de l'éducation va être passionnant.

ÊTRE FLEXIBLE, TRANSVERSAL ET OPPORTUNISTE

Les conseils à mes propres enfants

Le futur dans lequel vous allez évoluer est différent du monde qui m'a formé. Vous ne le réalisez pas, mais je suis né cinq ans avant l'énoncé par Gordon Moore de sa loi (1965). Je suis un homme du passé. Vous allez vivre dans un futur vertigineux. Au XXI^e siècle, les scientifiques vont euthanasier la mort, créer la vie artificielle, manipuler les cerveaux, augmenter nos capacités, développer une intelligence artificielle. Beaucoup des repères de ma génération vont se dissoudre dans la révolution technologique. Dès lors, comment se forger des valeurs ? Quelle formation faut-il choisir ? Que faire de votre vie ? N'oubliez jamais les humanités. Aucun technicien ne résistera à la croissance exponentielle de l'IA.

Apprendre à coder n'est pas inutile, mais le code, bientôt, sera écrit par des algorithmes : pisser du code informatique n'est pas un métier d'avenir. Il faut apprendre à décoder le monde plus qu'à coder des programmes informatiques. Tentez de devenir des « honnêtes hommes ». Nous ne savons pas encore quelles tâches ne seront pas automatisables : soyez flexibles, transversaux et opportunistes. Ne soyez pas les victimes d'une école qui forme aujourd'hui aux métiers d'hier. Souvenez-vous que vos maîtres connaissent bien moins le futur que vous. Le monde qui vient sera éminemment politique : que fait-on du pouvoir démiurgique dont nous allons disposer sur notre nature biologique ? Il faut faire

le pont entre les NBIC et l'histoire, la culture, la philosophie. Votre génération a une responsabilité historique. Vous allez prendre des décisions qui engagent l'avenir de l'humanité. C'est votre génération qui va dessiner les contours de cet homme 2.0, puissant et quasi immortel, que la Silicon Valley et notamment les dirigeants de Google appellent de leurs vœux. Soyez partie prenante de ce débat fondamental : l'humanité ne doit pas se transformer sans débat philosophique et politique. Fuyez les gourous égocentriques et suivez de belles causes. Prenez exemple sur Bill Gates, le plus grand héros de notre siècle, qui a déjà sauvé 10 millions de vies grâce à ses campagnes sanitaires dans les pays pauvres.

« Ce n'est pas parce qu'une technologie est ubiquitaire que tout le monde doit s'y former : a-t-on envisagé que 100 % des jeunes deviendraient électriciens en 1895 ou de généraliser la sténo en 1970 ? »

La donne pédagogique change radicalement

Academia Les attentes ne sont pas les mêmes que par le passé. Les enseignants doivent appréhender les besoins spécifiques de chaque jeune.



MAXIME AIACH
PRÉSIDENT ET FONDATEUR

Ils sont chaque année 100.000 à venir nous demander conseil, à Paris, en province, à l'étranger, en ligne. Nos équipes et moi-même sommes depuis plus de dix ans aux premières loges de ce changement des mentalités, d'intérêts, des modes d'apprentissage que constitue la vague des Millennials, que les entreprises et le monde du travail voient déferler aujourd'hui avec une certaine anxiété.

L'ANGLAIS EST INCONTOURNABLE

Vingt-cinq ans auparavant, nous accompagnions déjà leurs parents. A cette époque, tout était simple : on venait nous voir pour avoir de bonnes notes en maths. Alors nous donnions des cours de maths, le nombre de cours et celui d'exercices nécessaires pour que les résultats s'en ressentent. Avec ces bons résultats, l'élève entrait dans une bonne formation supérieure, qu'il suivait jusqu'à obtenir une bonne situation, si possible dans la fonction publique ou dans une banque. Est-ce à dire que la génération d'élèves qui approche aujourd'hui du baccalauréat ne veut plus de bonnes notes en maths ? Evidemment, non, mais les bonnes notes en maths ont cessé d'être une fin

en soi. Et cela pour plusieurs raisons, hétéroclites en apparence, mais en réalité d'une grande cohérence.

- D'abord, parce que les maths ne constituent plus le sésame absolu vers une vie professionnelle réussie. L'anglais, qui est l'unique langue universelle des échanges, croît très rapidement. Les Millennials admettent sans mal qu'ils vivent dans un monde entièrement bilingue, où la maîtrise de l'anglais - langue de la musique, langue des séries, langue de la mode, langue des réseaux, langue de la tech, langue de la création d'entreprise - doit, de loin, dépasser les bases qu'avaient leurs parents et devenir totalement fluide. Aujourd'hui, quasiment tous les cursus d'enseignement supérieur intègrent une ou deux années de césure internationale, et 70% des Millennials souhaitent partir à l'étranger.

LE TRAVAIL DEVIENT COLLABORATIF

- Ensuite, parce que, chez eux, à l'inverse de leurs parents, le projet précède les moyens. Le raisonnement « si tu es bon à l'école, tu auras une bonne situation » n'a plus de sens. Aujourd'hui, c'est « je veux m'engager dans l'humainitaire, ou lancer mon entreprise, et

Les jeunes prêts à prendre plus de risques que les baby-boomers



je vais m'équiper des savoirs qui m'y seront utiles ». Ils sont conscients que les recruteurs universitaires ou professionnels leur demanderont sans cesse davantage qui ils sont et ce qu'ils ont fait plutôt que ce qu'ils savent. Et, comme ils savent que les métiers ne durent plus, que celui qu'ils exerceront n'existe peut-être pas encore, ils donnent d'autres priorités à leur formation.

- Pour eux, le travail est par essence collaboratif. Ils veulent travailler en groupe, apprendre en groupe, être évalués en

groupe. Ils sont de plus en plus méfiants vis-à-vis de tout ce qui est personnel, non partagé, tirant vers l'individualisme.

- Paradoxalement, ils n'ont aucun mal à s'instruire seuls lorsqu'ils sont passionnés par un domaine. Wikipedia a totalement changé l'accès à la théorie, et YouTube a transformé l'accès à la pratique. Chacun peut aujourd'hui trouver des tutoriels en vidéo très bien faits qui expliquent la résolution d'une intégrale, les effets du traité de Versailles ou, pour les plus raffinés, montrent tous les raffine-

ments de la menuiserie japonaise. L'auto-apprentissage n'a jamais été aussi facile.

UNE GÉNÉRATION PLUS EXIGEANTE

Tout cela change radicalement la donne pédagogique, et vouloir appliquer avec les Millennials sans réfléchir les méthodes du passé n'aurait d'autre effet que de les braquer. Ainsi, cette nécessaire adaptation tient en trois principaux points :

- D'abord, accorder une attention particulière à chacun d'eux. Les

jeunes générations se décrivent, plus que les précédentes, de manière figée, essentialiste : « je suis introverti », « je suis hyperactif », « je suis ouvert d'esprit »... De fait, l'enseignement est beaucoup plus productif lorsqu'on a évalué, pour chacun des élèves, par tests, la forme d'intelligence qui lui est propre. Les élèves apprécient qu'on leur décrypte ces tests par lesquels ils identifient les atouts cognitifs dont ils disposent et qu'ils pourront ensuite mettre au service de leur réussite.

- Ensuite, repenser les espaces de travail. Les start-up l'ont beaucoup fait en travaillant sur les espaces professionnels communs. Mais il reste encore à faire : améliorer l'ergonomie, penser des espaces qui intègrent les rythmes de chacun...

- Enfin, et c'est l'essentiel, leur donner à comprendre plutôt qu'à apprendre. Ils n'exécutent aucune tâche à moins d'être convaincus de son bien-fondé, d'avoir compris son origine et sa finalité, et de l'avoir reliée à leurs objectifs. C'est cela qu'ils attendent de leurs enseignants.



FLAVIEN NEUVY
ÉCONOMISTE ET DIRECTEUR DE L'OBSERVATOIRE

Ils n'auront jamais connu le monde sans smartphone

Cetelem Les Millennials utilisent systématiquement Internet pour tout acte de consommation. L'avenir du commerce traditionnel sous sa forme actuelle est posé.

Si il est question de l'avenir de la consommation, autant s'intéresser à ceux qui le feront. C'est pourquoi, dans son édition 2018, L'Observatoire Cetelem est parti à la rencontre des Millennials, cette génération des 18-35 ans qui fait l'objet de nombreuses attentions dans les médias et bien au-delà de cette seule sphère. Les Millennials sont plus optimistes que leurs aînés. La prise de conscience environnementale est une réalité et la consommation collaborative n'a pas de secret pour eux. Mais la vraie rupture se situe ailleurs. Par rapport aux plus jeunes de ces Millennials, j'ai, certainement comme beaucoup d'entre vous qui lisez ce texte en ce moment même, l'immense privilège d'avoir connu le monde sans téléphone portable. Oui, il fut un temps où nous vivions sans téléphone portable. La préhistoire pour ces moins de 35 ans, qui n'auront jamais connu le monde sans smartphone et sans Internet. C'est

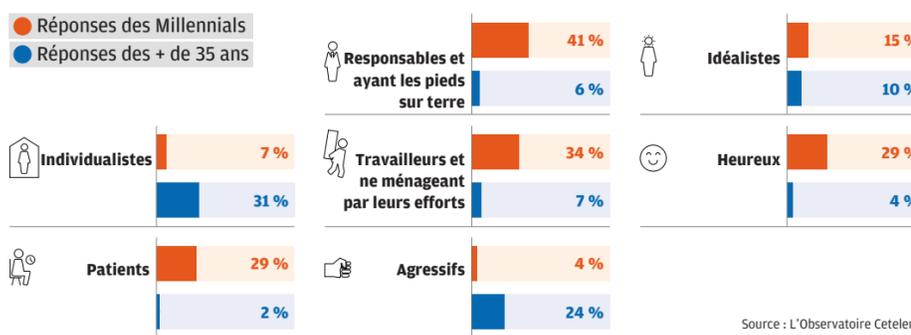
une révolution dont nous mesurons mal les multiples conséquences. Cette génération hyperconnectée ne se posera jamais les questions que nous avons pu nous poser, et que nous nous posons encore parfois : le paiement en ligne est-il vraiment sécurisé ? Serai-je livré dans les délais annoncés ? N'est-ce pas risqué d'acheter tel ou tel produit en ligne ? Non, les Millennials utiliseront systématiquement Internet dans leur parcours d'achat, et ce quel que soit le produit acheté.

LE SHOPPING RÉSISTERA

A partir de là, se pose la question de l'avenir même des magasins. Les magasins existaient-ils encore dans dix ans ? dans vingt ans ? et dans trente ans, quand celles et ceux qui en ont 20 aujourd'hui en auront 50 ? L'un des enseignements majeurs de l'étude de L'Observatoire Cetelem 2018 réside dans le fait que cette génération aime faire du shopping et que les magasins s'imposent toujours comme le lieu privilégié pour le pratiquer. Les Millennials ne rêvent pas d'un monde du commerce purement virtuel, sans point de

Les Millennials ne s'imaginent pas comme leurs aînés les imaginent

Parmi les qualificatifs suivants, lesquels caractérisent le mieux les Millennials ?



vente physique, même si 42 % d'entre eux estiment que les magasins peuvent disparaître purement et simplement s'ils ne se réinventent pas.

Ce serait une erreur de penser que cette jeune génération consomme de la même façon que les autres et que le statut quo est une option pour le monde du retail. En effet, l'e-commerce a des atouts surpuissants face au commerce physique. Dans un monde où le temps libre est de plus en plus rare, le commerce virtuel est ouvert 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. Imbattable. Dans un

monde où le consommateur compare toujours plus les prix, sur Internet toute l'offre possible et imaginable est à portée de clics. Encore imbattable.

Par conséquent, la question que se posent systématiquement les Millennials est la suivante : pourquoi se déplacer dans un magasin plutôt qu'acheter en ligne ? Quelle est la plus-value du magasin ? A quoi sert-il ?

Pour exister à l'avenir, les points de vente devront apporter des réponses claires à ces questions. Ils devront répondre à l'exigence de flu-

idité dans l'achat. La perte de temps aux caisses, par exemple, n'est plus tolérée. Amazon l'a bien compris avec son Amazon Go. Les vendeurs, l'atout maître des magasins, doivent être très performants face à un client surinformé, et cela passe par leur formation, c'est aux enseignants d'y veiller. Enfin, et surtout, le magasin devra proposer à ces Millennials autre chose que la simple mise en rayons des produits qu'il commercialise. Pour dire les choses autrement, si le magasin se contente à l'avenir d'être un simple point de vente, il

aura de plus en plus de mal à résister face à l'e-commerce. Le magasin de demain devra être un lieu d'expérimentation, un endroit dans lequel le client prendra du plaisir à découvrir les produits grâce à des ambiances, grâce à une digitalisation du point de vente et grâce aux conseils de vendeurs performants. Enfin, la question des horaires d'ouverture n'est pas à négliger : 71 % des moins de 35 ans souhaitent que les magasins aient des horaires d'ouverture plus larges. A ce titre, le débat sur les ouvertures des magasins le dimanche reste ouvert, mais l'expérience montre que ceux qui ouvrent le dimanche ont vu leur chiffre d'affaires progresser.

Depuis toujours, les modes de consommation et les attentes des consommateurs sont en perpétuel mouvement. La rupture numérique entraîne de profonds bouleversements dans le retail et accélère la transformation des magasins. Les Millennials imposent aux enseignants une interdépendance entre le Net et le magasin. Celles qui sauront répondre à ces exigences seront les grandes gagnantes du commerce de demain.

Nouvelles pratiques, fortes exigences

Fnac Darty Cette génération, qui refuse les cadres établis par ses aînés, embrasse facilement toutes les nouvelles technologies. Elle permet de se projeter vers l'avenir.



ENRIQUE MARTINEZ
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Millennials, génération Y ou encore *digital natives* : de nombreux termes s'essayaient à définir et à démarquer cette génération, qui semble se caractériser, justement, par son refus des cadres établis par ses aînés. Ces nuances peinent à retranscrire la réalité d'un phénomène : ces adultes, ou jeunes adultes étonnent leurs aînés par leur capacité à embrasser facilement toute nouvelle technologie et à faire évoluer leurs pratiques et leurs usages. Pour cela, les Millennials fascinent et intriguent : sont-ils aussi insaisissables qu'on le prétend ?

ACCEPTER LES CHANGEMENTS IMMÉDIATEMENT

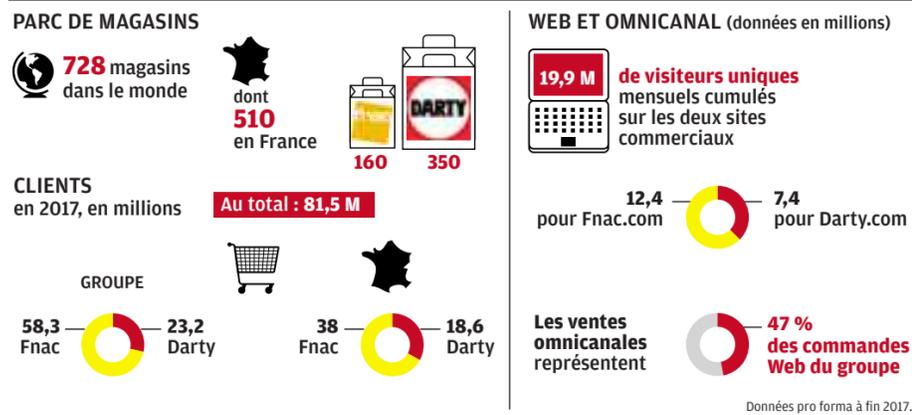
Si la plupart n'ont pas eu de tablette dans les mains dès leur naissance, aucun n'est effrayé par son existence et encore moins son utilisation. C'est peut-être ce qui différencie les Millennials : l'utilisation des nouvelles technologies leur paraît naturelle, ils acceptent immédiatement les changements d'usage et peuvent adapter leurs pratiques.

La vie et la mort des réseaux sociaux témoignent assez bien de la capacité de cette génération à changer rapidement de plateforme selon ses envies ou ses besoins. La plateforme de messagerie MSN, adulée par les adolescents des années 2000, a été

enterrée par l'arrivée de Facebook et de MySpace. Si le premier s'est taillé un empire, le second a, lui aussi, rejoint le Panthéon des sites Web au destin brisé. Mais le géant Facebook est régulièrement concurrencé : Twitter ou Instagram ont créé de nouvelles façons de communiquer qui ont forcé la firme de Menlo Park à évoluer. Ces sites ne peuvent exister et grandir que s'ils parviennent à attirer ces générations ultra-connectées.

Car les règles du jeu ont changé. Elles sont très marquées pour le Web mais opèrent dans tous les secteurs d'activité avec la même conclusion : le temps ou les grandes marques pouvaient imposer leurs produits sans tenir compte des exigences de leurs clients est révolu. Remercions cette nouvelle génération qui a obligé les entreprises à repenser leurs pratiques. Ces changements amènent les enseignes à développer des programmes de fidélisation réellement attractifs. Fnac comme Darty ont, depuis très longtemps, mis en place des programmes de fidélisation de leurs clients : la carte d'adhérent Fnac ou le contrat de confiance de Darty sont des marqueurs iconiques de nos enseignes. L'état d'esprit communautaire que l'on peut retrouver chez les Millennials se retrouve dans l'ADN de la Fnac, qui, dès ses débuts, a eu l'ambition de réunir ses clients et ses adhérents autour de valeurs et de découvertes

Une offre étendue, entre des magasins physiques et le digital



communes. Le fait que nos clients soient de plus en plus connectés, et en particulier les jeunes générations, entraîne un rapport différent aux marques. Les consommateurs sont prompts à se détacher des marques qui ne respectent pas leurs attentes, tant sur la qualité des produits et services que sur les valeurs de l'entreprise qui les vend.

HYPERCHOIX ET HYPERSÉLECTION

Le défi est rude, la société du XXI^e siècle se caractérise par une possibilité de choix inédite dans l'histoire de la consommation. Quelques clics suffisent pour commander un article à l'autre bout du monde et être livré chez soi, sans

même avoir quitté son canapé. Mais, être connecté à tout, est-ce avoir accès à tout ? Dans cet univers d'hyperchoix, les clients – à commencer par les Millennials – répondent par l'hypersélection. C'est là un élément fondamental de notre responsabilité : d'un côté, contribuer à la création et à la diversité de l'offre, notamment culturelle, en cultivant, par exemple, une vraie indépendance à l'égard des plateformes, et, de l'autre, fournir le plus d'informations possible à nos clients pour les rendre pleinement acteurs de leur choix de consommation. Depuis 1972, le Labo Fnac évalue ainsi une large gamme de produits, en totale indépendance. Cette démarche s'enrichit d'un véritable engage-

ment citoyen avec la publication, depuis juin 2018, d'un baromètre de réparabilité, qui évalue notamment la disponibilité des pièces permettant de réparer les produits. Pour les jeunes générations, l'économie circulaire n'est pas une option, mais un prérequis. L'importance du choix se retrouve également dans les canaux de vente. Nous avons toujours cru en l'importance de la vente en ligne, et c'est la raison pour laquelle nous avons lancé le site Fnac.fr, dès 1999. Les Millennials, comme tous les autres clients, n'aiment pas voir leur choix limité. C'est pour cela que nous continuons de croire au modèle physique et d'ouvrir des magasins. Car, Millennials ou non, il est des plaisirs qui dépassent les

générations : flâner dans des rayons, découvrir une œuvre, suivre la recommandation d'un vendeur... Notre modèle vise à offrir aux clients l'offre la meilleure et la plus large, via le physique et le digital, toujours avec une forte dimension de conseil et de contact humain.

Les Millennials sont des citoyens, des clients, des parties prenantes. Beaucoup de nos employés font partie de cette génération et sont le futur de notre entreprise. Ils sont à l'avant-garde de l'innovation, et nous devons tirer toute la force de ce potentiel. C'est ainsi qu'en juillet dernier Fnac Darty et IBM ont réuni une trentaine de leurs employés Millennials autour d'ateliers afin d'améliorer le parcours client en magasin. Trois projets ont été retenus, qui seront prochainement testés puis déployés en boutiques.

L'objectif n'est pas seulement de mettre en avant les bonnes idées mais également de les mettre en pratique ! Pour cela, nous intégrerons les Millennials à l'origine de ces idées comme chefs de projet. Les entreprises se tromperaient en ne modifiant pas en profondeur leurs pratiques, et surtout en ne voyant pas cela comme une chance. Les Millennials bouleversent notre présent mais nous permettent surtout de nous projeter dans l'avenir !



STÉPHANE PETITJEAN
DIRECTEUR CONSEIL



MATHILDE GRANDCLAUDE
CONSULTANTE SENIOR

Développement durable : une vérité qui bouscule

GreenFlex Le cabinet conseil exhorte les entreprises à mieux répondre aux attentes de ces consommateurs jeunes mais peu homogènes.

Les mythes qui décrivent les Millennials tombent progressivement, mais ceux concernant leur rapport au développement durable restent légion. Cette génération née entre 1980 et 1995 représente pourtant un cinquième de la population française, soit plus de 12 millions de consommateurs. Se tromper sur leur compte risque de conduire les entreprises à des erreurs stratégiques.

SIX FAMILLES

Rappelons que 4 Millennials sur 10 ont arrêté leurs études au niveau bac ou avant et qu'un quart d'entre eux vivent dans une commune rurale... Cette réalité socio-démographique nous éloigne forcément de la figure de « bobo écolo » citadin et insouciant que l'on aime parfois dépeindre. Certes, ils ont tous été les grands témoins de l'avènement de la consommation responsable, mais leurs façons de l'envisager divergent largement. L'étude GreenFlex prouve ainsi qu'il n'existe pas un Millennial, mais six groupes

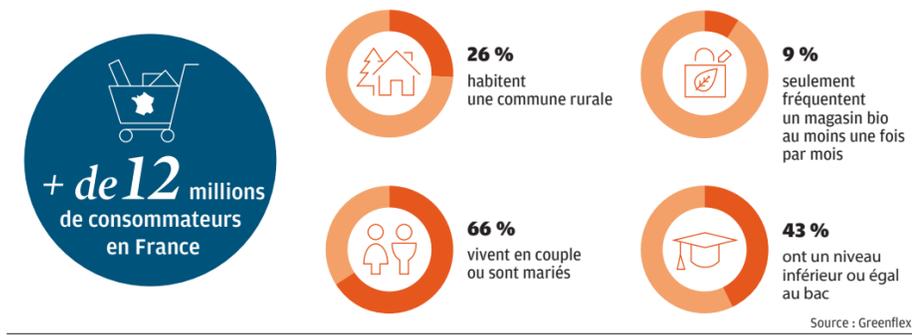
que presque tout sépare : habitat, métier, vie de famille, passion et consommation !

- Très diplômés et résidant dans les plus grandes villes, les Millennials LABELS sont ceux qui achètent le plus de produits responsables. Aisés et amateurs de concepts et de tendances, ils voient dans le développement durable une nouvelle façon de se faire plaisir. En revanche, ils rechignent à faire des compromis sur leur confort.

- Les Millennials EXPERTS ont également un bon niveau de vie mais vivent dans des villes moins grandes. Ils font largement évoluer leurs achats mais aussi, progressivement, leur mode de vie ! Leur bonne connaissance des sujets les aide à arbitrer sur l'impact et la cohérence des démarches.

- Bien qu'assez diplômés, les Millennials PROXIMITÉ ont fait le choix de vivre en milieu rural. De fait, ils ont un mode de vie assez « durable », guidé par le bon sens et la proximité plutôt que par les étiquettes « responsables » : ils font

Le Millennial n'est pas qu'un « bobo » célibataire et surdiplômé



beaucoup de choses par eux-mêmes, bricoleur et acheteur local.

- Les Millennials SHOPPING vivent plutôt en ville et ont fait des études courtes. Pour eux, acheter rime avec plaisir, nouveauté, mais aussi soldes, afin de tenir leur budget. Ils doutent beaucoup des démarches durables. En revanche, ils sont sensibles aux impacts potentiels des produits sur la santé.

- Ouvriers ou inactifs, les Millennials DÉBROUILLE sont contraints financièrement. Ils montrent toutefois de la curiosité pour les sujets de développement

durable, même s'ils s'y connaissent peu. Ce sont des consommateurs malins et débrouillards.

- Les Millennials DÉFIANTS ont arrêté leurs études avant le bac. Ils ont un niveau de vie modeste et aimeraient pouvoir consommer plus. Ils expriment un rejet général envers la société actuelle, auquel les concepts durables n'échappent pas.

Une approche segmentée s'impose donc pour comprendre les leviers propres à chaque groupe, s'adresser à eux et les embarquer vers de nouvelles formes de consommation. Toute-

fois, plusieurs signaux transverses interpellent profondément la relation entre les marques et les Millennials.

DÉFIANCE ENVERS LES MARQUES

Comme le reste des Français, leur défiance grandit et exige plus d'information et de transparence. Depuis 2004, la confiance des jeunes* envers les grandes entreprises a ainsi chuté de 34 points, tombant à 28 %. Ce regard critique les amène d'ailleurs à solliciter davantage les contre-pouvoirs que sont l'Etat et les organismes

internationaux pour changer les choses. Bien qu'intéressés par les problématiques du développement durable, les Millennials portent un regard (très) critique sur l'offre responsable actuelle.

Qu'ils doutent de l'honnêteté des entreprises dans leurs démarches, ils préfèrent le bon sens de la récupération et du faire soi-même aux concepts tendance, ou qu'ils soient allergiques aux multiples allégations, ils pointent en tout cas les limites d'un marketing responsable... trop marketing. Seuls deux groupes sont d'ailleurs très consommateurs de produits durables : les Labels et les Experts. Enfin, les Millennials expriment des attentes en décalage par rapport aux stratégies existantes. Leur jeune âge atténuée, par exemple, les préoccupations liées à la santé. A l'inverse, ils appellent à renforcer certains fondamentaux du développement durable, comme le respect de l'environnement ou la robustesse, et soulignent le travail nécessaire sur l'accessibilité prix. A l'heure où tout le monde y va de son offre responsable, les Millennials poussent les entreprises à revoir leurs orientations.

* Historique disponible sur la tranche d'âge de 25-34 ans



SÉBASTIEN BAZIN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

Accélérateurs de transformation des entreprises

AccorHotels La vague de mutations s'accélère et bouleverse le groupe, qui a voulu créer un *shadow comex*. Les décisions stratégiques sont ainsi partagées avec les plus jeunes.

Les grands groupes hôteliers n'ont pas anticipé les révolutions digitales, que ce soit celle de la réservation en ligne, des comparateurs de prix, de l'économie de partage ou du big data. Pendant des années, nous nous sommes reposés sur nos certitudes et nos acquis alors qu'un nouveau monde était en train de naître. En l'espace de quelques années, nous sommes passés d'un modèle « inside-out » centré sur le développement de produits vendus aux clients à grand renfort de marketing à un modèle « outside-in » fondé sur l'écoute des attentes des consommateurs, de plus en plus connectés et informés.

Pendant longtemps, j'ai cru que la transformation d'un groupe comme AccorHotels prendrait seulement quelques années.

Aujourd'hui, je suis convaincu que c'est un processus itératif infini. Car les vagues de disruption vont se poursuivre. Bien au contraire, elles s'accroissent.

Après les agences de voyages en ligne et l'économie de partage, de nouvelles mutations, comme l'intelligence artificielle et le paiement mobile, viennent nous challenger de nouveau.

Les innovations à venir seront de plus en plus rapides et disruptives.

S'ADRESSER AU MONDE

Dans l'ère digitale, l'innovation n'est plus l'apanage des seules grandes entreprises. Facebook, Airbnb, Uber et bien d'autres encore étaient au départ des start-up qui ont grandi très rapidement avec agilité pour devenir des géants du numérique et constituer ainsi le principal réseau d'influence mondial.

La meilleure façon de préparer l'avenir est de porter notre regard sur ces nouvelles sociétés qui ont bouleversé l'économie.

Elles partagent plusieurs points communs : elles sont nées à partir d'une feuille blanche et ont évolué dans un processus de découverte ; elles reposent sur une nouvelle technologie ; toutes s'adressent au monde et non pas seulement à leur pays ; et, enfin, la majorité de ces sociétés ont été créées par la génération des moins de 35 ans, ceux que l'on appelle « Millennials », les *Digital Natives*...

De nombreux termes sont utilisés pour tenter de définir cette génération. Bien loin d'être homogènes dans ses modes de vie, de pensée et dans son rapport au travail, les Millennials se distinguent de leurs aînés dans la maîtrise des outils digitaux qu'ils ont vu naître et avec lesquels ils ont grandi. A travers cette rupture technologique, ils se sont forgés une culture du changement, une nouvelle grille

« Si la solution à leurs besoins n'existe pas, ils l'inventeront par eux-mêmes »

de lecture du monde en perpétuel mouvement et un nouveau système de valeurs.

Les Millennials sont incontestablement des éclairés du monde de demain : ils ont une capacité à trouver des alternatives et à créer de nouveaux usages pour répondre aux besoins des clients d'aujourd'hui et de demain. Ils savent sortir des sentiers battus et remettre en question les solutions existantes.

Libre et indépendante, c'est aussi une génération qui ose se lancer de nouveaux défis et n'attend pas que le marché lui apporte la solution. Audacieux et créatifs, ils donnent le tempo : ils sont pour la plupart à l'origine des idées les plus novatrices du XXI^e siècle, celles qui influencent les modes de vie de toutes les générations. Le constat est simple : Si la solution à leurs besoins n'existe pas, ils l'inventeront par eux-mêmes ! *IKWIWAIWIN*, « *I know what I want and I want it now* », cet acronyme de Joël de Rosnay*, définit parfaitement cette génération.

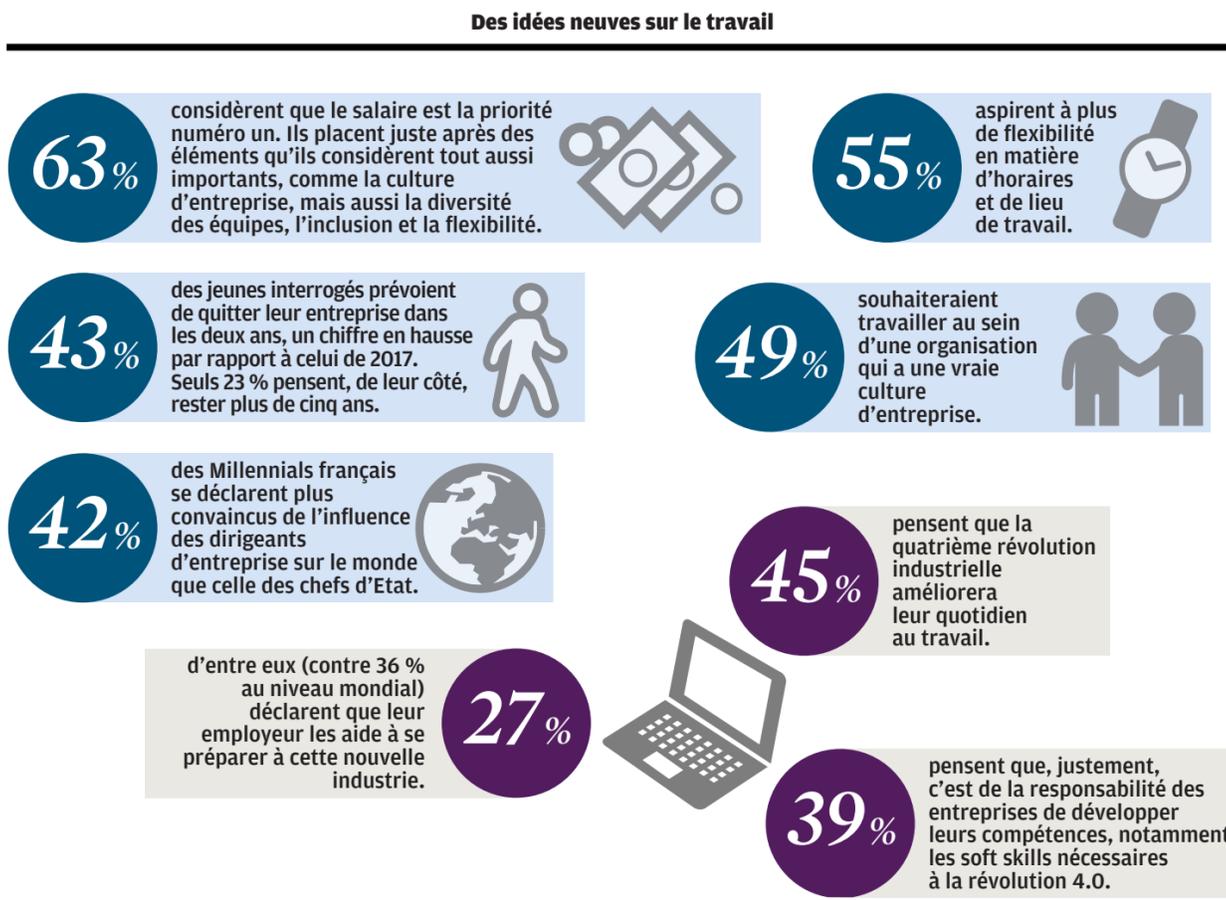
Indéniablement, les entreprises traditionnelles n'ont pas d'autre choix que d'accorder plus de place aux Millennials, qui constituent un puissant levier de transformation et d'innovation. D'autant plus qu'ils représenteront d'ici à quelques années, la majeure partie de la population active mondiale.

Attirer et retenir cette génération, c'est tout l'enjeu de nos organisations et grands groupes pour s'assurer une place de choix dans la nouvelle économie. Car, aujourd'hui, ce sont eux qui nous choisissent et non l'inverse ! Peu attachés aux notions de statut ou de carrière linéaire, ils recherchent avant tout à vivre des expériences, de l'autonomie et à se sentir utiles dans le projet pour lequel ils s'investissent. Soucieux de leur empreinte sur le monde, ils sont aussi davantage sensibles aux valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, à sa réputation ainsi qu'à son ancrage dans la société. S'ils ne trouvent pas de réponses à leurs attentes, ils partiront pour une autre aventure ou se lanceront dans l'entrepreneuriat.

PARTAGE DU LEADERSHIP

Au-delà du choc numérique, nous sommes face à un tournant culturel majeur et à l'émergence d'un nouveau monde du travail. Les entreprises récentes ont toutes adopté une organisation horizontale, effaçant les hiérarchies et facilitant l'approche collaborative ainsi que le partage du leadership. A l'inverse, les grands groupes sont pour la plupart structurés par une organisation verticale et pyramidale. Avec le digital, ce sont nos organisations et nos modèles de management qui sont remis en question. Car dans le monde d'aujourd'hui, les systèmes hiérarchiques, les organisations en silos, les rapports de force sont un frein à l'innovation.

Sans opposer les générations et valoriser une cer-



« Intégrer la jeune génération dans les cercles de décision du groupe (...) en lui offrant l'opportunité d'émettre des recommandations sur les orientations stratégiques »

taine classe d'âge au détriment d'une autre, comment embarquer tous les collaborateurs dans cette impérative transformation culturelle et managériale ? Comment faire bénéficier des compétences et des connaissances de chacun

lorsque la grille de lecture ou le langage ne sont plus communs ?

Comment convaincre les générations plus expérimentées de donner plus de crédit à de jeunes collaborateurs ?

C'est toute l'ambition du *shadow comex* créé en 2016 pour intégrer la jeune génération dans les cercles de décision du groupe, en lui donnant accès à l'ensemble de l'information privilégiée et en lui offrant l'opportunité d'émettre

des recommandations sur les orientations stratégiques. Inversement, il s'agit aussi de lui permettre de bénéficier de l'expérience et de la sagesse des membres du comité exécutif du groupe et de la confronter aux enjeux économiques et régle-

mentaires d'une multinationale. Sans enfermer chacune des générations dans des stéréotypes, il s'agit de créer un rapprochement à travers la confrontation des points de vue et l'apport réciproque de connaissances.

ALLIER LES EXPERTISES

Autre initiative mise en œuvre par AccorHotels visant à créer des passerelles intergénérationnelles, le programme de mentoring que nous avons lancé à l'échelle internationale. En lien avec la transformation digitale et culturelle du groupe, cette initiative vise à favoriser la coopération et le partage d'expertises à travers la constitution de binômes composés d'un jeune collaborateur passionné par les nouvelles tendances et techno-

logies et d'un expert de la stratégie et de la culture AccorHotels, désireux de partager son expérience professionnelle.

Au-delà des aspects générationnels, la culture digitale nous impose de repenser nos manières de travailler et de fonctionner. C'est un fait, ceux qui réussissent le mieux dans le monde d'aujourd'hui tirent leur puissance d'innovation de leur approche collaborative, agile et libérée. Parce qu'aucune génération n'a le monopole de la créativité, du mérite ou du talent, cela requiert de changer de mentalité, de nous écouter, nous faire confiance et d'allier nos expériences et expertises. C'est en cela que réside le succès de la transformation.

* Scientifique prospectiviste, conférencier, écrivain.

INNOVATION AU CAC 40

Shadow comex : des jeunes à la barre

En février 2016, le Groupe AccorHotels a mis en place un *shadow comex* de 13 personnes, 6 hommes et 7 femmes, âgés de 25 à 35 ans et ayant une expérience de plus de cinq ans dans l'entreprise. Ces jeunes collaborateurs de huit nationalités différentes, issus des sièges et des opérations, représentent différentes activités et fonctions de l'entreprise pour un mandat d'un an. A la fin du mandat, le jeune membre suggère le nom d'un ou deux successeurs potentiels qu'il soumet au comex.

Alors que 90 % des décisions stratégiques du groupe étaient jusqu'à récemment prises par des personnes de plus de 50 ans, elles sont aujourd'hui partagées avec les plus jeunes. Le *shadow comex* d'AccorHotels, qui compte déjà deux promotions, est un véritable organe miroir du comité exécutif, qui s'inscrit dans un plan de mutation globale du management au sein du groupe. Il vise à intégrer de plus en plus les jeunes générations dans les cercles de décision, à

faire grandir les talents, à accroître la souplesse des hiérarchies et à rendre les processus de décision plus rapides. Il répond à trois principales ambitions en permettant tout d'abord au *comex* d'enrichir sa vision avec l'apport d'un collectif de jeunes collaborateurs de la génération Y. Il favorise la création d'un incubateur de talents dont le travail en équipe et au contact du *comex* va accélérer le développement personnel.

Enfin, c'est une occasion de mettre en pratique un nouveau modèle de leadership au plus haut niveau de l'entreprise et de faire émerger des ambassadeurs. Alors que le groupe est en pleine transformation, les treize membres de ce *shadow comex* ont la possibilité d'exprimer leur sentiment sur chaque décision. Ils ont accès aux mêmes informations que le comité exécutif du groupe. Ils sont encouragés à exprimer leur avis, à prendre des initiatives et à proposer des solutions pour mieux répondre aux nouvelles attentes des clients. Depuis sa

création, l'initiative a été répliquée dans la plupart des régions où AccorHotels est implanté. Les membres du *shadow comex* ont déjà participé à la coconstruction de plusieurs projets stratégiques pour le groupe, dont Jo&Joe.

Cette marque, qui fusionne le meilleur de la location privée, de l'auberge de jeunesse et de l'hôtellerie, a été conçue pour répondre aux attentes de la clientèle Millennials et de ceux qui adoptent leurs codes de partage, de spontanéité et d'expérience. Le *shadow comex* a en partie porté et poussé le projet avec une feuille de route, impulsée par Sébastien Bazin, qui invitait à briser les codes, bannir les habitudes, être surprenants, authentiques, inattendus, et à faire souffler un vent nouveau chez AccorHotels. Une feuille de route pas si simple lorsqu'il s'agit de s'adresser d'abord à des Millennials parfois si difficiles à étonner et à séduire. Une mission qui n'aurait pu réussir sans les Millennials eux-mêmes !



STÉPHANIE BARREAU
PRÉSIDENTE DE 3M FRANCE
ET DE LA CHAMBRE DE
COMMERCE AMÉRICAINE EN
FRANCE (AMCHAM)

Cinq générations cohabiteront bientôt dans la même entreprise

3M France La diversité générationnelle est créatrice de valeur. Elle favorise la performance. Le challenge est de modifier les modes de collaboration, comme avec le télétravail.

D'ici quelques années seulement, les entreprises verront coexister en leur sein, pour la première fois, pas moins de cinq générations. Dans ce contexte, créer une entreprise multigénérationnelle, où chaque individu puisse développer son plein potentiel et où la collaboration soit déterminante, constitue à la fois un challenge et une opportunité, surtout dans un monde de plus en plus numérique.

La nécessité d'attirer les jeunes générations détentrices des savoir-faire digitaux devient cruciale dans une guerre des talents et un marché de l'emploi polarisé entre les leaders du digital et les autres. Les Millennials représenteront 50 % de la population active d'ici à 2020¹. Ces *digital natives* prennent progressivement les rênes – ils occupent déjà 20 % des postes de management² – et véhiculent un nouveau modèle de leadership. Les accompagner dans cette dynamique est essentiel, préparant également un meilleur accueil de la génération Z à venir.

La diversité générationnelle peut se révéler créatrice de valeur et source d'innovation pour 56 % des entreprises de

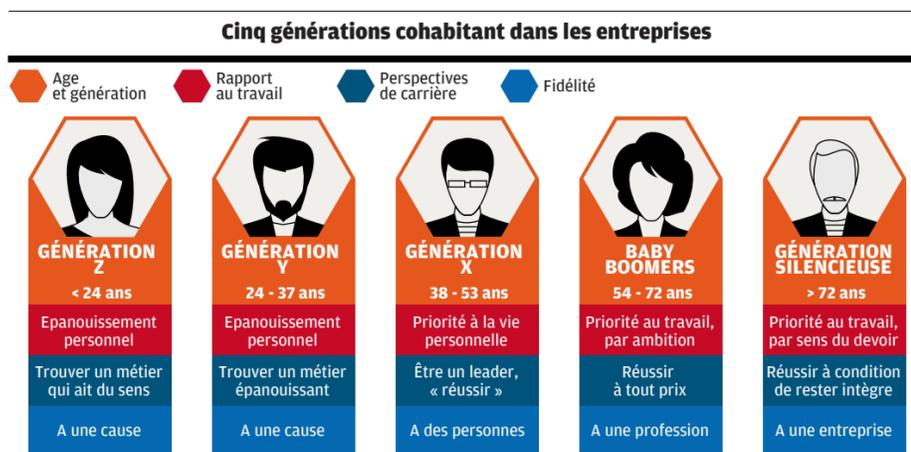
plus de 10 milliards de dollars³ interviewées par *Forbes*. De la même manière, la coopération efficace entre générations permet d'accroître la satisfaction de tous (49 %), de moderniser les méthodes de travail (65 %), de développer l'activité de l'entreprise (38 %)⁴.

Ainsi, l'AmCham, forte de ses 350 membres, de sa diversité et de son ancrage transatlantique, a organisé un groupe de travail piloté par Bain & Company et Citi autour de la diversité générationnelle en entreprise.

La conclusion du groupe : afin de tirer le meilleur de la diversité générationnelle, les dirigeants ont tout intérêt à structurer leur identité, leur mode de fonctionnement et leur capacité à valoriser et à faire « grandir » leurs talents.

L'IDENTITÉ COMME ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR UNIVERSEL

Une identité d'entreprise inclusive est plus que jamais indispensable pour rassembler les collaborateurs au-delà de leurs différences générationnelles et pour assurer un engagement fort de chacun. Les collaborateurs de Bain & Company sont ainsi encouragés à investir 10 % de leur temps dans des projets sortant du cadre de leurs missions habituelles : participer au recrutement, former les jeunes recrues, organiser des événements internes, faire respecter



les principes de développement durable...

Il s'agit également de contribuer à la société bénévolement : de nombreuses fondations d'entreprise et programmes de volontariat permettent de donner encore plus de sens à la vie en entreprise. Les salariés de Korn Ferry, par exemple, sont engagés dans le coaching d'un millier de jeunes issus de quartiers prioritaires.

UNE COLLABORATION POSITIVE ENTRE GÉNÉRATIONS

D'après une étude de Cloverpop, les équipes diverses, notamment en âge, sont significativement plus performantes : près de 80 % de leurs décisions sont considérées comme plus efficaces et la

vitesse de prise de décision est également doublée.

Cependant, les jeunes générations expriment une insatisfaction croissante quant aux modes de collaboration traditionnels en entreprise : les Millennials sont 72 % à plébisciter le télétravail⁵.

Les modes d'apprentissage à promouvoir sont quant à eux plutôt organisés autour du numérique et du mentorat, y compris du « mentorat inversé ». Les programmes de mentorat connaissent un succès grandissant dans les entreprises, comme à l'AmCham. L'aménagement des espaces de travail reflète cette mutation générationnelle avec de plus en plus d'espaces ouverts et flexibles favorisant des modes de fonctionnement plus colla-

boratifs : le nouveau siège de 3M à Cergy-Pontoise en sera la parfaite illustration au printemps 2019.

ATTIRER, RETENIR ET DÉVELOPPER LES MEILLEURS TALENTS DE TOUS ÂGES

Pour construire une entreprise multigénérationnelle, l'un des premiers challenges à relever est celui du recrutement. Afin de diversifier les profils sélectionnés, certaines entreprises organisent des journées de recrutement sans CV, ouvertes à tous, quels que soient l'âge, la formation, les origines et le parcours professionnel. La rétention des talents, à travers la reconnaissance et la rémunération, est également critique. Au-delà des program-

mes habituels liés à la performance individuelle, une dimension collective de motivation est de plus en plus recherchée, pouvant aller jusqu'à un bonus collectif pour des vendeurs. Les programmes de leadership en interne contribuent eux aussi fortement au développement personnel et à la cohésion d'entreprise, à condition d'être conduits à relativement grande échelle. Tout ceci sans compter la capacité pour l'entreprise à proposer des parcours de carrière évolutifs et flexibles, basés sur les compétences et non pas sur l'âge ni l'ancienneté.

L'AmCham encourage les dirigeants d'entreprise de tout profil à s'intéresser à chacune de ces trois dimensions clés. Ils seront ainsi mieux armés pour attirer, fidéliser et, bien sûr, faire travailler ensemble les meilleurs talents de toutes les générations.

1. « *How Millennials Could Upend Wall Street and Corporate America* », 2014, Brookings.

2. « *The 2016 Deloitte Millennial Survey* », 2016, Deloitte.

3. « *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce* », 2011, Forbes.

4. « *InterGen Lab* », édition 2015, enquête de l'Observatoire du management intergénérationnel.

5. *Etude Polycor*, 2017.

Au cœur du projet iconique du groupe

Chargeurs Depuis 1872, le groupe transmet son héritage : fiabilité des compétences et des produits, passion de l'innovation, engagement envers la marque et audace.

Chargeurs invente et développe des produits et services iconiques dans lesquels les Millennials se reconnaissent et auxquels ils s'identifient. Avec plus de 2.000 collaborateurs répartis sur les cinq continents, le groupe Chargeurs s'appuie sur des valeurs auxquelles sont particulièrement attachés les Millennials : fiabilité, passion, engagement et audace.

La fiabilité de nos compétences et de nos produits, qui permet d'être leader mondial dans tous nos métiers.

La passion de l'innovation, sans laquelle le futur ne peut s'écrire.

L'engagement, qui imprime un sentiment d'appartenance fort à la marque Chargeurs.

L'audace, nécessaire pour non seulement rester les meilleurs, mais aussi devenir iconiques et distinctifs.

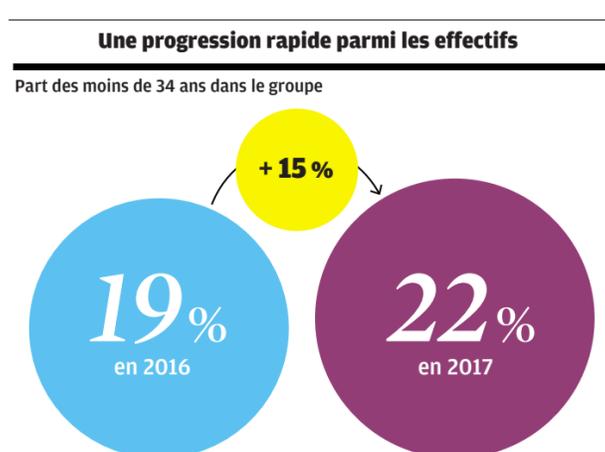
Creuset de ces valeurs depuis

1872, le groupe Chargeurs transmet cet héritage aux jeunes, qui se reconnaissent dans les produits qu'il fabrique, dans les opportunités de carrière qu'il propose et dans le sens qui est ainsi donné au travail quotidien.

LES MILLENNIALS SONT LES CLIENTS D'AUJOURD'HUI...

Tous les Millennials utilisent tous les jours les produits Chargeurs... parfois sans le savoir. Chargeurs les protège du froid grâce à la laine qui a été peignée sur les hauts plateaux de Patagonie. Chargeurs préserve le confort de l'environnement des Millennials avec les tissus techniques qui viennent étouffer les nuisances sonores ou sublimer les couleurs des boutiques ou des musées.

Chargeurs protège aussi les objets du quotidien, nos habits et nos smartphones grâce



aux films de protection temporaire.

Chargeurs crée, de manière invisible, l'harmonie de nos vêtements. Au-delà de la qualité technique de nos produits, les Millennials apprécient la finalité de nos solutions, qui visent à harmoniser nature, produits et vie.

Avec l'adhésion au Global Compact (Pacte mondial) des Nations unies, le groupe Chargeurs soutient l'innovation pour le développement durable et répond aux préoccupations des jeunes générations, très attachées à la traçabilité des produits. La marque Chargeurs est iconique car elle

reflète ces valeurs universelles, protectrices de notre vie.

ET LES COLLABORATEURS DE DEMAIN...

Depuis plusieurs années, se développent rapidement les forces vives du groupe Chargeurs ayant moins de 34 ans. Ces modifications générationnelles transforment nos pyramides des âges et constituent un vrai challenge pour l'entreprise. Groupe industriel par essence, Chargeurs pousse les opportunités de formation, depuis l'apprentissage jusqu'aux formations exécutives les plus prestigieuses, accélérant de ce fait les rythmes d'évolution de carrière.

Ainsi, l'esprit d'entreprise et les projets de start-up pullulent... Férues d'instruments de haute technologie, les générations Y satisfont chez Chargeurs leurs besoins de création d'applications pour les projets collectifs, d'animation de réseaux sociaux

internes ou de responsabilisation par une participation directe aux décisions stratégiques. Les *business models* s'axent également sur la constitution d'alliances avec des *best players*, sur la co-innovation, faisant de l'expérience client le cœur de la matrice industrielle. En définitive, par son histoire longue de près de 150 ans, le groupe Chargeurs écrit l'histoire de demain avec l'élan des jeunes générations, comptant ainsi force de la tradition industrielle et disruption générationnelle. Les Millennials peuvent s'y épanouir. Car Chargeurs imprime une marque unique, authentique et distinctive, créant du sens en même temps que de la valeur sociale, économique et humaine.



MICHAËL FRIBOURG
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

Libérer l'initiative des collaborateurs et s'engager

Schneider Electric Notre moteur, transformer l'énergie et accroître l'efficacité, est en adéquation avec les attentes de la génération Y.



JEAN-PASCAL TRICOIRE
PRÉSENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

D'un côté, de nombreux comptes à rebours : le climat, la pauvreté et les migrations qui en découlent, la biodiversité. Les perturbations de la météo et l'épuisement des matières premières conduisent à douter de l'avenir qui se prépare. Le 1^{er} août, l'humanité a consommé l'ensemble des ressources qui peuvent se renouveler en un an. D'un autre côté, les innovations, dont le rythme s'accroît, permettent de vivre mieux et d'ouvrir de nouvelles perspectives. Tous les dix jours naît dans le monde une ville de la taille de Paris, afin d'intégrer les 2,5 milliards d'habitants qui deviendront urbains avant 2050. Et, chaque seconde, 300 machines se connectent à Internet sur la planète, soit 25 millions par jour. Nous assistons à une véritable révolution qui permettra au réseau de relier plus de 50 milliards de machines avant 2020, c'est-à-dire demain.

Les Millennials ont la particularité d'être nés dans un monde numérique. Il a façonné leur personnalité, imprégné tous les aspects de leur vie, de leurs relations et a accéléré leur impatience et leur curiosité. Le numérique permet de construire des communautés de mobilisation, d'affiner et de déployer plus rapidement leurs engagements. Les Millennials sont de prime abord plus interactifs et directs. Ils sont, par exemple, plus engagés dans le

crowdfunding, les cagnottes en ligne. Ils sont conscients de ne pas avoir de planète B et grandissent dans celle-ci avec appétit. Chaque année s'accroît le nombre de ceux qui souhaitent mettre leurs compétences à la recherche de nouvelles solutions. La huitième étude mondiale de Deloitte sur les Millennials le confirme : leurs attentes et aspirations nouvelles se cristallisent au moment de choisir leur emploi. Ils cherchent les organisations qui leur font confiance et ont envie de prendre part à la construction du monde de demain.

TOUS LES ASPECTS DE LA VIE EN LIGNE DE MIRE

Schneider Electric transforme l'énergie et accroît l'efficacité de tous les aspects de la vie en menant la révolution numérique, qui permet des progrès inégalés dans ces deux secteurs. Dès à présent, 50 % de nos solutions (Eco-Struxure) sont connectables pour atteindre de nouveaux niveaux d'efficacité, et elles permettent à nos clients où qu'ils se trouvent dans le monde de faire beaucoup plus et d'innover tout en réduisant leurs coûts et leur empreinte carbone : les industriels, dans le cadre de la transformation de l'usine du futur, plus productive, agile et qui consomme moins de ressources ; les réseaux électriques, qui, chaque jour, organisent davantage le dialogue entre offre et consommation d'énergie, l'intégration des



énergies renouvelables, optimisée par l'intelligence artificielle ; les bâtiments, pour en accroître le confort d'usage et en réduire les consommations. Et l'entreprise mobilise aussi ses collaborateurs et leurs capacités d'innovation pour construire l'accès à l'électricité des personnes de la base de la pyramide, un enjeu essentiel pour l'émancipation de ces populations et la construction d'un monde plus équilibré. En engageant l'entreprise au cœur de son écosystème vers la neutralité carbone pour 2030, nous inscrivons dans notre stratégie l'ambition de contribuer aux solutions. Cette ambition est la boussole de nos décisions. Les collaborateurs qui nous rejoignent aujourd'hui recherchent

une entreprise avec trois caractéristiques : qu'elle soit dotée d'une mission, à laquelle elle donne du sens et de l'impact. Nous participons à la transformation du monde et sommes pionniers du numérique au service d'une énergie accessible à tous, d'un monde plus efficace et moins gourmand en ressources et d'une planète plus durable.

Nous accomplissons cette mission à une échelle mondiale. Et nous le faisons en adoptant des standards de responsabilité sociale et de développement durable dont nous souhaitons qu'ils atteignent le plus haut niveau ; une entreprise inclusive, ouverte sur le monde et équitable, offrant à chacun, quels que

soient son genre, sa nationalité, ses convictions, son parcours, une complète équité de rémunération et de promotion dans l'entreprise ; une entreprise où l'on peut entreprendre et prendre des décisions pour libérer l'initiative des collaborateurs et leur créativité, c'est-à-dire simplifier les processus de décision, réduire les niveaux hiérarchiques, permettre l'initiative individuelle, la décision locale et préférer des relations plus agiles avec son management pour s'ajuster plus rapidement, faire de chacun des collaborateurs de Schneider un copropriétaire plus qu'un employé, comme l'illustre tous les ans notre plan d'actionnariat salarié largement souscrit au niveau

mondial. Une entreprise où l'on peut s'engager aussi. Nous avons construit un outil de mobilisation, VolunteerIn, pour contribuer à des projets d'intérêt général, particulièrement par l'enseignement. Plus de la moitié des participants, environ mille en 2017, sont des Millennials et assurent que cela contribue à leur épanouissement personnel.

UNE PLANÈTE DURABLE ET ÉQUITABLE

Plus qu'un symbole, Nathan, Mai Lan, Jade, Dallal, Rubben, Charlie, Aurélien, Nikolay, Ren Jing, Elena, Jean-Baptiste, tous Millennials, constituent un comité spécifique que j'interroge pour « challenger » nos décisions. Au-delà de l'efficacité de leurs propositions, ce comité symbolise le désir que nous avons de tirer le meilleur profit possible de la créativité, l'énergie et l'ambition des Millennials et de leur ouvrir de belles perspectives de croissance.

Natifs numériques et ouverts d'esprit, tous cherchent plus une expérience, plus une aventure qu'une carrière, une cohérence, et, par leurs initiatives, leur énergie nous concentre sans cesse sur l'essentiel. Ils bousculent l'entreprise qui en a bien besoin, dans un monde aux multiples transitions.



PHILIPPINE DOLBEAU
FONDATRICE

Jeune et femme : un double combat pour créer sa start-up

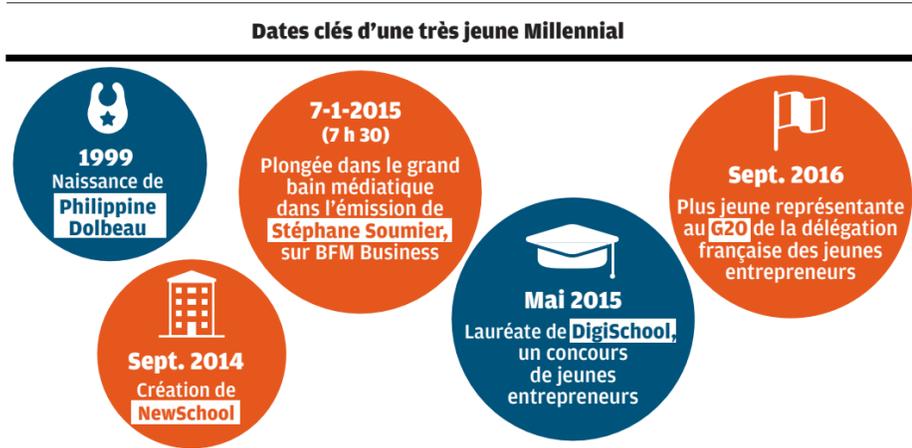
Newschool La création d'entreprise séduit la jeunesse. Philippine Dolbeau a su se lancer à 15 ans. Elle revient sur ses motivations et sur les difficultés rencontrées.

Petite, tout le monde m'appelait « geekette ». Je vois le jour en 1999 et grandis au fil des innovations technologiques. J'ai toujours eu un appareil électronique entre les mains. Je suis née au bon moment : les premiers smartphones venaient de sortir, les ordinateurs étaient modernes, mais mes parents ne savaient pas toujours les utiliser. Je suis devenue fan de technologies mais je n'ai jamais considéré une carrière professionnelle dans ce milieu, j'étais tellement nulle en sciences. Laborieuse en physique-chimie, je répare pourtant les ordinateurs et les téléphones de la famille et des amis. Je mets sur pied des sites Web pour un opticien de la ville, avant de monter ma propre plateforme pour mettre en ligne mes photographies. Vient alors ce jour où il faut créer une mini-entreprise fictive pour mes cours d'économie, en classe de seconde. C'était un peu l'Everest de l'entrepreneuriat ! Problème : je n'ai pas d'idée d'entreprise. Je rentre

chez moi, allume la télévision et tombe sur l'histoire du petit Charles, 9 ans, abandonné à 8 heures dans son bus scolaire en allant à l'école. Sa maîtresse n'avait pas fait l'appel, n'a donc pas remarqué son absence, et Charles, endormi, n'a été retrouvé que huit heures plus tard dans son car. Voilà d'où vient l'idée de Newschool : créer un cahier d'appel digital, qui permettrait de contribuer à la sécurité des écoliers dans leur établissement.

RÉINVENTER, RÉVOLUTIONNER

Créée avec quelques fonds personnels et familiaux, Newschool décolle rapidement. En mai 2015, à la fin de mon année de seconde, j'ai l'honneur d'être lauréate du concours de jeunes entrepreneurs de DigiSchool. Un ingénieur semble m'avoir repérée et part en parler à Apple, qui me contactera deux mois plus tard. Pour moi qui suis une grande fan de la marque, c'était impressionnant. Ils m'ont donné des conseils pour développer l'application, et le projet avance. Au repas de Noël, à table, la famille Dolbeau délire en imaginant à



quelle chaîne de télévision je pourrais écrire pour profiter de la lumière des médias. On a choisi enriant BFM TV, puis j'ai envoyé un e-mail pour dire qu'ils pouvaient venir faire un reportage s'ils le souhaitaient. C'était la grosse blague. Période de creux médiatique oblige : mon e-mail parvient à Stéphane Soumier, présentateur de BFM Business. Le 5 janvier, mon téléphone sonne : je suis à l'écran dans deux jours. Pour être franche, je suis passée le 7 janvier à 7 h 30, je pensais que personne ne regardait la télévision à cette heu-

re-ci. Mais ça a fait un buzz inattendu, je n'ai rien compris. Peut-être parce que mon profil, littéraire, féminin et jeune était « neuf » dans un monde entrepreneurial très masculin. Mon profil m'a certainement aidée quant à la médiatisation de ma société. Mais j'ai aussi dû faire face à des critiques, des remarques insolentes de journalistes : « Alors comme ça on peut entreprendre quand on est en filière littéraire ? » « Philippine, avouez qu'on ne peut pas monter sa boîte en ayant 15 ans, en L, encore au lycée et en étant une femme, seuls les hommes le peuvent. » « Ce que vous faites, c'est à gerber son petit déjeuner. » Aussi classe que sidérant. Et c'est cette phrase, « On ne peut pas monter sa boîte en ayant 15 ans, en L, encore au lycée et en étant une femme » qui retiendra mon attention pendant tous ces mois. Parce qu'elle représente un état d'esprit clos, une vision des femmes littéraires et jeunes tout à fait affligeante en notre siècle, j'ai décidé de tourner une critique en un combat, et ainsi prouver que oui, on peut entreprendre en étant une fille,

en filière littéraire, en ayant 15 ans. Des remarques sexistes, j'en ai eu et j'en aurai toujours, c'est malheureux. Mais elles ne m'arrêteront pas ! Si l'une de mes convictions est que les Millennials peuvent entreprendre et devenir des change makers dans nos sociétés, je suis aussi convaincue que c'est par l'innovation que l'éducation saura se réinventer. Et c'est d'ailleurs pour cela que j'ai créé Newschool. Il y a tant de projets à inventer, à la fois pour moderniser les infrastructures scolaires, les cours ou encore les principes éducatifs que l'aventure en vaut la peine. Et c'est sur ce terrain de jeu, aussi vaste que rempli de challenges, que j'ai décidé de me lancer, enfant du « système », étant encore élève. Difficile de s'attaquer au mammoth que représente l'éducation en France, certes. Mais c'est un défi. Qu'il soit relevé ou non, c'est une expérience formidable que de tenter d'innover dans ce milieu, de révolutionner les usages, de réinventer l'enseignement et l'apprentissage, d'améliorer la qualité de vie de la communauté éducative. Ça l'est encore plus quand on est (très) jeune.



THIERRY BRETON
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

La technologie, source d'épanouissement

Atos Passionnés d'innovation, les « digital natives » ont besoin de souplesse, de mobilité et d'évolution rapide. Ils ont le souci de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Les Millennials font leur entrée dans le monde à l'heure où la créativité, l'agilité et la rapidité d'adaptation sont les maîtres mots en entreprise. Ces notions ne sont évidemment pas nouvelles. Dès 1994, dans le rapport que je publiais sur le télétravail en France et ses perspectives de développement, je décrivais notre évolution inéluctable vers une nouvelle forme d'organisation plus flexible, où le travail à distance, notamment, deviendrait une réalité du quotidien. Les nouvelles technologies et l'évolution des moyens de communication ont très largement participé à offrir aux employés plus d'autonomie et une meilleure maîtrise du temps de travail.

Aujourd'hui, la flexibilité est plus que jamais nécessaire ; pour les entreprises qui n'ont cessé d'innover et de créer, mais aussi pour les Millennials, qui aspirent à plus de mobilité et de responsabilité tout en préservant un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Il faut prendre le temps de comprendre les aspirations profondes de ces *digital natives* pour construire ensemble l'avenir et les accompagner au mieux dans leur intégration et leur collaboration avec les générations précédentes, qui constituent encore aujourd'hui le cœur de nos forces vives.

UNE PASSION QUASIMENT INSTINCTIVE POUR LES TECHNOLOGIES

Au-delà d'avoir eu entre les mains, dès le plus jeune âge, un ordinateur, une tablette ou un smartphone, cette génération se caractérise par la passion de la technologie. Dans les actes du quotidien (trouver un moyen de transport, commander un repas, etc.), les interactions sociales (qui n'a pas *snappé* ou *instagrammé* des épisodes de son été ?) ou se lancer dans un projet bénévole ou humanitaire (à travers des plateformes de crowdfunding), la technologie est aujourd'hui au centre de tout.

Chez Atos, nous accompagnons la passion de nos jeunes ingénieurs au sein de nos centres de recherche et laboratoires dédiés à l'intelligence artificielle, la cybersécurité ou encore l'informatique quantique, domaine de pointe dans lequel nous formons les doctorants et les chercheurs qui façonneront le monde de demain.

Le groupe que je dirige recrute en 2018 près de 10.000 jeunes

« Il est de la responsabilité des grands acteurs du digital de préparer au mieux la jeune génération au monde du travail pour les prochaines décennies »

ingénieurs dans le monde entier, à travers un partenariat privilégié avec 125 des meilleures universités mondiales dans notre secteur. Car c'est bien dès l'enseignement supérieur qu'il est aujourd'hui nécessaire d'identifier et de recruter les meilleurs talents. A ce titre, Atos invite les étudiants à participer à des challenges internationaux comme l'Atos IT Challenge (*lire l'encadré*), ou à des hackathons comme dernièrement en Malaisie et en Inde. Enfin, sera bientôt lancé un « Coding Game », un domaine où excelle cette génération qui a souvent appris à coder sur les bancs du lycée.

L'IMPORTANCE D'UNE FORMATION ET D'UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

Le secteur du numérique est en proie à des changements rapides, évoluant au gré des innovations technologiques. Il est de la responsabilité des grands acteurs du digital de préparer au mieux la jeune génération au monde du travail pour les prochaines décennies.

En s'impliquant pleinement dans le débat et la vie universitaires, les experts d'Atos offrent aux ingénieurs en devenir une vision de l'évolution de notre secteur, constamment enrichie avec les réalités pratiques, technologiques et humaines du moment. Nous échangeons tout

particulièrement avec le centre digital de HEC sur l'industrie 4.0, l'Ecole polytechnique, HEC et l'université Ahmedabad, en Inde, sur le management interculturel, avec l'Ecole normale supérieure de Paris-Saclay et les universités technologiques de Munich et Passau, en Allemagne, sur la recherche en intelligence artificielle pour l'industrie. Après l'embauche, il est vital de

prendre en compte les aspirations des jeunes diplômés et d'assurer leur bonne intégration. L'accompagnement doit ensuite se poursuivre avec des plans de carrière adaptés, qui veillent notamment à satisfaire leur désir de mobilité et d'évolution rapide.

Début septembre 2018, Atos a ainsi lancé un programme, unique et innovant, à destination des jeunes diplômés : le Graduate Discovery Journey. Il s'agit d'un accompagnement personnalisé sur trois ans, comprenant une expérience de dix-huit mois minimum à l'étranger. Les jeunes bénéficient également de formations adaptées, portant à la fois sur des compétences techniques et digitales, mais aussi sur des *soft skills* telle l'intelligence émotionnelle.

D'ici à 2019, ce sont 2.000 jeunes diplômés qui seront invités à suivre ce programme particulièrement attractif, qui donnera à ces jeunes ingénieurs toutes les clés pour s'épanouir et entreprendre.

UNE SOIF D'ENTREPRENDRE AU SEIN ET EN DEHORS DE L'ENTREPRISE

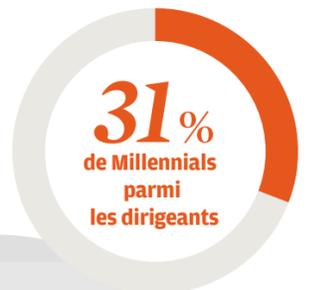
L'entrepreneuriat, enfin, est probablement la valeur la plus communément partagée par les *digital natives*. Au-delà des compétences techniques, la jeune génération insufflé l'esprit d'entreprendre et l'envie constante de chercher des solutions aux problèmes du quotidien comme aux grands défis de notre planète.

Il faut par conséquent impérativement veiller à ce que cette envie d'entreprendre puisse s'exprimer au sein des entreprises avec le soutien du management, et être en mesure d'offrir à cette génération la flexibilité au travail qui leur permette de concilier vie privée et vie professionnelle.

Près d'un tiers des dirigeants sont des Millennials



Thierry Breton entouré de séminants Millennials, à l'occasion de la remise du prix de l'Atos IT Challenge 2017.



L'Atos Quantum Learning Machine, le simulateur quantique développé (entre autres) par de jeunes doctorants et chercheurs du programme Atos Quantum.

« Il faut veiller à ce que cette envie d'entreprendre puisse s'exprimer au sein des entreprises avec le soutien du management »

Si nous avons été l'une des premières entreprises en France à proposer le télétravail à très grande échelle à nos employés, il nous faut désormais aller plus loin. Avec l'avènement de la *gig economy* et, notamment, l'explosion des grandes plateformes, les métiers traditionnels commen-

cent à être bouleversés et nécessitent une adaptation. Pour nous, cela signifie être capable de mettre en place un véritable échange de compétences : en offrant des missions spécialisées, stimulantes, bien rémunérées et une grande autonomie à nos jeunes partenaires, nous bénéficions, en échange, de compétences, d'une expérience et d'un savoir-faire spécifiques. Le tout avec un regard unique sur les nouveaux besoins exprimés par la société. Grâce à la mise en place prochainement d'une plateforme de mise en relation d'expertise digitale (*digital expertise platform*) accueillant des centaines de Millennials, Atos créera avec la

plus grande fluidité des services en adéquation avec les attentes actuelles des clients. Ce modèle ouvre de nouvelles perspectives d'échanges avec un écosystème de partenaires plus large intégrant les grandes et les plus petites entreprises, les *free-lances* et les autoentrepreneurs.

Avec les Millennials, nous sommes investis d'une même mission : construire ensemble le monde que nous souhaitons pour demain. Nous évoluerons dans un environnement de technologies, faisant émerger chaque jour des compétences nouvelles au sein d'une génération motivée et en quête permanente de sens. C'est une génération passionnante et passionnée dont le potentiel est immense.

CRÉATION

L'Atos IT Challenge, le concours d'innovation pour les étudiants du monde entier

Ce concours encourage la prochaine génération de professionnels de l'IT à appréhender une technologie émergente en proposant un concept innovant à travers la création d'un applicatif. L'édition 2018, qui portait sur les *chatbots*, a été remportée par des étudiants de l'université de Columbia qui ont développé un *chatbot* pour faciliter la gestion de l'approvisionnement en électricité des objets connectés grâce à des technologies d'automatisation. L'Atos IT Challenge est un concours par équipe, ouvert à tous les étudiants dans le monde entier. Les trois équipes finalistes remportent respectivement 10.000 €, 5.000 € et 3.000 € pour la médaille d'or, d'argent et de bronze, et chaque étudiant se voit offrir la possibilité d'effectuer un stage ou une première collaboration au sein d'Atos.

Le prix est remis chaque année lors d'une cérémonie présidée par le président-directeur général d'Atos, Thierry Breton. Depuis sa création en 2012, ce sont plus de 2.500 étudiants venus de grandes écoles et d'universités d'Afrique, d'Asie, d'Europe ou d'Amérique du Nord qui ont participé à la

compétition. Les idées récompensées avaient pour thème les Jeux olympiques, les voitures connectées, la vie quotidienne connectée ou le droit à l'oubli. Le thème de l'année 2019 est « Machine Learning pour un avenir durable ». Le Juniors Group est le réseau de jeunes collaborateurs talentueux et créatifs d'Atos. Au sein de ce réseau, ils travaillent sur des projets de collaboration, de conduite du changement ou d'amélioration des processus internes en équipe multiculturelle et cross-fonctionnelle.

Les jeunes sont invités à sortir de leur « zone de confort » en apportant leur contribution à des projets en dehors de leur domaine de compétences au travail sur des thèmes stratégiques pour l'entreprise : les talents, les Jeux olympiques, le développement de nouvelles offres, la formation des équipes de vente, le développement durable, etc. Chaque projet est soutenu par un membre de la direction du groupe. Dans le cadre de ce programme, les membres de ce réseau reçoivent sur une période de dix-huit mois une série de formations à l'étranger.

Capgemini

Leur refus de la monotonie est un signe de volonté d'engagement



PAUL HERMELIN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Comprendre les Millennials en tant que consommateurs d'abord et ensuite – et surtout – en tant que collaborateurs est devenu un enjeu majeur pour toute entreprise. Ils se démar-

quent par leur soif d'apprendre qui les rend extrêmement polyvalents, mais aussi par leur quête d'une expérience non seulement multiple mais variée ! Certains les voient comme des « zappeurs », car ils sont prêts à passer très vite d'un poste, d'une entreprise ou d'une marque à une autre. Moi, je vois leur refus de la monotonie comme un signe de volonté d'engagement ! Pour autant, sont-ils capables, comme leurs aînés, de s'investir sur le long terme ? Je le crois ! Le salaire n'est pas pour eux une motivation suffisante ; ils veulent que leurs actions aient une portée sociale, et les enjeux sociétaux des entreprises constituent un facteur fondamental de leur motivation. Enfin, ils communiquent et partagent plus spontanément que leurs aînés, ce qui facilite le tra-

vail en équipe mais requiert une transformation profonde du mode d'organisation et de management de l'entreprise.

Comment les attirer en tant que clients ?

— La prise en compte des modes de consommation des Millennials est un élément clé de la transformation digitale des entreprises. Le digital est pour eux la norme, et leur expérience client est jugée à l'aune de sa fluidité, de l'efficacité du parcours client, de l'anticipation de leurs attentes.

Face à l'arrivée de nouveaux acteurs répondant immédiatement à ces attentes, comme les fintechs dans le secteur de la banque, les acteurs traditionnels se doivent de créer de nouveaux services pour les séduire. Capgemini les accompagne dans ce sens.

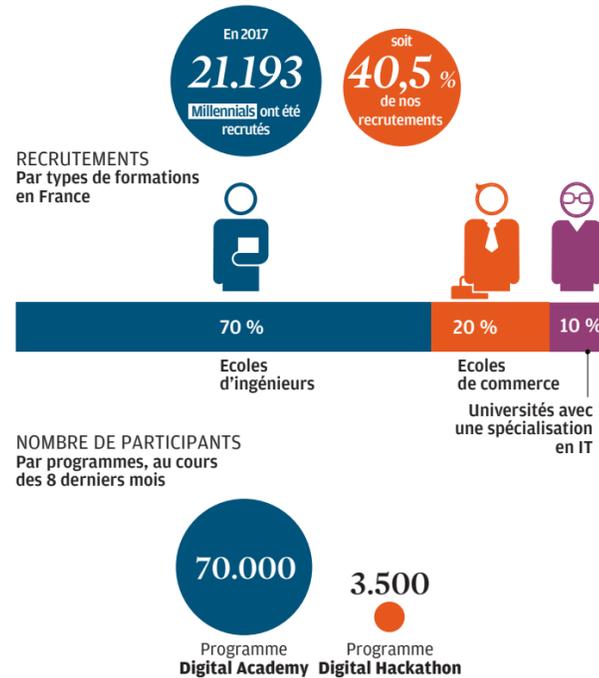
Comment les séduire en tant que salariés ?

— Les Millennials constitueront 75 % de la population mondiale d'ici à 2025 et représentent déjà 70 % de nos recrutements. Notre image de marque et nos engagements dans la société contribuent à nous distinguer. Nous les touchons en utilisant les médias sociaux, les hackathons ou encore une certaine « gamification » de nos processus de management. Nous développons des programmes d'intégration et d'apprentissage adaptés et digitaux pour maintenir leur intérêt et valoriser leurs méthodes de travail afin de leur donner les clés de la construction par eux-mêmes de leur parcours « sur mesure » au sein du groupe.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Nos besoins en matière de recrutement varient en fonction des régions. Par exemple, en Inde, nous recrutons majoritairement des profils d'ingénieurs informatiques, alors qu'en Amérique du Nord nous recherchons des talents alliant expertise technologique et compréhension des enjeux business. Au-delà des diplômes, nous som-

Focus sur la formation



mes à la recherche de compétences telles que l'agilité, la capacité à orchestrer des programmes complexes et la faculté d'adapta-

tion, indispensables pour mener à bien les transformations digitales de nos clients. Et, ça, ça leur convient très bien !

Sopra Steria

L'espace donné à la créativité est essentiel



VINCENT PARIS
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Authenticité, exigence et liberté sont les maîtres mots qui caractérisent les Millennials et

leur relation aux entreprises. Authenticité, car ils attendent une expérience collaborateur en parfaite cohérence avec le discours porté à l'extérieur. Exigence, car ils veulent une trajectoire de carrière sur mesure et l'esprit agile d'une start-up allié à la puissance de grands groupes. Liberté, enfin, car ils quittent aisément une entreprise qu'ils peuvent réintégrer plus tard.

Comment les attirer en tant que clients ?

— Le digital a bouleversé les pratiques de consommation. L'usage collaboratif prévaut désormais sur la possession. L'expérience doit être hyper-connectée, instantanée et hyperpersonnalisée. En tant

qu'entreprise B to B, notre enjeu est de permettre à nos clients de satisfaire leurs propres clients et de leur garantir une expérience consommateur qui génère un attachement dans la durée. Aussi adaptons-nous continuellement nos offres.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Il faut prouver sa capacité à faire grandir les collaborateurs et donner de l'espace à la créativité. Sopra Steria leur permet d'avoir accès à une grande diversité de projets, d'innover au quotidien et d'évoluer dans un cadre où l'intrapreneuriat et l'esprit d'équipe sont centraux. La mobilité, les parcours de carrières entre les métiers et les formations personnalisées sont pour nous les véritables conditions de notre développement. Sur cette base, nous avons mis en place des politiques globales. Parmi bien d'autres, citons les Innovation Awards, challenge interne à échelle internationale ; le réseau de Digilabs, où nos collaborateurs co-innovent avec nos clients ; la

Près de la moitié des effectifs sont des Millennials



Fondation Sopra Steria-Institut de France, qui promeut le numérique au service de l'homme et de l'environnement et permet à nos collaborateurs de contribuer à des projets en résonance avec leurs valeurs personnelles.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Nous recherchons principalement des jeunes diplômés bac +

5, issus d'écoles d'ingénieurs, de commerce ou de filières universitaires, mais aussi des profils expérimentés. Ce ne sont pas tant les compétences que le savoir-être et le savoir-apprendre qui priment : nous privilégions la créativité, un solide esprit d'équipe et un sens développé du service au client. Il s'agit d'une mobilisation quoti-

dienne. Mais j'ai la très grande satisfaction de constater que nos actions portent puisque Sopra Steria figure en France dans le top 3 des recruteurs de jeunes diplômés et que 80 % de ceux qui nous rejoignent sont des Millennials. A l'expertise technologique et au sens du collectif, nous veillons à associer un ingrédient essentiel : le plaisir !

Wavestone

Une génération qui veut sortir des sentiers battus et prendre des risques



PASCAL IMBERT PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

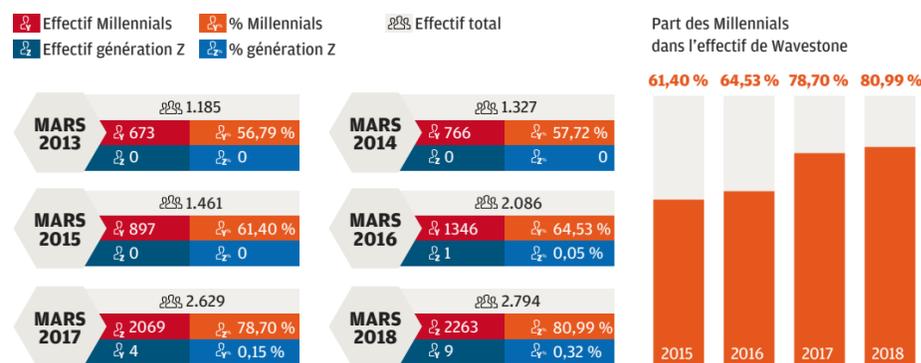
— Il y a peu, un jeune diplômé disposant de seulement quelques jours d'expérience professionnelle m'a interrogé : « Pourquoi Wavestone est-il si peu présent en Afrique ? Les perspectives y sont pourtant considérables, non ? » Le regard sévère malgré sa jeunesse professionnelle, il attendait une réponse circonstan-

ciée. Il y a quelques années, les jeunes consultants qui rejoignaient Wavestone n'imaginaient pas questionner les choix du cabinet. Les Millennials, eux, veulent comprendre, se sentir en accord avec l'entreprise qu'ils ont rejointe. Les Millennials démontrent qu'ils savent s'engager dans l'entreprise tout autant que ceux qui les ont précédés. Mais, sans doute plus que leurs aînés, ils sont prêts à mobiliser leur créativité, à sortir des sentiers battus, à prendre des risques.

Comment les attirer en tant que clients ?

— Les Millennials veulent être écoutés, prendre des initiatives, être force de proposition. Répondre à ces exigences devient donc un impératif pour attirer les talents, les fidéliser, les mobiliser. Pas si facile, même quand on est un cabinet de conseil, métier a priori de pointe en matière de management. Le monde du conseil cultive en fait les archaïsmes : organisations hyperhiérarchisées, fonctionnement en silos, armées de consultants-sherpas à qui la seule perspective proposée est d'accéder, un jour lointain, au statut-Graal de *partner*. Chez Wavestone, nous avons fait un choix, il y a quelques années : dessiner un cabinet pour les

Taux de croissance de la part des Millennials dans l'effectif total de Wavestone



générations nouvelles. Celles-ci sont notre futur. Aux anciens de faire leur révolution culturelle.

Primauté du collectif, proximité, fonctionnement en réseau, libération des initiatives sont désormais au cœur de notre organisation. Les outils de travail sont à la pointe du digital. Les locaux sont innovants, pensés pour notre métier, et favorisent la proximité. Et, bien sûr, la flexibilité des modes de travail est au rendez-vous : télétravail, accès à des espaces de *coworking*, temps partiels, congés sabbatiques. L'effort en vaut la peine : les Millennials sont nombreux, chaque année, à être séduits par notre approche.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Les parcours dans des grandes écoles de management ou d'ingénieurs sont particulièrement recher-

chés par Wavestone, aujourd'hui comme hier.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Wavestone a un savoir-faire distinctif en matière d'innovation et d'intelligence collective. Ce savoir-faire est entièrement le fruit d'une initiative d'un collectif de consultants, autodénoté « Creadesk », qui en a irrigué l'ensemble du cabinet. Wavestone utilise d'ailleurs le Creadesk pour aider ses clients à accueillir et à mobiliser les talents des nouvelles générations, aux côtés d'autres offres comme le *digital working* ou la transformation d'organisations en mode agile. Des savoir-faire portés par des Millennials pour des Millennials : la boucle est bouclée, et elle démontre tous les jours sa valeur.



CARLOS TAVARES
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

La liberté de mouvement, un enjeu sociétal

Groupe PSA Les jeunes générations sont à la pointe dans le glissement vers une économie de partage. Le devoir d'un constructeur est de leur apporter des solutions adaptées.

Notre groupe est très attentif à la manière dont évoluent les attentes en termes de mobilité car elles ont été fortement impactées au cours des dernières années par l'économie, la démographie, l'urbanisation, l'équilibre macropolitique... autant de facteurs de changement qui vont façonner notre avenir et influencer les choix de nos clients, qui sont au cœur de notre stratégie, exprimée dans notre plan Push to Pass.

Aujourd'hui, les clients citoyens sont plus sensibles aux sujets environnementaux relatifs à la mobilité, par exemple en matière de qualité de l'air.

DES PRÉCURSEURS À FORT POTENTIEL

A leur manière, les jeunes générations expriment ce glissement vers une économie de partage plutôt que de propriété traditionnelle. Bénéficiant d'une offre de mobilité élargie, ils passent désormais leur permis vers 22-23 ans, cinq ans plus tard qu'au début des années 1990, en raison, notamment, de la considération rationnelle de la charge financière dans leur budget que peut représenter une voiture en pleine propriété. Hypermobiles par rapport aux générations précédentes, ils tendent également à privilégier une expérience de mobilité en privilégiant l'utilisation d'un service individuel ou partagé.

Les Millennials sont des précurseurs à fort potentiel. Ils représentent 32 % de la population mondiale, soit 2,3 milliards de personnes. Aux Etats-Unis, ils dépasseraient déjà la génération des baby-boomers en étant près de 92 millions. Ils sont près de 17 millions en France et représentent un quart de la population active.

« Mobilité » et « connectivité » sont les deux maîtres mots de cette génération qui a grandi avec l'évolution des technologies. Ils utilisent les nouvelles technologies au quotidien et ont cette habilité à muter très rapidement au rythme de l'innovation. La voiture individuelle n'est plus le symbole unique associé à l'autonomie.

Cette tendance s'inscrit dans un contexte de changement socié-

« Cette génération utilise les nouvelles technologies au quotidien et a cette habilité à muter très rapidement au rythme de l'innovation. La voiture individuelle n'est plus le symbole unique associé à l'autonomie »

tal, qui est en réalité liée à la conjoncture économique et à la transformation des modes de vie eux-mêmes. Prenons quelques exemples concernant les Millennials français : 95 % d'entre eux utilisent leur smartphone pour commander un taxi et 80 % ont recours à une application VTC plutôt qu'à une application de taxis traditionnels, 97 % se rendent sur Internet pour acheter un billet de train et, enfin, 75 % d'entre eux utilisent Airbnb. Enfin, près de 60 % des 18-24 ans en France déclarent avoir eu recours au moins une fois au covoiturage, contre 28 % des 50-64 ans.

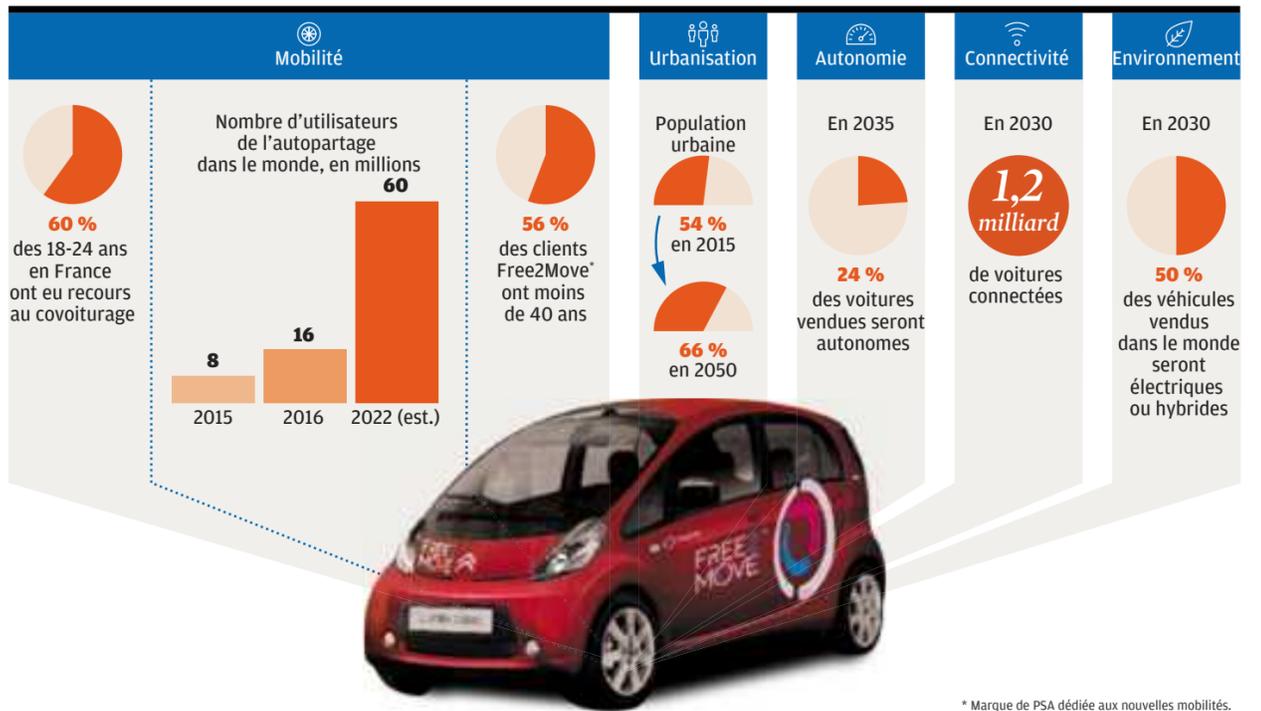
Le défi des fournisseurs de mobilité, dont les constructeurs automobiles, est de faire preuve d'une grande agilité, afin de proposer des solutions, des offres et des produits qui leur ressemblent. Sans cela, les entreprises risquent d'être décrochées du marché, dans une logique darwinienne.

Groupe PSA a pour ambition de demeurer *front runner* sur la proposition de solutions, en développant des voitures toujours plus respectueuses de l'environnement, tout en veillant à l'amélioration de la transparence de l'information vis-à-vis de ses clients. Ensuite, notre mission est d'offrir la solution de mobilité adaptée aux différents besoins de nos clients. Pluralité des services, continuité des usages, souplesse et simplicité des offres, tels sont donc les nouveaux défis de la mobilité. Pour que nos clients continuent d'être en capacité de choisir la solution adaptée à leur mode d'utilisation, nous garantissons une liberté de mouvement à tous, grâce à des plateformes intuitives et à des solutions de mobilité durable, intelligente et sûre.

CRÉATION DE FREE2MOVE

Groupe PSA a ainsi élargi son périmètre d'activités depuis plus de deux ans avec le plan stratégique Push to Pass, en créant Free2Move, marque dédiée aux nouvelles mobilités, qui offre une expérience de mobilité adaptée et de qualité. Avec notre plan, notre ambition est de faire de Groupe PSA le constructeur automobile le plus efficient et le fournisseur de mobilité préféré de ses clients. Ce changement se traduit, notamment, par le déploiement d'offres mondiales de services d'autopartage opérés par Free2Move ou par ses partenaires, comme le succès de l'offre Free2Move déployée à Madrid et à Lisbonne, et bientôt dans d'autres villes au niveau mondial, en est une preuve : un an et demi après son lancement dans la capitale espagnole, 200.000 clients utilisent déjà ce service en *free floating* avec 750 véhicules électriques disponibles. Les moins de 35 ans représentent 43 % des clients. Free2Move développera le même type d'offre à Paris avec, dès cet automne, une flotte de 500 véhicules électriques Peugeot et Citroën. La dynamique est engagée.

Une mutation de l'automobile et de son usage



* Marque de PSA dédiée aux nouvelles mobilités.

« Nous ne sommes qu'au début de cette nouvelle aventure pour garantir une liberté de mouvement à tous »

Le nombre d'utilisateurs de services d'autopartage dans le monde devrait être multiplié par 4,5 en dix ans : de 8 millions de personnes en 2015, il a doublé en 2016 avec 16 millions d'utilisateurs et devrait atteindre 60 millions d'utilisateurs à horizon 2022. L'urbanisation et la digitalisation modifient de plus en plus nos habitudes de consommation pour favoriser l'utilisation et l'expérience de différents modes de transport.

Nous facilitons la mobilité grâce à un éventail de solutions accessibles, utiles, simples et économiquement durables avec un haut niveau de qualité de service, qui est aussi une attente forte des utilisateurs, encore plus des Millennials.

Nous avons été parmi les précurseurs en proposant depuis début 2017 l'application Free2Move, qui offre une expérience simple en mettant à disposition des services de localisation et de réservation intuitive pour accéder à une large palette de choix de mobilité, des véhicules, des scooters ou des vélos. Nous comptons aujourd'hui plus de 1 million d'utilisateurs dans 10 pays pour des services opérés par 45 opérateurs et donnant accès à plus de 65.000 objets de mobilité. Et 56 % des clients Free2Move ont moins de 40 ans !

PARTENARIATS AVEC DES START-UP

Pour opérer ces changements structurels, nous avons mis en place des partenariats avec des start-up, qui sont le miroir de la génération des Millennials et un accélérateur de changement pour notre entreprise. A l'exemple de la start-up de location entre particuliers TravelCar ou encore une entrée au capital de Communauto, le pionnier de l'autopartage en Amérique du Nord. Avec eux, nous apprenons beaucoup, et ils apprennent également. Nous avançons ensemble, et l'opposition que certains mettent en avant entre l'ancienne et la nouvelle économie n'a pas cours dans notre groupe.

Aussi, dans ce monde, il est clair que la façon dont nous conduisons notre industrie va changer radicalement. En tant que diri-

geant d'un constructeur automobile, il est important pour moi d'être à l'écoute, de comprendre et de conduire le changement, par exemple en matière de mobilité. Mon rôle est également d'anticiper avec, notamment, les sept grandes tendances qui vont soutenir ce changement et sur lesquelles j'aurai l'occasion de m'exprimer dans les prochains mois (voir ci-dessous).

Groupe PSA s'attache ainsi à offrir de nouvelles expériences avec des solutions innovantes et des services à forte valeur ajoutée pour ses clients, afin de simplifier leur vie et de garantir leur mobilité au quotidien. Je suis convaincu que l'anticipation et l'agilité sont la clé de la réussite. Nous ne sommes qu'au début de cette nouvelle aventure pour garantir une liberté de mouvement à tous, l'un des fondements de nos démocraties.

PROSPECTIVE

Sept mégatendances qui vont transformer l'industrie automobile

Le monde change. Avec la croissance de la population, de l'information, les progrès technologiques, etc., les attentes en termes de mobilité vont profondément être bouleversées dans les quinze prochaines années, et l'industrie automobile va faire face à davantage de défis qu'elle n'en a jamais connus. Pour nous, sept mégatendances vont impacter l'industrie automobile. La première est liée à l'éclatement des marchés. Alors que le marché mondial est aujourd'hui quasiment tripolaire, dominé par les marchés européen, nord-américain et chinois, les transformations démographiques et sociétales vont conduire à la montée en puissance d'autres marchés, africains, sud-américains ou sud-asiatiques, avec autant de nouveaux environnements et de normes à prendre en compte. La poussée de l'urbanisation conduit, par ailleurs, à l'émergence progressive d'une économie de partage, aujourd'hui embryonnaire encore, mais qui progresse rapidement, et, avec elle, de nouvelles attentes, de nouveaux services. Parce que le changement

climatique est désormais une réalité dans toutes les régions du monde, la décarbonisation des véhicules et des supports de mobilités est devenue incontournable pour contribuer avec les autres secteurs d'activité à la décarbonisation de notre planète. Et, rapidement, l'offre décarbonée s'accroît et s'améliore, et convainc ainsi encore davantage de clients. Parallèlement, les avancées technologiques ouvrent le champ des possibles et créent des attentes en termes de connectivité des véhicules avec tous nos autres objets, smartphones, maisons, montres, etc., et en termes d'autonomie des véhicules qui gèrent les trajets et laissent au voyageur la possibilité de profiter de ce nouveau temps libre. Le véhicule sera guidé par une intelligence de substitution, artificielle, une nouvelle ressource digitale créée par nous. C'est la digitalisation. Entouré de tous ces nouveaux objets et services animés par l'IoT (*Intelligence of Things*), le voyageur développe sa créativité. Il fait naître de nouvelles idées, de nouveaux comportements, de

nouvelles attentes. Le comportement client devient ainsi une tendance en soi. A quoi ressemblera l'industrie automobile dans quinze ans ? Comment ces tendances naissantes vont-elles impacter nos voitures actuelles, quels nouveaux services et produits vont pouvoir émerger, se structurer, et seront-ils rentables, régionaux ou mondiaux ? Des propositions émergent ici ou là, avec leur solution technologique, leur réponse à une attente exprimée ou à détecter. Mais plusieurs solutions sont possibles, techniquement, socialement. Pour Carlos Tavares, président du directoire de Groupe PSA : « Plus que jamais, l'adaptation, l'agilité est un atout maître dans cet environnement mouvant et riche d'opportunités. Parce que le changement est rapide, les opportunités seront saisies par les seuls groupes créatifs et réactifs, qui ont cet état d'esprit. Et notre challenge, mais aussi notre responsabilité, dans nos entreprises, face et avec nos équipes, est d'entretenir cette agilité. »

Plastic Omnium

L'automobile demeure un objet de fascination pour la jeunesse



LAURENT BURELLE
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Les Millennials, dans leur comportement et dans leurs achats (alimentaires, loisirs, déplacements...), consomment différemment de leurs aînés, avant d'en

rejoindre le mode de vie le jour où ils fondent une famille.

Comment les attirer en tant que clients ?

— Évidemment, dans l'automobile, les Millennials participent à la rupture technologique en cours, guidés par de nouveaux usages et de nouveaux comportements — mais, ne l'oublions pas, uniquement pour la frange la plus urbaine d'entre eux. Nous prenons en compte ces nouvelles attentes, qui sont au cœur de nos investissements en recherche et développement dans la voiture propre, connectée et autonome de demain. L'automobile demeure un objet de fascination et de désir pour une partie de la jeunesse. Son style et sa forme changent, et nous y contribuons au quotidien. Bien que son usage évolue, je suis

convaincu que la voiture — une voiture différente certes — reste un symbole de liberté et d'émancipation individuelle.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Les Millennials ont des attentes propres à leur génération du fait de leur relation au travail, qu'ils conçoivent souvent comme un engagement moral ou civique. Plastic Omnium, leader mondial des systèmes de carrosserie intelligents, des systèmes d'énergie propre et des modules complexes, leur permet, par sa contribution décisive à la diminution des rejets polluants et à l'augmentation de la sécurité, de répondre à leurs préoccupations environnementales et sociales.

En outre, l'industrie automobile reste une formidable aventure

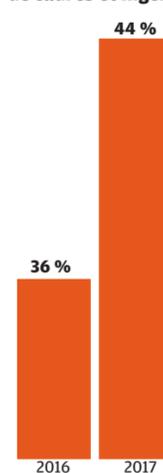
technologique, et ce d'autant plus qu'elle est confrontée à un besoin d'évolution extrêmement rapide auquel il faut répondre par l'excellence industrielle avec le passage à l'industrie 4.0. Ce que nous offrons aux Millennials, c'est d'être les artisans de ce redéploiement industriel, partout dans le monde.

J'ai constaté récemment l'enthousiasme que suscitait un tel projet auprès des jeunes ingénieurs — français, italiens, slovaques, allemands, américains et mexicains... — dans nos usines européennes et américaines en construction : à moins de 30 ans, ces jeunes ingénieurs pilotent avec une responsabilité considérable d'importants budgets d'automatisation, de robotisation et de data-management pour la mise en place de l'industrie du futur, c'est-à-dire nos usines 4.0. Enfin, l'esprit d'entreprise, toujours aussi vivace chez Plastic Omnium depuis la création du groupe en 1946, attire lui aussi les Millennials. Couplé à une forte expansion internationale et à une excellente santé financière, c'est cet esprit qui nous permet aujourd'hui d'intégrer toutes les générations — y compris

Plus de deux cadres et ingénieurs sur cinq

Millennials* en % des effectifs globaux de cadres et ingénieurs...

... et en % des effectifs cadres dirigeants



4 % en 2016

5 % en 2017



* Personnes nées entre 1980 et 2000.

ces jeunes — et de nous projeter dans l'avenir.

Quelles formations recherchez-vous ?

— Principalement des ingénieurs soit généralistes, soit spécialisés

en plasturgie et en performance industrielle. Les écoles visées : Centrale Paris, Insa Lyon, l'Université technologique de Compiègne et l'École des mines de Paris et de province.

Akka Technologies

Diversité, flexibilité et formation, des notions chères aux Millennials



MAURICE RICCI
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Notre monde industriel actuel est en perpétuelle mutation ; de l'ère de la transformation digitale,

nous sommes passés à celle de l'accélération digitale. Dotés d'une soif de liberté pour créer et découvrir le monde, les Millennials, exposés très tôt au digital, sont en phase avec ces évolutions, tant technologiques que culturelles, et recherchent des postes leur offrant des défis à la hauteur de leurs ambitions. Cet environnement mouvant pousse les entreprises à avoir une dynamique de start-up afin d'être toujours plus agiles pour anticiper les progrès, rapides pour les mettre en place et flexibles pour s'adapter aux évolutions constantes.

Comment les attirer en tant que clients ?

— C'est une génération passionnée et fascinée par les nouvelles technologies. A nous ensuite

d'appliquer leur appétence pour la technologie dans la réalité des entreprises, en les sensibilisant au développement d'innovations aux applications concrètes. C'est dans ce contexte que nous avons créé l'Akkademy, notre incubateur de talents numériques, avec le souhait de donner toutes les clés de réussite dans les domaines techniques et managérial aux Millennials qui nous rejoignent. Par exemple, les consultants ingénieurs juniors issus d'une dizaine de pays d'Europe débutent par une formation d'un mois au campus de Genève, au cours de laquelle ils apprennent à travailler sur de nouvelles technologies et commencent à se spécialiser. Ils suivent ensuite un programme d'un an dans le pays

dans lequel ils seront affectés (Allemagne, Belgique, France, Italie, Suisse).

Comment les séduire en tant que salariés ?

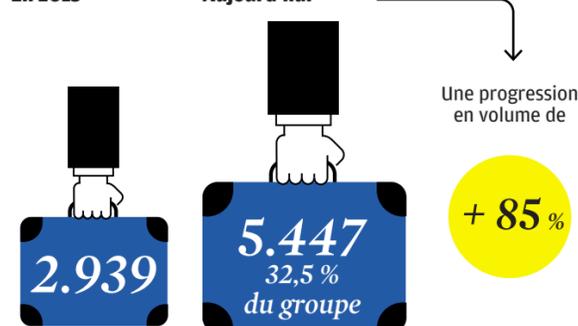
— Nous sommes conscients que les Millennials ont des attentes très fortes en matière de nouvelles technologies. Dans notre centre d'innovation interne, Akka Research, nous avons créé la Link & Go, voiture autonome et connectée dont les briques technologiques sont utilisées chez nos clients, et le Link & Fly, avion smart-mobility et multimodal. Nous nous efforçons de concevoir des environnements de travail vecteurs de créativité, de proactivité et de synergie entre les équipes et les générations. Ainsi, nous prévoyons l'ouverture d'un campus à Rocquencourt (Yvelines) d'ici à 2022, dont l'objectif est de marier des espaces de vie et de travail favorables au bien-être et à la créativité, marqueurs forts de notre ADN. Nos collaborateurs auront notamment accès à des workshops techniques sur la réalité virtuelle, augmentée et l'impression

Près d'un tiers des effectifs sont des Millennials

Nombre de collaborateurs Millennials :

En 2015

Aujourd'hui



3D. Enfin, Akka offre à ses talents la possibilité de travailler pour un panel de clients très diversifié sur des projets innovants et multinationaux dans des industries de pointe (notamment Airbus, GSK, Boeing, Mercedes).

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Nous ne laissons pas des consultants à la chaîne. Akka recherche de jeunes ingénieurs ou

commerciaux, en particulier dans les sciences digitales, avec un fort tropisme pour les nouvelles technologies et l'international. Nous voulons des profils de créatifs, c'est-à-dire qui ne se contentent pas d'appliquer les mêmes processus quelle que soit la problématique et surtout qu'ils aient un état d'esprit d'entrepreneur, sachant se remettre en cause, se questionner et s'adapter...

Groupe Crit

Donner du sens à leur activité professionnelle



NATHALIE JAOUÏ
DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Il est nécessaire de distinguer deux grandes catégories : celle des diplômés et jeunes cadres qui vivent leur relation au travail comme un moyen de s'épanouir professionnellement, moins à la recherche d'un CDI que de projets stimulants. Et celle des jeunes générations moins qualifiées, contraintes à privi-

léger l'aspect salaire, qui sera l'élément moteur dans leur choix professionnel. Dans leur rapport au travail, les Millennials expriment des attentes très différentes de leurs aînés. Ils ont une autre vision de leur vie professionnelle tant en termes d'aspiration que d'attitude et de relation au monde du travail : donner du sens à leur activité professionnelle tout en privilégiant la vie personnelle, recherche de bien-être et de qualité de vie au travail, de convivialité, d'innovation, de technologies (*digital natives* oblige), de changements, d'opportunités... sont parmi les nombreux critères de choix des Millennials. Moins conventionnels dans leur rapport à l'entreprise, ils recherchent le contact direct et informel avec la hiérarchie, refusent d'être contraints pas des strates hiérarchiques trop lourdes ou inaccessibles.

Les Millennials veulent un travail qui fait sens, ne pas s'y ennuyer ou que leurs compétences soient « sous-utilisées », exercer leur savoir-faire et en acquérir de nouveaux, travailler en mode projet, sentir la possibilité de changer de métier, de choisir leur environnement professionnel. Ils expriment un besoin de flexibilité tant dans le mode que dans le lieu de travail : télétravail, adaptation des horaires, *flex office*, etc.

Une progression régulière des jeunes



Comment les attirer en tant que clients ?

— Chaque année, nous missionnons plus de 200.000 intérimaires, dont 50 % ont moins de 30 ans. Nous sommes donc particulièrement attentifs à accompagner leurs parcours professionnels à travers les missions et les formations que nous leur proposons afin de répondre au mieux à leurs attentes et à celles des entreprises clientes.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Les effectifs permanents de notre pôle Travail temporaire en France se composent pour plus de 40 % de Millennials. Leur part monte à plus de 65 % chez nos recruteurs et à près de 50 % chez nos commerciaux et consultants en agence. D'où l'import-

tance de bien comprendre leurs attentes. Ceci nous a conduits à sensibiliser nos équipes de management aux spécificités de cette génération et à organiser des conférences régionales pédagogiques sur ce thème. Les métiers exercés au sein des agences Crit ont du sens. Ce sont des métiers basés sur les relations humaines, des métiers utiles qui mettent en relation des entreprises et des candidats à la recherche d'un emploi. Ils sont au cœur de l'économie locale. Ils ont une portée concrète qui ne peut que plaire à la quête de sens des Millennials, lesquels peuvent évoluer dans une structure agile et légère, à l'image du fonctionnement d'une start-up... mais bénéficiant de la solidité d'un groupe d'envergure internationale.

Travailler au sein du réseau Crit permet d'être en contact direct avec la ligne managériale et d'être partie prenante des décisions dans la vie de l'agence. C'est aussi la possibilité de parcours professionnels évolutifs rapides et de passerelles vers différentes fonctions au sein de l'entreprise. Ainsi, un recruteur Crit peut s'orienter vers des fonctions commerciales ou support, un chargé de clientèle devenir responsable d'agence, etc. Pour aller à la rencontre des nouvelles générations, nous ouvrons régulièrement nos agences en mode *afterwork* ou « petit déj », permettant ainsi à de futurs collaborateurs potentiels de rencontrer en toute convivialité nos équipes, nos managers et mieux connaître notre vision, notre culture et nos valeurs.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Notre métier est polyvalent, nous privilégions avant tout la personnalité et la motivation à vouloir progresser et évoluer dans un environnement commercial exigeant.



BENOÎT POTIER
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

Prouver aux jeunes qu'investir dans nos entreprises a du sens !

Air Liquide La balle est dans le camp des groupes industriels : c'est à eux d'aller vers les Millennials et de leur montrer qu'ils peuvent répondre à leurs attentes.

Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. A notre époque, les enfants sont des tyrans. » Cette citation de Socrate nous rappelle, près de 2.500 ans plus tard, que chaque génération regarde la suivante avec incompréhension. Hyperconnectés, exigeants, impatientes... ces dix dernières années, les médias ont fréquemment présenté les Millennials comme des consommateurs et des collaborateurs aussi difficiles à retenir qu'à satisfaire. Aujourd'hui, ils ont grandi et forment une large part des effectifs du monde du travail. Ils sont en âge de devenir parents et d'investir pour leur avenir. Ces jeunes adultes sont-ils si différents de leurs aînés ?

A mon sens, ils sont tout simplement les enfants de leur époque. Et, s'ils ont été élevés dans un monde numérique riche d'opportunités et d'immédiateté, ils sont aussi confrontés à de dures réalités économiques et sociales. Ils entendent parler de crise depuis leur enfance, ont étudié et font leur entrée dans la vie active dans un contexte de chômage de masse, et doivent se projeter dans un futur qui pose des défis environnementaux planétaires. Ils ne peuvent évidemment pas avoir la même confiance dans notre modèle économique que leurs parents. Ils sont, tout aussi logiquement, plus exigeants que la génération précédente quant aux comportements et aux valeurs des entreprises.

DES ATOUTS À FAIRE VALOIR

En tant que dirigeant d'une grande entreprise industrielle, on me questionne fréquemment sur notre capacité à attirer les jeunes générations, que ce soit en tant que collaborateurs ou en tant qu'actionnaires. On m'oppose le fait que ce sont les start-up qui font rêver les jeunes diplômés d'aujourd'hui et que les entreprises numériques ont détrôné les industriels dans les classements d'attractivité des employeurs. On me rappelle également que l'âge moyen des actionnaires, situé aux alentours

« Il est de notre responsabilité de démontrer aux Millennials que nos entreprises sont porteuses du sens qu'ils recherchent, en tant que collaborateurs bien entendu, mais également en tant qu'actionnaires »

de 62 ans, pose la question de la pérennité de l'actionariat individuel et de son intérêt pour les jeunes générations.

Tout cela est factuellement vrai mais n'entame en rien mon optimisme et mon envie de parier sur leur capacité à s'engager à nos côtés. Car, s'il est bien logique que les Millennials soient attirés par ces entreprises du numérique qui symbolisent pour eux un nouveau monde, je suis persuadé que les entreprises industrielles ont toutes les chances de les séduire.

Il y a un point sur lequel toutes les études s'accordent, c'est que les Millennials attendent des entreprises, plus même que des gouvernements, qu'elles construisent un avenir meilleur.

UN DÉVELOPPEMENT PLUS DURABLE

Il est de notre responsabilité de leur démontrer que nos entreprises sont porteuses du sens qu'ils recherchent, en tant que collaborateurs, bien entendu, mais également en tant qu'actionnaires. L'étude sur les « investisseurs de demain » que nous avons réalisée l'an dernier en partenariat avec le salon Actionaria a ainsi montré que les jeunes générations étaient intéressées par l'investissement en entreprise – sans en connaître véritablement les modalités pratiques. Avant tout, elles sont attirées par celles qui s'engagent en faveur d'un développement plus durable.

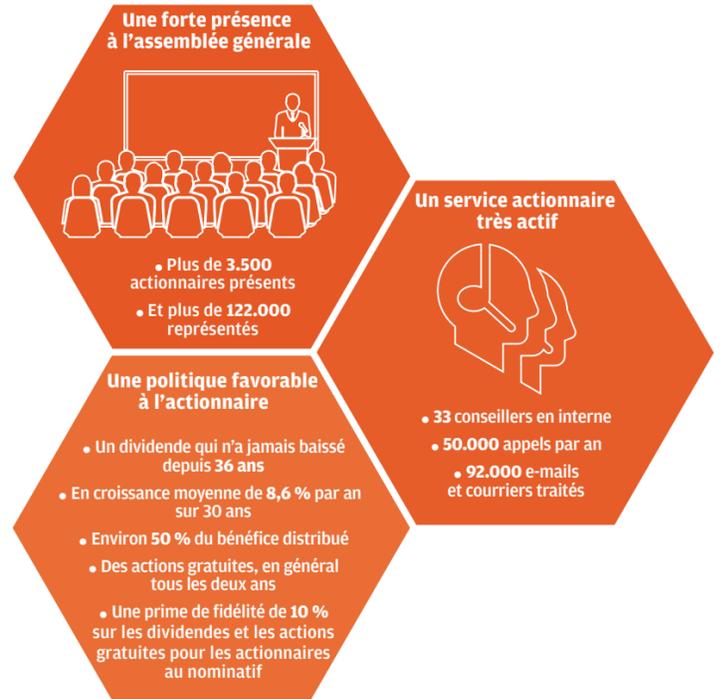
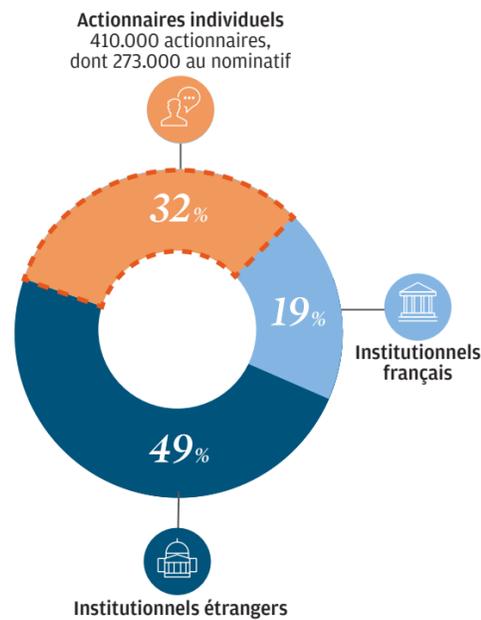
A nous de communiquer différemment et de leur montrer qu'elles peuvent prendre part, à travers un investissement financier, à une aventure humaine et technologique durable – en ce qui nous concerne, depuis plus de 115 ans ! A nous de leur démontrer que devenir actionnaire correspond à leur volonté d'engagement. Nous devons mieux expliquer que les innovations industrielles joueront un rôle absolument majeur dans la résolution des défis auxquels nous faisons face mondialement ; pour trouver de nouvelles sources d'énergie, pour concevoir des solutions de mobilité propre, pour faire des déchets une ressource à part entière...

Pour citer un exemple que nous connaissons bien chez Air Liquide, l'hydrogène pourrait représenter près d'un cinquième de l'énergie totale consommée à l'horizon 2050 et pourrait contribuer à hauteur de 20 % à la diminution des émissions de CO₂. C'est un atout clé de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique. Au-delà de ces innovations technologiques, nous devons également valoriser auprès des Millennials notre capacité à innover plus largement, tant en interne dans la pratique managériale qu'en externe dans notre rôle d'entreprise responsable et citoyenne.

Il est enfin indispensable de faire la pédagogie du rôle de l'actionariat individuel, mal perçu notamment depuis la

Un groupe de référence en matière d'actionariat individuel

Une proportion record de particuliers au capital



crise de 2008. Peu de jeunes épargnants associent le fait de devenir actionnaires à une contribution à l'innovation, à l'emploi, au développement de l'économie réelle. C'est pourtant un véritable engagement, et je suis convaincu que l'actionariat peut parfaitement répondre à leur désir d'avoir un impact concret et durable sur la société.

VISION DE LONG TERME

Nos 410.000 actionnaires détiennent, pour près des deux tiers d'entre eux, leur portefeuille d'actions depuis plus de dix ans. Cette fidélité de

« Nous sommes particulièrement attachés à la pérennité de cet actionariat individuel. Il fait partie intégrante de l'ADN du groupe »

l'actionariat, qui nous honore et nous oblige, accompagne la mise en œuvre d'une vision de long terme, caractéristique d'Air Liquide. Nous sommes

particulièrement attachés à la pérennité de cet actionariat individuel. Il fait partie intégrante de l'ADN du groupe.

Nous menons ainsi de nombreuses initiatives pour promouvoir l'actionariat, notamment auprès des jeunes générations, et la transmission des titres aux enfants et aux petits-enfants. Nous participons également fréquemment à des rencontres avec des étudiants pour leur présenter le projet industriel d'Air Liquide et leur montrer en quoi il contribue à

un monde plus durable. En dialoguant avec eux, il m'arrive souvent de penser que Socrate a eu tort cette fois et que cette nouvelle génération qui vient est largement aussi sensée que ses aînés... Et que, si nous les convainquons de nous rejoindre, d'investir leur talent ou leur argent à nos côtés, nous avons toutes les chances de réussir à répondre ensemble aux grands défis de l'avenir.

Faisons le pari de répondre à leur légitime exigence et montrons-leur que nous voulons mériter leur confiance et leur engagement !



INTERVIEW

Simmoni de Weck, une actionnaire de 37 ans

Qu'est-ce qui vous a décidée à devenir actionnaire d'Air Liquide ?

— Il y a un an, j'ai découvert qu'Air Liquide avait un comité de communication auprès des actionnaires pour favoriser les échanges entre le groupe et ses actionnaires, actuels et futurs. Je n'étais pas actionnaire à cette époque, mais j'étais très curieuse de savoir à quoi servait un comité de ce genre. J'ai alors demandé à rencontrer le directeur du service actionnaires, qui m'a présenté de façon très claire les missions de ce comité. J'ai été vite convaincue et j'ai eu envie d'en faire partie ! En parallèle de ma vie professionnelle, j'ai toujours aimé m'engager dans d'autres activités qui me permettent de servir une cause ayant un sens pour moi. Être utile à la vie d'une entreprise en faisait partie. C'est aussi pour cela que je suis devenue actionnaire. J'ai l'impression de faire partie d'une aventure entrepreneuriale qui participe à créer un monde plus durable. Après un an en poste, je suis convaincue qu'il faut davantage faire connaître le rôle majeur des actionnaires dans le développement des entreprises, et pourquoi pas éduquer les futures générations dès le plus jeune âge.

Qu'auriez-vous envie de dire à ceux qui se posent la question de devenir actionnaire ?

— Je crois qu'il faut vraiment casser les

idées reçues sur le placement en actions. Je suis particulièrement sensible au sujet du recrutement de nouveaux actionnaires, surtout au sein de ma génération. Il me semble que le défi est de taille et que le risque de voir disparaître à terme l'actionariat individuel est réel. Il semble souvent plus aisé de participer à des opérations de crowdfunding.

Je suis assez sceptique quand je vois l'engouement des Millennials, dont je fais pourtant partie, pour les cryptomonnaies et autres outils de spéculation virtuelle, totalement décorrélés de la vie réelle. Je sais pourtant à quel point les jeunes générations peuvent être sensibles à l'environnement, à l'éducation, à l'avenir des générations futures, et je pense que soutenir les entreprises qui innovent, qui contribuent à l'emploi et qui font du bien à la planète fait partie de nos responsabilités de citoyens ! En étant actionnaire de groupes qui font avancer le monde, on joue justement un véritable rôle, utile, tout en ayant un retour sur investissement. Ce win-win est encore trop peu connu chez les jeunes, qui ont peur de s'engager en Bourse, par méconnaissance ou à cause de la crise de 2008. J'encourage vraiment les Millennials à s'y intéresser de plus près !

Des épargnants pas comme les autres

Equance Les Millennials aiment prendre des risques. Mais ils mettent souvent de côté l'aspect fiscal, pourtant primordial lors du choix de ses placements.

Les Millennials n'aiment pas les placements de « bon père de famille ». En effet, les personnes de cette classe d'âge sont souvent attirées par les nouveaux modes d'investissement, notamment dans le domaine du non-côté : *crowdfunding*, (crowdfunding principalement), cryptomonnaies et *crowdequity* (investissement principal), cryptomonnaies et même capital-développement pour certains d'entre eux. Rien d'étonnant à cela : ces investissements correspondent au monde des PME et des start-up, qui offrent une certaine proximité avec leurs centres d'intérêt.

VIVE LE RISQUE !

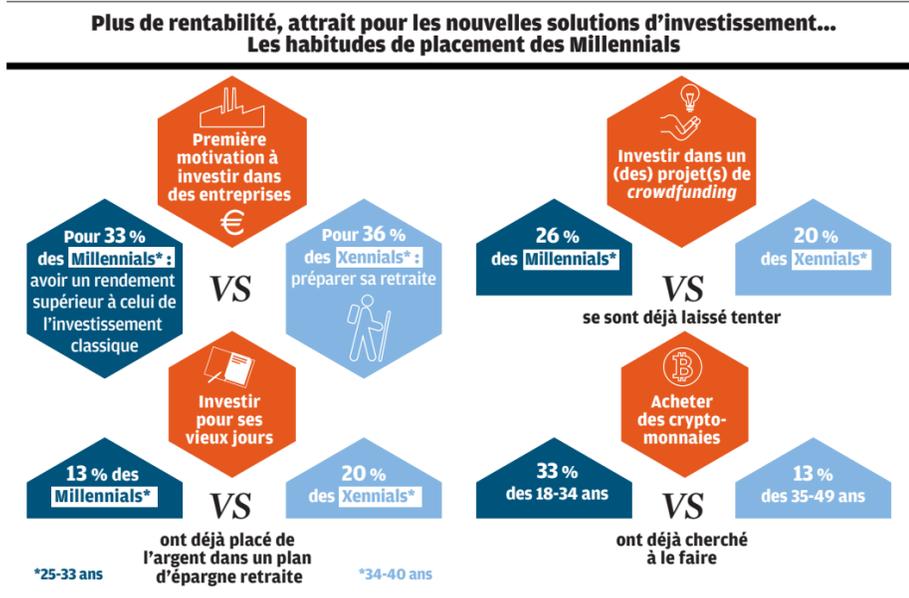
Leur vision de l'investissement est la suivante : aller sur des actifs à fort potentiel de rendement, au prix d'une prise de risque substantielle. Les Millennials n'ont d'ailleurs pas peur de la volatilité de leurs placements, bien au contraire. Ils recherchent cette volatilité, en considérant que celle-ci peut être synonyme de gains élevés et rapides. Toute prudence est intentionnellement bannie.

Le profil d'investissement de ces personnes n'est donc pas seulement « dynamique », il est

« athlétique ». Il est surtout l'exact opposé de celui de l'investisseur « classique », qui souhaite limiter ses prises de risque en recherchant un rendement régulier pour sécuriser son épargne, préparer un achat immobilier ou prévoir sa retraite, par exemple. Pour autant, les Millennials ne sont pas non plus de simples spéculateurs. L'immobilier, valeur refuge à long terme, les intéresse également. L'accès à la propriété se fait majoritairement en ville, où les jeunes adultes trouvent également leur travail, ou en périphérie des grandes villes, où les prix sont plus abordables.

Surtout, certains sujets leur tiennent particulièrement à cœur, ce qui les conduit à se tourner vers l'investissement solidaire ou l'investissement « vert ». Par certains aspects, les Millennials conservent dans leur cœur les valeurs d'un Mai-68 qu'ils n'ont pas connu. Dans cette idée, ils ne sont pas insensibles au fait de financer l'économie locale (via le *crowdfunding*) en investissant dans des projets concrets, qui ont pour eux davantage de sens qu'acheter les actions d'un grand groupe coté.

Les Millennials sont des investisseurs instinctifs, qui se fient



principalement à leur intuition et à leurs convictions pour effectuer leurs placements. En conséquence, il leur arrive de commettre des erreurs, qui pourraient pourtant être facilement évitées.

DES PLACEMENTS PEU OPTIMISÉS

Par exemple, la fiscalité des placements n'est souvent pas prise en compte. Ces jeunes passent souvent par un compte

titres dont la fiscalité est lourde : 30 % d'imposition sur les bénéfices, correspondant au taux du prélèvement forfaitaire unique. Peu d'entre eux savent qu'il est possible de loger certaines de leurs participations (notamment dans le domaine du *crowdequity*) dans un plan d'épargne en actions (PEA), dont la fiscalité est moindre après cinq ans de détention.

L'assurance-vie, qui constitue le support de placement le plus

avantageux en France sur le plan fiscal, est quant à elle délaissée, alors qu'elle peut permettre d'investir dans les marchés émergents (Chine, Inde, Brésil, par exemple) ou dans les marchés américains (entreprises du secteur technologique) via des OPCVM et des ETF, qui pourraient parfaitement correspondre au profil d'investissement des Millennials.

Quant aux cryptomonnaies, le pari est clairement à quitter ou



OLIVIER GRENON-ANDRIEU
PRÉSIDENT

double. Beaucoup d'investisseurs ont été attirés par cette nouvelle classe d'actifs fin 2017, lorsque le bitcoin grimpaît jour après jour et bénéficiait d'une couverture médiatique exceptionnelle.

Les investisseurs ayant décidé de se tourner vers les cryptomonnaies à cette époque ont souvent fait les frais, avec des pertes allant de 60 à 90 % depuis le début de l'année 2018. La situation n'est pas sans rappeler le krach de la bulle Internet du début des années 2000. Heureusement, les sommes investies dans les cryptomonnaies étaient souvent modestes.

En somme, les Millennials sont des investisseurs dynamiques souhaitant rompre avec les réflexes d'investissement de leurs aînés. Ce choix ne peut pas leur être reproché. Attention néanmoins à bien mesurer les risques pris. L'amélioration de leurs choix d'investissement tient souvent à peu de chose : être mieux informés ou mieux conseillés pour réaliser des placements plus optimisés.



ARLETTE DARNON
PRÉSIDENTE

Achat de la résidence principale par les jeunes

Groupe Monassier Alors que la notion de propriété perd de son importance, la pierre reste une valeur sûre.

La génération Y ou des Millennials est née à l'ère de la dématérialisation et d'Internet. Cette génération vit dans l'instantané et dans l'innovation.

On pourrait donc penser que la notion de propriété est, pour les jeunes nés entre 1980 et 2000, beaucoup moins importante qu'elle ne l'était il y a vingt ou trente ans. Or, cette génération qui se désintéresse des biens matériels semble toujours rêver de devenir propriétaire de sa résidence principale. En effet, la place du logement est en pleine évolution. Le domicile devient, pour ces jeunes Français, un lieu de vie privée mais également un lieu de travail.

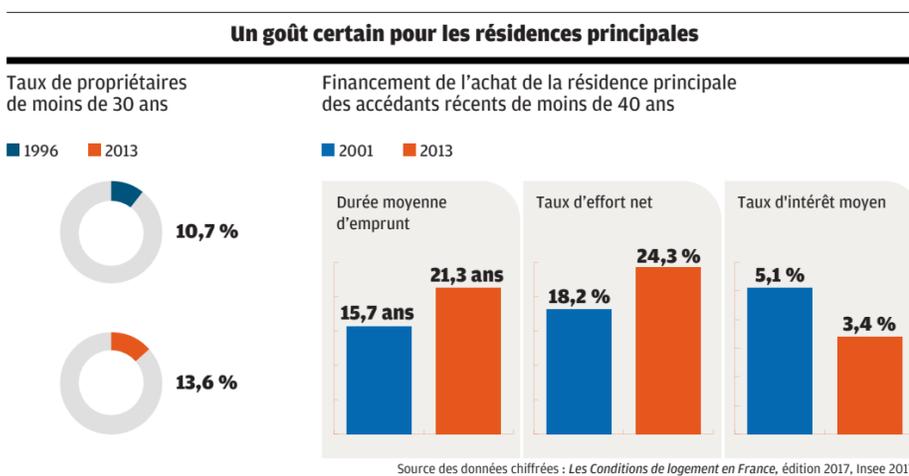
En comparaison avec leurs aînés, les Millennials sont toujours fortement attachés à la valeur de la pierre, réputée sûre, au détriment des investissements, considérés comme plus risqués.

Les chiffres relatifs à l'acquisition du logement cassent donc le mythe des nouvelles générations qui ne feraient pas une priorité de l'achat de leur résidence principale.

DES TAUX D'INTÉRÊT TRÈS ATTRAYANTS

L'enthousiasme de cette nouvelle génération est porté par des taux d'intérêt historiquement bas. Les primo-accédants s'endettent massivement et financent l'essentiel de leur achat par un crédit immobilier, généralement sur une durée égale ou supérieure à vingt ans. Il n'est en effet pas rare de noter des prêts sur vingt-cinq ans, voire sur trente ans. En comparaison, avant 2004, les ménages français s'endettaient en moyenne sur une durée comprise entre treize et dix-huit ans. L'allongement de la durée de l'emprunt se justifie par l'augmentation des prix de l'immobilier.

Les banques ont donc permis aux emprunteurs d'augmenter la durée de leurs crédits, afin de limiter le montant des échéances. Cependant, la durée réelle d'un emprunt oscille entre huit et dix



ans. En effet, aujourd'hui, la majorité des acheteurs revendent leur logement, avant le terme de leur emprunt, en raison d'un changement de carrière ou d'un déménagement dans une autre ville ou dans un autre pays. Les jeunes Français faisant partie de la génération Y sont donc, certes, des consommateurs qui achètent leur résidence principale mais qui n'hésitent pas à la revendre. On peut donc s'interroger sur le rendement économique d'une telle opération. En effet, si l'on

additionne le prix d'acquisition du logement, les frais annexes, les frais liés à l'acquisition, les frais de rénovation, la taxe foncière, les frais de copropriété... et la plus-value incertaine à la revente, il n'est pas aisé de déterminer le calcul économique de l'opération, avec autant de facteurs impossibles à maîtriser. Cependant, les jeunes Français préfèrent détenir leur *home sweet home*, être bien chez eux et être libres d'en disposer à leur convenance plutôt que de dépenser de l'argent dans un

loyer qui profiterait à un tiers, malgré un rendement économique pouvant se révéler nul.

PRUDENCE OU AUDACE ?

L'optimisme de ces nouveaux acquéreurs s'explique aussi par l'amélioration de leur situation financière, qui se traduit notamment par une hausse de leurs revenus. Ainsi, les Millennials peuvent épargner et, ensuite, emprunter sur du long terme à un taux très attractif. Ils ont intégré qu'il est important

de mettre en place très tôt un réflexe d'épargne qui permettra de lisser dans le temps les efforts à fournir pour financer leur projet. Nombreux sont les jeunes Français qui préfèrent rester chez leurs parents pour économiser et éviter de payer un loyer.

La génération Y peut également compter sur l'aide financière apportée par les parents ou les grands-parents. Ceux-ci n'hésitent pas à soutenir leurs enfants ou petits-enfants dans leur projet d'achat immobilier. D'ailleurs, des mesures fiscales incitatives, telle la mise en place d'abattements applicables aux dons en numéraire, les y encouragent. L'achat de la résidence principale par les Millennials occupe donc un rôle majeur au sein de notre société. Ce projet implique la préparation et la constitution d'un apport effectif grâce aux économies du primo-accédant, soit grâce à ses parents ou grâce à ses économies, et se réalise et se concrétise par le recours au crédit, véritable levier financier.

Etre propriétaire, c'est s'assurer un logement et affirmer son indépendance. La génération Y serait-elle plus prudente qu'audacieuse ?

FRÉDÉRIC OUDÉA
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Des boosters de changement pour le secteur bancaire

Société Générale L'arrivée de cette génération de clients et de collaborateurs pousse les banques à revoir leurs méthodes de vente et de gestion des ressources humaines.

Nous vivons ces dernières années, dans les banques, la quatrième révolution industrielle de plein fouet. Technologique, d'abord : la rupture numérique balaie avec elle une partie de nos certitudes sur le modèle opérationnel de nos entreprises, sur l'architecture informatique, sur les modes de relations commerciales et internes. Mais, derrière, ce sont les comportements et les attentes qui évoluent ; c'est une *disruption* plus profonde de nos sociétés qu'il faut que nous gérions, avec en particulier l'arrivée de nouvelles générations de clients, de collaborateurs, ces fameux Millennials ! Loin des clichés qui catégorisent les générations X ou Y, la réalité

« N'est-il pas légitime de réclamer plus de sens et de responsabilité, plus d'équilibre dans leur vie, plus de variété dans leurs projets ? »

est bien là : cette génération perturbe nos convictions, mais elle nous permet de nous poser les bonnes questions, nous pousse à redéfinir nos méthodes de marketing, de vente mais aussi les fondements de nos ressources humaines. Finalement, comment proposer un service bancaire à l'ère du collaboratif, de l'instantanéité, du multicanal ? C'est la question que toutes les entreprises *bricks and mortar* se posent ces dernières années, remettant en question les sacro-saintes segmentations de marchés que nous avons – en tout cas, beaucoup de ma génération – étudiées consciencieusement et mises en pratique au fil des temps. Ces jeunes clients n'entrent plus dans nos cases... et nous avons repensé fondamentalement nos interactions et les moments de vie au cours desquels nous leur proposons des services : ils entrent dans la vie active plus tard, se marient moins, tardent plutôt qu'achètent... Ces natifs du numérique pensent et agissent autrement. Ils veulent de l'instantanéité, de la personnalisation, ils sont sur les réseaux sociaux en permanence. Nos réponses ont été rapides : du *self-care* pour la banque au quotidien, du

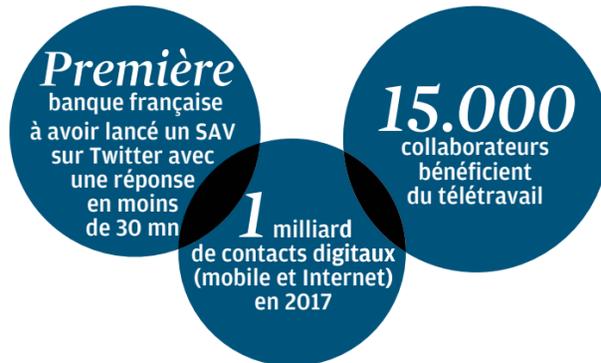
SAV sur Twitter, des offres de *car sharing*...

L'émergence de nouvelles formes d'emploi change aussi la donne. Ils sont de plus en plus *free-lance*, *auto-entrepreneurs*, *startupper*. Ils ne correspondent plus aux grilles que les banques ont mises en place pour gérer le crédit et les risques associés. Il nous faut collectivement et au plus vite repenser ce cadre car cette tendance est irréversible.

LIBERTÉ ET AUTONOMIE

L'autre grand bouleversement pour un dirigeant est la gestion des Millennials en tant que collaborateurs. Et, là, il n'y a qu'une solution : leur parler, les écouter, les comprendre. A la Société Générale, nous avons pris ce sujet à bras-le-corps à travers trois dimensions. – Prendre en compte leur volonté de travailler dans un cadre propice à leur désir de liberté et d'autonomie. Quand je décide avec mes équipes, il y a cinq ans, de construire Les Dunes, à l'est de Paris, c'est bien dans cette optique : une technopole ultramoderne, laboratoire des nouveaux usages où *flex office* et télétravail se mêlent, où espaces de convivialité et de travail collectif se juxtaposent, où *start-up* internes et externes interagissent. Ce n'est pas juste du *relooking* : ces nouveaux

S'adapter aux nouveaux usages aussi bien des collaborateurs que des clients



usages se diffusent dans toute l'entreprise et « explosent » les méthodes de management, « désintermédiat » les chefs, « autonomisent » les équipes, libèrent la créativité. – Deuxièmement, repenser nos organisations et modes de fonctionnement à l'aune des attentes de ces jeunes : cela passe par une organisation plus agile et plus plate, afin de redonner des marges de décision et de délégation que nos structures, souvent bureaucratiques, avaient alourdies au fil du temps ! C'est ce que j'ai fait il y a un an maintenant, en réduisant des strates managériales, en renforçant les délégations. Notre programme *Internal Startup*

Call booste le développement des nouveaux projets. – Enfin, revoir notre vision du leadership : nos managers deviennent plus des coachs d'équipe que des chefs et, malgré un cadre de plus en plus réglementé, ils laissent cette marge de liberté dont ces générations ont tant besoin... Dans une entreprise de cent cinquante ans, c'est un travail de longue haleine mais qui porte ses fruits. Mais, au plus profond, je ne peux m'empêcher de penser qu'il s'agit, pour ces générations, de prendre le contre-pied de ce que nos générations leur ont montré tout au long de leur jeunesse : du stress, beaucoup de travail, avec souvent

peu d'équilibre entre vie de famille et travail. N'est-il pas légitime de réclamer plus de sens et de responsabilité, plus d'équilibre dans leur vie, plus de variété dans leurs projets ?

GUERRE DES TALENTS

Ne nous trompons pas : la rémunération, la capacité à évoluer, l'international restent des éléments fondamentaux dans leur choix d'une entreprise. Mais ça ne suffit plus : la réputation, le sens, l'agilité sont devenus des éléments différenciants. La bataille que nous menons aujourd'hui est une guerre des talents et une guerre de l'attention. Les attirer signifie être une marque qui donne du sens, une entreprise inclusive, agile, soucieuse des enjeux RSE. La compétition est rude pour les groupes du Cac 40 face à de plus petites structures. Mais nous pouvons gagner cette bataille si, comme nous le faisons à la Société Générale, nous sommes prêts à modifier fondamentalement nos méthodes de recrutement afin de les rendre plus agiles, à être intransigeants sur la qualité du management, à permettre à nos jeunes de travailler en mode projet et à redonner du sens à chacune de nos actions. Et si, finalement, c'était ce que nous recherchons tous ?

Axa

Des clients plus mobiles qui recherchent l'instantanéité

THOMAS BUBERL
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

– Le secteur de l'assurance se trouve à un point de bascule. Dans l'assurance, tout change. Les clients sont plus mobiles, recherchent l'instantanéité et attendent plus de services. De nouveaux risques émergent, qui vont entraîner des changements profonds.

Nos collaborateurs aspirent à travailler et à se former autrement, et sont davantage en quête de

sens. Pour Axa, ces changements sont de formidables opportunités, à condition que nous soyons capables d'opérer les transformations nécessaires pour en tirer parti.

Comment les attirer en tant que clients ?

– Pour relever ces défis, une des clés sera notre aptitude à comprendre et à intégrer les Millennials. Cette génération va façonner la société, donc l'entreprise de demain. Leurs codes, leurs valeurs, leurs cultures entrepreneuriales et numériques ont déjà commencé à influencer les entreprises dans lesquelles ils travaillent et les produits et services qu'elles proposent à leurs clients. Grâce à leur maîtrise de la technologie et à leurs valeurs collectives, ils ont su inventer l'économie du partage et imposer le service « à la demande ». Cette génération, qui a grandi en même temps que les Gafa, en a adopté les nouveaux standards : simplicité et services.

S'adapter à cette nouvelle exigence impose un changement radical de la manière dont nous opérons. C'est le sens de notre stratégie *Payeur to Partner*, qui vise à passer d'un rôle de payeur de factures à celui de partenaire de nos clients.

Comment les séduire en tant que salariés ?

– La transformation de notre entreprise ne pourra se faire sans l'adhésion et l'investissement de tous

Des services dédiés aux Millennials



Garantie Joker (liée à l'assurance auto)



Assurance étudiante avec inclusion des colocataires



nos collaborateurs. Les Millennials ont un rôle clé à jouer car ils insufflent de l'intérieur une part du changement nécessaire. Encore faut-il que nous soyons capables de les attirer chez nous et qu'ils s'y épanouissent. Nous avons pris de nombreuses initiatives en ce sens. Pour attirer les nouveaux talents, nous avons adapté nos méthodes de recrutement, favorisant notamment une approche directe grâce aux réseaux sociaux comme LinkedIn ou, plus récemment, Snapchat. Chez Axa Banque, une campagne de recrutement sur Snapchat pour recruter des alternants a prouvé la pertinence de cette démarche : 90 % des postes ouverts ont été pourvus grâce à cette opération. Pour favoriser leur intégration, nous avons lancé le Graduate Program, conçu pour faciliter l'accompagnement des jeunes talents et les confronter rapidement à des projets d'envergure et à différents

métiers. L'esprit entrepreneurial et le goût des défis de cette génération sont une chance pour nous de repenser l'environnement de travail. Partage des bureaux, télétravail, projets transverses... Moi que l'on présente pourtant comme un « jeune » dirigeant, je mesure l'ampleur des changements entre le début de ma vie professionnelle et ce que je vois et vis aujourd'hui chez Axa ! Même nos méthodes de discussion avec nos collaborateurs ont évolué, l'étude annuelle de satisfaction des collaborateurs faisant place à des enquêtes plus fréquentes, mieux ciblées et plus directes. Ce ne sont que des exemples parmi beaucoup d'autres. Il est frappant de voir que ces mesures deviennent de nouveaux standards souvent plébiscités par l'ensemble des collaborateurs. En faisant une place aux Millennials dans l'entreprise, nous transformons l'entreprise elle-même et nous nous rapprochons de nos clients.

Offre Spéciale ABONNÉS

Investir 10 dès le vendredi pour améliorer vos gains !

investir

Pour profiter de cette offre exclusive, contactez vite le service client :

PAR MAIL

serviceclients@investir.fr

PAR TÉLÉPHONE

01 55 56 70 67

Une nouvelle problématique pour la gestion boursière

Athymis Gestion Le gérant d'actifs se doit de bien cerner les nouvelles tendances et façons de vivre de la génération Y.



STÉPHANE TOULLIEUX
PRÉSIDENT

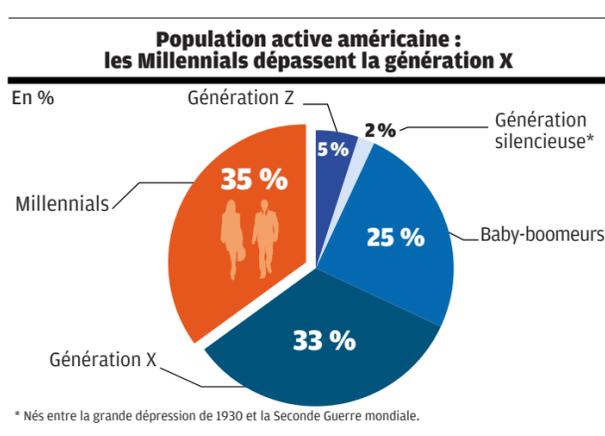
Nous avons découvert le concept de « Millennials » il y a quatre ans, lors de la convention SXSW à Austin, aux Etats-Unis. Après avoir creusé ce thème, nous nous sommes rendu compte de l'ampleur de la mutation des usages, portée par cette génération née entre 1980 et 2000. Leur arrivée dans la vie active et les bouleversements sociétaux en cours et à venir liés aux nouvelles technologies et aux changements de modèle économique ont un impact majeur sur les entreprises : une tendance que les gérants d'actifs ne peuvent ignorer.

Nous avons identifié plusieurs traits forts de cette génération. Première génération totalement digitale, les Millennials sont en permanence connectés. Moins fidèles aux marques, ils sélectionnent à tout moment le meilleur rapport réputation/qualité/prix. Dans ce cadre, l'« appel d'offres » est permanent et souvent réalisé sur un simple mobile. Des pans entiers de l'économie se voient ainsi bouleversés, les lieux de

vente physiques se transformant souvent en simples cabines d'essayage, dans l'esprit des Millennials. Cette génération de l'instant est aussi extrêmement exigeante quant à la rapidité et à la qualité des transactions : elle achète sur portable (90 % des ventes se font sur mobile durant les *single days* d'Alibaba !) et veut être livrée au bout de quarante-huit heures (noter le succès incroyable d'Amazon Prime). C'est donc toute une chaîne de valeurs qui est affectée ; acteurs du paiement et de la logistique profitent ainsi pleinement de l'essor de l'e-commerce.

L'EXPÉRIENCE PLUTÔT QUE LA PROPRIÉTÉ

Les Millennials privilégient l'expérience au détriment de la propriété. Une caractéristique qui affecte de nombreux secteurs. Demandez ainsi à un Millennial s'il a acheté un CD ou un DVD au cours des cinq dernières années ! La réponse tiendra en un mot : streaming ! D'où l'incroyable succès des entreprises comme Spotify ou



Netflix, dont la croissance a dépassé toutes les attentes. D'où aussi l'essor du cloud dans l'informatique. Dans le domaine de l'hôtellerie, quel Millennial envisage encore d'acheter une résidence secondaire quand il y a Airbnb ? Les enseignes hôtelières l'ont compris : face à une clientèle de jeunes qui fuyaient leurs hôtels à l'accueil sans surprise, Marriott a créé l'enseigne dédiée Moxy. Accor, en France, n'est pas en reste avec le

concept Joe & Joe. La génération Y est par ailleurs attachée à la santé et au bien-être. Pratique accrue du sport, demande accrue de traçabilité alimentaire, essor massif du bio, des alicaments sont autant de tendances fortes mises en avant par les Millennials. Une réserve dans ce portrait idyllique : l'importance de la consommation d'alcool, avec des phénomènes inquiétants du type *binge drinking*. La génération Y, c'est un peu

quinoa-yoga en semaine, bière-vodka le week-end...

Les Millennials souhaitent donner du sens à leurs actes, tant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle. C'est l'un des points qui nous a le plus impressionnés dans nos recherches. Un acteur comme Salesforce, aux Etats-Unis, dont l'effort philanthropique est sans égal, voit son effort de recrutement facilité par des jeunes professionnels qui souhaitent s'engager dans des projets qui dépassent le cadre traditionnel du travail. A un moment où l'on débat en France des entreprises à missions, on peut, du reste, louer l'avance de Danone dans son engagement sociétal, une démarche plébiscitée par la génération Y.

A la lumière de ces nombreux exemples, l'équipe d'Athymis Gestion a, après plusieurs mois de recherche, été pionnière en France sur la thématique Millennials, en proposant dès 2016 les fonds Athymis Millennial et Athymis Millennial Europe, fonds qui, éligibles au PEA, intègrent la

problématique Millennials et choisissent les entreprises les mieux adaptées à ce nouveau millénaire.

Ecoutez de la problématique Millennials, innovation et, notamment, intégration de la révolution numérique, démarche orientée vers les clients, nouvelles méthodes de management, engagements sociétaux sont autant de critères de sélection pour ce portefeuille pour lequel c'est l'adaptation au changement, et non la recherche de rentes, qui est privilégiée. Les résultats sont, à ce jour, excellents (les performances passées ne préjugent pas les performances futures) et, surtout, ils bénéficient de tendances longues et particulièrement porteuses. Les Millennials sont là et pour longtemps ; les entreprises qui réussissent sont celles qui s'adaptent à leurs attentes. Pour votre épargne, exigez une dose de thématique Millennial !



MARC RENAUD
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Un vecteur de mutations sociétales pour les entreprises

Mandarine gestion Pour étudier une société, des indicateurs et critères extra-financiers doivent être retenus aussi.

La génération des Millennials, née entre les années 1980 et le début des années 2000, apporte une nouvelle façon de faire des affaires pour les entreprises. Ses attitudes et ses attentes découlent d'un contexte socio-économique difficile et d'une transformation numérique perturbatrice, avec un impact profond pour les générations à venir.

DÉFIS POUR L'EMPLOI

Les Millennials commencent tout juste à entrer sur le marché du travail ou entament leur période de pic de consommation. Ainsi, certaines entreprises traditionnelles ont entrepris des changements organisationnels et stratégiques pour s'adapter à leurs attentes. Avec l'émergence des entreprises dites « à mission », celles qui offrent des approches novatrices en matière de capital humain, de produits et de services adaptatifs et de stratégies de marketing numérique appropriées seront les mieux placées pour attirer et

retenir cette génération.

La génération du baby-boom atteint aujourd'hui l'âge de la retraite et se retire de la population active. Certains secteurs sont plus exposés que d'autres à une pénurie de main-d'œuvre (banque, assurance, pétrole et gaz) ou dépendent d'un afflux constant de nouveaux talents (pharmaceutique). L'attraction et la rétention des nouveaux talents dans la génération des Millennials sont synonymes de création de valeur pour les entreprises et représentent deux critères importants dans notre processus d'analyse extra-financière.

En ce qui concerne l'attraction des talents, nous sommes attentifs à des indicateurs extra-financiers pertinents dans l'analyse des entreprises : partenariats avec les universités, réputation de l'entreprise sur les réseaux sociaux, présence dans le classement Best Workplaces, transparence sur les écarts de salaires homme/femme, budget de formation pour les salariés. Ainsi, Novo Nordisk jouit d'une excellente réputation pour ses performances ESG (Environnement, Social, Gouvernance) ; Adidas fait partie du palmarès Best

Workplaces ; Crédit Agricole, BNP Paribas et Intesa Sanpaolo sont transparents sur les écarts de salaires homme/femme et présentent des plans d'action pour les réduire.

Quant à la rétention des talents, nous regardons de près si les entreprises mettent en place des questionnaires de satisfaction pour leurs employés (Deutsche Telekom), si elles subviennent à leurs nouveaux besoins de qualité de vie au travail (L'Oréal), si elles publient le taux de rotation (turnover) des employés par catégorie d'âge (Novartis) ou encore le budget de formation par employé (Roche).

L'IMAGE DE MARQUE : NOUVEAU CREDO POUR LES ENTREPRISES

Les entreprises qui reconnaissent l'importance de « recruter » des clients qui constitueront demain leur principale base de consommateurs seront les plus à même d'adapter leur offre avec des biens et des services innovants. Rendre les marques indispensables à une génération grandissante constitue une source de pérennité pour les entreprises. Leur image de



marque reste un atout incontournable pour fidéliser les Millennials. Dans cette optique, nous serons attentifs dans nos analyses des sociétés à la présence ou non d'un comité digital (Kering) et/ou d'un expert en digital au conseil d'administration, comme c'est le cas chez Accor. Ces entreprises sont ainsi mieux armées pour aligner leur stratégie avec cette génération née dans l'ère du numérique.

INFLUENCEURS MALGRÉ EUX

Même si les Millennials ont moins de pouvoir d'achat que les générations précédentes,

ils sont tout de même perçus comme des influenceurs. En effet, dans un monde enclin aux changements technologiques rapides, les consommateurs plus âgés se tournent de plus en plus vers les jeunes générations pour obtenir des conseils sur les produits et services. Si le secteur des technologies paraît évident, le transport, le commerce de détail, l'alimentation et l'automobile bénéficient des préférences de consommation des Millennials.

Par exemple, dans le secteur automobile, les Millennials restent sensibles à la réglementation environnementale,

à l'économie de partage et à l'émergence des sociétés technologiques (Apple, Google, Uber) pour la voiture du futur. Les constructeurs qui tirent leur épingle du jeu sont ceux qui nouent des partenariats avec les grands noms de l'économie collaborative comme BMW avec DriveNow ou Daimler avec Car2Go.

Les Millennials représentent donc plus que jamais un vecteur d'influence dans la stratégie des entreprises, et, par conséquent également, un facteur d'analyse dans la construction de nos portefeuilles et nos décisions d'investissement.



ARTHUR SADOUN
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Publicis Groupe

Une exigence d'engagement citoyen et responsable

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

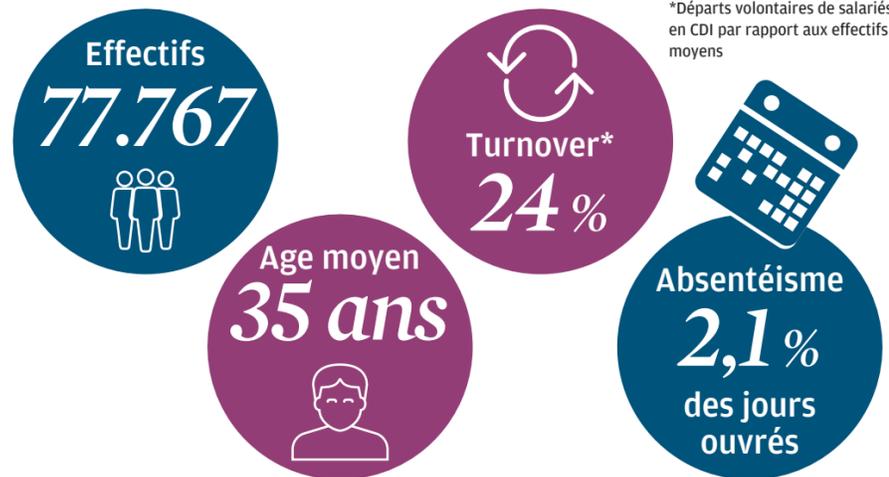
— A peu près tout ! Cette génération constitue un vrai challenge pour les marques. Elle a grandi avec la révolution numérique dans un monde en crise et ne pense ni ne consomme comme aucune autre avant elle. On a dit beaucoup de choses sur les Millennials, à qui on prête un système de valeurs très différent, mais ils sont en réalité le produit d'un nouvel ordre mondial marqué par la crise, avec beaucoup moins de possibilités (économiques, sociales, environnementales, professionnelles...). Ainsi, ce n'est pas tant que cette génération refuse l'idée de la propriété mais plutôt qu'elle n'y a plus accès. Dans cet univers très contraint, les Millennials trouvent pourtant le moyen de valoriser de nouveaux critères de réussite : se réaliser à travers une passion, se lancer dans

l'entrepreneuriat, le partage ou encore avoir un impact sur le monde. Au final, ce qui les caractérise avant tout, c'est leur formidable capacité d'adaptation, voire d'« hyper-réaction » positive. Agiles et pragmatiques, ils trouvent notamment dans les nouvelles technologies les moyens de « rebondir » pour inventer de nouvelles solutions et construire des schémas de vie inédits.

Comment les attirer en tant que clients ?

— C'est un profond changement de paradigme. Pour entrer en connexion avec cette cible, la communication et le marketing traditionnel ne suffisent plus. C'est pourquoi nous accompagnons nos clients dans la conception de nouveaux services, des expériences inédites et parfois même avec la création de nouvelles marques dédiées telles que Hello Bank pour BNP Paribas. Mais les Millennials exigent beaucoup plus encore des marques. De la transparence, de l'authenticité mais

Des salariés jeunes et mobiles



aussi les preuves d'un vrai engagement citoyen et responsable. Nous avons ainsi accompagné Carrefour dans la conception et l'élaboration de sa plateforme Act for Food, un vaste programme pour rendre accessible

à tous une alimentation saine et de qualité. Aujourd'hui, nous ne nous contentons pas d'être un partenaire de la communication de nos clients. Nous les accompagnons aussi dans la transformation business qu'ils

opèrent pour mieux comprendre et convaincre cette cible prioritaire.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Désormais, plus qu'une carrière tracée d'avance, les

Millennials veulent avoir un impact sur leurs organisations (et la société en général) tout en favorisant la flexibilité et la possibilité d'apprendre au quotidien. C'est toute l'organisation du travail, dans nos grands groupes, qu'il faut révolutionner pour y parvenir.

Nous avons pris de nombreuses initiatives, mais la création de la plateforme Marcel résume bien cette nouvelle promesse. Nourrie par intelligence artificielle, elle permet aux employés de participer à tous les projets du groupe, où qu'ils soient, d'entrer en contact avec tous nos collaborateurs et nos meilleurs experts.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— La question n'est pas tant de savoir quelles sont les formations mais plutôt d'identifier de vraies personnalités avec des compétences multiples et un vrai esprit entrepreneurial. Et, bien sûr, les qualités qui sont au cœur de l'ADN de nos métiers : la créativité et la passion.

RÉSERVÉ À NOS ABONNÉS **investir**

GAGNEZ DE L'ARGENT EN PARRAINANT VOS AMIS !

POUR VOUS

40€ OFFERTS pour chaque ami(e) souscrivant à l'abonnement Investir Privilage à -35%*

POUR VOTRE AMI(E)

20€ OFFERTS pour sa souscription à l'abonnement Investir Privilage à -35%**

JE PARRAINE MES AMI(E)S SUR
investir.fr/parrainage

Pour en savoir plus : serviceclients@investir.fr
ou par téléphone au 01 55 56 70 67 du lundi au vendredi de 9h à 18h

*offre valable jusqu'au 31 décembre 2018, réservée aux abonnés Investir et limitée à 5 parrainages maximum. **offre valable uniquement pour une souscription à l'abonnement Investir Privilage à -35% (195€/an ou 16,25€/mois)

Mediawan

Le demande de contenus est en constante croissance



PIERRE-ANTOINE CAPTON
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Les Millennials constituent cette tranche de la population, appelée aussi *digital natives*, qui a grandi avec les nouvelles technologies d'information et de communication. Génération jeune et mobile, ultra-connectée, elle se distingue principalement par sa grande consommation de contenus de différents formats et sur tous types de canaux. Regarder la télévision tout en étant sur son téléphone portable, suivre un documentaire entre deux épisodes de série... les Millennials combinent et alternent les supports, les canaux et les contenus, là où les autres générations ont une consommation plus modérée et homogène.

Comment les attirer en tant que clients ?

— Mediawan capitalise sur la demande croissante de contenus pour attirer et fidéliser cette cible, en misant sur la diversité et la richesse des contenus proposés : séries TV, téléfilms, dessins animés, documentaires, ainsi que des contenus de fiction et d'animation. La série *Les Bracelets rouges* a d'ailleurs rencontré un franc succès auprès des Millennials. Nous sommes le premier groupe de producteurs de fictions et de documentaires en France, et le leader européen de l'animation. Nous renforçons actuellement notre offre digitale pour les jeunes, avec des lancements d'applications (par exemple Mon Science & Vie Junior, qui propose des vidéos de sciences dédiées aux élèves du CP jusqu'au baccalauréat), et le développement de chaînes YouTube. Développer une offre omnicanale et multi-contenus pour les jeunes générations est un constant objectif chez Mediawan.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Les Millennials recherchent des entreprises agiles, connectées, innovantes, qui n'ont pas peur du changement ni des challenges. Et c'est tout l'ADN de Mediawan d'innover sans cesse afin d'être au cœur des aspirations des consommateurs, pour réinventer et réadapter les productions à leurs attentes.

Aujourd'hui, les Millennials sont à la recherche d'une certaine polyvalence professionnelle et d'une véritable ouverture sur le monde. Chez Mediawan, nous leur offrons la richesse de travailler sur des projets de production à l'international, avec 19 chaînes référentes en France et en Europe. Le groupe produit également les séries et les films des plus prestigieux producteurs français et internationaux.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Mediawan est à la recherche de jeunes talents créatifs et curieux, ouverts et polyvalents, qui sont intéressés par les métiers de l'audiovisuel, aussi bien en production qu'en réalisation. Face au défi permanent de la création et du renouvellement des contenus, Mediawan a pour ambition d'avoir toujours un temps d'avance sur les attentes des spectateurs. Nous ne privilégions pas une formation en particulier, au contraire, nous recherchons des profils variés afin de favoriser un partage des connaissances et une créativité accrue grâce à la diversité des parcours.

Les jeunes de plus en plus nombreux chez Mediawan



Selon une étude menée par Harris Interactive :



51% regardent une série **tous les jours**

86% visent **plusieurs épisodes** à la suite, contre 76% des Français en moyenne

Vivendi

Une audience à séduire en priorité



ARNAUD DE PUYFONTAINE
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Tout dépend de ce que l'on entend par ce terme. Je note que les spécialistes eux-mêmes ne s'accordent pas sur une définition qui fasse consensus.

Certains retiennent une approche globale (les 18-34 ans), alors que d'autres segmentent cette cohorte par sous-catégories (les 25-34 ans,

les 18-24 ans, les 13-17 ans). Quoi qu'il en soit, les Millennials forment une génération qui est née – ou presque – avec un smartphone dans la main et qui n'a connu que l'ère numérique.

Leurs modes de consommation des contenus, des médias et du divertissement diffèrent donc sensiblement des générations précédentes : une priorité accordée au service plus qu'au produit, un usage quasiment exclusif du mobile, une appétence pour les formats courts.

Dans notre industrie, cela se traduit notamment par le fait que cette génération écoute la musique en streaming, ne regarde plus la télévision de manière linéaire et s'adonne aux jeux vidéo de plus en plus sur mobile. C'est un changement radical de paradigme, dont nous devons tenir compte.

Comment les séduire en tant que clients ?

— Les 18-34 ans représentent déjà

un quart de la population mondiale. Les études sur le sujet estiment qu'ils constitueront 75 % des actifs sur la planète d'ici à 2030 et qu'ils disposeront d'un pouvoir d'achat important.

C'est donc une audience que Vivendi veut séduire en priorité. Avoir une agence comme Havas, experte en science du consommateur, est un atout pour comprendre et approcher cette génération d'un genre nouveau.

Séduire les Millennials suppose de leur proposer des contenus de divertissement exceptionnels, adaptés à leurs goûts et accessibles dans des conditions optimales de consommation. Bien entendu, nous avons déjà commencé à le faire. Les artistes d'Universal Music Group rayonnent sur toutes les plateformes de streaming, dont les 18-34 ans raffolent. Canal + a lancé, il y a quelques mois, une offre sans engagement réservée aux moins de 26 ans. La plupart des jeux Gameloft attirent des joueurs situés dans une fourchette de 25 et 34 ans. Les Millennials sont et seront un public clé pour le développement de Vivendi.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Vivendi compte aujourd'hui dans ses effectifs 55 % de moins de 34 ans. Dans certaines de nos enti-

Un créateur de contenus originaux



tés, Gameloft, par exemple, les moins de 34 ans représentent 80 % des équipes ! Il faut dire que nous avons l'avantage d'évoluer dans un secteur particulièrement attractif, celui de l'entertainment. Cela étant, nous sommes en compétition avec de nombreux acteurs, américains notamment, pour recruter des talents issus de cette génération. Les tendances que nous observons dans leur comportement de consommateur se retrouvent bien souvent dans leur comportement de collaborateur.

Les différences avec leurs aînés sont, là aussi, nombreuses : ils

apprécient les modes de travail plus souples (télétravail, notamment), ne considèrent plus le salaire comme le critère déterminant à l'embauche, sont demandeurs d'interactions régulières avec leur management et les RH, sont très ouverts aux opportunités de mobilité et plus sensibles aux sujets touchant à la responsabilité sociale de l'entreprise... Ce sont des paramètres que nous intégrons dans nos processus RH.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Tout dépend des métiers et des entités du groupe. Pour des

métiers qui nécessitent un haut niveau de technicité (développeurs dans les jeux mobiles ou les plateformes vidéo, par exemple), les profils sortant d'écoles spécialisées sont recherchés car ces derniers forment aux technologies les plus récentes.

Hormis ces cas bien spécifiques, nous sommes relativement agnostiques et recrutons les Millennials selon les mêmes critères que par le passé. Nous embauchons à tous les niveaux, pourvu que le candidat possède les qualités professionnelles et humaines nécessaires à son poste.

TF1

Notre vieux modèle patriarcal est bousculé



GILLES PÉLISSON
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Notre société se caractérise désormais par sa grande fluidité. Tout circule en permanence, bien plus vite qu'avant. Chaque nouvelle génération

renouvelle la culture : ses icônes, ses codes, ses modes, ses canaux d'expression... Bien que les Millennials soient très divers, ils ont en commun les outils technologiques avec lesquels ils ont grandi, qui induisent un nouveau rapport au temps (le linéaire laisse place à l'instantané et au synchrone), à l'environnement et à l'alimentation (le flexivore détrône l'omnivore), ou encore au travail et au succès (avec la figure du *doer*). Enfin, ils bousculent également notre vieux modèle de société patriarcale : les femmes de cette génération sont plus éduquées que les hommes et les hommes réclament des congés de paternité. Les grands changements viendront de là !

Comment les attirer en tant que clients ?

— On dit que les jeunes désertent la télé. J'observe surtout que les Millennials sont avides de contenus, notamment télévisés. Une chance : c'est précisément notre cœur de métier ! Le succès renouvelé de programmes majeurs de TF1, de *Koh-Lanta* aux grands événements sportifs, l'atteste, comme celui de TFX, l'une de nos chaînes en clair, qui s'adresse en priorité

Une audience forte chez les jeunes

PART D'AUDIENCE DES CINQ CHAÎNES GRATUITES DU GROUPE
Variations sur un an



à ce public. Pour répondre à leur soif de nouveauté, nous innovons en continu sur nos antennes comme sur le numérique et les réseaux sociaux, car chaque

support appelle son mode de narration, son format et ses codes, donc des expertises spécifiques. Nous les avons intégrés avec le rachat de Minute Buzz, la prise de participation dans le réseau mondial de chaînes YouTube (Studio 71) ou l'acquisition de marques fortes sur ce public (Gamekult, My Little Paris...).

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Déjà, en s'attaquant à ce qui les fait fuir : l'absence de mouvement, le sentiment de perte de temps et de sens. Ensuite, en leur proposant régulièrement des projets excitants et en leur donnant les moyens de les réaliser. Valoriser également leurs initiatives, ce à quoi répond notre programme d'intrapreneuriat. Une chose est sûre : un Baby-Foot ne suffit pas ! Logiquement, le confort compte moins pour eux que la possibilité de réaliser des choses concrètes, d'avoir un impact tangible, de participer à des projets d'envergure. On ne peut pas toujours leur confier les « clés du camion », mais on peut les impliquer à un niveau stratégique – ce qu'a fait TF1 Publicité en instaurant un *shadow comex*, composé de collaborateurs de moins de 30 ans. Et ils restent nos meilleurs ambassadeurs sur les réseaux sociaux.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Nous avons des liens forts avec l'Essec, l'Edhec ou le 3iS. Avec plus de 200 métiers dans le groupe et autant d'expertises, notre stratégie de recrutement se doit d'être ouverte, d'autant que nous voulons refléter la diversité de la société. Au-delà des diplômes et d'être *digital fluent*, ce sont les *soft skills* qui font chez nous la différence.

2CRSI

Un environnement de plus en plus connecté au service de la planète



ALAIN WILMOUTH
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET COFONDATEUR

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Les Millennials, que l'on définit le plus souvent comme ultra-connectés et adeptes des nouvelles technologies, rassemblent les consommateurs d'aujourd'hui et surtout ceux de demain. Pour cette génération, le téléphone portable est devenu [un pro-

duit] incontournable, une nécessité, dans la sphère privée comme dans le monde professionnel, à la différence de leurs aînés. A l'heure de l'explosion des réseaux sociaux et plus largement de la transformation numérique, 2CRSI intervient au cœur de la révolution des data pour concevoir des serveurs informatiques de très haute performance, alliant économie d'énergie, rapidité et puissance.

Comment les attirer en tant que clients ?

— Les jeunes générations évoluent dans un environnement de plus en plus connecté, tout en étant très sensibles au respect de la planète et à l'écologie. Chez 2CRSI, nous nous efforçons de trouver des solutions toujours plus innovantes répondant aux enjeux économiques et environnementaux de la nouvelle révolution numérique. Ainsi, notre dernière génération de serveurs permet une réduction de 23 % de la consommation en électricité par rapport à des systèmes traditionnels équivalents. L'adaptation est au centre de nos préoccupations, et mettre au point des technologies réellement novatrices pour mieux répondre aux besoins des Millennials dans le respect de la planète

Une forte représentation au sein du groupe

Les salariés de moins de 34 ans dans le groupe 2CRSI représentent

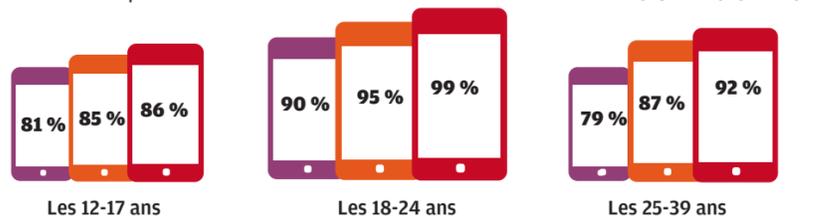


2015 et 2016



2017

Détention du smartphone en France



est un objectif que nous poursuivons avec passion.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Nous sommes résolument tournés vers l'avenir en étant au cœur des problématiques technologiques et numériques suscitées par les besoins des Millennials. A l'heure du big data, de l'intelligence artificielle, de la blockchain et du cloud, s'adapter et répondre aux enjeux de leur propre génération sont une vraie préoccupation à laquelle nos futurs collaborateurs pourront œuvrer en travaillant pour 2CRSI. Présente dans plus d'une vingtaine de pays, notre entreprise est résolument ouverte à l'international.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

— Les métiers de l'informatique et du numérique sont véritablement les métiers de demain, qui recruteront par conséquent une grande partie des Millennials. Chez 2CRSI, nous sommes toujours à la recherche de jeunes talents, dynamiques et curieux, pour trouver les solutions d'avenir. Notre entreprise compte d'ailleurs embaucher dans les semaines et les mois à venir des ingénieurs et techniciens informatiques, des chefs de projet, des chefs de produit, des commerciaux, des chargés d'étude... Autant de profils recherchés chez 2CRSI, en France ou à l'international.

Danone

Prêts, plus que leurs aînés, à payer pour une alimentation de qualité



EMMANUEL FABER
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Pendant des décennies, des générations ont accordé leur confiance aux grandes mar-

ques pour bénéficier d'une alimentation sûre, saine et abordable.

Aujourd'hui, partout dans le monde, chacun réfléchit à ce qu'il mange, saisit les produits et les retourne, examinant les moindres indications, pour savoir qui sont les entreprises et les personnes cachées derrière les marques, comment le produit a été préparé, d'où viennent les ingrédients et quel a été leur mode de production agricole.

Il s'agit d'une tendance d'autant plus forte chez les Millennials que cette génération a grandi avec l'idée que ce qui a été construit jusqu'ici par le système alimentaire dominant ne fonctionne plus, ou

touche ses limites.

Comment les attirer en tant que clients ?

— Nés avec le digital, les Millennials sont hyperconnectés et créent par le biais des réseaux sociaux de puissants courants qui influencent les normes sociales et modifient le comportement alimentaire de tous ceux qui les entourent.

Compte tenu de son rythme et de son étendue, cette tendance n'est pas une simple évolution, c'est une révolution et Danone a fait un choix clair : nous voulons comprendre ces aspirations, essayer d'y répondre, trouver notre place dans cette révolution et la servir. Il y a quinze ans, Franck Riboud a inscrit dans le projet de l'entreprise la mission

d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Nous sommes en effet convaincus depuis longtemps que l'alimentation est un bien précieux : par nos choix, nous votons en réalité pour le monde dans lequel nous souhaitons vivre, pour notre santé mais également pour celle de la planète, qui sont intimement interdépendantes... pour le type de société que nous privilégions aussi.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— Ces convictions, que les Millennials nous inspirent, façonnent notre offre de produits, notre engagement pour la biodiversité, notre soutien aux modes d'agriculture plus respectueux de la planète et de la santé. Elles façonnent l'engagement de nos marques pour l'environnement, leur manière d'interagir avec leurs communautés d'utilisateurs ainsi que nos programmes d'innovations sociale et sociétale. Elles façonnent enfin notre profil spécifique de croissance, nos

Plus de 60 % de l'effectif mondial a moins de 40 ans



< 30 ans



< 40 ans

Source : Danone

performances et notre succès en tant qu'entreprise.

Aujourd'hui, au niveau mondial, les Millennials représentent environ 25 % de la population et sont prêts, plus que leurs aînés, à payer pour une alimentation de qualité. Plutôt qu'une cible marketing, ils déterminent, directement ou indirectement, l'engagement de chacun de nos salariés à favoriser l'émergence de pratiques alimentaires plus saines et plus durables.

Nos salariés, Millennials ou non, contribuent en effet chaque jour

à la réalisation de la vision « One Planet One Health » de Danone et de son double projet socio-économique, au développement de nos produits et de nos marques. Ils sont au cœur de cette révolution et la vivent plus que quiconque.

Tous ensemble, nous pouvons être la génération qui aura su se mettre au service d'une véritable souveraineté alimentaire, durable pour notre monde. A nous, comme une seule génération, d'être reconnus comme la *génération Food*.

Kering

Plus de la moitié des clients chez Gucci, Saint Laurent et Balenciaga



FRANCOIS-HENRI PINAULT
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Si l'essor du luxe depuis vingt ans a d'abord reposé sur la mondialisation, il a plus récemment bénéficié de l'entrée de nouvelles catégories de clients

sur le marché, les Millennials. Les moins de 40 ans d'aujourd'hui n'ont pas les mêmes aspirations et pas la même structure de dépenses que leurs aînés au même âge. Cela tient au déplacement des frontières entre les âges de la vie, mais aussi à l'essor de nouvelles formes de consommation.

En outre, dans un monde hyperconnecté et globalisé, l'individu a de plus en plus besoin d'exprimer sa singularité. Pour toutes ces raisons, ces *digital natives* ont une forte appétence pour le luxe et pour les marques qui leur permettent de s'exprimer. Le succès actuel de nos maisons, remarquable sur l'ensemble des tranches d'âge, est particulièrement spectaculaire auprès de cette génération. Chez Gucci, ils représentent désormais plus de la moitié des clients, de même

que chez Saint Laurent et Balenciaga. J'y vois le signe de l'adéquation entre leurs attentes et la vision de chacune de nos maisons, chacune avec ses spécificités et sa personnalité. Je crois en

un luxe qui suscite l'émotion et le désir grâce à un contenu créatif fort et à un univers construit dans la continuité par des créateurs audacieux, qui prennent des risques tout en interprétant l'héritage de leur marque. C'est ce qui fonde notre vision du luxe, un luxe en mouvement.

Comment les attirer en tant que clients ?

— Les Millennials ne sont pas pour nous une cible marketing. C'est bien parce qu'elle perçoit la sincérité et la cohérence de l'univers créatif de nos maisons

que cette nouvelle génération adhère aussi fortement à leurs propositions et leur reste fidèle. En revanche, les moins de 40 ans, qui sont nés avec le digital, l'ont rendu incontournable auprès des autres générations : ils les influencent. Les réseaux sociaux et Internet sont devenus autant de terrains d'expression de l'univers de nos maisons. C'est grâce à ces supports qu'elles échangent avec leurs clients, et notamment les Millennials qui attendent des marques un véritable dialogue.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— En tant qu'employeur, Kering recherche des profils qui se reconnaissent dans ses valeurs, notamment l'audace créative mais aussi l'attention aux enjeux de développement durable.

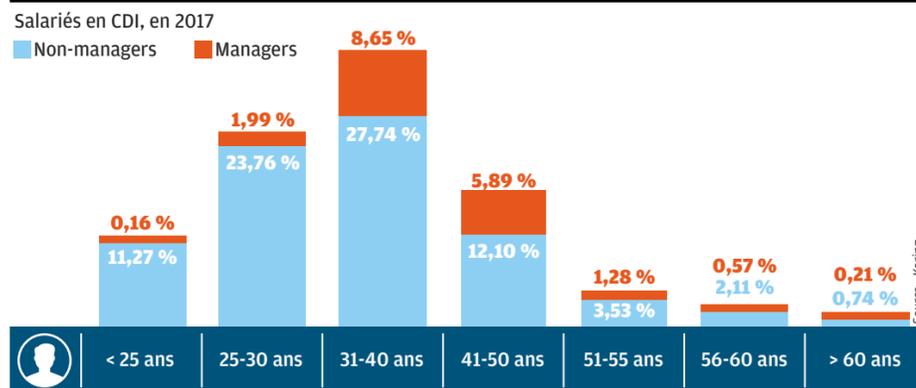
Or, les moins de 40 ans recherchent un employeur dont les engagements sont en adéquation avec leurs convictions, capable de les inspirer.

Notre ambition résume bien nos atouts dans ce domaine : Kering veut être le groupe de luxe le plus influent au monde, en matière de créativité, de développement durable et de performance économique. Un groupe familial comme Kering, fondé par des entrepreneurs, répond par ailleurs à la volonté des Millennials d'évoluer dans un environnement qui favorise la prise d'initiatives et la responsabilisation des équipes.

Quelles formations recherchez-vous ?

— Nous recrutons avant tout des talents stimulés par ce défi et par la recherche permanente d'excellence et de créativité qui anime nos maisons.

Les moins de 40 ans prépondérants



Pernod Ricard

Plus ouverts à l'idée d'expatriation



ALEXANDRE RICARD
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

— Cette génération qualifiée de Millennials fascine autant les sociologues que les « marketeurs » car elle bouscule les codes de ses aînés. Au-delà de leur relation

quasi innée aux nouvelles technologies, ce qui caractérise, à mon sens, ces nouveaux adultes est leur quête de sens. Leurs convictions individuelles et citoyennes déterminent en grande partie leurs choix de carrière mais aussi leurs modes de vie et de consommation. Nous l'observons de manière quasi uniforme dans le monde au travers de leurs habitudes de consommation de spiritueux et de vins, les représentants de ces nouvelles générations ne sont plus fidèles à une marque mais souhaitent évoluer dans un répertoire de marques en fonction du moment et du contexte, ce que nous aimons appeler « l'expérience de convivialité ».

De même, ils souhaitent pouvoir interagir avec celles-ci, d'où l'importance des réseaux

sociaux, et attachent une grande valeur aux notions de terroir et de tradition.

Comment les attirer en tant que clients ?

— Pour répondre notamment à cette tendance, nous avons profondément revu notre stratégie en nous organisant par moments de consommation et non plus par catégories de produits. Une approche qui nous permet de tirer le meilleur parti de notre très vaste portefeuille de marques et d'investir localement en fonction de ces moments de consommation et des tendances.

Comment les séduire en tant que salariés ?

— De la même manière, parce qu'ils souhaitent contribuer individuellement à une société plus juste et durable, leurs atten-

tes vis-à-vis du monde de l'entreprise évoluent. Les Millennials veulent comprendre ce à quoi ils travaillent, et y adhérer. Dans leur quotidien, ils souhaitent des horaires plus flexibles afin de préserver un véritable équilibre de vie.

Leur aspiration à plus d'autonomie nous conduit, en tant qu'employeur, à repenser les espaces de travail, plus modulaires, moins formels, et à mieux intégrer des pratiques comme le travail à domicile ou l'usage de systèmes de messagerie et de

réseaux sociaux internes, en lieu et place du téléphone et de l'e-mail.

Enfin, les collaborateurs les plus jeunes souhaitent pouvoir se projeter dans l'avenir dès leur intégration dans l'entreprise. Ils attendent de véritables plans de développement, une vision claire de leurs perspectives de carrière et se montrent plus ouverts à l'idée d'expatriation. Autant de critères qui expliquent par exemple le succès de nos programmes de « graduate » qui leur offrent des opportunités de pre-

mières expériences aux quatre coins du monde.

Quelles formations recherchez-vous ?

— La très grande diversité des profils qui postulent à nos offres, conjuguée à l'intégration de nouveaux métiers liés au digital au sein de nos équipes, nous conduit à recruter de jeunes collaborateurs aux parcours et diplômes très diversifiés. Les qualités interpersonnelles et leur capacité à travailler en équipe représentent pour nous les principaux critères de recrutement.

Un dispositif pour l'insertion des jeunes

Chiffres au 30 juin 2017



Source : Pernod Ricard.



JACQUES GOUNON
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

Le voyage dans la peau très jeune

Getlink La multiplication des moyens et des offres des acteurs du secteur permet de répondre aux aspirations de cette génération.

« **R**ester, c'est exister. Mais voyager, c'est vivre. » Cette phrase de Gustave Nadaud pourrait être le credo des Millennials – comprenez les 18-34 ans – tant cette génération se distingue de ses aînés. Les chiffres sont frappants : les Millennials voyagent en moyenne 40 % de plus que les baby-boomers (les plus de 50 ans). Cela s'explique par la multiplication des moyens de transport, donc des routes, et par l'essor d'Internet – les voyages en trois clics – qui répond à leurs aspirations. Les Millennials ne voient plus l'étranger comme éloigné, ils ont traversé leur première frontière à 9 ans, contre 19 ans pour les baby-boomers. Ils choisissent des destinations plus éloignées pour leurs vacances ou leur travail. Les grandes métropoles européennes, Paris, Londres, Amsterdam, Francfort multiplient les avanta-

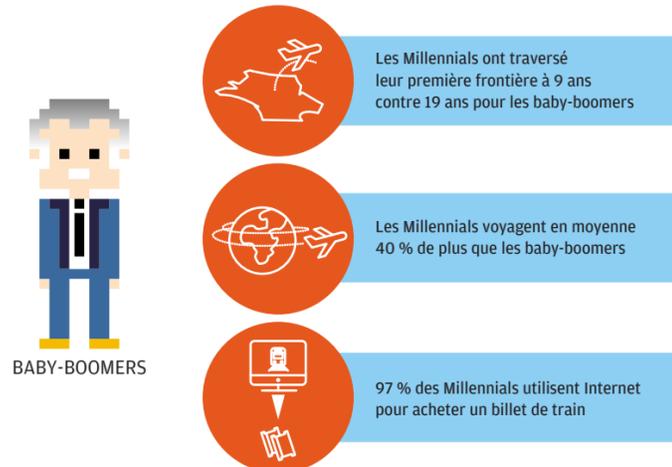
ges pour les start-uppers partageant leur temps entre capitales. Les acteurs du transport, comme Getlink, redessinent donc leurs offres pour mieux anticiper les besoins de ces clients qui ont le voyage dans la peau.

DIGITALISATION DU PARCOURS CLIENT

C'est d'abord notre parcours client qui se digitalise dès la réservation et jusqu'au départ, mais aussi pendant le trajet. Les acteurs du transport doivent offrir la meilleure connectivité possible. 97 % des Millennials utilisent Internet pour acheter un billet de train et 30 % le font via une application mobile. Chez Eurotunnel, les billets sont dématérialisés, les contrôles aux frontières sont automatisés et il suffit de se connecter sur notre site Internet pour suivre le trafic en temps réel.

Nous communiquons différemment. Les Millennials accordent plus d'attention aux avis de leurs pairs qu'aux campagnes de communication classiques, alors Eurotunnel collabore avec des blogueurs et des influenceurs du monde touristique ayant une communauté solide. Une fois ins-

Des globe-trotteurs dans l'âme



Sources : eDreams et Deloitte.

tallés à bord des trains, les Millennials, pour les deux tiers d'entre eux, veulent utiliser leur temps de trajet pour travailler, se divertir et s'informer (Kantar TNS). Dans le tunnel sous la Manche, nous offrons un accès Wi-Fi et une couverture réseau 3G et 4G jusqu'à cent mètres au-dessous du niveau de la mer. Les Millennials organisent leur vie quotidienne selon son

impact écologique, à commencer par leurs déplacements. Ils se méfient du *greenwashing* (écoblanchiment) et attendent un engagement réel des entreprises. Getlink se veut le leader du transport écoresponsable et contribue à la transition énergétique. Nous sommes le premier et le seul opérateur transmanche à réaliser et à publier un bilan carbone.

Nos tarifs s'adaptent aux différents segments des Millennials : entre 18 et 34 ans, leurs besoins et leurs capacités financières évoluent. Les 18-25 ans sont prêts à des voyages plus longs pour payer moins cher. Le cabinet Roland Berger a mené pour nous une étude afin de créer une offre ferroviaire low cost entre Paris et Londres : « Je suis convaincu que

des trajets via des gares alternatives permettraient de réduire le prix du billet de 25 % en répondant aux besoins des Millennials les plus jeunes. »

PRÉPARER LA GÉNÉRATION Z

Une part non négligeable des jeunes actifs qui voyagent beaucoup donne la priorité au confort et à la rapidité, ils sont prêts à payer pour cela. Nous avons investi 10 millions d'euros dans le développement de Flexiplus : cette offre spécifique pour les voyageurs pressés, qui traversent fréquemment la Manche avec leur véhicule, leur permet d'embarquer en priorité et leur donne accès à des salons et à une gamme de services premium.

Nous connaissons, nous comprenons et nous répondons aux besoins des Millennials. Mais nous préparons déjà l'arrivée de la génération Z (les moins de 18 ans). Ils seront des voyageurs encore plus connectés, globe-trotteurs et sensibles aux causes environnementales et sociétales. Getlink s'y prépare et les attend, toujours plus nombreux !

Saint-Gobain Le rejet des stéréotypes



PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

– Qui sont donc ces Millennials, objets de tous les fantasmes ? C'est d'abord une génération qui n'aime pas les stéréotypes ! Tous ceux qui travaillent avec eux au

quotidien le savent bien : les Millennials sont forts de leur diversité. Et toute tentative de les enfermer dans une case s'avérerait bien réductrice. Un trait commun néanmoins les unit : ils ont grandi dans la marmite du digital. Plus qu'un outil, c'est une façon différente de penser qui les a façonnés.

C'est aussi une génération qui séquence différemment son quotidien. Elle agrège différentes vies dans une même journée. C'est pourquoi elle accorde une grande importance à son équilibre de vie. C'est ensuite une génération qui a des valeurs fortes et cherche avant tout des entreprises transparentes et dotées de convictions. C'est enfin une génération qui a un rapport différent au temps. Adepte du multitâche, elle pense en heures plus qu'en

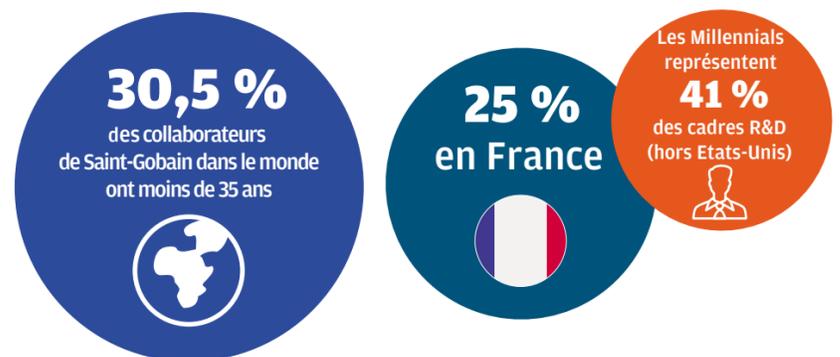
jours et exige des réponses rapides dans tout ce qu'elle entreprend.

Pour toutes ces raisons, les Millennials bousculent les entreprises, pour le meilleur. Ils transforment les façons d'être et de travailler, poussent toujours plus loin l'utilisation des technologies numériques, mettent l'innovation au cœur.

Comment les attirer en tant que clients ?

– Chez Saint-Gobain – qui conçoit, développe et distribue des matériaux au service de l'habitat et de la vie quotidienne –, les Millennials sont présents à tous les étages de l'entreprise. Ils jouent un rôle essentiel dans la dynamique d'innovation continue du groupe, qu'il s'agisse d'innovation de procédé, de produit ou de service. Avec leur concours, nous avons repensé notre manière de concevoir les projets, nous avons par exemple créé de nouvelles interfaces digitales qui permettent au client de simuler le rendu d'un carrelage chez lui à partir d'une photo. Avec Homly You,

Une forte présence des Millennials dans l'innovation



start-up du groupe, nous avons créé une plateforme de mise en relation entre des professionnels et des particuliers ayant un projet de travaux. Et nous pourrions multiplier les exemples.

Comment les séduire en tant que salariés ?

– Notre marque employeur a aussi été bâtie en étroite coordination avec eux. Nous avons structuré notre politique de ressources humaines autour de la

diversité, de la mobilité, de l'engagement et de la promotion des talents. Nous avons aussi fluidifié nos procédés pour être au diapason avec les attentes de ces nouvelles générations. Nos communautés de collaborateurs en ligne font le plein et abolissent les différences d'âge. La culture du feedback permanent aide les Millennials à progresser. Ils ont besoin de retours plus fréquents pour évaluer leurs performances

et aller plus loin. Les managers ont été formés pour répondre à ces nouvelles exigences et jouent de plus en plus un rôle de coach. Tout le démontre : les Millennials sont chez eux dans le groupe Saint-Gobain. Nous ne cherchons pas d'expertise spécifique. Au-delà des profils – commerciaux, digitaux ou managériaux –, seul compte le niveau d'engagement, le sens du client. Et le désir de donner le meilleur de soi.

SMCP

Pour les séduire, il faut plus de nouveautés



DANIEL LALONDE
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Qu'est-ce qui différencie les Millennials des autres générations ?

– Les Millennials sont des consommateurs hyperconnectés, surinformés et très impliqués dans les sujets de société (environnement, sujets sociaux, etc.). Nés avec les réseaux sociaux et le téléphone mobile, ils sont bien évidemment très sensibles à la communication et au marketing sur ces canaux. Ils sont aussi très attentifs à la créativité et aux messages véhiculés par les marques, car ils considèrent l'acte d'achat

comme un moyen d'exprimer leurs idées et leur personnalité. Etant très informés, ils connaissent par cœur les codes du luxe accessible et l'affectionnent particulièrement : ils achètent des produits de luxe accessible à un plus jeune âge et surtout plus fréquemment que leurs parents.

Comment les attirer en tant que clients ?

– Par essence, SMCP est une entreprise Millennial : ils représentent en effet plus de 83 % de nos effectifs et plus de 50 % de notre base CRM. Pour les séduire, il faut de la nouveauté, de la nouveauté et encore de la nouveauté ! Introduire de la nouveauté tout au long de l'année est une clé pour attirer les Millennials. Diviser l'année en deux collections sans nouveaux articles comme autrefois n'est plus possible. Chez SMCP, notre business model, qui mélange les codes

du luxe et du *fast fashion*, nous permet d'introduire plus de 25 nouveaux modèles par semaine dans nos boutiques.

La communication sur les réseaux sociaux est aussi un fort vecteur d'attraction des Millennials au travers de la *brand awareness*. Depuis maintenant trois ans, nous avons accéléré notre communication sur les réseaux, et notamment sur Instagram et WeChat, pour créer et développer une communauté autour de nos marques et créer de l'engagement avec les Millennials. C'est pour cette raison que nous avons organisé la campagne des 20 ans de Maje avec des jeunes artistes (photographes, directeurs artistiques, vidéastes...).

Comment les séduire en tant que salariés ?

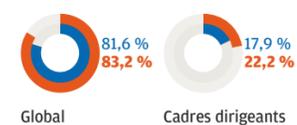
– Nous sommes convaincus que les Millennials sont des collabo-

Majoritaires chez les clients et les collaborateurs

+ de 50 % de notre base CRM est composée de Millennials

% des effectifs globaux et effectifs cadres dirigeants au 31-12-2017

● 2015 ● 2017



rateurs uniques : ils ont soif d'apprendre et de grandir, mais sont aussi demandeurs de responsabilités et de confiance. C'est ce que nous leur offrons au sein des trois marques, et ils ne s'y trompent pas !

Dans ce monde hyperconnecté, notre image de marque – notre désirabilité – et notre image employeur se confondent : alors que notre notoriété est un atout pour les attirer et les séduire, notre image employeur et notre culture sont des atouts pour les convaincre.

Quelles sont les formations que vous recherchez ?

– Nous ne sommes pas à la recherche de formations en particulier, mais plutôt de profils. Nous recherchons en effet des jeunes femmes et jeunes hommes qui soient à l'image de nos trois marques : dynamiques, créatifs, dotés d'un esprit entrepreneur et d'une vraie personnalité. Cette ouverture à tous les profils est pour nous primordiale car l'originalité de nos marques se nourrit de la diversité des parcours et expériences de tous nos collaborateurs.



XAVIER HUILLARD
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

Une nouvelle ère pour le management

Vinci Le temps de la transversalité s'impose, tout comme la transparence. Les modes de décision deviennent plus ouverts.

Pour qui s'intéresse au management, l'époque que nous vivons est passionnante, en particulier par la bascule des générations qui est en train de s'opérer dans les entreprises. Bien sûr, les jeunes ont toujours incarné l'avenir. Mais, aujourd'hui, la vision du monde du travail des Millennials est inédite pour les dirigeants d'entreprise. Elle est peu respectueuse des hiérarchies, plutôt utilitariste dans ses objectifs, très exigeante en raison d'agir.

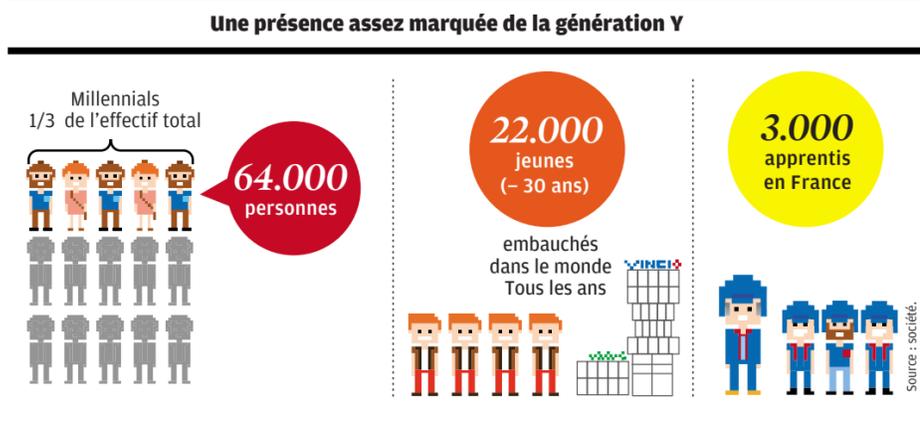
UN TRAVAIL PLUS COLLABORATIF

L'époque, de nouveau, est aux entrepreneurs, à ceux qui ont le goût du risque dans un monde économique tiré par l'innovation, à ceux que l'inconnu stimule. Les jeunes diplômés qui rejoignent nos entreprises en sont l'incarnation. Ils ne cherchent pas à occuper à l'identique les postes détenus par leurs aînés : ils veulent vivre de vraies aventures professionnelles, dans des entreprises qui sauront répondre à leur désir d'engagement – et qui sont prêtes à bousculer l'ordre établi pour leur

faire réellement leur place, sans faux-semblant.

C'est un véritable défi pour les entreprises et certaines y sont mieux préparées que d'autres. Un groupe comme Vinci, avec son organisation ultradécentralisée, son habitude de travailler en mode projet, son organisation fondée sur l'autonomie des managers et la valorisation de l'initiative individuelle, est culturellement compatible avec une telle mutation. Ces managers, justement, sont eux-mêmes confrontés à un nouveau défi face aux attentes de la génération Y : évoluer vers un mode de travail plus collaboratif, animé par un management plus ouvert.

La règle de base consiste à casser les silos de réflexion et d'exécution. La nouvelle manière de travailler suppose de privilégier les outils de partage des expertises et de mobilisation des intelligences. C'est le temps de la transversalité que permet l'usage permanent des outils numériques. Le patron doit accepter d'être challengé par ses jeunes collaborateurs, spontanément plus à l'aise que lui avec les nouvelles technologies. Il doit assumer et résoudre la complexité qu'impliquent des modes de décision plus ouverts, des partenariats multiples. Son réflexe peut être de conserver l'information pour garder le



pouvoir. Pour les nouvelles générations, la confidentialité est incompréhensible et la transparence évidente. Elles veulent être parties prenantes de la conception et de la mise en œuvre des objectifs.

Bref, le patron doit renoncer à l'autorité en soi au profit de celle que donne la capacité à inspirer, à susciter le jeu collectif, à faire interagir tous ceux qui détiennent une partie de la solution. On attend de lui qu'il encourage l'innovation en accueillant positivement la part d'incertitude, de tâtonnement, voire de fausses pistes qu'elle implique. Qu'il n'ait pas peur de laisser pousser au sein de ses équipes les herbes folles parmi lesquelles vont sans

doute éclore les business de demain.

Au fond, un manager dans le monde d'aujourd'hui, c'est d'abord un coach. L'exercice est exigeant, mais aussi très énergisant. Je le vis dans ma pratique de chef d'entreprise, qui me conduit à faire le tour du monde de nos équipes pour transmettre et partager avec elles notre culture commune : il n'est pas de plus grand bonheur pour moi, lors de ces échanges, que de sentir vibrer chez nos jeunes collaborateurs l'énergie créative et l'envie d'entreprendre qui régénèrent notre ADN d'entrepreneurs.

Au-delà des enjeux de management, nos entreprises et leurs managers doivent être capables

de répondre à une attente forte – une attente de fond – que l'on sent monter chez les jeunes salariés comme dans l'ensemble de la société : la quête de sens. Il est très significatif que nos politiques, certes avec un temps de retard sur l'entreprise, se penchent sur sa « raison d'être ». C'est en soi la reconnaissance que nos sociétés contemporaines sont de plus en plus attentives à la contribution des entreprises au bien commun. De fait, si la recherche du profit est nécessaire, elle ne saurait résumer la finalité des entreprises. Surtout lorsque, comme Vinci, elles réalisent et gèrent des ouvrages d'utilité publique comme les grandes infrastructures de transport, et

jouent un rôle majeur dans la transformation de nos villes et de nos territoires. Cela implique de réfléchir, au-delà de l'équation technico-économique de nos projets, à leur finalité, à leur impact environnemental, social et sociétal. En somme, à leur bénéfice global pour la société. Cela nous conduit à prendre des engagements dans tous ces domaines, en posant un principe simple : la façon de faire est aussi importante que l'action elle-même. Cela engage nos entreprises à assumer pleinement leur participation à l'élaboration, la réalisation et la préservation du bien commun. C'est le projet que nous portons chez Vinci.

Dans mon rôle de coach, je considère comme essentiel de partager avec nos collaborateurs cette vision qui nous réunit par-delà la diversité de nos métiers et de nos horizons géographiques. Nos Millennials s'interrogent légitimement – davantage que leurs aînés car ils seront les plus concernés – sur l'avenir de la planète et sur la cohésion de nos sociétés de plus en plus fragmentées. Notre devoir est de leur proposer un projet collectif qui donne sens et corps à leur envie de s'engager, un projet par lequel l'entreprise se donne pour objectif de construire un monde meilleur, utile aux hommes et attentif à la planète.

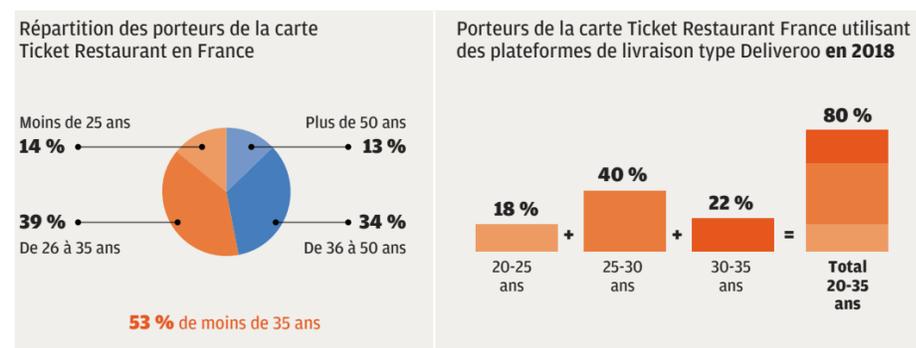
Ils nous inspirent en incarnant les métamorphoses de nos sociétés

Edenred Répondre aux attentes de la nouvelle génération est essentiel. Les entreprises n'appréhenderont le monde de demain qu'en intégrant leurs usages.

Les Millennials interrogent nos capacités de leadership, les conditions d'engagement de nos collaborateurs et nos stratégies d'innovation. En observant cette génération, on constate qu'elle se différencie de façon significative des précédentes. Représentant plus d'un tiers de la population mondiale, 9 sur 10 d'entre eux vivent dans les pays émergents. Première génération à dépasser les boomers dans trois pays clés que sont l'Inde, la Chine et le Brésil, ils forment la moitié de la force de travail mondiale¹.

Dans le monde professionnel, quelles sont les attentes de cette génération ? Chez Edenred, plus de la moitié de nos 8.000 collaborateurs dans 45 pays ont moins de 35 ans. Au quotidien, leurs aspirations face aux managers sont claires : ils favorisent un encadrement de proximité, souhaitent être accompagnés dans leur développement et reconnus pour leur implication. Cela se retrouve pour toute organisation, puisque 57 % des moins de 30 ans voient l'entreprise idéale comme une

Nouvelle génération, nouveaux modes de consommation



organisation qui privilégie la récompense des efforts². Dans un environnement de plus en plus digital, l'adaptation des modes de management constitue un enjeu majeur à tous les niveaux de l'entreprise.

PROPOSER DU SENS

Pour attirer ces jeunes talents, il nous faut pouvoir leur proposer des projets qui font sens pour eux, au-delà de tel ou tel plan de carrière. Chez Edenred, nous avons par exemple lancé le défi connecté Edenraid, pour lequel

tous nos collaborateurs peuvent marcher, courir, nager ou faire du vélo au profit de l'association Make-A-Wish, qui réalise les rêves d'enfants atteints de graves maladies. Nous avons aussi lancé le programme Edenstep, qui offre chaque année la possibilité à de jeunes diplômés de tous horizons et de toutes nationalités de vivre une expérience unique. Pendant deux ans, ils sont amenés à exercer des postes à responsabilité dans un environnement international. Pour nous, c'est l'occasion de

diversifier notre vivier de compétences tout en fidélisant des jeunes talents indispensables à notre développement. Les Millennials sont déjà nos clients aujourd'hui. Souvent aux avant-postes des transformations économiques et sociétales, ils doivent inspirer chaque organisation sur sa stratégie de transformation.

INVENTER LES SERVICES DE DEMAIN

En tant que dirigeant d'un groupe international, il est de

mon devoir de placer les aspirations sociétales au cœur de notre stratégie d'innovation. Les illustrations sont multiples : dans le domaine de l'alimentation, la qualité de la nourriture devient pour les Millennials une priorité dans l'acte d'achat ; en termes de mode de travail, le salariat n'est plus le Graal, mais une possibilité parmi d'autres, comme en témoigne l'essor de l'entrepreneuriat chez les jeunes diplômés – raison pour laquelle Edenred a notamment investi cette année dans la start-up américaine Candex, qui facilite les interactions entre les entreprises et leurs prestataires de services. Enfin, les Millennials sont les premiers à soutenir l'économie collaborative et du partage. Le défi consiste donc à intégrer ces nouveaux usages, pour inventer, dès aujourd'hui, les services de demain.

La technologie mobile est l'un des vecteurs d'innovation, tout comme l'ergonomie et la logique de fonctionnement des réseaux sociaux, l'expérience digitale précoce des Millennials ayant façonné leur comportement. Pour cela, nous devons aussi développer des



BERTRAND DUMAZY
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

partenariats qui répondent à ces changements de consommation. Un exemple avec la Foodtech : l'impact des nouveaux acteurs dans la restauration rapide nous a conduits à signer des accords avec des plateformes de livraison telles que Deliveroo, Dejbox, Nestor ou Rapidle afin que nos utilisateurs profitent de ces évolutions technologiques.

Quoi qu'il en soit, gardons-nous de raisonner en termes de confrontation générationnelle. Les Millennials sont une chance pour toute entreprise : ils nous permettent de mieux appréhender un monde en mouvement, à la fois plus virtuel, plus horizontal et multitâche.

1. CNBC 2015 (<https://www.cnbc.com/2015/08/17/how-trillion-dollar-millennials-are-spending-their-cash.html>)
2. Edenred-Ipsos 2016 (<https://www.edenred.com/sites/default/files/images/contenu-chaud/presentation-edenred-ipsosbarometermillennials-atwork-sept2016-fr.pdf>)



YANNICK ALLÉNO
CHEF CUISINIER DEUX FOIS
TROIS ÉTOILES

Le lien familial est une motivation pour venir dans nos restaurants

Art de vivre La génération Y, très sensible à la grande cuisine française et à la tradition des établissements d'exception, est aussi à la recherche de nouvelles expériences.

La génération des Millennials se différencie-t-elle des précédentes ? Par exemple, a-t-elle des idées préconçues en matière culinaire : qualité des produits, recherche du bio ou d'autres caractéristiques précises ?

—Non, pas du tout. Les Millennials nous font confiance. Ils respectent les institutions que nous sommes. Nous avons une attitude de responsabilité dans l'achat de nos produits. Nos restaurants gastronomiques sont très attentifs à cet aspect. C'est la base de notre métier. Le bio n'est pas obligatoirement la panacée.

Pour ma part, j'ai choisi avec minutie mes producteurs. Pour les légumes, par exemple, mon choix a été celui d'une culture raisonnée. Pour le vin, avec mon ami Chapoutier, nous travaillons la biodynamie.

L'émergence des végétariens, végétaliens et végans vous force-t-elle à faire évoluer vos cartes ?

—Notre clientèle ne revendique pas ces exigences-là dans nos établissements. Quand ils viennent dans nos restaurants, c'est pour découvrir notre cuisine et les traditions de la grande cuisine française.

Quelles sont leurs motivations profondes lors de la fréquentation de vos restaurants ?

—Le lien familial est très fort. Ils viennent avec leurs parents même quand ce sont eux qui invitent. Nos établissements sont désormais moins guidés qu'ils ne l'étaient autrefois. Un certain nombre de Millennials sont de véritables fondus de la cuisine. Ils la respectent comme nous respectons un art.

Un repas chez nous est une expérience qu'il faut réaliser. Ce sont des gens curieux, dont le niveau d'érudition et de culture est très élevé. La troisième étoile gastronomique, c'est, pour eux, de la culture. Il faut être cultivé pour apprécier notre cuisine. Le troisième étoilé est un lieu d'émotion.

Leur niveau d'exigence est-il plus élevé que celui de leurs aînés ?

—Ils viennent pour un instant de partage. Parmi eux, certains sont très fortunés et n'hésitent pas à dépenser des sommes très importantes pour faire plaisir et se faire plaisir. Pour autant, ils n'ont pas obligatoirement un mode de consommation ostentatoire et ne se rendent pas chez nous en voiture de luxe. Ils sont même très prudents dans ce domaine en faisant le choix de venir par des transports tels que le taxi, afin de passer un moment plus libre.

Votre métier est devenu plus facile, si votre clientèle est moins exigeante et toujours aussi fortunée ?

—Je n'ai pas dit ça. Ils sont à la recherche d'endroits authenti-

ques et veulent passer un moment de plaisir. Ils sont eux-mêmes soumis à une pression importante dans leur job et ne veulent pas d'un trop grand formalisme le soir entre amis. Pour autant, ils ont beaucoup voyagé, ont vu beaucoup plus de choses que notre génération. Ils sont donc à la recherche de nouvelles sensations, de nouvelles saveurs, de nouvelles recettes, tout cela dans le respect de nos traditions.

En ce qui concerne les cuisiniers, ils sont soumis à une compétition de plus en plus forte. La concurrence est mondiale. Pour fidéliser les Millennials, nous devons être créatifs en permanence. Ce mouvement n'a pas que des avantages. Il oblige nos jeunes chefs talentueux à être performants dès l'ouverture de leur établissement. Le jeune chef n'a pas le temps de se construire comme auparavant.

Quel rôle jouent les réseaux sociaux dans votre métier ? De plus en plus de photos de vos plats sont envoyées sur Instagram par exemple... Cela vous rend-il les choses plus compliquées ?

—Instagram est un formidable outil de communication. J'ai, pour ma part, 120.000 followers. Les réseaux sociaux sont aussi indispensables à la presse.

Le guide Michelin est devenu inutile alors ?

—Comment pouvez-vous penser ça ? C'est une valeur sûre et pérenne. Il est le garant de l'histoire gastronomique de notre pays. Il aide les lecteurs à découvrir les talents. C'est un outil indispensable. Je devrais dire qu'il est l'Outil. Partout dans le monde il est connu et reconnu et ce, d'autant qu'il existe des guides Michelin dans plusieurs pays et dans de très nombreuses villes ou mégapoles de tous les continents. Lorsque j'ai obtenu la troisième étoile chez Ledoyen en 2015 (je l'avais déjà eue en 2007 au Meurice), ce sont 7.000 articles de presse qui sont parus immédiatement. Le *World's 50 Best Restaurants* est aussi un classement très suivi, mais son organisation est très différente.

Les Millennials essaient-ils d'influencer la construction des cartes de restaurant ? Idem en ce qui concerne les décors de vos établissements ?

—A l'évidence, ils sont à la recherche de l'innovation et de l'émotion. En ce qui concerne nos cadres de vie, c'est différent. Ils n'expriment pas ouvertement leurs désirs, mais là aussi nous devons faire preuve d'imagination. Il est nécessaire de créer une harmonie entre nos assiettes et nos lieux de vie. Il ne peut pas en être autrement. Il s'agit d'un tout. Ici, chez Ledoyen, nous avons réalisé une première en demandant à un designer automobile, celui de la série DS Automobiles, de concevoir notre cuisine. En termes de conception, nous sommes à des années-lumière de celle d'antan.

Chez Ledoyen, elle est ergonomique, lumineuse, avec une immense ouverture sur les jardins et visible par la clientèle lors de son arrivée dans notre établissement. De ce fait, l'ambiance de travail y est bien différente de celle qui régnait auparavant.

Notre nouvelle cuisine est propice à la création.

Dans vos équipes, les Millennials sont-ils présents ?

—En cuisine, ils sont quasiment tous Millennials. Autre caractéristique très importante, de nombreuses nationalités sont représentées. L'anglais est la langue de nos cuisines.

Les plus jeunes générations, celles qui font actuellement des études, doivent prendre conscience de la nécessité absolue de le maîtriser.

— **PROPOS RECUEILLIS PAR FRANÇOIS MONNIER ET JEAN-LAURENT MAUREL**



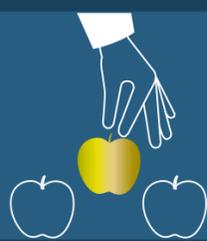
Cuisine du restaurant L'Abyssé (Pavillon Ledoyen), à Paris.

© Antoine Graf

investir PEA Palatine

Code Isin : FR0013284114

Un fonds qui s'inspire des 4 sélections Investir 10



Une gestion DE CONVICTION

Un fonds d'actions toutes capitalisations qui n'hésite pas à s'éloigner des grands indices.

Eligible au PEA

Disponible à partir de 100 €. Indicateur de référence Cac 40 dividendes réinvestis.



Une valorisation QUOTIDIENNE

avec une durée d'investissement recommandée de 5 ans.

Frais de gestion annuels de 1,80%

Dont 1,05% pour Investir au titre de l'utilisation de la marque.



Frais d'entrée

AUCUNS



Frais de sortie

AUCUNS



Frais de surperformance

AUCUNS



COMMUNIQUÉ DE PRESSE : INVESTIR PEA PALATINE

Investir et Palatine Asset Management ont décidé d'associer conjointement leur marque pour créer un fonds proposant un univers d'investissement recouvrant de manière non exclusive les thématiques des sélections du journal Investir.

Avant chaque publication, le journal Investir transmettra sa composition à la Société de gestion, qui la prendra en compte parmi un ensemble d'autres critères, réalisera ses propres diligences et sa propre sélection de valeurs. L'univers d'investissement de l'OPCVM ne sera pas limité à la composition du portefeuille transmise par le journal Investir. Le fonds, éligible au PEA, sera investi à hauteur de 75 % minimum en actions de sociétés de l'Union européenne éligibles au PEA. En outre, le fonds a vocation à être exposé à plus de 90 % aux actions, et surtout aux valeurs françaises.

LE RISQUE DE PERTE EN CAPITAL
Comme tout instrument financier investissant majoritairement dans des actions d'entreprises, le fonds pourra exposer l'investisseur à un risque de perte en capital important.

LES ATOUTS D'UN OPCVM
La création d'un fonds répond à une demande de simplicité. En une seule fois, il est possible de détenir un portefeuille composé en grande partie des valeurs favorites d'Investir. Toutefois, vous pouvez toujours acheter directement les actions si vous le souhaitez et réaliser vous-même vos propres arbitrages. Palatine Asset Management est une société de gestion agréée répondant à toutes les exigences d'Investir. A savoir une expérience de plus de 30 ans en matière de gestion, une équipe reconnue qui gère plus de 4 milliards d'actifs et un adossement à 100 % à la Banque Palatine, qui, elle-même, est contrôlée à 100 % par BPCE, l'un des plus grands réseaux bancaires français qui regroupe les Banques Populaires, les Caisses d'Épargne et Natixis. C'est un gage de sérieux et de solidité. Il sera possible de souscrire à tout moment des parts du fonds auprès de votre conseiller habituel ou de votre établissement financier. Les ordres de souscription ou de rachat seront centralisés chaque jour jusqu'à 11 h 30 et exécutés sur la base de la valeur liquidative datée du jour de la centralisation. Le règlement sera ensuite effectué en date du jour ouvré suivant. Le montant à investir dépend de votre situation personnelle et

de votre patrimoine. La valeur liquidative d'origine correspond à une part qui, au jour du lancement du fonds, sera de 100 €. La durée de placement recommandée est d'au moins 5 ans.

LES FRAIS
La commission annuelle de gestion s'élève à 1,80 % au maximum. Elle est prélevée prorata temporis chaque jour et payée sur la durée de détention, comme pour la plupart des fonds. Il n'existe aucun frais d'entrée ni de frais de sortie, ni de frais de surperformance. Sur 1,80 % annuellement perçu par Palatine Asset Management, Investir percevra 1,05 % au titre de l'utilisation de la marque Investir et des données d'Investir 10.

LA PERFORMANCE DU FONDS
La performance affichée du fonds sera nette de frais de gestion mais tiendra compte des dividendes. Ceux-ci ne seront pas, en effet, distribués mais réinvestis en intégralité dans le fonds. Il est important de rappeler l'adage boursier : « Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. »

PROFIL DE RISQUE ET DE RENDEMENT
Le profil de risque expose l'investisseur aux évolutions et aléas des marchés de prédilection du fonds ; il présente un niveau élevé de 6 sur 7, sur l'échelle des risques : 1 2 3 4 5 6 7

Cet indicateur représente la volatilité historique annuelle de l'indicateur de référence du fonds (l'indice Cac 40 dividendes nets réinvestis) sur une période de 5 ans. L'indicateur synthétique de risque et de rendement représente la volatilité historique annuelle (dont le pas de calcul est hebdomadaire) sur une période couvrant les 5 dernières années de la vie de l'OPCVM, ou depuis sa création en cas de durée inférieure.

La catégorie la plus faible (niveau 1) ne signifie pas « sans risque ». Les(s) risque(s) important(s) pour l'OPCVM non pris en compte dans cet indicateur est (sont) défini(s) dans le document d'informations clés pour l'investisseur et/ou dans le prospectus.

LES RISQUES
Ce document à caractère promotionnel est fourni à titre d'information seulement et ne constitue en aucun cas un élément contractuel, une recommandation, une sollicitation, un conseil en investissement ou une invitation d'achat ou de vente, et il ne doit en aucun cas être interprété comme tel. **L'acte d'investissement implique des risques.** La valeur de l'OPCVM peut varier à tout moment à la hausse comme à la baisse en fonction des évolutions et des aléas des marchés financiers, et présenter un risque de perte du capital investi. Par conséquent, Palatine Asset Management recommande à toute personne intéressée par l'OPCVM, préalablement à toute souscription, de s'assurer qu'elle dispose de l'expérience et des connaissances nécessaires lui permettant de fonder sa décision d'investissement, notamment au regard de ses conséquences juridiques et fiscales. Avant toute décision d'investissement, nous vous invitons à prendre contact avec votre conseiller habituel. Avant d'investir dans un OPCVM, vous devez prendre connaissance de son Document d'Information Clé pour l'Investisseur (DICI). En complément, le prospectus de l'OPCVM fournit une information détaillée sur l'ensemble des renseignements présentés de façon résumée dans le DICI (gestion mise en œuvre, risques, frais notamment).

Ces documents réglementaires sont disponibles auprès de Palatine Asset Management ou sur son site Internet. L'OPCVM présenté est proposé à la commercialisation en France. Il ne peut pas être commercialisé auprès d'une « U.S. Person », selon la définition de la réglementation américaine, ou auprès d'un résident américain.

« Les Millennials sont des gens curieux dont le niveau d'érudition et de culture est très élevé »

La santé du futur passera par le numérique

Sanofi Intelligence artificielle et big data vont bouleverser tous les domaines de la santé : essais cliniques, prise en charge des patients, capacité à prédire le succès d'un traitement.



OLIVIER BRANDICOURT
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Statistiquement, les centenaires ne sont pas les plus gros consommateurs de soins de santé. Mais quels patients seront-ils à partir de 50 ans ? Sans imaginer qu'ils soient esclaves de l'hyperconnexion et asservis au big data à la façon de Mae Holland, l'héroïne du roman dystopique *Le Cercle*, il n'est pas utopique de penser que leurs traitements devront beaucoup au digital. Car la santé des Millennials passera par le numérique, et la thérapeutique digitale, ou « digiceutique », coexistera avec les traitements biologiques. La révolution digitale dans la santé bouleverse notre industrie, l'intelligence artificielle et le *deep learning* entrant désormais dans la médecine clinique. Cette révolution, qui touche tous les domaines d'une entreprise telle que Sanofi, nous oblige à nous adapter.

DES POSSIBILITÉS INOÛIÉS

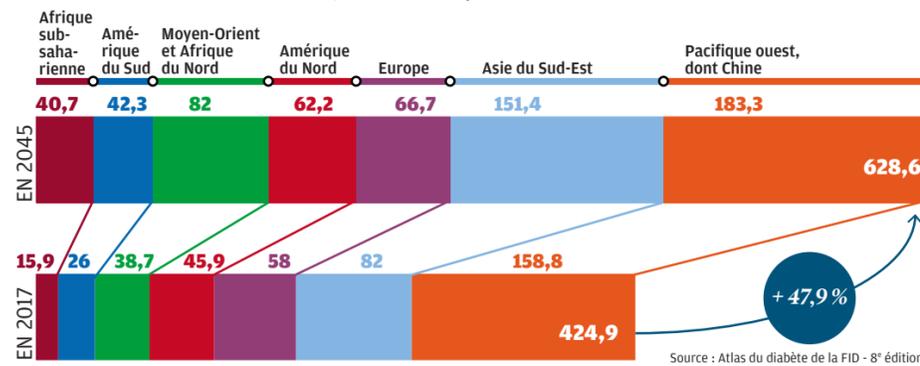
La recherche progresse à une vitesse liée à sa capacité d'accès à une quantité de données totalement inédite. En matière de développement, Sanofi s'est associé à Science 37, entreprise californienne,

pour décentraliser et dématérialiser la conduite de ses essais cliniques. Outre qu'il est possible de s'affranchir de la géographie, la plate-forme permet de recruter des patients qui, en temps normal, ne participeraient pas à ces essais, donc de mieux rendre compte de la diversité de la population.

Utiliser les possibilités du numérique ne relève pas de la simple option mais d'une lame de fond sur laquelle surfent les Millennials. Pour les générations nées à l'ère d'Internet, la Toile est souvent le premier recours pour trouver des références sur les professionnels de santé, tout comme elle fournit des informations médicales de qualité extrêmement variable. Et c'est l'une des limites de ce canal : sans les connaissances académiques à même de mettre en perspective cette masse d'éléments, le danger est grand de manquer de discernement. L'avenir de la santé passe donc aussi par la formation continue des médecins. Les praticiens doivent tenir compte des informations avec lesquelles arrivent leurs patients et s'assurer de mettre constamment à jour leurs connaissances. La bonne nouvelle

Diabète : près de 50 % d'augmentation attendue en trente ans

Personnes atteintes entre 20 et 79 ans, en millions de personnes



est que les médecins ont accès aux mêmes canaux d'information...

Le digital fait également évoluer le service au patient. Sanofi a, par exemple, noué un partenariat avec Google/Verily. A travers notre coentreprise Onduo, nous travaillons sur un service de prise en charge intégrée du patient diabétique. Alors que se piquer le doigt est un geste lourd, la lecture, par téléphone portable, d'un simple patch permettra au patient de transmettre son taux de glycémie. Surtout, il pourra recevoir en

retour les informations sur ses besoins en insuline, via une plateforme sécurisée qui regroupe toutes les informations sur le suivi de son dossier.

Plus largement, le traitement des données en vie réelle est au cœur d'une nouvelle interaction avec les patients, les médecins et les payeurs. Il ne s'agit plus seulement de proposer un médicament développé dans un cadre « protocolisé » mais de suivre l'efficacité des médicaments dans la vie quotidienne des patients et d'identifier

les profils de patients et les prises en charge adaptées. Sanofi a ainsi développé Darwin, plateforme d'analyse de données qui intègre 318 maladies et les données rendues anonymes de 345 millions de patients. La richesse des registres peut aller au-delà des sciences dites dures : récolter des informations sur la pratique sportive d'un patient ou son alimentation, comme s'y emploie la société Eviation Health avec laquelle travaille Sanofi, peut être très utile pour connaître son état de santé.

Toute la puissance du big data viendra de sa combinaison avec l'intelligence artificielle : c'est l'alliance des deux qui produira les changements exponentiels à venir. La capacité des machines à découvrir de nouveaux systèmes au sein de milliards de données et à apprendre de leurs découvertes sera révolutionnaire. Et on entrevoit déjà des possibilités de traitement. Une étude publiée récemment dans *The Lancet Oncology* a montré des résultats encourageants quant aux capacités d'une intelligence artificielle à prédire les chances de succès d'une immunothérapie.

On peut aussi citer la récente approbation par la FDA du premier dispositif médical capable de détecter la rétinopathie diabétique, ou encore le premier traitement uniquement numérique contre la toxicomanie. Autant d'avancées dont bénéficiera la génération des Millennials. L'enjeu est crucial : les Millennials sont déjà plus de 83 millions aux Etats-Unis, devenant la plus importante génération du pays devant les baby-boomers.



OSKAR GUILBER
FONDATEUR ET PRÉSIDENT
DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'épanouissement personnel, levier de création de valeur

Dontnod Avec une nouvelle approche de l'entreprise vient une nouvelle façon de voir l'espace de travail, les horaires, le suivi de carrière et la politique salariale.

L'hyper-compétition internationale, la mondialisation, la financiarisation des entreprises comme les transformations technologiques ont conduit à une mutation sociale et à la naissance de nouveaux types de comportement au travail chez les jeunes, qui nous ont amenés à bousculer nos codes classiques de gestion des ressources humaines. Cette nouvelle génération, les Millennials, a une approche de l'entreprise très différente de celle de ses parents. Dans notre secteur, notamment, ils sont à la fois nos clients, en tant que joueurs de jeux vidéo, mais aussi nos collaborateurs qui sont, par ricochet, les meilleurs ambassadeurs de nos créations.

« Nos collaborateurs conçoivent leur travail avec passion et développent ainsi de très fortes capacités créatives »

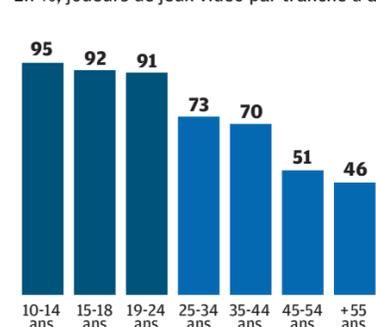
Je pense qu'en tant que joueurs et/ou collaborateurs ils partagent les valeurs véhiculées dans nos jeux. Ce qu'on aime bien, c'est apporter une attention particulière à ce qu'on raconte, parce que le joueur est quelque part acteur de l'histoire. Je ne dis pas qu'on a un message politique à faire passer, mais quand même un message, une vision du monde, et cela fait forcément écho à leurs propres valeurs.

UN TRAVAIL PASSION

Notre premier pouvoir de séduction pour attirer cette jeune génération à travailler chez nous, c'est avant tout la passion. Trouver un job qui corresponde à leurs aspirations et à leurs valeurs est désormais primordial. Le côté ludique de notre secteur permet certainement de créer un affect plus fort que dans d'autres secteurs. L'ensemble de nos collaborateurs, dont les Millennials, conçoivent leur travail avec beaucoup de passion et développent ainsi de très fortes capacités créatives. Leur donner les moyens d'agir, les soutenir dans les difficultés, les accompagner dans leur projet professionnel va leur permettre de s'engager et de s'investir pleinement au sein du studio.

Les jeux vidéos, un écosystème très « nouvelle génération »

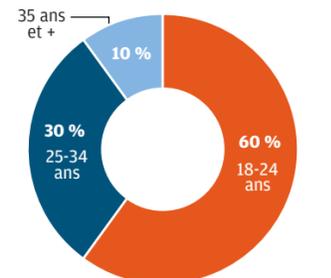
En %, joueurs de jeux vidéo par tranche d'âge



34 ans
Moyenne d'âge du joueur de jeux vidéo

90 %
des joueurs de *Life is Strange*, jeu créé par Dontnod, sont des Millennials

Répartition des joueurs de *Life is Strange* par tranche d'âge



Source : étude SELL/GfK «Les Français et le jeu vidéo», octobre 2017.

Enfin, cette nouvelle génération de collaborateurs ne conçoit pas son engagement professionnel comme les anciens salariés. Ils sont prêts à s'investir dans une organisation mais aspirent à un véritable équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et attendent de l'entreprise qu'elle leur facilite la construction de cet équilibre. L'individu et l'épanouissement personnel sont remis au centre de l'équation.

SENS ET FLEXIBILITÉ

Cela nous amène à déployer différentes initiatives qui sortent du schéma classique. Un espace de travail reconsidéré : de plus en plus, l'environnement de travail devient un

élément clé dans le choix d'un emploi. Cette nouvelle génération aspire à un espace qui leur permettra d'être le plus productif possible tout en se sentant à l'aise et en confiance. Nous avons au sein de Dontnod un cadre de travail complètement repensé : bibliothèque, ludothèque, cuisine, espace de repos, décoration personnalisée par les collaborateurs. L'objectif est simple : chacun doit se sentir à l'aise dans son environnement de travail. Un environnement flexible : nos collaborateurs bénéficient d'une grande flexibilité dans leurs horaires de travail. Beaucoup plus connectés que les générations précédentes, il est bien plus naturel pour eux de travailler à différents endroits.

Pour cette nouvelle génération, le temps partiel, les congés sabbatiques ou le télétravail ne sont plus considérés comme des désengagements professionnels. Un suivi de carrière individualisé : cette nouvelle génération a besoin d'apporter du sens au travail. Ils ont besoin de comprendre exactement leur mission car ils sont très exigeants avec eux-mêmes comme avec les autres. Chacun cherche à se projeter dans l'entreprise et à comprendre quelle sera son évolution.

La multiplication d'événements de *team building* pour fédérer les équipes autour de projets communs : nous organisons donc régulièrement des événements festifs autour des anniversaires de la société, des

sorties des jeux ou livraisons de *milestones*.

Une politique salariale cohérente : la rémunération est un point important, cependant elle ne suffit pas. Nous avons mis en place une politique qui nous permet d'associer nos salariés au capital grâce à notre introduction en Bourse. C'est une autre façon aussi pour nous de fidéliser nos salariés et de les inclure dans la stratégie et les valeurs de l'entreprise.

Pour conclure, ce qui nous anime, chez Dontnod, ce sont nos projets, nos valeurs, le travail en équipe, l'enthousiasme, la créativité et l'excellence, et je pense que tout cela fait notre force et peut être un vrai moteur pour cette nouvelle génération.

YUVAL NOAH HARARI
HISTORIEN

« L'enseignement que vous recevez deviendra obsolète à 40 ans »

Bouleversement L'Homme d'aujourd'hui doit apprendre à se réinventer à tous les âges. Les nations ne pourront répondre que de façon concertée aux grands défis de l'humanité.

Il faut une réponse internationale aux enjeux globaux

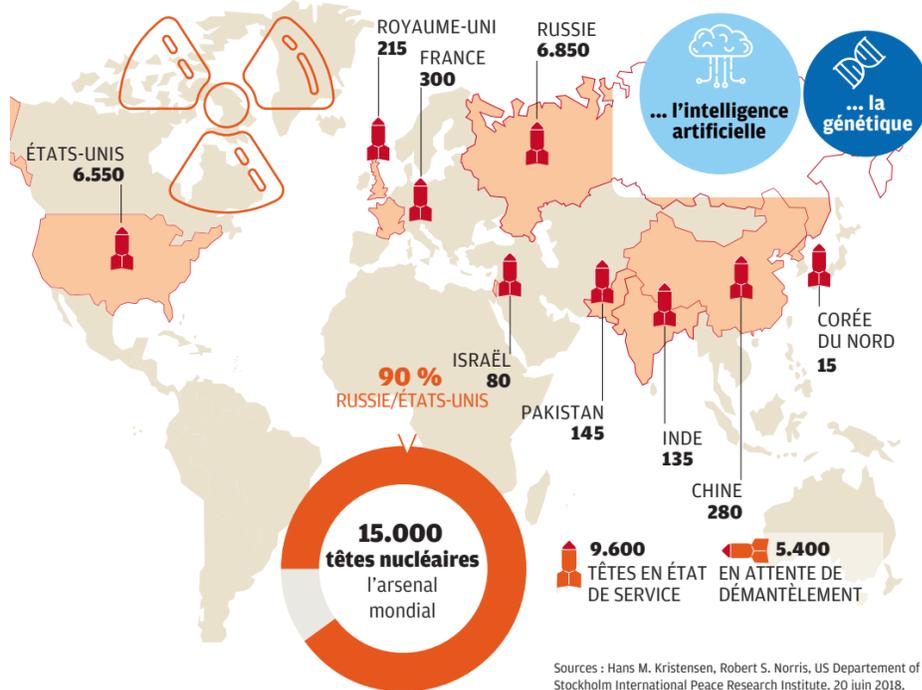
Après avoir retracé l'histoire de l'humanité et donné quelques pistes sur son évolution à venir, votre nouvel ouvrage, *21 Leçons pour le XXI^e siècle*, vise à livrer quelques outils pour naviguer et survivre dans ce nouvel environnement. Quels conseils auriez-vous à donner aux Millennials dans leur quête de bonheur et d'accomplissement ?

— Nul ne sait de quoi sera fait le marché de l'emploi en 2050, et, de ce fait, personne n'a idée aujourd'hui des compétences qu'il faudrait développer chez les jeunes générations. Le plus probable est que l'enseignement que vous recevez aujourd'hui devienne obsolète quand vous aurez 40 ans. Le meilleur conseil est donc de vous concentrer sur votre capacité de résilience et votre intelligence émotionnelle. Traditionnellement, la vie était partagée en deux étapes : une période d'apprentissage, suivie d'une période de travail. La première partie était consacrée à la construction d'une identité stable et de l'acquisition de compétences personnelles et professionnelles ; et il suffisait de s'en remettre à ces compétences et à cette identité durant la seconde moitié de la vie pour se faire une place dans la société et dans le monde et gagner sa vie. D'ici à 2050, ce modèle traditionnel sera devenu obsolète, la seule façon de s'en sortir passera par un apprentissage et une remise en question tout au long de la vie. Cela entraînera d'immenses malaises psychologiques. Le changement est toujours source de stress. Se réinventer à 40 ans n'est pas évident pour tout le monde. Et même si ça l'est pour certains, qu'en sera-t-il de la même épreuve à 50 ans ? Et encore à 60 ans ? La plupart des systèmes éducatifs ne préparent pas à une vie aussi stressante et mouvementée. Le plus important est d'apprendre à construire votre personnalité de telle sorte qu'elle s'ouvre au changement au lieu de lui résister. Auparavant, l'éducation façonnait l'identité humaine à l'image d'une maison de pierre, avec de profondes fondations et des murs solides. Il s'agit désormais de les modeler comme des tentes, faciles à démonter et à déplacer. Par ailleurs, vous devez vous connaître mieux. Bien sûr, cela fait des milliers d'années que des sages et des saints répètent à

« Le meilleur scénario consiste à imaginer un monde libéré des maladies et du travail ingrat grâce à la technologie, permettant à chacun de développer son potentiel »

Le défi de l'équilibre nucléaire à l'heure des nationalismes exacerbés...

Répartition de l'arsenal nucléaire mondial, en nombre de têtes nucléaires



Sources : Hans M. Kristensen, Robert S. Norris, US Department of State, Stockholm International Peace Research Institute, 20 juin 2018, Agence internationale de l'énergie.

Le défi technologique

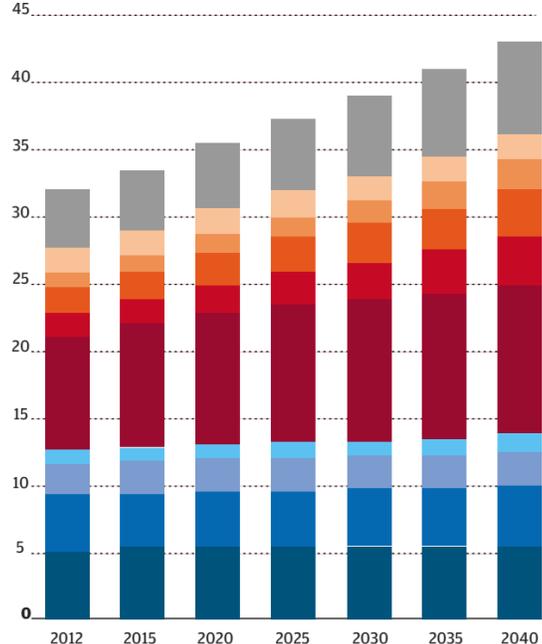
L'évolution de l'humanité en fonction des avancées de...



Le défi écologique

Emissions de CO₂ liées à l'énergie par pays et régions, en milliards de mètres cubes

■ États-Unis ■ OCDE Europe ■ OCDE Asia ■ Autres pays OCDE
■ Chine ■ Inde ■ Moyen-Orient ■ Afrique ■ Russie
■ Autres pays non OCDE



l'envi « *connais-toi toi-même* ». Mais à l'époque de Socrate, Bouddha et Confucius, il n'y avait pas de véritable compétition. Si vous négligez ce travail d'introspection, vous restiez de la même façon une boîte noire pour le reste de l'humanité. Mais à présent règne la compétition. Alors que vous lisez ces lignes, un certain nombre d'entreprises et de gouvernements s'emploient à essayer de vous pirater. S'ils parviennent à vous connaître mieux que vous-même, ils peuvent vous vendre n'importe quoi, que ce soit un produit ou un politique.

Comment pouvons-nous combattre le réchauffement climatique, le terrorisme, les fake news et l'immigration, quatre enjeux majeurs dont les Millennials ont hérité ?

— En ce qui concerne le débat sur l'immigration en Europe, le plus important à dire est que les deux points de vue sont légitimes. En tant qu'être humain, nous devons nous soucier de la souffrance des autres, mais cela ne veut pas dire que les pays ont à accueillir un nombre illimité d'immigrants. Les pro-immigration ont tort de prendre leurs opposants pour des racistes immoraux, et, de la même façon, ces derniers ont tort de prendre leurs détracteurs pour des irrationnels. Ce n'est pas une bataille entre le bien et le mal.

C'est un débat entre deux points de vue légitimes, qui doivent être tranchés par le processus démocratique. C'est d'ailleurs pour cela que la démocratie existe. Concernant le terrorisme, il est regrettable que les gens se laissent impressionner. Le terrorisme est du spectacle à 90%. En Europe du moins, les terroristes tuent moins que les abeilles et la foudre. Si nous les laissons envahir notre imagination et que nos peurs mènent à des réactions excessives, alors le terrorisme

aura gagné. Si nous libérons notre esprit, et réagissons avec mesure, c'est son échec que nous signerons.

Le réchauffement climatique est un problème autrement plus crucial. Et la seule façon de le résoudre passe par la coopération au niveau mondial. Aucun pays ne peut y répondre seul. Même si la France réduit à néant ses émissions de gaz à effet de serre, cela ne résoudra pas le problème si les États-Unis et la Russie ne changent rien.

Enfin, les *fake news* ne sont que le résultat du modèle dominant de la presse aujourd'hui : « le sensationnel ne coûte rien – et capte l'attention ». Le consommateur ne paie plus pour de l'information, et obtient un produit de mauvaise qualité. Pis, il devient lui-même sans le vouloir un produit. Son attention est d'abord captée par les nouvelles surprenantes, avant d'être vendue aux publicitaires ou aux politiques.

Un modèle bien meilleur serait fondé sur « des nouvelles de qualité coûteuses, mais qui n'abusent pas de votre attention ». Dans le monde d'aujourd'hui, l'information et l'attention sont les deux actifs qui ont le plus de valeur. Accorder son attention gratuitement est une folie parce qu'il ne peut y avoir en échange qu'une information de mauvaise qualité. Vous êtes bien disposé à acheter des aliments, des vêtements et des voitures de qualité, alors pourquoi pas de l'information ?

Les habitudes et la signification même du travail ont été bouleversées ces dernières années. Les Millennials sont au premier plan de cette révolution : les nouvelles technologies peuvent-elles améliorer la qualité de vie, en permettant, par exemple, d'avoir plus de temps libre ?

— La double révolution de la biotechnologie et du numérique nous donnera un pouvoir quasi divin de création et de destruc-

« Vous êtes bien disposé à acheter des aliments, des vêtements et des voitures de qualité, alors pourquoi pas de l'information ? »

tion. La technologie ne porte en elle ni le mal ni le bien, cela dépend de l'usage que l'on en fait. Au XXI^e siècle, certaines sociétés ont bien utilisé l'électricité, les trains et la radio pour créer des dictatures totalitaires alors que d'autres s'en sont servi pour développer des démocraties libérales. Biotechnologie et numérique peuvent être employés pour des modèles de société aussi différents.

Le scénario du pire reviendrait à une division de l'espèce humaine en plusieurs castes biologiques, et qui rendrait les sociétés plus inégalitaires que jamais. L'intelligence artificielle poussera des centaines de millions de personnes à quitter le monde du travail pour venir remplir les rangs d'une « classe inutile ». Ces gens perdront aussi bien leur valeur économique que leur pouvoir politique. Au même moment, les technologies génétiques permettront d'améliorer une petite élite de « super-humains ». Révolte et résistance seront rendues impossibles par le régime de sur-

« Nous entrons dans une ère de piratage de l'être humain. [...] Le monde s'expose aux régimes les plus totalitaires qui aient jamais existé »

veillance. Ce ne sont pas seulement les actions et les dires de chacun qui seront continuellement surveillés, mais aussi leurs émotions et leurs pensées. La fusion des technologies de la biologie et de l'information, à travers des capteurs biométriques, permettra aux gouvernements de surveiller à la fois votre cœur et votre cerveau.

Le meilleur scénario consiste à imaginer un monde libéré des maladies et du travail ingrat grâce à la technologie, permettant à chacun d'explorer et de développer son vrai potentiel. La biogénétique permettra de soigner tout le monde plutôt que de promouvoir une petite élite. L'intelligence artificielle aura en effet pour conséquence de supprimer de nombreux emplois, mais aussi de fournir gratuitement à chacun les services de base, tout en leur permettant de poursuivre leurs rêves, que ce soit dans l'art, le sport, la religion ou dans des projets communautaires. Les systèmes de surveillance de pointe seront utilisés pour surveiller les gouvernements, et non les citoyens, afin de s'assurer de l'absence de corruption. Les capteurs biométriques ne permettront pas à la police de vous connaître mieux, mais vous permettront à vous de mieux vous connaître. Lequel de ces scénarios s'avèrera dépend de nous.

Votre nouvel ouvrage répond-il à la dernière question de votre précédent livre, *Homo deus. Une brève histoire du futur* : « Qu'advient-il de la société, de la politique et de la vie quotidienne lorsque les algorithmes ultra-intelligents nous connaîtront mieux que nous-même ? »

— Nous entrons dans une ère de piratage de l'être humain. Jusqu'ici, dans l'Histoire, nul n'avait suffisamment de

connaissance biologique ni de puissance informatique pour cela. Mais bientôt, les entreprises et les gouvernements seront en mesure de le faire. Ils pourraient créer des algorithmes qui vous connaissent mieux que vous-même. Si ces derniers ne sont soumis à aucune régulation, le monde s'expose aux régimes les plus totalitaires qui aient jamais existé.

Argent, religion, nation... quels seront les prochains grands concepts susceptibles d'unifier les Hommes et nous permettre de construire un monde meilleur (art, méditation, etc.) ?

— Afin d'unifier les Hommes, nous devrions nous attaquer ensemble aux problèmes globaux. L'espèce humaine fait face à trois enjeux majeurs : une guerre nucléaire, le changement climatique et la révolution technologique. Par essence, ces enjeux revêtent tous une dimension globale, et ne peuvent être résolus de façon nationale. Le gouvernement français ne peut protéger la France d'une guerre nucléaire ou du réchauffement climatique, à moins de coopérer avec les gouvernements chinois, états-unien, russe et beaucoup d'autres. De la même façon, si les conséquences de la biogénétique et de l'intelligence artificielle sont à craindre, la France ne peut à elle seule réguler ces technologies. Admettons que la France bannisse les systèmes d'armes autonomes, et interdise les bébés génétiquement modifiés. Que cela apportera-t-il si les États-Unis produisent des robots tueurs et la Chine des humains surpuissants ? La France ne tardera pas à être tentée de rompre avec ses bonnes intentions par peur de se retrouver à la traîne. Compte tenu de l'immense potentiel des nouvelles technologies, il ne peut y avoir qu'une réglementation globale.

PROPOS RECUEILLIS PAR
CAROLINE MIGNON
ET PASCALE SARFATI



BERNARD ARNAULT
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

A l'ère du partage

LVMH Les maisons du groupe LVMH sont particulièrement bien positionnées pour comprendre et intégrer l'aspiration de cette nouvelle génération. Les jeunes partagent les ambitions, le travail et le succès.

La plus ancienne maison du groupe LVMH remonte au XIV^e siècle. Bon nombre de nos maisons comptent depuis plus de cent ans parmi les plus prestigieuses illustrations de l'artisanat mondial. C'est dire si elles ont dû s'adapter aux grandes innovations technologiques et aux mutations culturelles qui ont touché, génération après génération, leur clientèle. Certaines sont même nées de ces changements, comme la maison Christian Dior, qui accompagne la progressive libération de la femme après 1945, ou bien Kenzo, qui naît dans le grand bouillonnement de la contre-culture des années 1970. Ces maisons se sont perpétuellement réinventées par la création et par l'audace, exprimant toujours davantage un monde contemporain et vivant, plutôt qu'un passé nostalgique et stérile. Leur patrimoine considérable est, avant tout, un patrimoine de créativité.

UNE INFINIE CONNEXION DE CHACUN AVEC TOUS

Mais s'en tenir à ce constat général ne suffit plus, car, à bien regarder les changements qui traversent aujourd'hui le monde, il est nécessaire de reconnaître que le défi qui se présente à nous n'est plus simplement un défi d'adaptation mais bien de transformation. L'irremplaçable importance prise par le smartphone dans nos vies – et non seulement dans celles des plus jeunes générations – s'accompagne de grands bouleversements. Le smartphone peut tout, ou presque : il est la fenêtre sur le monde que nous emportons avec nous, il est le miroir que nous promenons le long de nos voyages et par lequel nous nous rendons visibles sur les réseaux sociaux, il est le compteur universel où s'effectuent tous les achats, il est le support de nos jeux, il est le capteur de nos déplacements et de notre consommation, de notre environnement et de notre santé. Sa polyvalence, son rayon d'action et la fascination qu'il ne peut manquer d'exercer l'ont rendu indispensable. Il a changé jusqu'au sens du mot « proche », qui ne signifie plus « ce qui nous est contigu », mais « ce qui, grâce à lui, nous est accessible », fût-ce à l'autre bout du monde. Par une

« Les valeurs, les programmes d'action philanthropiques et environnementaux sont au cœur de la motivation des équipes »

conversation vidéo sur FaceTime ou un échange Instagram, WhatsApp, WeChat... Cette infinie connexion de chacun avec tous, qui abolit la conception originelle des distances, qui reconfigure la cartographie de notre monde mental, non plus tant selon nos déplacements physiques que selon la fréquence de nos contacts sur les réseaux sociaux, aboutit, parmi les générations nouvelles, à une exigence omniprésente de partage. Parce que la présence sur les réseaux sociaux n'est que partage, puisqu'on y partage tous les moments intenses de sa vie et qu'on s'y représente dans des moments de partage, les jeunes générations qui rejoignent nos maisons comme collaborateurs ou qui deviennent clients de nos marques ont, à leur égard, une demande de partage beaucoup plus explicite que par le passé.

De ce point de vue, les maisons du groupe LVMH sont particulièrement bien positionnées pour comprendre et intégrer cette aspiration à plus de partage. A titre d'exemple, Moët Hennessy, l'ensemble de notre activité Vins et Spiritueux, pour laquelle le partage est une valeur cardinale, est, constitutivement, au cœur de ce courant, et ne cesse d'innover en ce sens : la toute nouvelle maison Clos 19, qui organise, autour de nos grands vins, des expériences exceptionnelles, explore d'une manière inédite cet univers du partage et y recueille des éléments qui nourrissent la réflexion commune du groupe.

Les jeunes postulants que nous accueillons sont incroyablement prêts à partager. Lorsqu'une de nos maisons organise un concours d'initiatives digitales, un hackathon, les candidatures nous parviennent du monde entier, et nous restons stupéfaits de voir une jeune Sud-Africaine, un jeune Indien, une jeune Russe et un jeune Coréen, qui, un quart d'heure auparavant n'auraient jamais songé à se rencontrer, dès le départ donné, former un groupe, déterminer un objectif commun, se répartir les tâches, et présenter les résultats après vingt-quatre heures de travail collectif.

Cette plasticité, cette capacité à investir des objectifs collectifs, les générations précédentes – et je n'exonère pas la mienne non plus – ne l'avaient pas. Les Millennials partagent les ambitions, partagent le travail, partagent le succès. La grande moisson de start-up dans le monde est la manifestation concrète de ce grand changement de mentalité.

UNE GÉNÉRATION ENGAGÉE

Partage des transports, partage de l'énergie, partage des ressources naturelles, gestion des communs. Les Millennials sont nés dans un monde qui lutte contre la dilapidation et où se pose à cha-



La Maison des Startups de LVMH, à la Station F, à Paris.

« Un sac Louis Vuitton ou une tenue Christian Dior apparaissent tous les dixièmes de seconde en photo sur Instagram, une bouteille du Château d'Yquem y apparaît toutes les dix minutes »

que instant la question du partage. Et ils encouragent nos maisons à prendre des engagements sans cesse plus forts et plus concrets : recours à des matières naturelles dans nos maisons de parfum, amélioration des modes de culture dans les vins et spiritueux, logistique plus économe en énergie chez Louis Vuitton, baisse radicale de la consommation d'énergie dans les magasins Sephora, etc. L'engagement de l'entreprise ne constitue plus aujourd'hui un aspect facultatif de la relation qu'elle entretient avec ses collaborateurs. Bien au contraire, les valeurs, les programmes d'action philanthropiques et environnementaux sont au cœur de la motivation des équipes, qui souhaitent voir leur employeur épouser leurs préoccupations, ou qui, au moment de rejoindre une nouvelle structure, se posent la question de savoir si elles peuvent, en conscience, adhérer aux principes éthiques sous-jacents à son activité économique. Pour un groupe comme le nôtre, retenir aujourd'hui les

meilleurs talents signifie aussi les convaincre que c'est dans nos maisons qu'ils auront les meilleurs outils au service de leurs engagements. A cet égard, nous avons conçu un programme interne, par lequel nous rassemblons et promovons toutes les idées et tous les projets entrepreneuriaux qui émergent parmi les 145.000 salariés du groupe LVMH. Il voit apparaître une majorité de travaux consacrés à la réduction de l'impact environnemental de nos activités. Le groupe s'engage à donner réalité aux plus convainquants d'entre eux, fidèle à son identité entrepreneuriale. J'y suis personnellement attentif car, si les initiatives trouvent, au sein de notre groupe, à s'épanouir, c'est que nous sommes capables de conserver, à notre échelle, l'agilité et l'énergie d'une start-up. Ainsi, c'est pour le meilleur que nos maisons s'inspirent de ce que nous apportent les Millennials. Faut-il pour autant qu'elles se transforment entièrement ? A cela je répondrai : oui et non.

Non, car nos maisons voient toutes à plus longue échéance que les modes d'une seule saison et les passions d'un seul âge. Nos clients ont tous les âges et viennent de tous les pays ; c'est l'identité fédératrice de la maison qui les rassemble, et cette force de rassemblement, nous devons prendre garde de ne pas l'altérer. Les Millennials auront bientôt 30 ans, puis davantage, leurs désirs changeront, et nos maisons, pour séduire les générations qui suivront demain, ne doivent pas épouser trop nette-

ment les goûts de celle d'aujourd'hui.

En même temps, oui, nos maisons sont riches d'un formidable patrimoine créatif, et rien ne justifie qu'elles se replient aujourd'hui dans une nostalgie frileuse. Lorsque je vois les débuts de Virgil Abloh à la tête du prêt-à-porter masculin de Louis Vuitton, je me réjouis autant des retombées, des « partages » sur les réseaux, que du carambolage nécessairement fécond entre les codes de la maison et la fantaisie de son inspiration. Nos maisons, parce qu'elles sont des hauts lieux du savoir-faire artisanal, ont tous les atouts pour attirer, pour longtemps encore, de jeunes créateurs et faire fructifier leur audace.

UNE PASSION DU VOYAGE

Oui, cette nouvelle génération est porteuse de tendances de fond, qui ne sont pas de nature à passer. La passion du voyage n'a jamais été si forte. Près de 150 millions de Chinois se déplacent en dehors de leurs frontières chaque année. Pour les quelque 12 millions de Chinois qui accèdent chaque année à la classe moyenne, le voyage – en particulier la découverte de Paris – constitue bien souvent leur premier désir. La jeunesse occidentale, pour qui le passage par l'étranger constitue désormais une étape académique ou professionnelle quasi incontournable, n'a jamais autant voyagé. Evidemment, cela fait les affaires de notre maison allemande Rimowa, dont les valises sont mondialement réputées, mais il ne faut pas s'en tenir là. Si le voyage a pris tant d'importance, en tant que symbole sta-

taire, c'est qu'il peut être partagé : Paris, Venise, New York, La Havane sont les arrière-plans des selfies pour des touristes du monde entier, les supports d'expériences inédites dont les preuves sont partagées sur Instagram, où chacun, comme dans la fable, peut écrire « j'étais là ; telle chose m'advint ».

Si les lieux sont le décor de la scénographie du voyage et de l'autoportrait partagé sur les réseaux sociaux, les maisons du groupe LVMH en fournissent incontestablement les accessoires. Et les articles qu'elles proposent en prennent une valeur redoublée, car au plaisir de porter un sac ou une pièce de mode s'ajoute celui d'en composer la visibilité et, montrant qu'une part de rêve est entrée dans sa vie, de partager ce moment avec des centaines, des milliers de contacts, par un instantané que les filtres éclairent comme un cliché de studio. Ainsi, chacun se conçoit comme créant, animant, capturant et diffusant les compositions dont il est sujet et auteur et dans lesquelles s'intègrent nos produits.

Un sac Louis Vuitton ou une tenue Christian Dior apparaissent tous les dixièmes de seconde en photo sur Instagram, une bouteille du Château d'Yquem y apparaît toutes les dix minutes. C'est bien montrer combien le potentiel de fascination de nos produits est décuplé par la visibilité digitale, parce qu'ils procèdent d'un imaginaire et d'un savoir-faire uniques, parce qu'ils ont le pouvoir de transférer leur prestige à qui les porte, et parce que, pour longtemps encore, nos marques font rêver.

Valeurs du SRD et du Cac 40		Valeurs d'Euronext (hors SRD classique)		Valeurs d'Euronext Growth		Principaux changements d'objectif de cours		
LES PLUS FORTES HAUSSES	LES PLUS FORTES BAISSSES	LES PLUS FORTES HAUSSES	LES PLUS FORTES BAISSSES	LES PLUS FORTES HAUSSES	LES PLUS FORTES BAISSSES	ACHETER / ACHAT SPECULATIF	ANCIEN	NOUVEAU
GENERAL ELECTRIC 16,1%	DBV TECHNOLOGIES -14,5%	LE TANNEUR & CIE 32,2%	SOCIÉTÉ FRANC. CASINOS -26,4%	BD MULTIMÉDIA 53,1%	H2O INNOVATION -28,3%	BENETEAU	19	17
TECHNICOLOR 12,6%	VALEO -12,8%	ARTEA 30,9%	JACQUES BOGART -21,6%	DIETSWELL 44,3%	BIO-UV -21,1%	ESSILORLUXOTTICA	150	155
EUTELSAT COMMUNICATIONS 12,1%	ILIAD -12,0%	BARBARA BUI 16,1%	KEYRUS -18,6%	GLOBAL ECOPOWER 33,9%	BIOPHYTIS -17,5%	KORIAN	36	37
X-FAB 10,2%	BURELLE -10,7%	IT LINK 13,9%	SHOWROOMPRIVÉ -12,8%	GAUSSIN 21,7%	GROUPIMO -16,7%	MANITOU	45	40
BONDUELLE 7,8%	WORLDLINE -10,4%	AVENIR TELECOM 12,1%	CLARANOVA -12,6%	AUPLATA 16,2%	SPINEWAY -16,2%	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	250	210
SES 5,0%	EUROFINS SCIENTIFIC -9,2%	ACTEOS 10,5%	MND -11,3%	SAPMER 12,7%	ARTEFACT -14,1%			
SCOR 4,5%	PLASTIC OMNIUM -8,3%	XILAM ANIMATION 9,7%	PLASTIVALOIRE -11,0%	DEINOVE 9,0%	COIL -13,4%			

Cours de clôture à 17h35 du vendredi 5 octobre

LACOTE

investir



COTATIONS ET CONSEILS SUR INVESTIR.FR

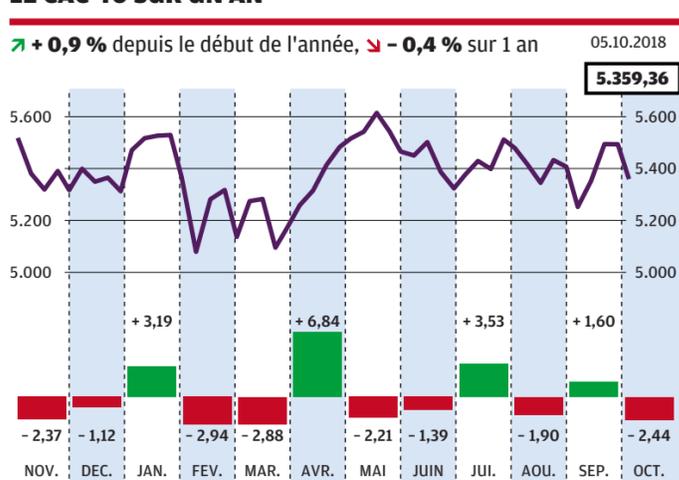
N° 2335 DU 6 OCTOBRE 2018

Les tensions sur les taux pénalisent Paris

Le déficit budgétaire italien et la robustesse du marché de l'emploi américain ont entraîné des tensions sur les taux longs. Les secteurs de l'auto et du luxe ont aussi subi des dégagements.

Même si le Dow Jones s'est offert un nouveau record, mercredi, non loin des 27.000 points, cette performance a eu peu d'effets à Paris. Malgré quelques retours ponctuels au-dessus des 5.500 points, le Cac 40 a accusé une perte hebdomadaire de 2,44 %, proche de celle du Nasdaq, à Wall Street, quand le Dow Jones restait stable (à 17 heures vendredi). La guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine a été mise de côté, dès lundi, après la conclusion d'un nouvel accord de libre-échange entre les Etats-Unis et le Canada. Le soulagement a été de courte durée, les inquiétudes des investisseurs se portant dès mardi sur l'Italie et ses perspectives de déficit budgétaire pour 2019, trop laxistes au regard des critères européens et qui pourraient conduire les agences de notation à

LE CAC 40 SUR UN AN



dégrader leur appréciation du pays. En conséquence, les taux à 10 ans italiens ont grimpé à 3,4 %. Mais on a aussi assisté, aux Etats-Unis, à un regain de tension sur les taux longs qui a contribué à une remontée générale du loyer

de l'argent. Outre-Atlantique, le mouvement a été alimenté par les statistiques concernant le marché de l'emploi de septembre. A des créations plus vigoureuses que prévu, mercredi, a succédé, vendredi, l'annonce d'un taux de chômage tombé à 3,7 %, un plus-bas depuis... 1969 ! De quoi conforter la probabilité, de 83 % désormais, selon le baromètre FedWatch, d'une neuvième hausse des taux de la banque centrale américaine le 19 décembre. Par ailleurs, à Paris, deux secteurs ont suscité des dégagements marqués : l'automobile, avec Valeo, qui a failli aligner vendredi une dixième séance de baisse d'affilée, et le luxe, qui avait été le moteur du récent rebond du Cac 40. Mais les investisseurs craignent de nouveau un ralentissement de la demande chinoise. Nous serons fixés sur ce point dès mardi soir, avec le chiffre d'affaires du troisième trimestre de LVMH. — C. L. C.

ZOOM SUR 2 INDICES

CAC 40

Année	PER (nombre de fois)	Variation des bénéfices	Rendement
2017	15,9	10,3 %	3 %
2018 (e)	15	8,8 %	3,1 %
2019 (e)	13,7	9,6 %	3,3 %

Extrêmes annuels (en clôture)

Année	Plus haut (Date)	Plus bas (Date)
2016	4.862,31 (30-12)	3.896,71 (11-2)
2017	5.517,97 (3-11)	4.748,90 (31-1)
2018	5.640,10 (22-5)	5.066,28 (26-3)

Dow Jones

Année	PER (nombre de fois)	Variation des bénéfices	Rendement
2017	19,9	14,9 %	2,1 %
2018 (e)	17,2	23,8 %	2,1 %
2019 (e)	15,7	9,4 %	2,3 %

Extrêmes annuels (en clôture)

Année	Plus haut (Date)	Plus bas (Date)
2016	19.974,60 (20-12)	15.660,10 (11-2)
2017	24.837,51 (28-12)	19.732,40 (19-1)
2018	26.656,98 (20-9)	23.644,19 (2-4)

LE MARCHÉ À SUIVRE...

Londres : Aston Martin rate son démarrage

En plein Mondial de l'auto à Paris, l'entrée en Bourse d'Aston Martin semblait tomber à pic. Le bilan est, pour l'instant, plus que mitigé. Tout d'abord, le prix d'introduction, de 19 £, était plus faible qu'anticipé. Ensuite, le titre n'a cessé de perdre du terrain, cédant 4,7 % le premier jour de cotation, et encore 3,6 % lors des deux séances suivantes. Il est vrai que le constructeur de voitures de luxe a affronté des vents contraires, entre les annonces défavorables pour le secteur automobile et les menaces qu'un Brexit dur ferait peser sur les constructeurs ayant des usines outre-Manche. Cette baisse est aussi intervenue dans un contexte de marché morose à la City, comme sur la plupart des places mondiales : en une semaine, le FTSE 100 a perdu 2,55 %.

Certificat Investir 10 Grandes valeurs

Mnémono : I10GS - ISIN : FR0011630474

Cours en clôture du 5-10-2018	Indice	Variation semaine
INVESTIR 10 GV	133,67	-1,89 %
Var. depuis fin 2017	Indice 29-11-13	Extrême 2018
-16,16 %	103,33	Plus-haut 166,40 (22-1-18)
		Plus-bas 131,97 (7-9-18)

Investir PEA Palatine

ISIN : FR0013284114

Cours en clôture du 5-10-2018	Indice	Variation semaine
INVESTIR PEA PALATINE	99,79	+0,10 %
Var. depuis le lancement	Indice 20-3-18	Extrême 2018
+1,06 %	98,74	Plus-haut 103,94 (14-6-18)
		Plus-bas 95,12 (4-4-18)

Le gain de septembre plus qu'effacé

➔ - 2,44 % sur la semaine

Vend.28	Lundi 1 ^{er}	Mardi 2	Mercredi 3	Judi 4	Vendredi 5
5.493,49 en clôture					
Variation + 0,24 % ➔					
Ouverture 5.494,93	5.473,79	5.485,02	5.471,88	5.407,58	
Clôture 5.506,82	5.467,89	5.491,40	5.410,85	5.359,36	
● + HAUT	5.519,94	5.480,24	5.509,08	5.477,92	5.412,31
● + BAS	5.491,17	5.440,78	5.468,47	5.404,84	5.354,79
	VOLUME : 3,2 MDS€	VOLUME : 3,6 MDS€	VOLUME : 2,9 MDS€	VOLUME : 4,4 MDS€	VOLUME : 3,8 MDS€
CAPGEMINI +3,3 ➔	STMICROELECTRO. +1,8 ➔	MICHELIN +2,4 ➔	CREDIT AGRICOLE +2,2 ➔	PUBLICIS GROUPE +1,2 ➔	
STMICROELECTRO. +2,2 ➔	VEOLIA ENV. +1,2 ➔	CREDIT AGRICOLE +1,5 ➔	AXA +1,9 ➔	MICHELIN +1,2 ➔	
DANONE +2,1 ➔	ENGIE +1,1 ➔	ARCELORMITTAL +1,5 ➔	TECHNIPFMC +1,0 ➔	L'OREAL +0,4 ➔	
SAINT GOBAIN -1,8 ➔	LVMH -2,1 ➔	SODEXO -1,2 ➔	KERING -4,9 ➔	DASSAULT SYSTEME -3,6 ➔	
PEUGEOT -1,8 ➔	PEUGEOT -2,4 ➔	ATOS -1,5 ➔	L'OREAL -5,4 ➔	ARCELORMITTAL -3,9 ➔	
CREDIT AGRICOLE -2,0 ➔	VALEO -2,8 ➔	VALEO -2,6 ➔	VALEO -6,6 ➔	STMICROELECTRO. -4,9 ➔	
Air France-KLM (hors Cac 40, -4 %) Le transporteur, comme ses concurrents européens, a souffert de l'abaissement des prévisions annuelles de l'irlandais Ryanair.	Safran (-1,7 %) L'Etat s'est allégé de 2,35 % au capital, dans la foulée des nouveaux records battus par l'action. Il conserve une participation de 10,81 %.	Altran Tech. (hors Cac 40, +9,1 %) La SSI a décollé grâce au relèvement d'opinion de Kepler Cheuvreux, devenu acheteur de la valeur avec un objectif de 10 €.	Crédit Agricole Deuxième belle séance de hausse pour la banque, qui a profité, comme ses consœurs, des tensions sur les taux d'intérêt.	Eutelsat Com. (hors Cac 40, +6,9 %) L'opérateur de satellites a pris de la hauteur, porté par la recommandation d'achat de Goldman Sachs.	
Capgemini Goldman Sachs a intégré la SSI parmi ses valeurs favorites, après sa récente sous-performance. Le courtier vise 145 €.	Veolia Env. Le groupe va céder les 30 % qu'il détenait encore dans la société de transports Transdev à l'allemand Rethmann, pour 340 millions d'euros.	Michelin Pour le fabricant de pneus, c'est Morgan Stanley qui a manœuvré, émettant un avis de « surpondérer », contre « pondération en ligne » jusque-là.	Kering Le secteur du luxe a été victime d'un retour des inquiétudes quant au ralentissement de la demande en Chine, hypothèse évoquée dans une note du courtier Bryan Garnier.	STMicroelectronics En Asie, surtout, en Europe et aux Etats-Unis, la baisse a été généralisée pour les technologiques et les fabricants de semi-conducteurs.	

Les indicateurs clés du SRD et du Cac 40

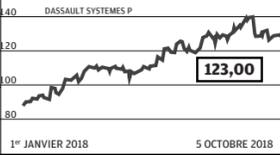
PER 2018 (estimé)	VE/CA 2018 (estimé)	ACTIF NET/COURS	PLUS FORTS RENDEMENTS 2018 (e)	EVOLUTION DES C. A. 2018 (e)	EVOLUTION DES BNPA 2018 (e)
LES PLUS FORTS (EN NB DE FOIS)	LES PLUS FORTS (EN NB DE FOIS)	LES PLUS FORTES SURCOTES	CASINO 8,6%	LES PLUS FORTES PROGRESSIONS	LES PLUS FORTES PROGRESSIONS
INTERPARFUMS 43,6	TIKEHAU CAPITAL 36,03	BUREAU VERITAS 793,9%	MERCIALYS 8,3%	ACCOR 61,4%	SMCP 919,0%
DASSAULT SYSTEMES 42,9	GECEA 30,95	IPSEN 666,8%	CARMILA 7,3%	ELIS 45,9%	TECHNIPFMC 415,4%
UBISOFT ENTERTAINMENT 42,5	TERREIS 27,91	UBISOFT ENTERTAINMENT 664,5%	KLÉPIERRE 6,9%	TRIGANO 35,6%	ELIS 322,1%
GETLINK 42,2	COVIVIO 24,74	DASSAULT SYSTEMES 651,6%	NATIXIS 6,7%	SOITEC 32,6%	EUROPCAR MOBILITY 129,1%
WORLDLINE 38,0	FONCIÈRE LYONNAISE 22,73	SOITEC 577,2%	UNIBAIL-RODAMCO 6,7%	UNIBAIL-RODAMCO 30,2%	SCOR 109,8%
LES PLUS FAIBLES (EN NB DE FOIS)	LES PLUS FAIBLES (EN NB DE FOIS)	LES PLUS FORTES DECOTES	ALTAREA 6,6%	LES PLUS FORTES BAISSSES	LES PLUS FORTES BAISSSES
RENAULT 5,2	PEUGEOT SA 0,18	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE -52,8%	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 6,1%	HSBC -19,3%	AIR FRANCE-KLM -78,4%
ARCELORMITTAL 6,0	CARREFOUR 0,21	CASINO -45,9%	ENGIE 5,9%	TECHNIPFMC -14,2%	ODET (FINANCIÈRE) -75,9%
BURELLE 7,3	FNAC DARTY 0,22	CRÉDIT AGRICOLE SA -38,6%	BNP PARIBAS 5,8%	KERING -13,9%	BOLLORÉ -75,5%
PEUGEOT SA 7,3	SYNERGIE 0,22	BNP PARIBAS -38,2%	EUTELSAT COMMUNICATIONS 5,8%	COFACE -12,9%	SES -40,5%
ELIS 7,7	CASINO 0,24	RENAULT -35,5%	ICADE 5,8%	GENERAL ELECTRIC -8,1%	X-FAB -36,4%

LA COTE / CAC 40

Le tour du Cac en 40 fiches : retrouvez ici chaque semaine l'essentiel de l'actualité des poids lourds de la cote, les principales données financières ainsi que les estimations, conseils et objectifs de cours de la rédaction d'Investir.

Code	Désignation	Pondération dans le CAC / Rang	Variation	SEMAINE	52 SEM.	ACTIVITÉ	DIVIDENDE	COMMENTAIRES DE LA SEMAINE	CONSEIL	TTF
FR0000120404	ACCOR - AC HÔTELLERIE	0,7 % / 37 ^e		-5,47 %	52 SEM. -1,36 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 3.127 M€ Croiss. du CA en 2018 61% Résultat net 2017 374 M€ Résultat net 2018 est. 450 M€ Résultat net 2019 est. 600 M€	Dividende 2017 1,05 Dividende 2018 est. 1,10 Rendement 2018 est. 2,6 % Date : 11-5-18 Montant : 1,05 (T)	AccorHotels et Eurostar ont annoncé un partenariat visant à réunir leurs programmes de fidélité, permettant, pour les clients, des échanges de points entre les deux programmes.	ACHETER → 54 euros	+29% AB (17/01/2014) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR0000120073	AIR LIQUIDE - AI GAZ INDUSTRIELS ET MÉDICAUX	4 % / 7 ^e		-1,32 %	52 SEM. +6,63 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 20.750 M€ Croiss. du CA en 2018 2% Résultat net 2017 2.200 M€ Résultat net 2018 est. 2.230 M€ Résultat net 2019 est. 2.410 M€	Dividende 2017 2,65 Dividende 2018 est. 2,90 Rendement 2018 est. 2,6 % Date : 28-5-18 Montant : 2,65 (T)	Dans son prérapport sur la publication des ventes du troisième trimestre, la société indique que l'effet devises a été négatif de 1 % contre 6,8 % au premier semestre.	ACHETER → 132 euros	+18% C (15/07/2004) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
NL0000235190	AIRBUS - AIR CONSTRUCTEUR AÉRONAUTIQUE	5,2 % / 4 ^e		-3,86 %	52 SEM. +27,14 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 63.850 M€ Croiss. du CA en 2018 -4% Résultat net 2017 2.873 M€ Résultat net 2018 est. 3.400 M€ Résultat net 2019 est. 4.490 M€	Dividende 2017 1,50 Dividende 2018 est. 1,75 Rendement 2018 est. 1,7 % Date : 16-4-18 Montant : 1,28 (T)	L'agence de notation Moody's estime que l'absence d'un accord pour le Brexit représente une menace de court terme significative pour le secteur de l'aéronautique et de la défense.	VENTE PARTIELLE euros	A (15/02/2018) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
LU159875687	ARCELORMITTAL* - MT SIDÉRURGISTE	1,5 % / 22 ^e		-3,68 %	52 SEM. +12,31 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 63.681 M€ Croiss. du CA en 2018 5% Résultat net 2017 4.042 M€ Résultat net 2018 est. 4.425 M€ Résultat net 2019 est. 4.103 M€	Dividende 2017 0,09 Dividende 2018 est. 0,17 Rendement 2018 est. 0,7 % Date : 17-5-18 Montant : 0,09 (T)	Mauvaise semaine pour ArcelorMittal, qui reculait fortement vendredi matin. L'action du sidérurgiste est dans le rouge par rapport à janvier.	ECART	V (01/08/2014) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR000051732	ATOS SE - ATO CONSEIL, INFOGÉRANCE	0,8 % / 34 ^e		-1,95 %	52 SEM. -24,34 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 13.000 M€ Croiss. du CA en 2018 2% Résultat net 2017 665 M€ Résultat net 2018 est. 970 M€ Résultat net 2019 est. 1.020 M€	Dividende 2017 1,70 Dividende 2018 est. 1,90 Rendement 2018 est. 1,9 % Date : 31-5-18 Montant : 1,7 (T)	Les actionnaires de la société américaine Syntel ont approuvé le 1er octobre le projet d'acquisition par Atos. La transaction devrait être conclue avant la mi-octobre.	ACHETER → 140 euros	+39% VP (27/05/2014) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR0000120628	AXA - CS ASSURANCE	3,7 % / 8 ^e		+2,42 %	52 SEM. -8,33 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 99.534 M€ Croiss. du CA en 2018 1% Résultat net 2017 6.209 M€ Résultat net 2018 est. 7.000 M€ Résultat net 2019 est. 6.400 M€	Dividende 2017 1,26 Dividende 2018 est. 1,31 Rendement 2018 est. 5,5 % Date : 03-5-18 Montant : 1,26 (T)	Axa a signé un partenariat de plusieurs années avec le Liverpool Football Club pour devenir le partenaire assurance officiel du club anglais.	ACHETER → 30 euros	+27% AB (16/12/2015) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR0000131104	BNP PARIBAS - BNP BANQUE	4,9 % / 5 ^e		-1,63 %	52 SEM. -24,34 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 43.640 M€ Croiss. du CA en 2018 1% Résultat net 2017 7.759 M€ Résultat net 2018 est. 7.560 M€ Résultat net 2019 est. 8.340 M€	Dividende 2017 3,02 Dividende 2018 est. 3,03 Rendement 2018 est. 5,8 % Date : 30-5-18 Montant : 3,02 (T)	Le secteur bancaire a été soutenu jeudi par la hausse des rendements obligataires, qui a piqué le reste de la cote.	ACHETER → 68 euros	+31% AS (10/11/2016) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR0000120503	BOUYGUES - EN BTP, MÉDIAS, TÉLÉPHONIE MOBILE	0,7 % / 38 ^e		-1,42 %	52 SEM. -8,50 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 34.000 M€ Croiss. du CA en 2018 3% Résultat net 2017 1.085 M€ Résultat net 2018 est. 1.050 M€ Résultat net 2019 est. 1.160 M€	Dividende 2017 1,70 Dividende 2018 est. 1,70 Rendement 2018 est. 4,6 % Date : 02-5-18 Montant : 1,7 (T)	Si la valeur a mieux résisté que le marché ces derniers jours, le recul depuis le 1er janvier est important alors que l'indice Cac 40 est encore dans le vert.	ACHETER → 45 euros	+23% V (13/05/2016) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR0000125338	CAPGEMINI - CAP CONSEIL, INFOGÉRANCE	1,4 % / 24 ^e		+3,04 %	52 SEM. +10,92 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 13.060 M€ Croiss. du CA en 2018 2% Résultat net 2017 820 M€ Résultat net 2018 est. 835 M€ Résultat net 2019 est. 970 M€	Dividende 2017 1,65 Dividende 2018 est. 1,80 Rendement 2018 est. 1,6 % Date : 04-6-18 Montant : 1,7 (T)	Capgemini a pris une participation de 20% dans Azore, filiale d'Indusuez Wealth Management spécialisée dans l'externalisation de l'informatique et la gestion de fortune.	ACHETER → 142 euros	+27% VP (28/04/2015) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR0000120172	CARREFOUR - CA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE	0,8 % / 35 ^e		-4,94 %	52 SEM. -8,22 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 77.450 M€ Croiss. du CA en 2018 -2% Résultat net 2017 -531 M€ Résultat net 2018 est. 623 M€ Résultat net 2019 est. 800 M€	Dividende 2017 0,46 Dividende 2018 est. 0,46 Rendement 2018 est. 2,9 % Date : 21-6-18 Montant : 0,46 (T)	La partie de poker menteur entre le groupe et son frère ennemi Casino sur une éventuelle fusion (et sur qui a contacté l'autre) a laissé la Bourse complètement indifférente.	ACHETER → 20 euros	+28% AB (10/06/2011) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR0000045072	CRÉDIT AGRICOLE - ACA BANQUE	1,2 % / 29 ^e		+1,74 %	52 SEM. -18,85 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 19.700 M€ Croiss. du CA en 2018 6% Résultat net 2017 3.649 M€ Résultat net 2018 est. 3.790 M€ Résultat net 2019 est. 4.170 M€	Dividende 2017 0,63 Dividende 2018 est. 0,66 Rendement 2018 est. 5,2 % Date : 22-5-18 Montant : 0,63 (T)	Morgan Stanley passe de « pondération en ligne » à « surpondérer » avec un cours cible de 16,40 euros, contre 15 euros et classe la banque dans sa liste de valeurs favorites.	ACHETER → 15 euros	+19% AS (21/10/2016) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████
FR0000120644	DANONE - BN ALIMENTATION	3,6 % / 9 ^e		-1,83 %	52 SEM. -4,41 %	Chiff. d'aff. 2018 est. 24.900 M€ Croiss. du CA en 2018 1% Résultat net 2017 2.453 M€ Résultat net 2018 est. 2.320 M€ Résultat net 2019 est. 2.550 M€	Dividende 2017 1,90 Dividende 2018 est. 2 Rendement 2018 est. 3 % Date : 04-5-18 Montant : 1,9 (T)	Jefferies a confirmé jeudi sa recommandation « conserver », assortie d'un objectif de 69,50 euros. Le courtier prévoit un ralentissement de la croissance au troisième trimestre.	ACHETER → 80 euros	+22% E (20/02/2015) Opportunité : ██████ Sécurité : ██████

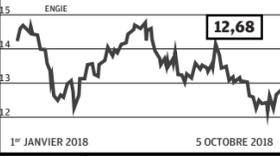
DASSAULT SYSTEMES - DSY
EDITEUR DE LOGICIELS
CAPITALISATION 32.170 M€
NBRE DE TITRES 261.541.129
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 +38,84%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -4,47%
Plus haut 129,90
Plus bas 123
Cours semaine précédente 128,75
Capital échangé semaine 0,6%
Cours compensation 127,65
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 3.410 M€
Croiss. du CA en 2018 6%
Résultat net 2017 693 M€
Résultat net 2018 est. 750 M€
Résultat net 2019 est. 850 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 0,60
Dividende 2018 est. 0,65
Rendement 2018 est. 0,5%

ENGIE - ENGI
FOURNITURE ELECTRICITE ET GAZ
CAPITALISATION 30.867 M€
NBRE DE TITRES 2.435.285.011
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 -11,58%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation +0,08%
Plus haut 12,87
Plus bas 12,50
Cours semaine précédente 12,67
Capital échangé semaine 1,3%
Cours compensation 12,71
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 61.000 M€
Croiss. du CA en 2018 -6%
Résultat net 2017 1.423 M€
Résultat net 2018 est. 2.400 M€
Résultat net 2019 est. 2.650 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 0,70
Dividende 2018 est. 0,75
Rendement 2018 est. 5,9%

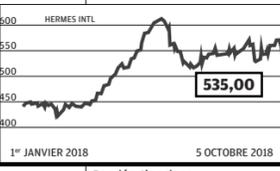
ESSILORLUXOTTICA - EL
FABRICATION DE VERRES OPTIQUES
CAPITALISATION 44.173 M€
NBRE DE TITRES 358.840.853
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 +7,09%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -3,41%
Plus haut 129,55
Plus bas 123
Cours semaine précédente 127,45
Capital échangé semaine 0,9%
Cours compensation 124,55
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 7.650 M€
Croiss. du CA en 2018 2%
Résultat net 2017 833 M€
Résultat net 2018 est. 884 M€
Résultat net 2019 est. 995 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 1,53
Dividende 2018 est. 1,55
Rendement 2018 est. 1,3%

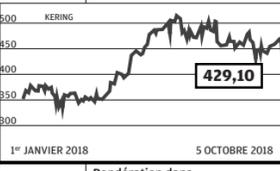
HERMES INTERNATIONAL - RMS
LUXE
CAPITALISATION 56.480 M€
NBRE DE TITRES 105.569.412
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 +19,89%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -6,24%
Plus haut 574,20
Plus bas 531,60
Cours semaine précédente 570,60
Capital échangé semaine 0,4%
Cours compensation 540
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 5.950 M€
Croiss. du CA en 2018 -14%
Résultat net 2017 1.221 M€
Résultat net 2018 est. 1.370 M€
Résultat net 2019 est. 1.480 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 9,10
Dividende 2018 est. 4,50
Rendement 2018 est. 0,8%

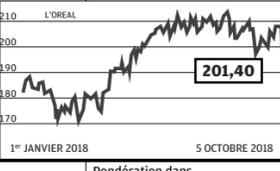
KERING - KER
DISTRIBUTION, LUXE
CAPITALISATION 54.186 M€
NBRE DE TITRES 126.279.322
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 +17,46%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -7,06%
Plus haut 469,50
Plus bas 414,70
Cours semaine précédente 461,70
Capital échangé semaine 1,4%
Cours compensation 437,80
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 13.320 M€
Croiss. du CA en 2018 -14%
Résultat net 2017 1.786 M€
Résultat net 2018 est. 2.700 M€
Résultat net 2019 est. 3.100 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 6
Dividende 2018 est. 7
Rendement 2018 est. 1,6%

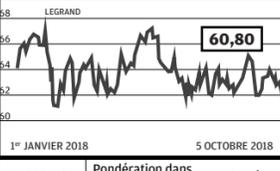
L'OREAL - OR
COSMETIQUES ET COIFFURE
CAPITALISATION 112.801 M€
NBRE DE TITRES 560.082.187
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 +8,89%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -3,03%
Plus haut 208,60
Plus bas 199,65
Cours semaine précédente 207,70
Capital échangé semaine 0,4%
Cours compensation 200,60
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 26.600 M€
Croiss. du CA en 2018 2%
Résultat net 2017 3.581 M€
Résultat net 2018 est. 3.950 M€
Résultat net 2019 est. 4.230 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 3,55
Dividende 2018 est. 3,75
Rendement 2018 est. 1,9%

LEGRAND - LR
EQUIPEMENTIER ELECTRIQUE
CAPITALISATION 16.222 M€
NBRE DE TITRES 266.805.751
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 -5,28%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -3,15%
Plus haut 63,24
Plus bas 60,78
Cours semaine précédente 62,78
Capital échangé semaine 0,8%
Cours compensation 62,08
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 6.000 M€
Croiss. du CA en 2018 9%
Résultat net 2017 711 M€
Résultat net 2018 est. 840 M€
Résultat net 2019 est. 880 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 1,26
Dividende 2018 est. 1,29
Rendement 2018 est. 2,1%

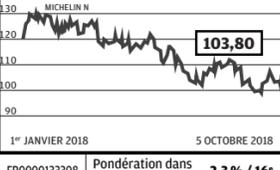
LVMH - MC
LUXE
CAPITALISATION 144.539 M€
NBRE DE TITRES 505.028.789
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 +16,63%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -6,04%
Plus haut 307,95
Plus bas 283,40
Cours semaine précédente 304,60
Capital échangé semaine 0,7%
Cours compensation 287,95
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 46.800 M€
Croiss. du CA en 2018 10%
Résultat net 2017 5.129 M€
Résultat net 2018 est. 6.400 M€
Résultat net 2019 est. 6.950 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 5
Dividende 2018 est. 5,50
Rendement 2018 est. 1,9%

MICHELIN - ML
PNEUMATIQUES
CAPITALISATION 18.578 M€
NBRE DE TITRES 178.978.841
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 -13,17%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation +0,83%
Plus haut 105,60
Plus bas 101,60
Cours semaine précédente 102,95
Capital échangé semaine 1,8%
Cours compensation 102,60
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 21.800 M€
Croiss. du CA en 2018 -1%
Résultat net 2017 1.693 M€
Résultat net 2018 est. 1.800 M€
Résultat net 2019 est. 1.980 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 3,55
Dividende 2018 est. 3,80
Rendement 2018 est. 3,7%

ORANGE - ORA
OPERATEUR TELECOMS
CAPITALISATION 36.323 M€
NBRE DE TITRES 2.660.056.599
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 -5,66%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -0,58%
Plus haut 13,81
Plus bas 13,51
Cours semaine précédente 13,74
Capital échangé semaine 0,9%
Cours compensation 13,73
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 41.400 M€
Croiss. du CA en 2018 1%
Résultat net 2017 1.906 M€
Résultat net 2018 est. 2.800 M€
Résultat net 2019 est. 3.100 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 0,65
Dividende 2018 est. 0,70
Rendement 2018 est. 5,1%

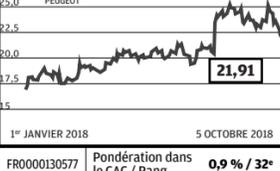
PERNOD RICARD - RI
VINS ET SPIRITUEUX
CAPITALISATION 36.562 M€
NBRE DE TITRES 265.421.592
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 +4,40%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -2,51%
Plus haut 142,25
Plus bas 136,90
Cours semaine précédente 141,30
Capital échangé semaine 0,8%
Cours compensation 138,05
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 9.450 M€
Croiss. du CA en 2018 5%
Résultat net 2017 1.577 M€
Résultat net 2018 est. 1.660 M€
Résultat net 2019 est. 1.830 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 2,36
Dividende 2018 est. 2,80
Rendement 2018 est. 2%

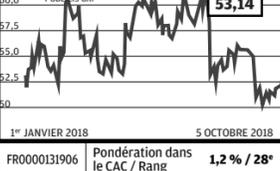
PEUGEOT SA - UG
CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE
CAPITALISATION 19.825 M€
NBRE DE TITRES 904.828.213
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 +29,22%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -5,68%
Plus haut 23,23
Plus bas 21,83
Cours semaine précédente 23,23
Capital échangé semaine 1,6%
Cours compensation 22,05
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 76.000 M€
Croiss. du CA en 2018 17%
Résultat net 2017 1.929 M€
Résultat net 2018 est. 2.700 M€
Résultat net 2019 est. 3.100 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 0,53
Dividende 2018 est. 0,70
Rendement 2018 est. 3,2%

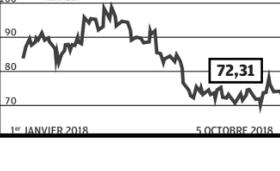
PUBLICIS GROUPE - PUB
AGENCE DE PUBLICITE
CAPITALISATION 12.501 M€
NBRE DE TITRES 235.249.801
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 -6,20%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation +3,22%
Plus haut 53,40
Plus bas 51,22
Cours semaine précédente 51,48
Capital échangé semaine 1,3%
Cours compensation 52,52
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 9.300 M€
Croiss. du CA en 2018 8%
Résultat net 2017 842 M€
Résultat net 2018 est. 950 M€
Résultat net 2019 est. 1.030 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 2
Dividende 2018 est. 2,10
Rendement 2018 est. 4%

RENAULT - RNO
CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE
CAPITALISATION 21.384 M€
NBRE DE TITRES 295.722.284
VARIATION DEPUIS LE 29-12-2017 -13,82%



EVOLUTION DU COURS
SEMAINE 52 SEM.
Variation -2,94%
Plus haut 75,04
Plus bas 72,02
Cours semaine précédente 74,50
Capital échangé semaine 1,7%
Cours compensation 72,96
PROCHAIN RDV

ACTIVITE
Chiff. d'aff. 2018 est. 60.500 M€
Croiss. du CA en 2018 3%
Résultat net 2017 5.114 M€
Résultat net 2018 est. 4.100 M€
Résultat net 2019 est. 4.400 M€
DIVIDENDE
Dividende 2017 3,55
Dividende 2018 est. 3,70
Rendement 2018 est. 5,1%

CONSEIL TTF
ACHETER -> 162 euros
ACHETER -> 15,5 euros
ACHETER -> 155 euros
CONSERVER -> 620 euros
CONSERVER -> 520 euros
CONSERVER -> 230 euros
ACHETER -> 80 euros
NEUTRE
ACHETER -> 140 euros
ACHETER -> 18 euros
ACHETER -> 170 euros
ECART
ACHETER -> 70 euros
VENTE

Table with 10 columns: Company Name, Sector, Market Cap, Share Price Change, EVOLUTIO DU COURS (weekly and monthly variations), ACTIVITE (financial performance), DIVIDENDE (dividend details), COMMENTAIRES DE LA SEMAINE (analyst commentary), and CONSEIL (buy/sell/hold recommendation with price targets). Rows include SFRAN, SGO, SANOFI, SCHNEIDER, SOCIETE GENERALE, SODEXO, STMICROELECTRONICS, TECHNIPFMC, TOTAL, UNIBAIL RODAMCO, VALEO, VEOLIA ENVIRONN., VINCI, and VIVENDI.

LA COTE / SRD Classique / Actions françaises

Comment lire le guide complet des actions du SRD

Outil unique, la cote du SRD d'Investir vous permet de gérer votre portefeuille en disposant de toutes les données nécessaires sur les actions de la cote du SRD d'Euronext Paris.

SOCIÉTÉ.

Le nombre de titres inscrits à la cote ne comprend pas les lignes secondaires telles que les actions nouvelles. Les opérations sur titres (OST) indiquent la dernière opération ayant modifié le capital de la société, la parité s'il y a lieu et la date.

COURS. Le cours est précédé d'un n quand il est antérieur à la date de clôture de la cote (en général, le vendredi soir). Le capital échangé par semaine (volume de titres échangés dans la semaine rapporté au nombre de titres) mesure le pourcentage du capital qui a changé de main.

VARIATIONS.

Les extrêmes (plus-haut/plus-bas de la semaine ou sur 52 semaines) correspondent à des cours en séance et non uniquement en clôture.

BILAN.

Les données de bilan (endettement net/fonds propres, actif net comptable par action) sont fondées sur les derniers comptes annuels ou semestriels délivrés par la société.

La décote-surcote/ANC est un ratio qui rapporte la capitalisation boursière à l'actif net comptable. Lorsqu'il est positif, on parle de surcote. Lorsqu'il est négatif, il s'agit d'une décote.

L'indice de sécurité est une note d'Investir-Le Journal des Finances. Sur une échelle de 0 à 5, elle est matérialisée par des n. Elle évalue la santé financière de la société, 5 étant la meilleure note et 0 (-) la moins bonne.

Le résultat net correspond au résultat net publié par le groupe. Il intègre à la fois les éléments exceptionnels et les amortissements des excédents d'acquisition.

DIVIDENDE.

Dans cette colonne, nous indiquons le montant total du dividende par action, y compris le dividende exceptionnel. Un dividende 2016 correspond au dividende provenant des résultats de l'exercice 2016. Il est versé généralement en totalité en 2017, sauf pour les sociétés qui versent des acomptes.

Le dividende est ajusté des opérations financières postérieures à son versement. Nous indiquons (ou estimons) également le dividende 2017, versé en 2018. Le rendement est calculé sur la base de ce dernier dividende. La date de détachement du dividende correspond à celle du dernier versé, dont le montant figure au-dessous.

BNPA.

Le BNPA, Bénéfice net par action, est retraité des éléments dits « exceptionnels », afin de mieux mesurer la performance récurrente de la société. Il sert de base au calcul du ratio cours/bénéfice (PER).

VALORISATION.

Les éléments de cette colonne permettent d'apprécier la pertinence de l'investissement et de juger une société par rapport aux autres et/ou au regard des évaluations historiques.

Le PER (ratio cours/bénéfice), multiple des bénéfices, s'obtient en divisant le cours par le BNPA. Il indique combien d'années de bénéfices sont contenues dans les cours. La VE/CA, valeur d'entreprise (capitalisation boursière augmentée de l'endettement net ou diminuée de la trésorerie nette) rapportée au chiffre d'affaires, permet de comparer les valorisations de fonds de commerce de sociétés aux bilans très différents.

CONSEILS.

La tendance graphique, réalisée par Trading Central, anticipe l'évolution de l'action à court terme, selon les critères de l'analyse technique. Les deux prochains seuils de

résistance (à la hausse) et de support (à la baisse) sont également communiqués. Le consensus des analystes FactSet répertorie les recommandations données par les banques et les courtiers.

Abréviations des conseils de la rédaction

- A : acheter ; AS : acheter à titre spéculatif ; AB : acheter en baisse ; APP : apporter ; ATT : attendre ; C : conserver ; E : rester à l'écart ; V : vendre ; VP : vente partielle ; VH : vente en hausse ; ND : non déterminé. Les conseils d'acheter ou de conserver sont suivis d'un objectif de cours. Les conseils d'achat en baisse, de vente, de vente partielle peuvent parfois être suivis d'un chiffre entre parenthèses : celui-ci correspond à un cours limite.

Autre TTF : taxe sur les transactions financières.

Objectif de cours à 12-18 mois.

Table with columns: SOCIÉTÉ, COURS, VARIATION, ACTIONNARIAT, BILAN, ACTIVITÉ, DIVIDENDE, BNPA, VALORISATION, COMMENTAIRE, CONSEIL, BAISSA, HAUSSE, and OBJECTIF DE COURS. Contains detailed data for various companies like AÉROPORTS DE PARIS - ADP, AIR FRANCE KLM - AF, etc.

LA COTE / SRD Classique / Actions françaises

Table with columns: SOCIÉTÉ, COURS, VARIATION, ACTIONNARIAT, BILAN, ACTIVITÉ, DIVIDENDE, BNPA, VALORISATION, COMMENTAIRE, CONSEIL, and TENDANCE. It lists various French companies like COVIVIO, DASSAULT AVIATION, DBV TECHNO, etc., with their financial data and analyst recommendations.

LA COTE / SRD Classique / Actions françaises

Table with 13 columns: SOCIÉTÉ, COURS, VARIATION, ACTIONNARIAT, BILAN, ACTIVITÉ, DIVIDENDE, BNPA, VALORISATION, COMMENTAIRE, CONSEIL, and various performance metrics. Rows include companies like LDC - LOUP, LISI - FII, M6 - MMT, MAISONS DU MONDE - MDM, MANITOU (P) - MTU, MERCIALYS - MERY, NATIXIS - KN, NEXANS - NEX, NEXITY - NXI, ODET (FINANCIÈRE) - ODET, ORPÉA - ORP, PLASTIC OMNIUM - POM, REMY COINTREAU - RCO, REKEL - RXL, ROTHSCCHILD & CO - ROTH, RUBIS - RUI, SARTORIUS STEDIM BIOTECH - DIM, SAVENCIA - SAVE, SCOR - SCR, SEB - SK, SES - SEGG, SMCP - SMCP, SOITEC (P) - SOI, SOLVAY - SOLB, SOMFY - SO, SOPRA STERIA GROUP - SOP, SPIE - SPIE, STEF - STF, SUEZ - SEV, SYNERGIE - SOG, TARKETT - TKT, TECHNICALOR - TCH, TELEPERFORMANCE - TEP, and TERRÉIS - TER.

LA COTE / SRD Valeurs Moyennes / Actions françaises

Table with 10 columns: SOCIÉTÉ, COURS, VARIATION, ACTIVITÉ, DIVIDENDE, VALORISATION, COMMENTAIRE ET CONSEIL, SOCIÉTÉ, COURS, VARIATION, ACTIVITÉ, DIVIDENDE, VALORISATION, COMMENTAIRE ET CONSEIL. Includes various company entries like ARCHOS, ARGAN, ARTPRICE.COM, ASSYSTEM, ASST GROUPE, ATARI, ATEME, AUBAY, AURES, AVENIR, AXWAY, BALYO, BASTIDE, BIGBEN, BIOMUP, BLUE SOLUTIONS, BOURBON, CATANA, CDA, CEGEDIM, CELLNOVO, CERENIS, CGG, CHARGEURS, CLARANOVA, COVIVIO, CRCAM, DELTA PLUS, DEVOTEM, ECA, EKINOPS, ELECTRO POWER, EOS IMAGING, ERYTECH, ESI GROUP, ESSO SAF, EUROPARCO, EXEL, FERMENTALG, FIGEAS AERO, FLEURY MICHON, FUTUREN, GAUMONT, GECI INT, GENFIT, GENKYOX, GENOMIC VISION, GENSIGHT, GÉRARD PERRIER, GL EVENTS, GROUPE CRIT, GROUPE FLO, GROUPE GORGÉ, GROUPE LDLC, GROUPE OPEN, GROUPE SFPI, GUERBET, GUILLEMET, HAULOTTE, HIGH CO, ID LOGISTICS, INFOTEL, INNATE PHARMA.

LA COTE / SRD Valeurs Moyennes / Actions françaises

Table with 10 columns: SOCIÉTÉ, COURS, VARIATION, ACTIVITÉ, DIVIDENDE, VALORISATION, COMMENTAIRE ET CONSEIL, and 10 columns for the second table. Includes company names like INSD, JACOQUET, KAUFMAN & BROAD, etc., and their financial metrics.

LA COTE / Euronext / Actions françaises des compartiments A, B et C

AVERTISSEMENT. Les cotations, issues d'Euro-nex Paris, publiées dans les tableaux des pages de la cote (y compris certains éléments de notre guide SRD) nous sont fournies par La Cote Bleue, mais ne peuvent avoir de caractère officiel. De ce fait, Investir décline toute responsabilité en cas de contestation éventuelle sur toutes les informations contenues dans ces pages de cote.

INFORMATIONS VALEUR. A côté du nom de la valeur, nous indiquons le code mnémotechnique ainsi que des informations sur le titre, à savoir : (P) Eligibilité au PEA-PME. Opération sur titre. Il s'agit de la dernière opération réalisée. Ces abréviations sont les suivantes : Div. (division), ex-DA. (attribution gratuite) et ex-DS (augmentation de capital).

La date de l'opération est affichée. Mode de cotation. La cotation est en continu (9 heures - 17 h 30 ; fixation de clôture à 17 h 35) pour toutes les valeurs de la cote Euronext et Alternext sauf celles qui font l'objet d'un fixation (suivies d'un « F »). Deux fixages sont organisés pour les valeurs d'Euronext, à 11 h 30 et 16 h 30, et un fixation à 15 h 30 pour celles d'Alternext.

COURS. Il s'agit du dernier cours connu et de celui du vendredi de la semaine précédente. Le sigle indique que le cours est antérieur à la date indiquée. Quand le dernier cours est antérieur de plus d'une semaine, nous indiquons la date du dernier cours ainsi que le montant. La lettre « d » signifie que le cours est demandé et « o » que le cours est offert.

DONNÉES HISTORIQUES DE COURS. Nous indiquons dans ces colonnes les extrêmes (semaine, 52 semaines et annuels) réalisés en cours de séance ainsi que les variations. DIVIDENDE. A côté du montant du dividende, il est indiqué sa nature : (T) quand il s'agit du versement total du dividende, (A) quand il s'agit d'un acompte, (S) quand il s'agit d'un

solde et (D) quand il s'agit d'un dividende autre (il s'agit en général d'un dividende de type exceptionnel). La date indiquée sous le montant est celle du détachement du dernier dividende. A noter que le dividende de plusieurs sociétés internationales (hors zone euro) cotées à Paris peut être exprimé dans la monnaie d'origine.

Main table containing stock market data for various companies, organized into columns for different market segments (A, B, C) and including fields for company name, price, volume, and historical data.

Titres participatifs

Table listing participative titles with columns for code, net price, coupon, date, nominal value, and other financial details.

LA COTE / Euronext / Actions étrangères

Table of foreign stocks with columns for Société, Cours, Varia., Extr., and various financial metrics like P/E ratio and dividends.

Euronext / Euronext Growth

Large table of Euronext Growth stocks, organized in multiple columns, listing company names, prices, and performance indicators.

Obligations convertibles ou échangeables

Table of convertible and exchangeable bonds, listing issuer, maturity date, and interest rate.

LA COTE / Euronext

Comment lire la cote des obligations

Les obligations sont classées par ordre croissant de taux pour chaque émetteur. A l'intérieur de ce libellé sont indiqués, dans l'ordre : le taux, la date d'échéance (mois/année), le type de taux, la catégorie, puis le type de remboursement et, entre parenthèses, la fréquence du coupon.

PPMT Part principale à maturité terme
TAM. Taux variable à référence monétaire annuelle
TEC Taux révisable échéance constante sur les OAT
10. Taux fixe

TME. Taux variable référencé sur les fonds d'Etat
TMM. Taux variable à référence monétaire mensuelle
TMO. Taux variable à référence obligataire
TRA. Taux révisable annuel
TRM. Taux flottant

TRO. Taux révisable tous les trois ans
TRO6. Taux révisable semestriel
TRE. Taux révisable annuellement sur les fonds d'Etat
TSDI. Titre subordonné à durée indéterminée
TSR. Titre subordonné remboursable
TSIP. Titre subordonné à intérêt progressif
TV. Taux variable
CATÉGORIES DE REMBOURSEMENTS ANTICIPÉS
Ant. Remboursement anticipé

E. Remboursement échelonné
IF. Obligation « in fine » : remboursement en une seule fois, selon le contrat d'émission
Remboursement perpétuel
TYPES DE REMBOURSEMENTS ANTICIPÉS
I. Interdit : pas de remboursement par anticipation
GO. Remboursement par anticipation au gré de l'obligataire
GE. Remboursement par anticipation au gré de l'émetteur

GOE. Par anticipation au gré de l'obligataire ou de l'émetteur
COUPONS
(A). Coupon annuel - (Cu). Coupon unique (M). Coupon mensuel - (S). Coupon semestriel (T). Coupon trimestriel - (3Q). Trois fois par an - (Ocp). Zéro coupon
AUTRES
F. Fixage : La valeur fait l'objet d'un contrat d'animation

Table of bond market data with columns for code, value, maturity, coupon, and yield. Includes sections for French State Bonds (FONDS D'ÉTAT FRANÇAIS) and various corporate bonds.

Changes - Matières premières

Table of commodity prices including gold (MARCHÉ DE L'OR), oil, and other metals. Includes EURIBOR rates for 1, 3, and 12 months.

MARCHÉ DES COMMERCIAUX

Table of commodity prices for various agricultural products like wheat, sugar, and coffee.

MÉTALX PRÉCIEUX

Table of precious metal prices for silver, platinum, and palladium.

MÉTALX DE BASE

Table of base metal prices for aluminum, copper, nickel, and zinc.

PÉTROLE

Table of oil prices for Brent and WTI.

Trackers Notre sélection (hors zone euro)

Table of tracker funds including French and international equity and bond funds.

Table of tracker funds including emerging market and sector-specific funds.

Table of tracker funds including international equity and bond funds.

Table of tracker funds including international equity and bond funds.

Table of tracker funds including international equity and bond funds.

Table of tracker funds including international equity and bond funds.

investir

LE JOURNAL DES FINANCES

REJOIGNEZ-NOUS SUR [INVESTIR.FR](http://investir.fr)

N° 2335 DU 6 OCTOBRE 2018

La Bourse se replie

Cac 40
Sur la semaine | **-2,44%**

LIRE PAGE UNE DE LA COTE

PEA

Enfin de la souplesse!

LIRE PAGE C

L'actualité de la semaine

Etats-Unis

Tension
sur les taux

LIRE PAGE C

Italie

Un budget
en suspens

Giovanni Tria,
ministre des Finances

Matteo Salvini,
vice-président du Conseil

LIRE PAGE B

Privatisations

Nouvelle étape

LIRE PAGE G

Investir 10

Sortie de Valeo

LIRE PAGE E

Neoen

Plus grosse
introduction de l'année

LIRE PAGE I

Eurofins

Acquisition clé
outré-Atlantique

LIRE PAGE G

Taux d'intérêt à 10 ans

FRANCE	0,89 %
ALLEMAGNE	0,55 %
ROYAUME-UNI	1,69 %
ÉTATS-UNIS	3,21 %
JAPON	0,16 %

Le chiffre de la semaine

+ 3,7 %

Tensions En septembre, le taux de chômage américain a reculé à 3,7%. L'emploi reste bien orienté, permettant au salaire horaire de croître de 2,8%.

Matières premières

PÉTROLE (BRENT)	84,64 \$	+ 2 %
ONCE D'OR	1.204,30 \$	+ 1 %

Variations sur la semaine

Devises		
€ / \$	1,1532	- 0,6 %
€ / CH	1,1440	+ 0,4 %
€ / £	0,8814	- 1 %
\$ / ¥	113,82	+ 0,1 %
\$ / YUAN	6,8688	0 %

€ / \$



Le gouvernement souffle le chaud et le froid sur ses projets budgétaires

Italie Les prévisions économiques dévoilées pour 2019 et 2020 ne sont pas crédibles. Rome promet des efforts de repli du déficit public au-delà de l'an prochain. Les économistes doutent de ces promesses.

Le feuilleton italien n'est pas près de s'achever. Les grandes orientations du budget ont été présentées vendredi 28 septembre, notamment une dérive du déficit à 2,4% du PIB en 2019, mais un grand flou artistique persiste au-delà de cet horizon. Il faudra attendre le projet détaillé, qui ne sera publié que le 15 octobre en même temps que le programme pluriannuel sera adressé à la Commission européenne.

CRÉDIBILITÉ

Les autorités italiennes ont maladroitement donné quelques éléments censés rassurer les marchés. Le ministre des Finances, Giovanni Tria, a précisé les prévisions de croissance économique sur lesquelles le budget sera bâti. Celles-ci, de respectivement 1,6 et 1,7% pour 2019 et 2020, sont trop optimistes (l'Insee retient seulement 1% en 2018). C'est le sentiment des experts de Lazard Frères Gestion, en raison de « l'évolution du coût du financement italien, de celle des indicateurs économiques et du fait que la croissance

n'ait pas dépassé 1,5% depuis 2010 ». Rares ont été les périodes durant lesquelles la croissance a effectivement dépassé durablement ce rythme.

Et, quand bien même l'économie italienne connaîtrait à court terme un tel dynamisme, un simple ralentissement ferait déraiser la trajectoire du déficit public. La France a ainsi eu un déficit de 2,5% en 2007, puis il a bondi à plus de 7% en deux années.

En outre, ces maladroites ont poussé les rendements obligataires vers le haut. Et ce n'est pas fini, car la dégradation de la dette italienne par les principales agences de notation paraît inévitable à ces spécialistes. L'agence S&P s'exprimera ainsi le 26 octobre et son homologue Moody's d'ici au 31 du même mois. Il faudra également

« La dégradation par les principales agences de notation de la dette italienne paraît inévitable »

surveiller la réaction des autorités européennes.

Le déficit affiché est inférieur aux fameux 3% du PIB, mais la Commission européenne espérait un niveau inférieur aux 2% du PIB, ce qu'avait promis il y a encore quelques jours Giovanni Tria, avant de reculer face aux exigences du Mouvement 5 étoiles. Certes, Rome met de l'eau dans son vin en promettant qu'en 2020 et en 2021 le déficit reculera (les taux de 2,1 et 1,8% du PIB sont évoqués). Une pure promesse à ce jour...

Ce budget va à l'encontre des recommandations européennes, tout particulièrement du volet préventif des traités européens, qui prévoit de ramener à zéro le déficit 2020.

Il est probable que le budget italien ne sera pas validé par Bruxelles en novembre, ce qui n'empêchera pas le Parlement italien de l'adopter. Que fera alors la Commission ? Déclenchera-t-elle une procédure pour déficit excessif ou déviation significative de la trajectoire des finances publiques ? Comment réagira la coalition

au pouvoir ? Certains de ses membres ont laissé entendre qu'ils ne voulaient pas de conflits avec Bruxelles. Le ministre des Finances prônait d'ailleurs un déficit 2019 de seulement 1,7%. Que feront-ils ? Quitteront-ils le gouvernement, faisant alors voler en éclats la coalition ?

RENDEMENTS EN HAUSSE

Il est trop tôt pour répondre à ces interrogations. C'est pourquoi les marchés n'en ont pas fini avec la volatilité. Le taux à dix ans a augmenté cette semaine de 0,26 point à 3,40%. Ces rendements sont considérés par les marchés comme plus risqués que le high yield outre-Atlantique, relève LBPAM. C'est un comble, alors que la dette des entreprises américaines est un véritable sujet.

L'Italie était pourtant sur une bonne tendance. Malgré tout, l'Italexit (l'abandon de l'euro par l'Union européenne) n'est pas le scénario le plus vraisemblable. Les experts d'UBS estiment ainsi qu'il existe des opportunités d'investissement sur la dette italienne, tout particulièrement sur son compar-

ZOOM SUR... Guerre de personnalités sur fond de Brexit

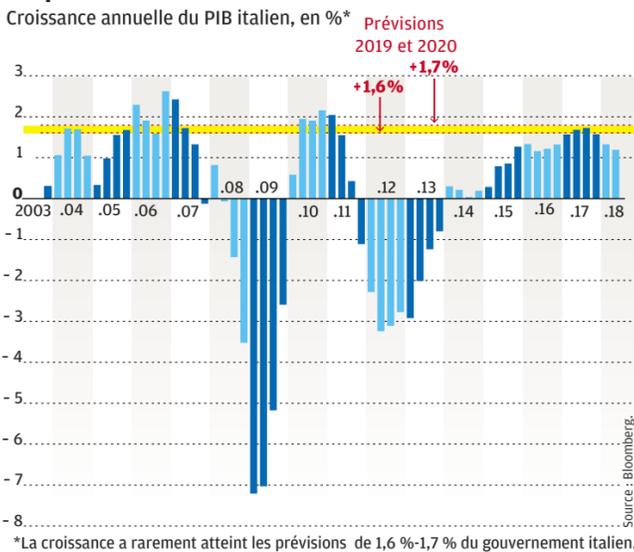
Après les travaillistes, les conservateurs britanniques se réunissent cette semaine en Congrès. Au centre des débats : le Brexit. Le très médiatique Boris Johnson, supporter de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, a plaidé pour le rejet du plan de la Première ministre, Theresa May. L'ancien ministre des Affaires étrangères a malgré tout appelé les tories à la soutenir, mettant temporairement fin aux supputations selon lesquelles il œuvrerait pour obtenir son fauteuil. Le lendemain, celle-ci s'est efforcée de contenir la charge de ses détracteurs qui exigent un *no deal*. Pendant ce temps, les banques se préparent à une séparation sans accord. Le gouvernement français a ainsi présenté en Conseil des ministres un projet de loi l'habilitant à prendre par ordonnance « des mesures de préparation au Brexit ». Les banques françaises emploient en effet 12.000 personnes outre-Manche. Un régime transitoire y serait mis en place pour permettre aux établissements de crédit étrangers d'opérer après le 30 mars.

timent de court terme (deux ans). « Bien que nous estimions que la notation de crédit de l'Italie pourrait être dégradée d'un cran, le pays devrait conserver une notation Investment Grade pendant au moins les douze prochains mois, et il y a très peu de chances que l'Italie fasse

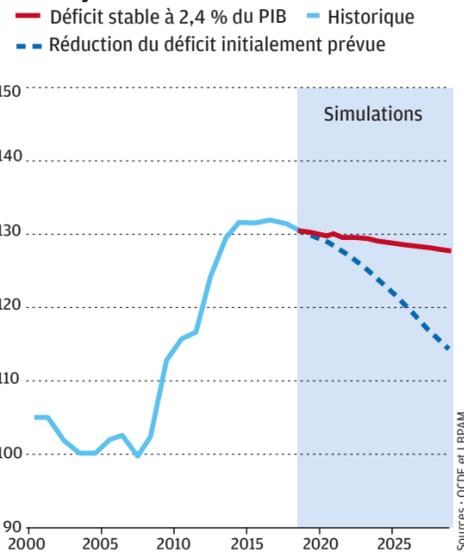
défaut au cours des deux prochaines années, seulement 13% des emprunts d'Etat doivent être renouvelés d'ici à fin 2019, de sorte que la hausse des rendements n'augmente que progressivement le coût de la dette », se justifient les stratèges d'UBS. Prudence.—PHILIPPE WENGER

Dérèglement en vue

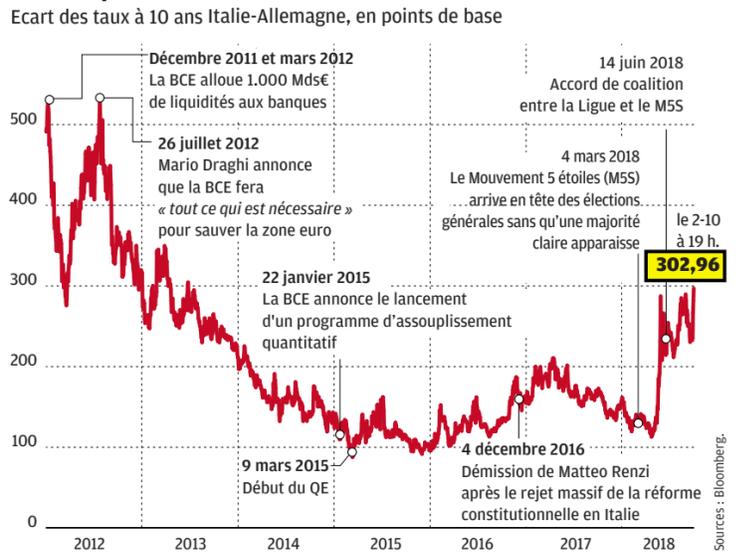
Des prévisions de croissance « douteuses »



Une trajectoire de dette révisée en hausse



Des taux qui se tendent



FRANCE

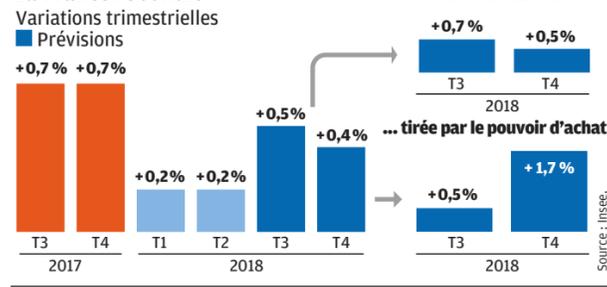
L'activité économique rebondit depuis cet été

L'Elysée peut pousser un « ouf » de soulagement. Après un début d'année 2018 difficile, la croissance économique est bien en passe d'accélérer. C'est en tout cas le sentiment réitéré de l'Insee. L'institut vient d'ajuster ses prévisions pour la fin de l'année. Le PIB hexagonal va rebondir à respectivement 0,5% et 0,4% après le trou d'air du premier semestre. Cette amélioration

conjoncturelle est rendue possible par une consommation des ménages en net rebond grâce à un pouvoir d'achat en progression.

Après le repli du premier trimestre (-0,5%), il s'est renforcé et au quatrième trimestre, il bondira même de 1,7% ! Un rythme record qui s'explique par la seconde baisse des cotisations sociales en octobre. Les entreprises vont continuer à

La France rebondit



investir, à un rythme proche de 1% chaque trimestre. Au total, la croissance 2018 atteindra 1,6%, soit moins que l'an passé (2,3%), ce qui n'est pas une surprise.

GOULOTS

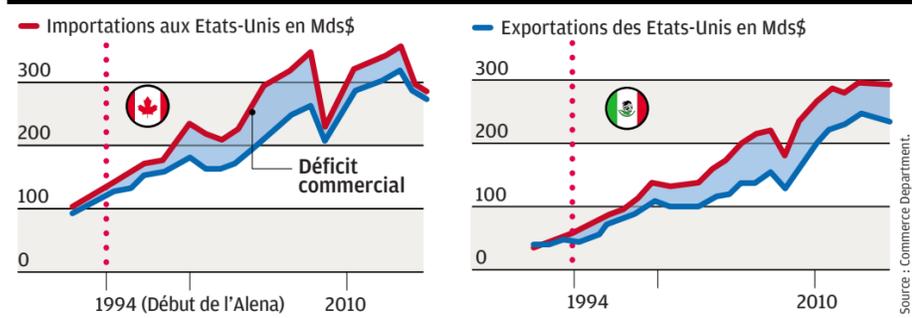
L'inflation, elle, évolue en sens inverse de l'expansion. Elle se sera redressée tout au long de l'année. Elle atteindra ainsi 1,9% en 2018, contre 1% en 2017. Ces bons résultats se verront aussi dans les chiffres de l'emploi, mais à un niveau incomparable à celui de l'an passé. Quelque 136.000 emplois nets seront ainsi créés, après 335.000 en 2017. Le

tassement est fort. Il s'explique pour une part par les difficultés d'embaucher énoncées par nombre de dirigeants de sociétés. Selon le dernier baromètre JAM Opinionway, plus de la moitié des PME françaises (plus de 93.000) rencontrent ou ont rencontré des difficultés de recrutement de profils qualifiés (27% en région parisienne et 60% en province). Les raisons principales sont le manque de qualification des candidats, le manque d'intérêt pour les postes, le manque d'adhésion du candidat au projet de l'entreprise et les exigences salariales. En conséquence, le taux de chômage restera stable.—P. W.

LIBRE-ÉCHANGE

Nouvel accord commercial en Amérique du Nord

Un accord qui vise à réduire le déficit commercial américain



Il en avait fait l'une de ses promesses de campagne les plus emblématiques : Donald Trump est parvenu à renégocier l'accord de libre-échange avec le Canada. Un texte qui inclut également le Mexique, dont les termes avaient été conclus en août. Exit l'Aléna, l'Accord de libre-échange nord-américain signé par George Bush père en 1992.

CHANGEMENTS MINEURS

Conclu après des mois de négociation au soir du 30 septembre, le nouveau texte est désormais baptisé « accord États-Unis Mexique Canada » (AEUMC, ou USMCA en anglais). Derrière ce changement de dénomination, les différences avec le texte précédent sont, pour beaucoup, considérées comme cosmétiques.

Pour échapper aux droits de douane, les véhicules devront désormais compter 75 % de leurs composants fabriqués en Amérique du Nord, contre 62,5 % auparavant. Et, pour environ 40 % des pièces, le salaire minimal de production doit s'élever à 16 \$ de l'heure.

Au grand dam des éleveurs canadiens, le Premier ministre canadien, Justin Trudeau, a fini par céder sur un point sur lequel son interlocuteur s'était montré intransigent : environ 3,5 % du marché laitier canadien, évalué à 16 milliards de dollars, seront désormais ouverts aux Américains. Donald Trump en avait fait son cheval de bataille, désireux de soigner les agriculteurs américains, très affectés par ses hostilités protectionnistes.

Les faibles concessions dans

l'automobile et l'agriculture sont donc un moindre mal. Grands absents de cette négociation, il n'a pas été question des taxes sur l'acier et l'aluminium.

Encore faut-il que cet accord soit approuvé par le Congrès américain, vraisemblablement en début d'année prochaine. Les élections de *midterm* pourraient être déterminantes.

En cas de majorité démocrate à la chambre des représentants, ce que semblent prévoir les sondages, un rejet n'est pas à exclure.

À L'ÉPREUVE DU CONGRÈS

Déjà très critique envers l'Aléna, la frange la plus à gauche des démocrates estime que les concessions du Canada et du Mexique sont encore bien insuffisantes pour protéger les classes moyennes américaines. Et, même si les conditions négociées dans le secteur automobile sont de nature à plaire aux syndicats, l'occasion est trop belle d'enterrer un volet majeur de la politique présidentielle.

« La conclusion heureuse des négociations commerciales envoie un message fort sur la volonté de Washington de s'entendre avec ses alliés sur les sujets économiques », indique Stéphane Déo, chez La Banque Postale AM. Si les observateurs et les marchés ont salué cette nouvelle, certains n'en restent pas moins sceptiques sur la probabilité d'une issue favorable de la guerre commerciale sino-américaine. « Après le référendum sur le Brexit en 2016, la politique "America First" a confirmé la tendance de repli sur soi des nations, qui avait coûté si cher

après la crise de 1929, les effets positifs des baisses de tarifs douaniers initiés après la Seconde Guerre mondiale par le General Agreement on Tariffs and Trade, puis par l'Organisation mondiale du commerce à partir de 1995, vont s'estomper, ce qui va peser sur la croissance mondiale », craint Takahide Kiuchi, chez Nomura.

Mieux vaut donc rester en alerte. — CAROLINE MIGNON

LOI PACTE

PEA : retraits possibles sans fermeture au-delà de 5 ans

Enfin ! C'est une revendication d'Investir et de l'OPPAI (Observatoire pour la promotion de l'actionnariat individuel) qui va être satisfaite. Sous réserve d'un vote définitif de la loi Pacte, l'on pourra désormais procéder à des retraits d'un PEA de plus de cinq ans sans provoquer sa fermeture. Quant aux retraits partiels au-delà de huit ans, déjà possibles, ils ne bloqueront plus les versements ultérieurs, à condition que le total des versements ne dépasse pas le plafond, inchangé. Cet amendement, désormais voté, a été défendu notamment par la députée LREM Nadia Hai. L'autre nouveauté concerne la création d'un PEA Jeunes. Les jeunes de 18 à 25 ans rattachés au foyer fiscal de leurs parents n'avaient jusqu'ici pas le droit d'ouvrir un plan, réservé aux contribuables.

Cette situation va changer après l'adoption d'un autre amendement. Toutefois, le plafond de versement (25.000 €) est en fait un sous-plafond, qui viendra s'imputer sur ceux du PEA (150.000 €) et du PEA PME (75.000 €).

Cette réforme *a minima* est éloignée de ce que demandent Investir et l'OPPAI : un PEA pour les mineurs, géré, compte tenu du risque de « dépréciation significative » (art. 387-1 du Code civil), par les parents.

UN PREMIER PAS

C'est au moins un premier pas pour créer à la fois un outil pédagogique pour initier les jeunes à l'investissement en actions et un outil de placement à long terme, quand on sait la supériorité des actions en termes de performance sur longue période. Les enfants devront se contenter d'un Livret A, qui rapporte 0,75 %, alors que l'inflation atteint 2,3 %...

Au deuxième trimestre 2018, 4,56 millions de personnes détenaient un PEA, pour un encours de 91,39 milliards d'euros. Quant au PEA PME, il peine toujours à décoller (78.000 titulaires, 1,3 milliard), mais les titres proposés par les plateformes de financement participatif pourront désormais y être logés. — J.-L. C.

VENDREDI 12 OCTOBRE

25 personnalités
vous donnent
leur vision du monde
en 2038

ÉDITION
COLLECTOR
110 ANS

Les Echos

ÉTATS-UNIS

Tension sur les taux

L'économie américaine se porte on ne peut mieux et cela fait fortement remonter les taux longs.

Les chiffres de l'indice ISM des services et l'enquête ADP ont été excellents. Quant au rapport sur le marché du travail de septembre, il a légèrement déçu mais il est biaisé par le passage de l'ouragan Florence. Seulement 134.000 postes ont été créés le mois dernier (51.000 de moins que les prévisions), mais les résultats du mois précédent ont été révisés en forte hausse, de 201.000 à 270.000. Le taux de chômage est tombé à 3,7 %, tandis que le salaire horaire a progressé de 2,8 % sur un an. L'annonce d'Amazon, cette semaine, d'une augmentation du salaire minimum à 15 \$ de l'heure pourrait toutefois faire

des émules. Le groupe va par ailleurs pousser le Congrès à augmenter le salaire minimum fédéral.

De quoi alimenter les craintes d'une politique monétaire plus offensive. Mercredi, le président de la Fed a déclaré que les taux directeurs pourraient être relevés au-delà du niveau « neutre », au vu de l'évolution « extrêmement positive » de l'économie.

CONTAGION

Ces commentaires ont provoqué une flambée des rendements d'État à 10 ans à 3,22 %, qui s'est propagée sur toutes les grandes places financières. Cette appréciation du loyer de l'argent a provoqué un net repli des marchés d'actions. Seule satisfaction, la courbe des taux, qui menaçait de s'inverser, a retrouvé une pente plus habituelle. — C. M.

Les valeurs qui font l'unanimité. Ce tableau regroupe les valeurs pour lesquelles *Investir*, le consensus des analystes et l'analyse graphique affichent un conseil identique.

Valeurs à l'achat						Valeur à la vente	
Nombre de semaines de conseils unanimes à l'achat (5=valeur ne faisant plus l'unanimité)							
33	Thales	4	Arkema	3	Vilmorin & Cie	S	ALD Automotive
13	Rothschild & Co	4	GTT	3	Virbac	S	DBV Technologies
12	Lagardère	3	Eurazeo	2	Alten	S	Eurofins Scientific
7	Amundi	3	Euronext	2	Dassault Systèmes	S	FFP
6	JCDecaux	3	Terreis	2	SES	S	M6-Métropole TV
6	Korian	3	TF1	2	Vallourec	S	Safran
						S	Sartorius Stedim Biotech
							1 Faurecia

Les indiscretions

Les analystes aiment

MICHELIN

Exception dans le secteur automobile

Alors que dans les cabinets d'analyse la tendance est plutôt à la prudence envers le secteur automobile (*lire ci-contre*), Morgan Stanley est passé à l'achat de Michelin cette semaine. « Avec des fondamentaux intacts, nous pensons que la récente dégradation du secteur des pneumatiques est excessive », avancent les analystes. Alors que le PER du titre est tombé de 12,5 en début d'année à 10 actuellement, ils jugent que le ratio pourrait remonter à 13,9 l'année prochaine. Le groupe reste, selon eux, en mesure de relever ses prix, d'augmenter ses volumes de vente et de réaliser des opérations de croissance externe.

ALTRAN

Kepler Cheuvreux fait bondir le titre

L'action Altran a grimpé de 9%, mercredi, à la faveur d'une note de Kepler Cheuvreux qui souligne la faiblesse de sa valorisation. Les analystes estiment que les cours actuels, après une chute de 50% cet été, valorisent la filiale américaine Aricent à presque rien. Récemment achetée, cette société était au centre du scandale des bons de commande fictifs qui a déclenché la chute.

ACTIONS CHINOISES

JP Morgan intègre la guerre commerciale

JP Morgan a revu son conseil d'« acheter » à « neutre » sur les actions chinoises cette semaine, pour intégrer le risque d'une guerre commerciale à grande échelle avec les Etats-Unis, ainsi que la perspective d'une baisse du yuan. L'intermédiaire reconnaît la possibilité d'un rebond technique dans les prochains mois, mais il serait « probable-ment de courte durée ».

Ils n'aiment plus

VALEO, FAURECIA

Les équipementiers auto jugés surévalués

Valeo et Faurecia ont poursuivi leur chute cette semaine, affectés cette fois par une note d'Exane, qui a revu en baisse son conseil sur les deux groupes. « Il est difficile de comprendre pourquoi le consensus table sur une croissance du résultat opérationnel de 22% pour les équipementiers en 2018-2020 et sur seulement 5% pour les constructeurs sur la même période », écrivent les analystes, soulignant une performance opérationnelle historique pourtant similaire entre les deux groupes. La prime de valorisation des équipementiers leur paraît injustifiée. « L'érosion de cette prime pourrait bien être le sujet de l'investissement intrasectoriel le plus puissant des années à venir », concluent-ils.

Les gérants vendent à découvert

En partenariat avec

RAYMOND JAMES

Nous analysons ici l'évolution des positions courtes (short), c'est-à-dire vendeuses. Prises par des fonds spécialisés, elles sont gagnantes si l'action baisse. Les particuliers peuvent aussi miser sur une baisse, via le SRD et les produits dérivés comme les CFD.

NEXANS

La pression vendeuse s'est accrue sur cet acteur de l'industrie du câble (énergie et télécoms) avec sept fonds au lieu de six en position sur 7,07% du capital (+ 0,23 point).

AIR FRANCE-KLM

Sept vendeurs jouent sur 4,7% du capital de la

ON A REPÉRÉ POUR VOUS

Les titres « value » vont enfin rebondir !

Divergence Ceux qui misaient sur les valeurs américaines, peu chères ces dernières années, ont souffert. Alors que ce type d'actions, qui concerne les sociétés décotées par rapport à leurs fondamentaux ou leurs perspectives, avaient le vent en poupe pendant près de quarante ans, elles sont délaissées par les investisseurs depuis la crise de 2007 au profit des valeurs croissance. « La divergence est particulièrement marquée depuis début 2017 », note Duilio Ramallo, gérant chez Robeco, qui explique notamment le succès des valeurs de croissance par la flambée boursière de titres

comme Amazon, Netflix, Mastercard, Salesforce, Adobe. « Les investisseurs sont prêts à payer cher pour la croissance, sans regard pour la valorisation », indique le spécialiste. Le concept « value » est-il dépassé ? Au contraire, estiment les gérants de Boston Partners, filiale du groupe néerlandais : lorsque le marché finira par se retourner, le potentiel des titres « value » sera très important. Les secteurs qui avaient été le plus délaissés par les investisseurs, notamment l'énergie et la finance, devraient afficher de solides performances grâce au rebond du pétrole pour l'un et à la remontée

des taux pour l'autre. Il faut dire que les trois facteurs macroéconomiques qui favorisent ce type d'actions sont réunis : les résultats des entreprises sont bons, la croissance du PIB supérieure à 2% et les taux d'intérêt augmentent. La finance et la technologie sont les secteurs dans lesquels le fonds BP US Premium Equity est le plus investi. Et, parmi eux, JPMorgan, Citigroup, DXC Technology et Cisco Systems constituent les plus fortes pondérations. — C. M.

Retrouvez tous les jours cette rubrique dans la Newsletter Priviligée

compagnie aérienne, au lieu de cinq sur 3,74% une semaine plus tôt.

ALTRAN
Cinq fonds au lieu de quatre sont baissiers sur la société de conseil en innovation technologique. Leurs positions cumulées représentent 3,2% du capital (+ 0,18 point).

VALEO
Les vendeurs sont désormais au nombre de trois au lieu de deux et misent au total sur 2,34% (+ 1,01 point) du capital de l'équipementier automobile.

CASINO
Le titre du distributeur reste le plus shorté de la cote (devant Vallourec), même si, cette semaine, un fonds sur seize a disparu. Ces positions spéculatives s'élèvent encore à 13,92% du capital (- 0,84 point). Cinq intervenants jouent sur plus de 1% du capital : Jericho Capital (2,23%), Marshall Wace (1,19%), Engadine Partners (1,22%), Scopia Capital Management (1,08%) et Tybourne Capital Management (1,23%).



On murmure que... sous le soleil

La canicule aura-t-elle favorisé ou non les séjours en France de Pierre & Vacances ? Le groupe, qui publiera ses chiffres du dernier trimestre le 11 octobre, pourrait annoncer un chiffre d'affaires Tourisme de 488,7 millions (+ 4,2%), selon Portzamparc.

En ligne

30% des dépenses des Américains pour de l'épicerie en ligne tomberaient dans l'escarcelle d'Amazon, selon une étude de Brick Meets Click, citée par LSA.

Hypers

Casino ne fermera aucun des 20 hypermarchés déficitaires actuellement sous revue en France, sur les 110 détenus par le groupe.

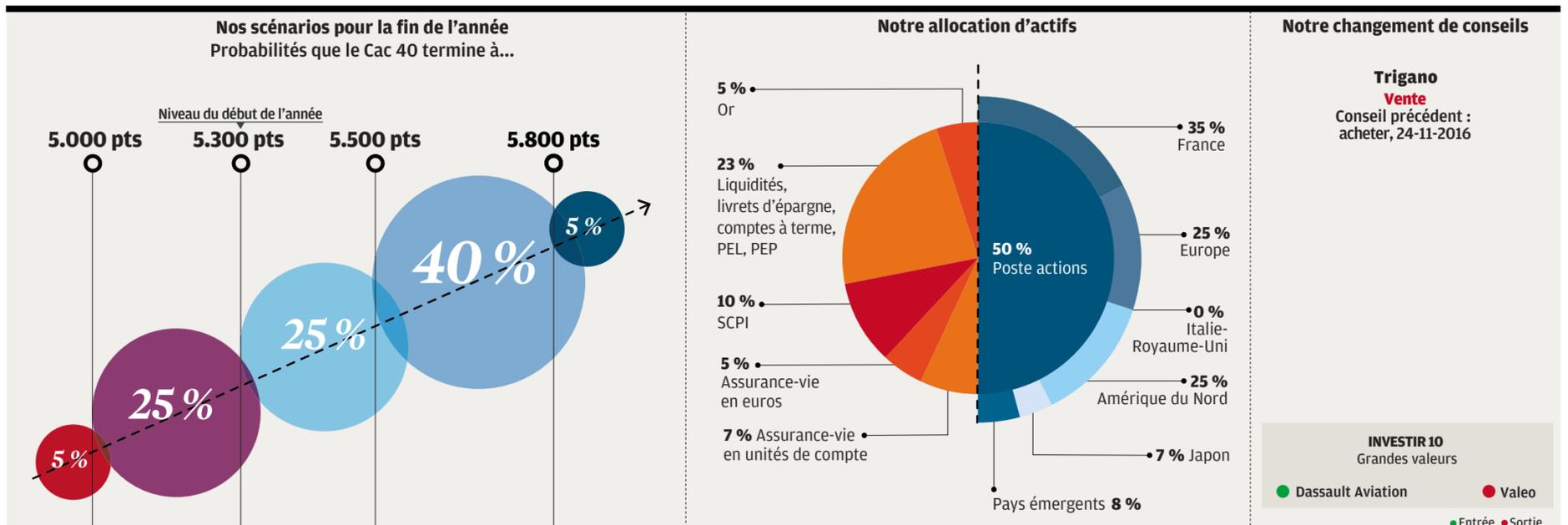
CARNET

François Morel



Cette semaine, *Investir* donne la parole aux patrons dans ce numéro spécial. Une douloureuse actualité nous conduit à évoquer un autre patron qui a eu une importance décisive pour le journal que vous avez entre les mains. Sans François Morel, qui nous a quittés le samedi 29 septembre à 86 ans, vous ne liriez pas aujourd'hui d'*Investir* ! En effet, il en fut, avec Gérard Vidalenche, l'un des deux pères fondateurs. Juriste de formation, il avait été journaliste à l'Agefi puis à *La Vie française*, à l'époque numéro un de la presse économique et boursière. C'est là qu'il rencontra la petite équipe d'une douzaine de personnes qui créa *Investir*, en 1974, à la suite du rachat de *La Vie française* par son concurrent *L'Opinion*. 2.334 numéros et quarante-quatre ans après ce premier exemplaire d'*Investir*, daté du 28 janvier 1974, on pardonnera bien volontiers au brillant journaliste financier François Morel d'être passé de l'autre côté de la barrière, celui de la gestion des affaires. En tant que directeur délégué, il abandonna en effet l'écriture et les commentaires boursiers pour prendre en charge l'administration du journal et avoir la haute main sur la stratégique activité de publicité financière. En 1993, après la vente d'*Investir* au groupe LVMH, ce bon vivant, connu pour sa jovialité mais aussi pour son caractère bien trempé, décida de profiter de sa retraite entre sa résidence à Saint-Mandé, la voile à Quiberon et le ski à La Clusaz. C'est tout près de là, dans le cimetière de Saint-Jean-de-Sixt, qu'il retrouvera dans quelques jours son dernier fils, Olivier, dont la mort en pleine jeunesse resta pour lui une douloureuse blessure. Les pensées d'*Investir* vont à ses deux autres fils, Bertrand et Philippe, à l'ensemble de sa famille et à ses proches et amis. — R. L. B.

Arbitrages



Valeo, c'est fini

Les mauvaises nouvelles continuent de s'accumuler sur les équipementiers automobiles, sur Valeo en particulier, en plein Mondial de l'auto à Paris. Mercredi, le discours tenu par les dirigeants n'était pas particulièrement inquiétant, mais il n'a pas rassuré non plus, alors que j'attendais des propos plus encourageants après les déboires des derniers mois. Ensuite, Exane BNP Paribas a publié,

jeudi, une étude sectorielle intéressante, remettant en question la supériorité économique des équipementiers sur les constructeurs : « Il est donc difficile de comprendre pourquoi le consensus table sur une croissance du résultat opérationnel de 22 % pour les équipementiers en 2018-2020 et sur seulement 5 % pour les constructeurs sur la même période », s'interrogent les analystes. Dans ce contexte, je sors Valeo de la sélection,

malgré une moins-value de 30,1 % depuis son entrée, le 12 septembre 2016. La visibilité sur les perspectives à court terme devient quasi nulle. Il ne reste plus que la faible valorisation pour justifier un conseil d'achat. Mais Valeo ne peut plus revendiquer le statut de favorite qu'implique une présence dans l'Investir 10. Dassault Aviation va donc remplacer l'équipementier automobile dans l'Investir 10 Grandes

Valeurs. Les fortes commandes dans le domaine militaire, le redressement de l'activité des jets, la participation dans Thales et son importante trésorerie font de ce groupe une valeur solide. —FRANÇOIS MONNIER

NOS ARBITRAGES

La composition des trois autres sélections demeure inchangée.

investir GRANDES VALEURS



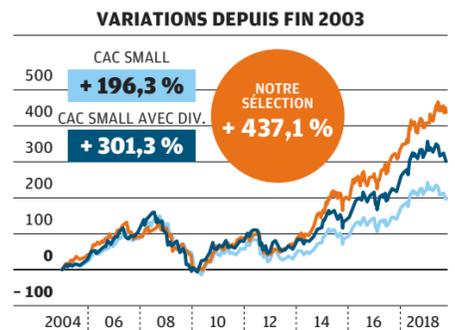
VARIATIONS SUR LA SEMAINE	
NOTRE SÉLECTION	CAC 40
- 2,4 %	- 2,3 %

VARIATIONS EN 2018	
NOTRE SÉLECTION	CAC 40
- 15,5 %	+ 1,9 %

Les craintes autour du budget italien, qui se sont matérialisées vendredi 28 septembre, ont pesé sur la performance de BNP Paribas cette semaine. Mais la remontée des taux sur le marché est favorable.

VALEUR MNÉMO	DATE D'ENTRÉE	PERF. DEPUIS L'ENTRÉE	PRIX DE REVIENT	OBJECTIF	POTENTIEL	PER 2018 EST.	RDT 2018 EST.	COURS (4-10-18)	VARIATION (SEMAINE)
AIR LIQUIDE AI	6-3-06	+ 387 %	23,23 €	132 €	17 %	21,7	2,6 %	113,10 €	- 0,4 %
ARKEMA AKE	30-4-18	+ 2 %	106,20 €	130 €	20 %	12,8	2,2 %	108,25 €	- 0,4 %
ATOS SE ATO	26-2-18	- 5 %	108,60 €	140 €	36 %	11,7	1,8 %	102,90 €	- 2,2 %
AXA CS	19-2-18	- 2 %	24,06 €	30 €	27 %	8,8	5,5 %	23,68 €	+ 0,4 %
BNP PARIBAS BNP	24-9-18	- 4 %	54,58 €	68 €	30 %	8,6	5,8 %	52,30 €	- 4 %
JDECAUX DEC	31-10-16	+ 18 %	26,74 €	40 €	27 %	29,8	1,8 %	31,52 €	+ 1,4 %
PUBLICIS GROUPE PUB	21-5-18	- 13 %	60,46 €	70 €	33 %	12,8	4 %	52,52 €	+ 1,3 %
SAINT-GOBAIN SGO	27-12-17	- 20 %	45,12 €	55 €	52 %	11,1	3,6 %	36,10 €	- 2,7 %
DASSAULT AVIATION	-	-	-	2.000 €	32 %	24,1	1 %	-	-
VALEO	12-9-16	- 30 %	46,53 €	52 €	60 %	8	4,2 %	32,50 €	- 14,3 %
VEOLIA ENVIRONNEMENT VIE	18-6-18	- 12 %	19,38 €	22 €	29 %	14,9	5,4 %	17,12 €	- 1,3 %

investir VALEURS MOYENNES



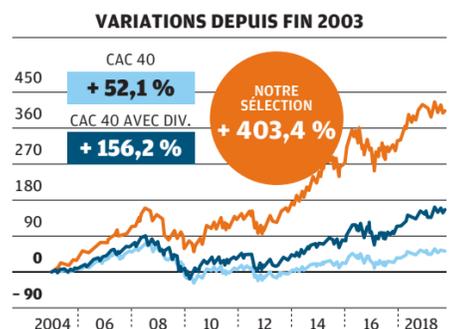
VARIATIONS SUR LA SEMAINE	
NOTRE SÉLECTION	CAC SMALL
- 2,4 %	- 2,5 %

VARIATIONS EN 2018	
NOTRE SÉLECTION	CAC SMALL
+ 5,7 %	- 8,8 %

Wordline vient de connaître trois séances de prises de bénéfices. Macquarie a confirmé son conseil de « sur-performance » sur le titre, mais Société Générale et Kepler Cheuvreux conseillent de « conserver ».

VALEUR MNÉMO	DATE D'ENTRÉE	PERF. DEPUIS L'ENTRÉE	PRIX DE REVIENT	OBJECTIF	POTENTIEL	PER 2018 EST.	RDT 2018 EST.	COURS (4-10-18)	VARIATION (SEMAINE)
AÉROPORTS DE PARIS ADP	1-10-18	- 2 %	192 €	230 €	22 %	28,4	2,1 %	189,10 €	- 1,5 %
ALTEN ATE	19-10-15	+ 92 %	46,02 €	105 €	19 %	20,5	1,2 %	88,50 €	- 1,2 %
ALTRAN TECHNOLOGIES ALT	1-10-18	+ 2 %	7,51 €	12 €	57 %	9,9	2,6 %	7,67 €	+ 2,1 %
COFACE COFA	20-3-17	+ 18 %	6,76 €	11,40 €	43 %	11,4	5,3 %	7,99 €	- 1,1 %
COLAS RE	4-9-17	+ 4 %	170,05 €	240 €	35 %	16,1	4,6 %	177,20 €	+ 0,3 %
FFP FFP	9-7-18	+ 3 %	110,80 €	145 €	27 %	19,2	1,9 %	114,60 €	- 3,2 %
SOMFY SO	29-1-18	- 16 %	88,50 €	90 €	21 %	17,8	1,7 %	74,40 €	- 4 %
SOPRA STERIA GROUP SOP	11-6-18	- 23 %	175,70 €	200 €	48 %	15,5	2 %	135,50 €	- 2,2 %
TELEPERFORMANCE TEP	24-3-14	+ 345 %	36,44 €	200 €	23 %	24	1,1 %	162,30 €	0 %
WORDLINE WLN	12-3-18	+ 15 %	43,34 €	65 €	31 %	38,3	0,2 %	49,80 €	- 9,6 %

investir RENDEMENT



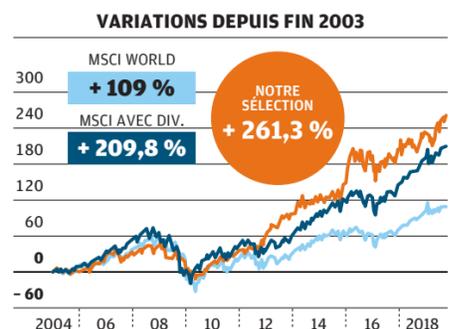
VARIATIONS SUR LA SEMAINE	
NOTRE SÉLECTION	CAC 40
- 0,8 %	- 2,3 %

VARIATIONS EN 2018	
NOTRE SÉLECTION	CAC 40
- 1,2 %	+ 1,9 %

Schneider Electric a perdu du terrain ces derniers jours. Le groupe, implanté partout dans le monde, subit les craintes envers un ralentissement de l'économie mondiale. Mais, la société est présente dans un secteur porteur.

VALEUR MNÉMO	DATE D'ENTRÉE	PERF. DEPUIS L'ENTRÉE	PRIX DE REVIENT	OBJECTIF	POTENTIEL	PER 2018 EST.	RDT 2018 EST.	COURS (4-10-18)	VARIATION (SEMAINE)
ABC ARBITRAGE ABCA	12-2-18	- 8 %	6,86 €	9 €	43 %	19,8	6,4 %	6,29 €	+ 3,8 %
DANONE BN	9-7-18	+ 3 %	64,44 €	80 €	21 %	19,6	3 %	66,25 €	- 1,3 %
LAGARDÈRE MMB	4-6-18	+ 10 %	23,47 €	32 €	24 %	18,3	5 %	25,87 €	- 2,5 %
NATIXIS KN	11-12-17	- 9 %	6,42 €	8,50 €	46 %	10,6	6,7 %	5,84 €	- 3,2 %
SANOFI SAN	9-1-17	+ 7 %	71,53 €	90 €	18 %	14	4,1 %	76,35 €	- 0,7 %
SCHNEIDER ELECTRIC SU	13-6-16	+ 36 %	49,75 €	90 €	33 %	17	3,4 %	67,50 €	- 3,8 %
SCOR SCR	24-9-18	+ 5 %	39,58 €	48 €	16 %	13,3	4,1 %	41,52 €	+ 2,8 %
SWORD GROUP SWP	3-9-18	- 7 %	38 €	43 €	21 %	18,3	3,6 %	35,50 €	- 1,3 %
TOTAL FP	18-5-15	+ 45 %	38,66 €	65 €	16 %	12,3	4,6 %	56,07 €	+ 0,1 %
VINCI DG	3-8-15	+ 53 %	53,06 €	100 €	24 %	15,7	3,2 %	80,96 €	- 1,7 %

investir INTERNATIONAL



VARIATIONS SUR LA SEMAINE	
NOTRE SÉLECTION	MSCI WORLD
- 0,5 %	- 1,1 %

VARIATIONS EN 2018	
NOTRE SÉLECTION	MSCI WORLD
+ 10,1 %	+ 2,9 %

Alphabet (Google) s'est replié dans le sillage du Nasdaq. Les résultats trimestriels du géant du Net seront publiés le 25 octobre. La marge opérationnelle devrait continuer à s'effriter, en restant confortable.

VALEUR MNÉMO	DATE D'ENTRÉE	PERF. DEPUIS L'ENTRÉE	PRIX DE REVIENT	OBJECTIF	POTENTIEL	PER 2018 EST.	RDT 2018 EST.	COURS (4-10-18)	VARIATION (SEMAINE)
AB INBEV BE0974293251	6-8-18	- 13 %	86,73 €	105 €	39 %	18,3	4,8 %	75,50 €	- 0,5 %
ALLIANZ DE0008404005	24-9-18	+ 1 %	192,18 €	235 €	21 %	10,8	4,4 %	194,58 €	- 1,5 %
ALPHABET US02079K1079	12-12-16	+ 34 %	743,96 €	1.450 \$	24 %	28,8	0 %	1.168,19 \$	- 2,8 %
AMADEUS ES0109067019	18-5-15	+ 106 %	38,92 €	95 €	19 %	32	1,5 %	80,12 €	- 1,6 %
APPLE US0378331005	4-6-18	+ 18 %	164 €	270 \$	18 %	19,4	1,2 %	227,99 \$	+ 0,7 %
BERKSHIRE HATHAWAY US846707026	7-12-15	+ 49 %	124,94 €	265 \$	21 %	24,1	0 %	218,97 \$	+ 0,4 %
EXXONMOBIL US30231G1022	26-5-15	+ 2 %	71,31 €	100 \$	17 %	17,2	3,8 %	85,58 \$	- 0,9 %
NESTLÉ CH0038863350	12-3-18	+ 14 %	63,47 €	95 FS	16 %	21,8	3,1 %	81,62 FS	+ 1,4 %
NOVARTIS CH0012005267	9-7-18	+ 14 %	65,97 €	100 FS	17 %	16,5	3,4 %	85,22 FS	+ 1,9 %
SAP DE0007164600	2-5-17	+ 16 %	91,40 €	130 €	23 %	25	1,3 %	106,08 €	- 1,6 %

Parmi les 900 valeurs de la cote, Investir-Le Journal des Finances vous présente ici ses 40 préférées, regroupées en quatre sélections de 10 valeurs. Les arbitrages ont lieu dans les vraies conditions du marché et sont réalisés de façon hebdomadaire avec exécution sur la base des cours de clôture du lundi.

Valeur entrante | Valeur sortante | ↑ Plus forte hausse de la semaine | ↓ Plus forte baisse de la semaine

Il est possible d'acheter :
 ● la sélection Investir 10 Grandes Valeurs en Bourse sous les codes mnémo : I10GS et Isin : FR0011630474. Les frais de gestion annuels sont de 1,5 %, et Investir en perçoit la moitié.
 ● le fonds Investir PEA Palatine, un fonds qui s'inspire des quatre sélections Investir 10, sous le code Isin : FR0013284114. Les frais de gestion annuels sont de 1,8 % et Investir en perçoit 1,05 %.

Offre Spéciale ABONNÉS

Investir 10

dès le vendredi pour améliorer vos gains !

investir

Pour profiter de cette offre exclusive, contactez vite le service client :

PAR MAIL serviceclients@investir.fr
 PAR TÉLÉPHONE 01 55 56 70 67

Le conseil de la semaine d'Investir



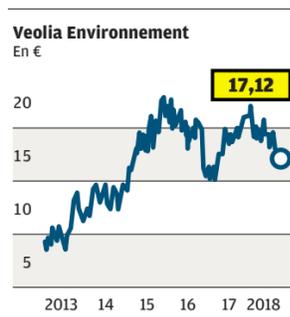
Par Cécile Le Coz

Veolia Environnement La sortie totale de Transdev bientôt actée

Veolia devrait être sorti définitivement du secteur des transports « au tournant de l'année 2018 », comme le précise, dans un communiqué publié mardi, le numéro un mondial des services à l'environnement. Ce dernier a annoncé un projet de cession de 20% qu'il détient encore au capital de Transdev Group, l'entreprise spécialisée dans les transports en commun.

MÊME PRIX QU'EN 2016

Cette participation doit être vendue, pour 340 millions d'euros, à Rethmann, un groupe allemand familial et diversifié. L'accord prévoit aussi qu'il apporte ses activités dans les transports collectifs en Allemagne (Rhenus Veniro) à Transdev en échange d'une participation supplémentaire de 4% au capital. En conséquence, la Caisse des Dépôts, qui contrôlait 70%



du transporteur français, va redescendre à 66%.

En décembre 2016, Veolia avait déjà cédé une première tranche de 20% du capital de Transdev Group à la Caisse des Dépôts, qui détenait les 50% restants. Cette transaction s'était effectuée pour 220 millions d'euros, sur la même base de valorisation que pour les 30% qui seront vendus à Rethmann.

Le désengagement progressif de

cette activité transports (retardée un temps par les déboires de la SNCM, la compagnie maritime assurant les liaisons avec la Corse), a été décidée à l'occasion de la mise en œuvre du plan de transformation de Veolia lancé en 2012. Il visait à la fois un recentrage sur les métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie, un redéploiement vers la clientèle industrielle, qui représentait alors 35%, seulement, du chiffre d'affaires, et un assainissement du bilan.

DETTE RÉDUITE

La dette financière nette du groupe frôlait encore 15 milliards d'euros fin 2011, lors de la présentation du plan de transformation (après avoir culminé à 16,5 milliards fin 2008). Elle a été ramenée rapidement autour de 8 milliards d'euros, niveau auquel la direction souhaite la maintenir.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : l'annonce de la prochaine cession de Transdev a ponctuellement ranimé l'action (+1,2% mardi). La valeur cède cependant près de 20% cette année, victime d'une série de facteurs : le ralentissement, qu'on espère ponctuel, de sa croissance interne au deuxième trimestre, la baisse des prix de certains matériaux recyclés, l'annonce du départ de son directeur financier, Philippe Capron, et la remontée des taux d'intérêt, qui a tendance à pénaliser les valeurs de rendement et les entreprises ayant de la dette au bilan. Nous apprécions toutefois le rendement de plus de 5% offert par Veolia et des prévisions annuelles qui ont été maintenues « soutenues » de l'activité.

Objectif : 22 € (VIE).
Prochain rendez-vous : le 7 novembre, résultats partiels à neuf mois.

LAVIS DU GÉRANT SUR CETTE VALEUR

Un acteur de référence sur son marché

PHILIPPE LANG, COGÉRANT DE ROUVIER EUROPE



Nous avons initié la position Veolia dans Rouvier Europe en avril 2017 à 17,40 €, après la publication annuelle 2016. Nous apprécions le remarquable travail accompli pour désendetter la société (de 15 milliards d'euros en 2011 à 8 milliards en 2016) et pour la repositionner en allégeant les contrats municipaux « politiques » et intensifs en capital au profit de contrats plus industriels et à valeur ajoutée technologique.

Nos rencontres avec les dirigeants nous avaient convaincus de la viabilité du plan d'économies et des perspectives d'amélioration de la rentabilité. Nous étions également attirés par un rendement du dividende pérenne et supérieur à 4%. Nous restons positifs, car le secteur de l'eau, de l'énergie propre et de la valorisation des déchets bénéficie de tendances de long terme résilientes. En outre, les barrières à l'entrée, technologiques, capitalistiques et commerciales, y sont élevées. Veolia y est un acteur de référence avec des dirigeants de qualité qui prennent des engagements raisonnables et les tiennent, ce qui permet au titre de retrouver progressivement la confiance du marché.

La combinaison d'une croissance organique annuelle stable de 3 à 4%, d'un peu de croissance externe, de l'amélioration des marges et du désendettement nous conduit à valoriser une croissance bénéficiaire de l'ordre de 7%, à laquelle s'ajoutent un rendement appréciable et un petit potentiel d'appréciation en termes de ratios de valorisation. C'est pourquoi notre objectif de cours se situe aujourd'hui entre 22 et 23 €.

« Les barrières à l'entrée, technologiques, capitalistiques et commerciales, sont élevées »

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPORTEMENT DE L'ACTION

PERFORMANCE DU TITRE
COURS AU 4-10-18 : 17,12 €
VARIATION 52 SEMAINES : -12,59 %
2018 : -19,55 %

VOLATILITÉ
BÊTA 52 S. : 0,8 FOIS
EXTRÊMES 52 S. : 22,07 € / 17,12 €

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 2 %
ÉVOL. 2018 : 1 %

BNPA
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 24 %
ÉVOL. 2018 : 5 %

CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ

SOLIDITÉ DU BILAN
DETTE NETTE / FONDS PROPRES : 91 %
DERNIER ACTIF NET / ACTION : 13,32 €

CONSENSUS DES ANALYSTES
A 63 %
C 37 %
V 0 %

INTÉRÊT BOURSIER

RENDEMENT ESTIMÉ
DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ : 0,92 €
RDT 2017 : 4,9 % RDT 2018 : 5,4 %

VALORISATION ESTIMÉE
PER 2018 : 14,9 FOIS
PER 2019 : 13,5 FOIS

PHARMACIE-SANTÉ

Essilor Luxottica Naissance du nouveau champion de l'optique

Alors que le leader mondial des verres optiques avait dû patienter près d'un an pour obtenir le feu vert des différentes autorités de la concurrence pour sa fusion avec l'italien Luxottica, la mise en œuvre de l'opération se déroule bien.

Lundi, le groupe annonçait la finalisation de son mariage et son nouveau nom, Essilor Luxottica, avec un code mnémotechnique modifié (EL). A cette occasion, le titre a touché un plus-haut historique (en clôture) de 128,70 €. L'apport par la holding Delfin des 62,4% du capital qu'elle détient dans le numéro un mondial des

montures de lunettes à Essilor (qui a émis des titres en contrepartie) a ainsi eu lieu. Dernière étape à venir, l'offre publique d'échange

Les prochaines dates clés

- 29 oct. au 27 nov. OPE sur les actions Luxottica
- 29 novembre AG d'EssilorLuxottica
- Début 2019 Présentation des résultats combinés et journées investisseurs

sur les actions de Luxottica restant en circulation, qui ne concerne pas les actionnaires d'Essilor. Une fois l'OPE bouclée, la société familiale de Leonardo Del Vecchio, devrait obtenir 39% du capital d'Essilor Luxottica avec des droits de vote plafonnés à 31% et le flottant avoisiner 56%. Le fondateur de Luxottica, âgé de 83 ans, devient PDG aux côtés d'Hubert Sagnières, vice-président, avec les mêmes pouvoirs. La capitalisation du nouveau groupe devrait avoisiner 56 milliards. Essilor aura donc doublé de taille en matière de chiffre d'affaires (il devrait dépasser 16 milliards) et de valeur boursière. Ensuite, les actionnaires d'Essilor Luxottica seront convoqués à la première assemblée générale du nouvel ensemble, le 29 novembre, pour statuer sur des autorisations financières et sur la politique de rémunération de certains dirigeants. — A. B.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : pour jouer les synergies de fusion et le potentiel du nouvel ensemble.
Objectif : 155 € (EL).
Prochain rendez-vous : le 23 octobre, résultats du troisième trimestre.

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPORTEMENT DE L'ACTION

PERFORMANCE DU TITRE
COURS AU 4-10-18 : 124,55 €
VARIATION 52 SEMAINES : 16,73 %
2018 : 8,35 %

VOLATILITÉ
BÊTA 52 S. : 0,8 FOIS
EXTRÊMES 52 S. : 129 € / 101 €

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 10 %
ÉVOL. 2018 : 2 %

BNPA
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 8 %
ÉVOL. 2018 : 6 %

CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ

SOLIDITÉ DU BILAN
DETTE NETTE / FONDS PROPRES : 24 %
DERNIER ACTIF NET / ACTION : 30,90 €

CONSENSUS DES ANALYSTES
A 65 %
C 24 %
V 11 %

INTÉRÊT BOURSIER

RENDEMENT ESTIMÉ
DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ : 1,55 €
RDT 2017 : 1,2 % RDT 2018 : 1,2 %

VALORISATION ESTIMÉE
PER 2018 : 30,4 FOIS
PER 2019 : 27,2 FOIS

BIENS D'ÉQUIPEMENT

Alstom De gros dividendes exceptionnels à venir

Si ce n'est pas une surprise, c'est une bonne nouvelle. Comme annoncé le 10 mai, Alstom a réalisé, mardi 2 octobre, la cession à General Electric de toutes ses participations dans les trois coentreprises Energie (Renewables, Grid et Nucléaire) et a reçu, à ce titre, la somme de 2.594 millions d'euros.

NOUVEAU GÉANT MONDIAL

Ce produit va permettre au groupe de financer son développement stratégique. Par ailleurs, les actionnaires vont être récompensés par un dividende exceptionnel maximal de 4 € par action, sous réserve de certains ajustements. Cette distribution concernera les actionnaires existants de la société, à la clôture du jour ouvré précédant la date de réalisation de la transaction avec Siemens, qui est attendue au cours du premier semestre de 2019, une fois toutes les autorisations des autorités de régulation obtenues. Le paiement de ce dividende exceptionnel sera effectué le huitième jour ouvré suivant la date de réalisation de la transaction avec Siemens. Le nouvel ensemble Siemens Alstom emploiera 65.000 salariés et

sera présent dans 60 pays. Il réalisera un chiffre d'affaires de 15,6 milliards d'euros et un excédent brut d'exploitation de 1,2 milliard d'euros. Au bout de quatre ans, les synergies générées par le rapprochement devraient être de l'ordre de 470 millions par an.

— J.-L. M.



NOTRE CONSEIL

ACHETER : un deuxième dividende exceptionnel d'un montant équivalent pourrait aussi être distribué du fait du rapprochement. Le PER retraité de 8 € de dividende est de 13,3 fois notre estimation. Un ratio qui est très raisonnable.
Objectif : 48 € (ALO).
Prochain rendez-vous : le 14 novembre, résultats semestriels.

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPORTEMENT DE L'ACTION

PERFORMANCE DU TITRE
COURS AU 4-10-18 : 39,12 €
VARIATION 52 SEMAINES : 8,37 %
2018 : 13,05 %

VOLATILITÉ
BÊTA 52 S. : 0,6 FOIS
EXTRÊMES 52 S. : 41,52 € / 32,79 €

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 9 %
ÉVOL. 2018 : 1 %

BNPA
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 49 %
ÉVOL. 2018 : 9 %

CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ

SOLIDITÉ DU BILAN
DETTE NETTE / FONDS PROPRES : -6 %
DERNIER ACTIF NET / ACTION : 16,95 €

CONSENSUS DES ANALYSTES
A 38 %
C 62 %
V 0 %

INTÉRÊT BOURSIER

RENDEMENT ESTIMÉ
DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ : 0,35 €
RDT 2017 : 0,9 % RDT 2018 : 0,9 %

VALORISATION ESTIMÉE
PER 2018 : 16,9 FOIS
PER 2019 : 16,4 FOIS

PRIVATISATIONS

ADP Engie FDJ Un vote en première lecture dans le sens de la loi Pacte

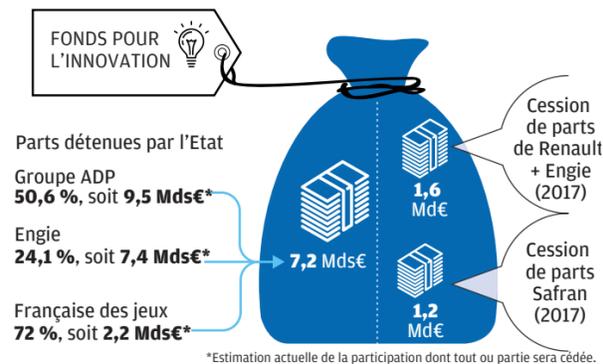
Les futures privatisations ont franchi une nouvelle étape. Alors que le projet de loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) est en cours d'examen en première lecture à l'Assemblée nationale, les députés, peu nombreux mais vindicatifs, ont voté les articles 44 à 52 en faveur de futurs allègements de l'Etat au sein d'ADP, de la Française des jeux et d'Engie.

PAS AVANT 2019, AU MIEUX

Le vote de l'article 51 autorise le transfert au privé de la majorité du capital de la FDJ (non cotée, dont 72 % sont détenus par l'Etat et 2,6 % par le petit holding coté IDSud). L'Etat devra néanmoins en conserver « au minimum 20 % ». Le monopole à l'origine de l'activité de la FDJ lui reste attribué pour vingt-cinq ans au maximum.

L'article 52 supprime, lui, l'obligation de détention par l'Etat d'au moins un tiers du capital ou des droits de vote d'Engie (ex-GDF Suez), sans, selon le gouvernement, que cela remette en question la sécurité d'approvisionnement en gaz de la France. L'Etat pourra donc passer

Des privatisations en soutien aux technologies françaises



sous le seuil des 33 % du capital détenus dans Engie, qui gagne en souplesse pour d'éventuelles augmentations de capital. Enfin, les députés ont adopté les articles 44 à 50 anticipant la vente au secteur privé de tout ou partie des actifs de l'Etat (50,63 % au total) dans Groupe ADP.

L'ensemble des sommes tirées de ces futures cessions viendra abonder le fonds mis en place pour l'innovation. Les modalités des différentes opérations sont toutefois loin d'être arrêtées, et les opérations elles-mêmes ne pourront se faire rapidement, ne

serait-ce que parce que le projet de loi doit encore suivre son chemin parlementaire.

ADP, LE GROS MORCEAU

Sans compter que, concernant ADP, qui peut potentiellement rapporter le plus à l'Etat, l'opération pourrait se révéler complexe à réaliser. Les députés ont voté au préalable une modification du régime juridique et du cahier des charges d'ADP. Alors que le groupe est actuellement propriétaire de ses infrastructures et d'importantes réserves foncières, la durée d'exploitation a été limi-

tée à soixante-dix ans. Au-delà de cette période, l'Etat récupérera l'exploitation et tous les actifs du groupe. Il pourra alors de nouveau accorder une concession à un autre opérateur.

Or, étant donné le changement de la nature juridique de l'entreprise, il devra être procédé à une indemnisation du groupe ADP. Avec une bonne nouvelle pour les actionnaires : celui-ci pourrait distribuer un dividende exceptionnel. Mais le calcul de l'indemnisation devra être débattu, et il est probable que les actionnaires minoritaires via des associations feront entendre leur voix. Selon des sources de marché, elle pourrait être de 500 millions (5 € par action) à 2 milliards d'euros (20 € par action). Le délai dans lequel la commission des participations doit rendre son avis sur le montant de l'indemnité a été ramené à quarante-cinq jours. Par ailleurs, l'Etat devra déterminer quelle part de sa participation sera cédée et à qui. Or, les prétendants devraient être nombreux. Bien entendu, le nom de Vinci est sur toutes les lèvres, mais le gouvernement ne semble pas hostile à ce que les collectivités locales entrent au capital. Enfin, Bruno

CESSION

Un allègement précurseur dans Safran

C'est presque une habitude, en cette période de l'année : l'Etat s'est séparé de quelques pour cent du capital de Safran : 2,35 % du capital du motoriste, entre le 1^{er} et le 2 octobre. Ce sont environ 10,4 millions de titres qui lui auront rapporté 1,24 milliard d'euros, selon l'Agence des participations de l'Etat (soit un prix d'environ 119,10 € par action). Au terme de ce placement, l'Etat restera le premier actionnaire de Safran, avec 10,81 % du capital du motoriste et environ 17,67 % des droits de vote. L'Etat a déjà réalisé, entre 2013 - il disposait alors de 30 % du capital de Safran - et 2015, plusieurs allègements de ce type, qui lui avaient rapporté au total plus de 3,3 milliards. Le produit de la cession tiré de ces titres « servira à alimenter le fonds pour l'innovation et l'industrie dédié au financement des innovations de rupture », a indiqué l'Agence des participations dans un communiqué. Le titre du motoriste, au plus-haut historique, a fléchi, perdant plus de 4,5 % sur la semaine.

Le Maire semble souhaiter relancer l'actionnariat populaire à l'occasion de ces privatisations. Au final, l'opération ne devrait pas être réalisée avant la fin de 2019 et, là encore, si les conditions de marché le permettent.

— D. T.

NOS CONSEILS

ACHETER : le titre ADP a bien réagi à l'annonce.

L'action n'est pas encore valorisée au niveau de la privatisation de Lyon ou de Nice. Elle dispose donc d'un potentiel de hausse, d'autant qu'elle devrait bénéficier d'une prime de leader par rapport à ces deux aéroports.

Objectif : 230 € (ADP).

ACHETER : Engie a également bien réagi à l'annonce. Objectif : 15,50 € (ENGI).

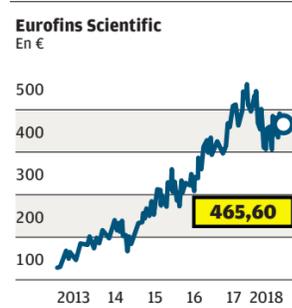
PHARMACIE-SANTÉ

Eurofins Scientific Leader des tests environnementaux aux Etats-Unis

Le leader mondial du contrôle des aliments, de l'environnement et des produits pharmaceutiques a annoncé, lundi, le rachat pour 175 millions de dollars de TestAmerica. Une opération importante tant en taille que d'un point de vue stratégique. Cette entreprise américaine spécialisée dans les tests de produits chimiques et environnementaux dispose de 24 laboratoires et 40 centres de services aux Etats-Unis. Elle devrait générer 230 millions de dollars de chiffre d'affaires cette année, ce qui représente un peu plus de 5 % des facturations d'Eurofins. Surtout, elle va permettre au groupe, déjà numéro deux sur le marché américain des tests environnementaux, d'acquiescer une position incontournable puisqu'il rachète le numéro un. L'opération devrait générer, de

fait, d'importantes économies d'échelle favorisant la progression de la marge d'Ebitda de la cible, inférieure à celle du groupe.

Le titre cédait 5 %, vendredi à midi, à la suite d'une dégradation de Berenberg, qui a abaissé son objectif. Relevé à 610 € en juillet, il est ramené à 500 €. La banque justifie ce revirement brutal par un



changement de méthode de valorisation et la perspective d'une croissance interne moins forte que par le passé. « Eurofins se paie 26 fois ses bénéfices estimés pour 2019, contre 23,6 fois pour le secteur. En revanche, la croissance annuelle moyenne de son bénéfice par action devrait atteindre 13 %, contre 8 % pour le secteur », précise le broker. Armin Zinser, gérant de Prévoir Gestion Actions, reste très confiant. « Je n'ai aucune inquiétude quant au potentiel exceptionnel de cette société, qui surfe sur le renforcement des normes réglementaires et l'augmentation de risques avec la mondialisation. La récente pause boursière est naturelle du fait d'une valorisation élevée à court terme. Cette dernière devient toutefois très abordable à moyen terme en raison de la forte croissance de la société. Nous nous sommes renforcés en avril, et notre ligne représente 3 % du fonds, qui gère 253 millions d'euros », indique-t-il. — A. B.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : le groupe se situe très au-dessus de sa prévision annuelle de 200 millions d'euros d'acquisitions. L'objectif pour 2018, relevé en juin, de facturations de 3,8 milliards (+ 28 %) pourrait l'être encore, tout comme celui de 4,7 milliards pour 2020. Objectif : 550 € (ERF). Prochain rendez-vous : le 25 octobre, résultats au 30 septembre.

PHARMACIE-SANTÉ

Genfit Une sous-valorisation criante par rapport aux concurrents

L'action de la biotech, qui développe un traitement contre la Nash (présence de graisse dans le foie pouvant mener à la fibrose, puis la cirrhose) a cédé 17 % en moins de deux semaines. Elle a été pénalisée par l'annonce du départ de sa directrice médicale, le docteur Sophie Megnier, un an avant les premiers résultats cruciaux de phase III d'Elafibranor dans la Nash. Toutefois, ces craintes sont injustifiées, la directrice ayant dû quitter la société pour des raisons strictement personnelles, non liées à Genfit. Elle sera remplacée par le docteur Pascal Birman, jusqu'ici directeur médical adjoint.

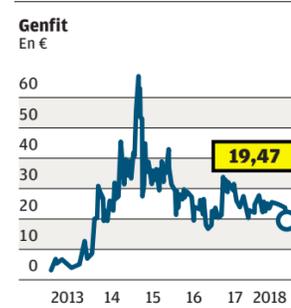
Les programmes de développement suivent leur cours. Comme prévu, les 1.000 premiers patients ont été recrutés dans l'étude de phase III d'Elafibranor et 45 autres ont été intégrés dans l'essai sur la cholangite biliaire primitive (CBP), une indication plus étroite. Des données positives ont aussi été publiées pour les tests de diagnostic de la Nash.

UN MARCHÉ EN ÉBULLITION

La concurrence s'intensifie sur le marché encore vierge, à créer, de cette maladie liée à la malbouffe et sans traitement, dont le potentiel est estimé à plus de 10 milliards de dollars. Alors qu'il y a encore un an, seul l'américain Intercept, avec son produit OCA, était au même

stade de développement que Genfit, d'autres acteurs, également américains, sont désormais en phase III. Madrigal Pharma, avec MGL 3196, et Gilead, avec Selonsertib. Les mécanismes des quatre produits concurrents sont très différents et l'intérêt de toutes ces sociétés pour cette pathologie (de nombreuses autres sont en phase

moins avancées) est bon signe. Selon Oddo BHF, « Genfit, qui capitalise 600 millions d'euros (au cours actuel de 19 €), se positionne avec Elafibranor dans le trio de tête, alors que son écart boursier avec Intercept et Madrigal Pharma, valorisés respectivement 3,4 et 3,2 milliards de dollars, n'est pas justifiable au regard des données disponibles à ce jour ». Le broker a relevé son objectif de 46 € à 59 €. — A. B.



NOTRE CONSEIL

ACHETER À TITRE SPÉCULATIF : la société dispose de 238 millions d'euros de trésorerie, lui offrant une bonne visibilité. Elle est 5 fois moins chère que ses concurrents américains. L'annonce des résultats de phase II dans la CBP en fin d'année pourrait profiter au titre, s'ils sont convaincants. Objectif : 50 € (GNFT).

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT	
COMPORTEMENT DE L'ACTION	PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE
PERFORMANCE DU TITRE	ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ
COURS AU 4-10-18 : 465,60 €	ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 28 %
VARIATION 52 SEMAINES : -15,25 %	ÉVOL. 2018 : 25 %
2018 : -8,27 %	BNPA
VOLATILITÉ	ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 34 %
BÉTA 52 S. : 0,8 FOIS	ÉVOL. 2018 : 29 %
EXTRÊMES 52 S. : 559,80 € / 406,40 €	
CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ	INTÉRÊT BOURSIER
SOLIDITÉ DU BILAN	RENDEMENT ESTIMÉ
DETTE NETTE / FONDS PROPRES : 56 %	DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ : 2,60 €
DERNIER ACTIF NET / ACTION : 149 €	RDT 2017 : 0,5 % RDT 2018 : 0,6 %
CONSENSUS DES ANALYSTES	VALORISATION ESTIMÉE
A 64 %	PER 2018 : 27,7 FOIS
C 27 %	PER 2019 : 25,2 FOIS
V 9 %	

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT	
COMPORTEMENT DE L'ACTION	PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE
PERFORMANCE DU TITRE	ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ
COURS AU 4-10-18 : 19,47 €	ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : NS
VARIATION 52 SEMAINES : -23,04 %	ÉVOL. 2018 : NS
2018 : -18,60 %	BNPA
VOLATILITÉ	ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : NS
BÉTA 52 S. : 0,8 FOIS	ÉVOL. 2018 : NS
EXTRÊMES 52 S. : 27,76 € / 18,89 €	
CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ	INTÉRÊT BOURSIER
SOLIDITÉ DU BILAN	RENDEMENT ESTIMÉ
DETTE NETTE / FONDS PROPRES : -263 %	DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ : 0
DERNIER ACTIF NET / ACTION : 3,39 €	RDT 2017 : NUL RDT 2018 : NUL
CONSENSUS DES ANALYSTES	VALORISATION ESTIMÉE
A 100 %	PER 2018 : NS
C 0 %	PER 2019 : NS
V 0 %	

fr Suivez tous nos conseils sur investir.fr

COGRA

ACHETER : le chiffre d'affaires du producteur de granulés de bois pour le chauffage a grimpé de 24 % (proche de 5 millions d'euros) au premier trimestre de son exercice clos en juin. Un bon début de saison, dans la lignée de l'exercice précédent.

BUDGET TELECOM

ACHETER : le titre s'est envolé en fin de semaine. Sa filiale Mint Energie a remporté l'appel d'offres pour proposer de l'électricité à 70.000 habitants de La Porte-du-Hainaut, dans les Hauts-de-France. Le groupe prévoyait 50.000 clients en fin d'année.

MANITOU

ACHETER : le spécialiste mondial des chariots élévateurs est entré dans la liste des sociétés favorites du cabinet Portzamparc. Les perspectives du groupe sont satisfaisantes. La valeur allie croissance et rendement.

DEINOVE

ACHAT SPÉCULATIF : la biotech verte a finalisé un accord exclusif avec le chimiste Solvay, qui commercialisera ReGeN-oPhyt, un nouveau principe actif naturel pour les produits de soins de la peau, en Amérique du Nord et en Asie, issu de sa recherche.

INVIBES

RESTER À L'ÉCART : il est un peu tôt pour acheter, mais l'activité de cette start-up sur le créneau de la publicité in feed (« dans le flux ») est prometteuse. D'autant que cette adtech a développé sa propre plateforme technique.

Le coup de cœur



Par Jean-Luc Champetier

Bilendi

Ses panels en ligne bien ciblés sont de plus en plus demandés

A l'heure du big data, cette société dispose d'atouts déterminants. Elle est en effet à la tête d'un réseau de 2,2 millions de panélistes en ligne, dans 12 pays européens. Une base de données très détaillée, avec plus de 300 critères ! Si, en moyenne, un répondant se loue 2 ou 3 €, son prix peut grimper jusqu'à 7, voire 12 € si l'enquête est très ciblée. Comme l'explique Marc Bidou, à la fois patron, fondateur (en 1999) et actionnaire de Bilendi (avec 10% du capital), « la typologie de clientèle s'est élargie au-delà des instituts de sondage » ne disposant pas de panels ou de panels adaptés à certaines études. Désormais, la demande peut venir aussi de cabinets-conseils, de sociétés de relations publiques. Voire, peut-être un jour, de SurveyMonkey. Désormais cotée au Nasdaq, cette start-up vend des enquêtes en ligne sans avoir de panels en propre. Bilendi

compte 800 clients, dont 300 instituts d'études. Le panéliste peut aussi se targuer d'être propriétaire de ses serveurs, sans faire appel à un service extérieur de cloud. Les informations sont ainsi stockées en sécurité dans deux data centers français, à Paris et Aubervilliers. Dans le secteur, les coûts sont largement fixes, avec un fort effet de la croissance sur la rentabilité. Ainsi, fin juin, les revenus ont progressé de 13,6 %, dont 9,2 % à pé-

mètre et taux de change constants, et la marge d'exploitation s'est élargie de 1,3 point, à 8,7 %. Déjà, en 2017, la croissance organique était ressortie à 10 % avec une marge opérationnelle en hausse de 2,5 points, à 9,8 %.

ACQUISITION EN VUE

Le fournisseur de panels en ligne vise 50 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici quatre à cinq ans (en partant de 26,1 millions en 2017) avec une marge brute d'exploitation entre 20 et 25 % (contre 15,5 % en 2017), en ligne avec les normes de la profession. Les acquisitions devront apporter de 8 à 10 millions d'euros de chiffre d'affaires. Une nouvelle opération de croissance externe est recherchée, après celles de 2015 et 2017. Bilendi n'est pas endetté, mais Marc Bidou cherche à « éviter de payer plus de 1,4 fois le chiffre d'affaires ou 6 à 8 fois l'Ebitda ». Constituer des panels est long et coûteux, d'où

l'intérêt des acquisitions. En complétant sa base de données dans certaines géographies, Bilendi réduira son recours aux panels de partenaires, ce qui arrondira la marge des grands contrats multipays. Le secteur des panélistes représente 1 milliard de dollars de revenus dans le monde, dont 500 millions pour l'américain issu de la fusion entre Research Now et SSI. L'autre acteur global est Toluna. Les ambitions de Bilendi se situent en Europe, où le groupe est l'un des trois grands intervenants, avec Norstat et Respondi.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : la valeur d'entreprise ne dépasse pas 8,8 fois l'Ebitda 2018 estimé et 7,3 fois celui pour 2019, alors que les petites sociétés non cotées se paient 6 à 8 fois. **Objectif : 14 € (ALBLD).** **Prochain rendez-vous :** le 13 novembre, revenus trimestriels.



CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPOTEMENT DE L'ACTION

PERFORMANCE DU TITRE
COURS AU 4-10-18 : 10,80 €
VARIATION 52 SEMAINES : -0,28 %
2018 : 8,32 %
LIQUIDITÉ
VOL. QUOT. MOYEN ECHANGÉ : 6.013
EXTRÊMES 52 S. : 13,80 € / 9,74 €

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 27 %
ÉVOL. 2018 : 11 %
BNPA
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : NS
ÉVOL. 2018 : 16 %

CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ

SOLIDITÉ DU BILAN
DETTE NETTE / FONDS PROPRES : -24 %
DERNIER ACTIF NET / ACTION : 4,04 €
PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR
PRÉSIDENT, MARC BIDOU : 10 %
CUSTOM SOLUTIONS : 26,2 %

INTÉRÊT BOURSIER

RENDEMENT ESTIMÉ
DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ : 0
RDT 2017 : NUL RDT 2018 : NUL
VALORISATION ESTIMÉE
PER 2018 : 18,5 FOIS
PER 2019 : 12,5 FOIS

SERVICES INFORMATIQUES

Claranova

Le groupe parvient à dégager de la trésorerie

Avec un cours multiplié par huit en trois ans, et par deux sur les douze derniers mois, une petite consolidation était probablement nécessaire. La publication de ses résultats semestriels a donc déclenché quelques ventes à bon compte de Claranova, et le titre a cédé plus de 7 % au lendemain de la publication. Pourtant, rien d'alarmant dans les comptes annuels de la société de numérique, dont l'exercice a été clôturé fin juin. Le groupe a publié un résultat opérationnel courant normalisé de 3,9 millions d'euros, après une perte opérationnelle de 5 millions lors de l'exercice précédent. Le résultat net reste déficitaire, à 7,9 millions d'euros, contre une perte de 11 millions un an plus tôt. Mais les flux de trésorerie sont redevenus positifs à 5,2 millions d'euros.

2017, le chiffre d'affaires de cette division aurait été de 65,7 millions d'euros, pour une marge opérationnelle de 10 % du chiffre d'affaires », explique la société. Enfin, la filiale myDevices, dans l'Internet des objets, a obtenu ses premières sources de monétisation. « Les principaux leviers de croissance sont le développement de PlanetArt en Inde, la montée en puissance de myDevices suite à la

signature de nombreux partenariats de qualité (Sprint aux Etats-Unis, Dr. Peng en Chine) et l'intégration du groupe canadien », indique le bureau d'études de Portzamparc. — C. M.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : le titre se paie 18 fois ses bénéfices estimés pour 2019 et seulement 9 fois ceux de 2020. Par ailleurs, le groupe présente un bilan très sain avec une trésorerie nette positive qui devrait continuer de s'accroître dans les prochaines années. Après avoir affiché une amélioration de la rentabilité lors de ce dernier exercice, les trois divisions devraient encore progresser. **Objectif : 1,30 € (CLA).** **Prochain rendez-vous :** le 7 novembre, publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2018-2019.



CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPOTEMENT DE L'ACTION

PERFORMANCE DU TITRE
COURS AU 4-10-18 : 0,94 €
VARIATION 52 SEMAINES : 79,46 %
2018 : 90,82 %
LIQUIDITÉ
VOL. QUOT. MOYEN ECHANGÉ : 5.837.816
EXTRÊMES 52 S. : 1,15 € / 0,43 €

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 20 %
ÉVOL. 2018 : 48 %
BNPA
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : NS
ÉVOL. 2018 : NS

CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ

SOLIDITÉ DU BILAN
DETTE NETTE / FONDS PROPRES : -94 %
DERNIER ACTIF NET / ACTION : 0 €
PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR
DIRIGEANTS : 4,53 %

INTÉRÊT BOURSIER

RENDEMENT ESTIMÉ
DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ : 0
RDT 2017 : NUL RDT 2018 : NUL
VALORISATION ESTIMÉE
PER 2018 : 32 FOIS
PER 2019 : 18,4 FOIS

DU POTENTIEL POUR LES TROIS ACTIVITÉS

La division PlanetArt (impression de photos à partir du téléphone portable) reste un moteur, avec un résultat opérationnel de 6,4 millions d'euros, pour une croissance de l'activité de 47 % à taux de change constants. En revanche, la division Avanquest (monétisation de trafic sur Internet) continue d'être source de décroissance. « Si les activités canadiennes avaient été intégrées au 1^{er} juillet

ALIMENTATION

Bonduelle

Les marques et les économies ont soutenu les marges

Après plusieurs publications sèchement sanctionnées en Bourse, les comptes de l'exercice clos le 30 juin dernier ont trouvé grâce aux yeux des investisseurs. L'action a décollé de 9 % lundi. Le numéro un mondial des légumes transformés a vu sa rentabilité assez bien résister malgré des taux de change mal orientés et une consommation toujours molle en Europe. En Amérique du Nord, il a été confronté à une météo défavorable, un outil industriel saturé pour les conserves et surgelés, tandis que les gains de productivité ont été engagés plus tard que prévu chez Ready Pac Foods, la société californienne de salades acquise il y a un an et demi. Le groupe, en revanche, a bénéficié de la croissance de 1,7 % de ses marques propres (Bonduelle, Cassegrain, Globus, Arctic Gardens...). Elles ont représenté 51 % des ven-

tes, face aux marques de distributeurs et contrats de sous-traitance, en repli de 1 %, à devises et périmètre comparables. Grégory Sanson, le directeur général adjoint en charge des finances, a aussi souligné « les efforts d'efficacité opérationnelle du groupe ».

Le chiffre d'affaires annuel, de 2,8 milliards d'euros, a augmenté de 21,4 %, grâce à l'intégration sur douze mois de la société californ-

nienne. A devises et périmètre constants, l'amélioration s'est limitée à 0,3 %. Le bénéfice opérationnel s'est accru de 14,2 %, à 123,6 millions. La marge s'est effritée, de 4,7 % à 4,5 %, mais elle se serait améliorée de 0,6 point à devises constantes et hors Ready Pac Foods. La productivité de la filiale californienne, où de nombreuses tâches étaient réalisées à la main (Bonduelle les mécanise), s'est améliorée au second semestre, une tendance qui doit s'amplifier en 2018-2019. Pour ce nouvel exercice, la direction prévoit, à taux de change constants, un chiffre d'affaires d'environ 2,85 milliards (+ 2,5 %), et un bénéfice opérationnel de 128 à 133 millions (+ 5,6 %), compte tenu d'un manque à gagner de 7 à 8 millions dû à la sécheresse, cause de récoltes médiocres cet été. La marge remonterait donc autour de 4,6 %. — C. L. C.



CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPOTEMENT DE L'ACTION

PERFORMANCE DU TITRE
COURS AU 4-10-18 : 29,55 €
VARIATION 52 SEMAINES : -21,07 %
2018 : -32,96 %
LIQUIDITÉ
VOL. QUOT. MOYEN ECHANGÉ : 38.156
EXTRÊMES 52 S. : 47,50 € / 27,10 €

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 12 %
ÉVOL. 2018 : 3 %
BNPA
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS : 1 %
ÉVOL. 2018 : 8 %

CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ

SOLIDITÉ DU BILAN
DETTE NETTE / FONDS PROPRES : 95 %
DERNIER ACTIF NET / ACTION : 19,80 €
PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR
ACTIONNAIRES FAMILIAUX : 54,17 %

INTÉRÊT BOURSIER

RENDEMENT ESTIMÉ
DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ : 0,54 €
RDT 2017 : 1,7 % RDT 2018 : 1,8 %
VALORISATION ESTIMÉE
PER 2018 : 12,2 FOIS
PER 2019 : 10,7 FOIS

NOTRE CONSEIL

ACHETER : les prévisions sont jugées prudentes mais, malgré le récent rebond, la valeur perd près de 40 % depuis son record de janvier, capitalisant 12 fois le bénéfice 2018-2019. Le dividende 2017-2018, que nous attendions stable, est proposé en hausse de 11 %, à 0,50 €, avec une option de paiement en actions. **Objectif : 36 € (BON).** **Prochain rendez-vous :** le 5 novembre, chiffre d'affaires du premier trimestre.

LA VALEUR À DÉCOUVRIR

Prodways Group

Des perspectives en 3D

C'est la petite dernière de la galaxie de Groupe Gorgé.

Prodways Group est la filiale spécialisée dans l'impression 3D. Elle a deux divisions, l'une appelée Systems et l'autre, Products. Dans la première, elle conçoit et fabrique des imprimantes 3D industrielles multitechnologies, destinées aux séries, notamment dans l'aéronautique et la santé. Elle dispose d'une quinzaine de modèles, intègre les logiciels d'impression 3D de Dassault Systèmes, mais produit les résines liquides, poudres polymères et poudres céramiques utilisées dans ses machines. Dans la seconde branche, elle utilise son parc de machines pour produire des pièces en plastique et en métal. Elle propose notamment aux podologues, aux dentistes et aux magasins d'équipements auditifs la réalisation des semelles orthopédiques, des gouttières ou des embouts de prothèses auditives sur mesure pour leurs clients. Il faut reconnaître que le parcours boursier, depuis l'introduction en mai 2017, de cette société créée en 2007 et rachetée en 2013 par Groupe Gorgé, qui l'a depuis développée, est franchement décevant. Mais les comptes semestriels ont montré que les résultats s'améliorent clairement au niveau opérationnel. « L'Ebitda [excédent brut d'exploitation] ressort pour la première fois positif à 0,2 million d'euros et progresse sensiblement par rapport à l'an dernier », a relevé Oddo BHF dans une note. « Prodways profite d'un bon momentum sur Systems et Products », avec une forte croissance du chiffre d'affaires, et dispose d'« un important levier opérationnel sur l'évolution des marges » ainsi que d'une structure financière solide. Prodways dispose, en effet, de 32,2 millions d'euros de trésorerie nette. Le groupe a d'ailleurs récemment acquis l'américain Solidscape (machines et matières pour la production de modèles en cire) et un partenariat avec L'Oréal pour l'impression de moules en 3D plutôt qu'en métal. — D. T.

NOTRE CONSEIL

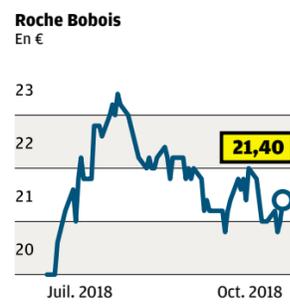
ACHETER À TITRE SPÉCULATIF : les perspectives sont belles et la direction, familiale, travaille à l'amélioration des comptes. Prodways est l'une des seules sociétés positionnées dans l'impression 3D à la cote. **Objectif : 5,50 € (PWG).** **Prochain rendez-vous :** le 26 octobre, publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre.

DISTRIBUTION

Roche Bobois Le prochain exercice se présente mieux

Pour sa première présentation de résultats depuis l'introduction en Bourse, début juillet, la direction de Roche Bobois a surpris par le nombre et la qualité des informations divulguées, ce qui a permis de mieux comprendre pourquoi le premier semestre n'a pas été flamboyant. Pour un chiffre d'affaires en progrès de 2,3 % (+ 5,4 % à taux de change constants), à 129,2 millions, le résultat net part du groupe s'est établi à 1,7 million, contre 3 millions un an plus tôt. Ce recul doit être relativisé, l'entrée en Bourse ayant engendré des frais et une attribution gratuite d'actions a coûté 3,3 millions au premier semestre. Plusieurs éléments nous ont aussi rassurés, à commencer par une montée en puissance en Amérique du Nord, où la marque est très précisée et où la société

ouvre des magasins en propre (deux au premier semestre et trois au second). Cette zone (+ 9,1 % sur six mois, 24 % des ventes), où le taux de marge d'excédent brut d'exploitation (Ebitda) est le plus élevé (près de 11 %), va continuer à croître, car le marché du meuble y est porteur... ce qui n'est pas le cas en France. Pourtant, Roche Bobois parvient à y tirer son épingle du



jeu (+ 5,7 %, 35 % des ventes). La rentabilité dans l'hexagone a bénéficié, ce semestre (taux d'Ebitda de 8 %), d'un décalage de commandes et de la rationalisation du réseau. Aussi devrait-elle être un peu moins élevée sur l'ensemble de 2018.

DIGITALISATION CROISSANTE

2019 se présente bien en termes de dynamique commerciale et de rentabilité. Le groupe table sur une marge d'Ebitda à deux chiffres, l'an prochain. En outre, la société va monter en puissance dans le numérique car la digitalisation des points de vente se généralise. Les ouvertures et les rachats de franchisés vont également tirer la croissance. Enfin, le B to B représente un autre pôle de développement. Roche Bobois a déjà signé avec Fauchon L'Hôtel, pour lequel il a réalisé un Gourmet Bar dans son écrin parisien de la place de la Madeleine. — S. A.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : les ratios élevés pour 2019 (16,7 fois le résultat net estimé et 10,5 fois la valeur d'entreprise) s'expliquent par la qualité de l'affaire, positionnée entre autres sur le haut de gamme aux Etats-Unis. **Objectif : 25 € (RBO).** Prochain rendez-vous : A venir...

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPORTEMENT DE L'ACTION		PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE	
PERFORMANCE DU TITRE		ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	
COURS AU 4-10-18 :	21,40 €	ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS :	NS
VARIATION 52 SEMAINES :	7 %	ÉVOL. 2018 :	5 %
2018 :	7 %	BNPA	
LIQUIDITÉ		ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS :	NS
VOL. QUOT. MOYEN ECHANGÉ :	1.210	ÉVOL. 2018 :	STABLE
EXTRÊMES 52 S. :	23,40 € / 0,01 €		
CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ		INTÉRÊT BOURSIER	
SOLIDITÉ DU BILAN		RENDEMENT ESTIMÉ	
DETTE NETTE / FONDS PROPRES :		DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ :	
-16 %		0,25 €	
DERNIER ACTIF NET / ACTION :		RDT 2017 :	
NS		RDT 2018 :	
PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR FAMILLE ROCHE :		VALORISATION ESTIMÉE	
37,2 %		PER 2018 :	
		28,2 FOIS	
		PER 2019 :	
		16,8 FOIS	
		PEA-PME	

DISTRIBUTION

SFPI Fusion-absorption de DOM Security et un peu plus de flottant

La maison mère de Dom Security, la société Groupe SFPI, qui détient 76,9 % du capital de sa filiale, va fusionner avec elle de façon rétroactive au 1^{er} janvier 2018, lorsque les deux assemblées générales prévues le 31 octobre prochain auront validé le projet. La société a demandé à l'AMF une dérogation à l'offre publique de retrait. Rappelons que DOM avait lancé, fin juin, une offre publique d'achat simplifiée de ses propres titres à 75 €, dans la limite de 10 % du capital (soit 240.000 actions), réalisée grâce à un emprunt de 18,3 millions. Par la suite, le capital de DOM a été réduit, par annulation de 197.835 titres.

PROTECTION DES PERSONNES ET DE L'ENVIRONNEMENT

Début novembre, chaque actionnaire de DOM recevra 20 actions Groupe SFPI pour 1 action DOM détenue, les commissaires à la fusion ayant confirmé la parité le 26 septembre dernier. Cette simplification de structure s'explique par la volonté du groupe de réduire les coûts, sachant que DOM représentait plus de la moitié du pôle Bâtiment de Groupe SFPI. Autre avantage de cette opération pour Groupe SFPI sera non seulement d'augmenter ses résultats consolidés et ses capitaux propres mais en plus d'élargir le flottant, la part du public dans le capital passant

de 18,7 à 27 %. Qui est Groupe SFPI ? Créée en 1985 par Henri Morel (le PDG de DOM Security), cette entreprise familiale spécialisée dans la protection des biens, des personnes et de l'environnement industriel réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 500 millions d'euros (40 % à l'international), emploie 3.734 collaborateurs et pèse 305 millions en Bourse. Elle est composée de deux divisions, le Bâtiment (71 % des ventes) et l'Industrie (29 %). Chaque pôle comprend deux sociétés : Mac (stores, fermetures pour l'habitat) et DOM Security (systèmes de verrouillage) pour la première ; MMD (systèmes d'échanges thermiques et de stérilisation) et NEU-JKF (traitement de l'air en milieu industriel) pour la seconde. A l'issue du premier semestre, les ventes ont progressé de 12,4 %

(+ 5 % à périmètre constant), à 275,8 millions d'euros, et le résultat net part du groupe a bondi de 161,2 %, à 9,6 millions, compte tenu d'une plus-value de cession de 4,4 millions.

La société, qui a investi 38 millions sur trois ans dans ses usines et ses machines, a effectué dernièrement plusieurs opérations stratégiques (cessions d'actifs et acquisitions), afin d'améliorer le profil de croissance, en augmentant la part de l'industrie dans le chiffre d'affaires. — S. A.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : la structure financière est solide avec une position de trésorerie nette de 40,1 millions, et le ratio cours/bénéfice 2019 est de 10,9 fois. **Objectif : 3,50 € (SFPI).** Prochain rendez-vous : le 31 octobre, assemblées générales.

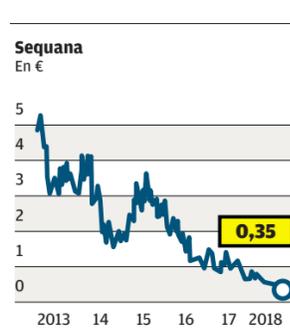
CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPORTEMENT DE L'ACTION		PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE	
PERFORMANCE DU TITRE		ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	
COURS AU 4-10-18 :	3,06 €	ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS :	285 %
VARIATION 52 SEMAINES :	-4,38 %	ÉVOL. 2018 :	22 %
2018 :	-4,38 %	BNPA	
LIQUIDITÉ		ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS :	-12 %
VOL. QUOT. MOYEN ECHANGÉ :	13.007	ÉVOL. 2018 :	59 %
EXTRÊMES 52 S. :	3,55 € / 2,78 €		
CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ		INTÉRÊT BOURSIER	
SOLIDITÉ DU BILAN		RENDEMENT ESTIMÉ	
DETTE NETTE / FONDS PROPRES :		DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ :	
-26 %		0,06 €	
DERNIER ACTIF NET / ACTION :		RDT 2017 :	
1,95 €		RDT 2018 :	
PART DU CAPITAL DÉTENUE PAR DIRIGEANTS :		VALORISATION ESTIMÉE	
62,2 %		PER 2018 :	
		12 FOIS	
		PER 2019 :	
		10,9 FOIS	
		PEA-PME	

PRODUITS DE BASE-DISTRIBUTION

Sequana et Antalis Le Brexit complique un contexte déjà tendu

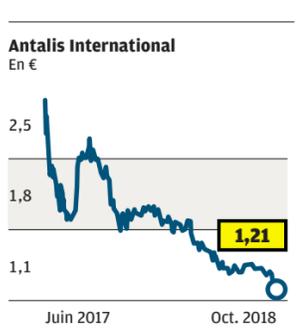
Les nouvelles ne sont pas bonnes dans le monde du papier. Dans ce marché déclinant, les charges s'alourdissent. Sequana et sa filiale Antalis se sont fait l'écho de ces vents contraires dans leur publication semestrielle. « Les fortes hausses de prix appliquées par les producteurs en raison de l'augmentation significative du coût de la pâte à papier ont pesé sur le marché de la distribution, principalement sur les volumes dans le secteur Papiers », indique ainsi le distributeur Antalis. Mais ce n'est pas tout : la perspective d'une sortie des Britanniques de l'Europe pèse désormais. Outre l'effet de la dépréciation de la livre sterling, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni et de l'Irlande (25 % de l'activité d'Antalis) a souffert du recul des ventes en Communication visuelle, le Brexit minant la grande distribution, un « important marché pour le groupe en signalétique et affichage ». Au global, les revenus issus de la Communication visuelle, pourtant un axe de croissance prioritaire d'Antalis, se sont contractés de 2,3 %, à 109 millions d'euros. Autre nouveau moteur du groupe, l'Emballage a en revanche progressé de 4,4 %, à 256,5 millions d'euros. La division Papiers, qui représente encore les deux tiers de l'activité d'Antalis, a fléchi de 4,2 % (- 2,2 % en données retraitées des taux de change, des effets calendaires et de périmètre).



tre). Les mouvements d'acquisition et de cession ne font évoluer que lentement les équilibres. Mais après les opérations du premier semestre et la cession des filiales d'Afrique du Sud en septembre, la direction précise que l'Emballage et la Communication visuelle totalisent 37 % de la marge brute, chiffre en hausse de 3 points par rapport à juin 2017. Le résultat net semestriel d'Antalis est néanmoins déficitaire de 15,4 millions d'euros et le groupe a dû revoir ses ambitions à la baisse pour 2018. Tablant sur un « léger recul » de ses ventes à périmètre et taux de change constants, le distributeur espérait maintenir sa marge à un niveau proche de l'exercice 2017 (3,6 %). Elle devrait finalement se limiter à une fourchette de 3 à 3,4 %.

PERTE NETTE ET DETTE

Cette participation de 75 % au capital d'Antalis constitue l'essentiel des actifs de la maison mère Sequana. Celle-ci s'est



défait, petit à petit, de toutes ses activités. Sortie de la fabrication du papier pour billets de banque en avril dernier, elle finalisera au quatrième trimestre la vente de ses dernières filiales de production (Arjowiggins Graphic et Arjowiggins Creative Papers). Ne restera qu'Arjobox (34 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017 dans les papiers synthétiques), également destiné à trouver un nouveau propriétaire. La perte nette de Sequana est lourde (71,4 millions) et le bilan, endetté. Sans compter un litige toujours en suspens qui pourrait coûter au moins 135 millions d'euros. Une décision de la cour d'appel de Londres est attendue d'ici à la fin de l'année. — M. B.

NOTRE CONSEIL

RESTER À L'ÉCART : des marchés difficiles et beaucoup d'incertitudes (ANTA ; SEQ). Prochain rendez-vous : le 26 octobre, résultats à fin septembre.

INTRODUCTION

SERVICES AUX ENTREPRISES

Neoen Vent et soleil pour la plus grosse opération de l'année

La Bourse de Paris va accueillir un nouveau producteur d'électricité d'origine renouvelable à la faveur d'une introduction qui s'annonce comme la plus importante de l'année par les montants en jeu. Neoen va ainsi rejoindre Albioma, Voltalia et Velcan, sans compter les activités « vertes » d'EDF et d'Engie. La société, créée en 2008, commercialise seulement de l'énergie. « Notre modèle n'est pas de vendre des permis, des projets ou des services », souligne son PDG, Xavier Barbaro. Avec un chiffre d'affaires estimé par les analystes à un peu plus de 210 millions d'euros cette année et une puissance installée de 1,3 gigawatt (GW), Neoen figure parmi les plus grands acteurs français du secteur. Sa production est d'origine solaire à 55 %, éolienne à 44 %, le solde de 1 % venant de la biomasse. Géographiquement, la société privilégie « les pays de l'OCDE », selon son PDG, soit

l'Europe, l'Amérique latine, l'Afrique du Sud-Est et l'Australie, ainsi que les contrats de vente d'électricité en euros et en dollars. L'entreprise bénéficie d'une forte croissance, alimentée par la mise en service de ses centrales. En 2015, son chiffre d'affaires était de 55 millions d'euros (en gros, le quart du montant attendu pour 2018), assuré par une capacité de 444 MW.

MARGES ÉLEVÉES

Neoen est une affaire très rentable, avec une marge d'Ebitda d'un peu plus de 70 %. Le bénéfice net a atteint 9,4 millions d'euros en 2017, et doit croître lui aussi rapidement, selon les projections des analystes, autour de 38 millions cette année, puis 47 millions l'an prochain. Toutefois, la société (endettée à hauteur de 8,2 fois son Ebitda fin juin) prévoit de distribuer un premier dividende seulement après 2021. Le producteur d'électricité compte lever un minimum de

450 millions d'euros par augmentation de capital, lors de son entrée en Bourse, montant qui va contribuer au financement de son développement : la direction vise plus de 5 GW en exploitation ou en construction fin 2021. Des actionnaires, comme Bpifrance et Omnes Capital (qui détient 22,8 % du capital par des fonds dédiés aux infrastructures), vont aussi céder des titres lors de l'opération. A son issue, Neoen doit rester contrôlé par Impala, le holding de Jacques Veyrat, qui en détient aujourd'hui 54,4 %. L'homme d'affaires, qui vient de vendre à Total sa participation dans Direct Energie, va souscrire pour 163 à 170 millions d'euros à l'augmentation de capital. — C. L. C.

NOTRE CONSEIL

NE PAS SOUSCRIRE : nous préférons attendre avant de nous intéresser au dossier. Les énergies renouvelables ont le vent en poupe auprès des investisseurs à la recherche de placements de long terme et la société est très rentable. Mais les montants en jeu pour cette introduction sont très importants à absorber dans un contexte boursier moins favorable aux valeurs moyennes, d'autant que la société est jugée chère par certains analystes. A titre de simple comparaison, sa capitalisation boursière pourrait être d'un gros milliard supérieure à celle de Voltalia, peu profitable mais à peine plus petit en chiffre d'affaires.

INTRODUCTION EN BOURSE

MARCHÉ DE COTATION	MONTANT BRUT DU PLACEMENT*
EURONEXT (COMPARTIMENT A)	819,5 M€
PROCÉDURE	BNPA 2017 ; 2018 (e) ; 2019 (e)*
PLACEMENT GLOBAL ET OPO	0,17 ; 0,42 ; 0,52
ORDRES PRIORITAIRES	PER 2017 ; 2018 (e) ; 2019 (e)*
A1 : DE 10 À 200 ACTIONS	NS ; 45,2 ; 36,5
A2 : AU-DELÀ DE 200 ACTIONS	FONDS PROPRES (après opération)
PÉRIODE DE L'OPO	793,2 M€
JUSQU'AU 15 OCTOBRE, 17 HEURES	CAPITALISATION BOURSIÈRE*
(20 HEURES PAR INTERNET)	1.712,2 M€
DÉBUT DES NÉGOCIATIONS	CODE MNÉMO
LE 17 OCTOBRE	NEOEN
FOURCHETTE DE PRIX	
DE 16 À 19 €	

*En haut de fourchette et avec option de surallocation.

Amérique du Nord

DOW JONES	-0,29%
S&P 500	-0,90%
NASDAQ COMP.	-3,49%
TSX COMPOSITE	-0,77%

+ fortes variations du DJ

BOEING CO.	+3,71%
VERIZON COM.	+2,98%
HOME DEPOT	-5,05%
NIKE INC	-5,11%

Europe

DJ STOXX 600	-1,77%
DAX 30	-1,10%
FTSE 100	-2,55%
SMI	-0,51%

+ fortes variations Stoxx50

FRESENIUS	+8,95%
LINDE AG	+3,68%
LVMH	-6,04%
KERING	-7,06%



Reste du monde

NIKKEI	-1,39%
SHANGAI COMP.	0,00%
BOVESPA	+3,57%
RTS	-1,02%

Variations sur la semaine

La hausse des taux touche Wall Street

Paradoxe Alors que l'amélioration de l'économie américaine se confirme, la hausse des rendements obligataires pèse sur les marchés d'actions. L'indice Nasdaq a été particulièrement touché.

I n'y a pas que les taux italiens (page B) qui s'affolent. Aux Etats-Unis, les chiffres de l'emploi publiés cette semaine (page C), plutôt rassurants, ont semé le trouble sur les marchés obligataires, avec de regrettables conséquences pour les actions. La Bourse se retrouve ainsi paradoxalement affectée par de bonnes nouvelles. Personne ne conteste l'amélioration manifeste de l'économie américaine ; moins de chômage, une industrie des services en meilleure forme... le président de la Fed, Jerome Powell, est même allé jus-

qu'à qualifier les perspectives économiques de «*remarquablement favorables*», mercredi.

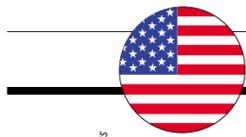
Le problème, c'est que, côté investisseurs, on retient surtout la perspective d'une politique monétaire de moins en moins accommodante. D'après les déclarations de la Fed et celles de Jerome Powell, il semble plausible que les taux directs américains grimpent au-delà du seuil dit «*neutre*» (3%) dans les années à venir.

Cette perspective s'est traduite par une hausse subite des rendements d'emprunts d'Etat améri-

cains. Le *Treasury* à 10 ans a franchi le cap des 3,2%, jeudi, pour la première fois depuis 2011, ce qui a instantanément envoyé les marchés d'actions en territoire négatif. Le Nasdaq a perdu 1,8% le même jour, soit sa plus forte baisse depuis le 25 juin. Netflix, Alphabet et Facebook ont tous trois reculé de plus de 2%.

La légère déception sur les créations d'emplois en septembre (134.000, contre 185.000 attendues), annoncée le lendemain, n'a pas suffi à inverser la tendance. Après une réaction initiale positive et

une ouverture en hausse, les trois indices américains ont repris leur mouvement de recul. Peut-être est-ce le chiffre du mois précédent, fortement revu en hausse pour l'occasion, qui a été retenu ? Le très surveillé salaire horaire moyen a, quant à lui, augmenté dans les proportions attendues (+0,3%). Leur d'espoir pour les boursiers : la saison des résultats trimestriels qui s'ouvrira mercredi prochain avec Domino's Pizza, puis le lendemain avec les grandes banques, pourrait faire passer la micro-économie sur le devant de la scène.—V. B.



La cote du Dow Jones déchiffrée de A à Z, 10 valeurs passées au crible (de Pfizer à Walt Disney)

VALEUR - CODE MNEMO	Plus-haut / Plus-bas 52 sem.	Capitalisation (M\$) - Note titres	COURS	ACTIVITÉ	DIVIDENDE	VALO.	COMMENTAIRE	CONSEIL
Pfizer - PFE	44,70	266.444 - 5.960.707.317	44,84 / 33,20	54239	1,37	11,40	Le laboratoire américain a annoncé le remplacement de son actuel président-directeur général, Ian Read, par Albert Bourla, le directeur opérationnel du groupe, à compter du 1er janvier 2019.	E
Procter & Gamble - PG	81,92	203.912 - 2.489.159.247	93,51 / 70,73	67000	2,90	21,24	Bruxelles a approuvé fin août le rachat du pôle santé grand public de Merck pour 3,4 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires 2017-2018 est ressorti inférieur aux attentes, fin juillet.	E
Travelers Companies - TRV	130,79	35.797 - 273.695.876	150,53 / 120,74	27350	3,10	91,86	Depuis une nouvelle publication décevante, au titre du deuxième trimestre, du fait des catastrophes naturelles qui ont touché les Etats-Unis, l'action de l'assureur n'a que peu varié.	E
United Technologies - UTX	140,39	112.111 - 798.569.921	144,15 / 115,40	64500	2,82	35,96	Le PDG s'est donné deux mois (septembre-octobre) pour décider d'une scission ou non des activités du conglomerat. Reuters indiquait qu'une vente de Chubb Fire & Security serait envisagée.	A → 170
UnitedHealth Group - UNH	268,32	260.020 - 969.067.449	272,07 / 186	225600	3,10	59,50	L'action stagne ces derniers semaines autour de ses plus-hauts historiques. Après son remarquable parcours, elle se négocie un peu cher, 15% de plus que sa moyenne sur 5 ans.	E

VALEUR - CODE MNEMO	Plus-haut / Plus-bas 52 sem.	Capitalisation (M\$) - Note titres	COURS	ACTIVITÉ	DIVIDENDE	VALO.	COMMENTAIRE	CONSEIL
Verizon - VZ	55,02	224.451 - 4.079.440.836	55,42 / 43,97	130700	2,39	10,57	Le titre de l'opérateur américain fait partie du nouveau super secteur Communications services, où plusieurs Gafa dont Facebook et Alphabet ont rebasculé dans la nouvelle classification des indices S&P et MSCI.	E
Visa - V	146,76	265.761 - 1.810.852.967	151,56 / 105,87	20500	0,86	19,65	L'action Visa poursuit son parcours sans faute et affiche un gain trois fois supérieur à celui du S&P500 depuis janvier. A 28 fois les bénéfices des 12 prochains mois, on ne se renforcera que sur repli.	AB (130)
Walmart - WMT	94,21	277.999 - 2.950.844.393	109,98 / 78,25	515243	2,04	24,65	Les comptes du deuxième trimestre se sont un peu améliorés. Pour lutter contre Amazon, le groupe fait des efforts dans le numérique (livraisons), où sa croissance s'accélére.	E
Walgreens Boots Alliance - WBA	73,34	79.115 - 1.078.746.871	80,68 / 59,07	131973	1,64	29,22	Le groupe de distribution de médicaments a pris la place de General Electric dans l'indice Dow Jones. Le profit net ajusté au troisième trimestre s'est accru de 5,6%.	E
Walt Disney - DIS	116,13	174.946 - 1.506.464.999	118,10 / 96,80	58900	1,71	34,43	Avec la Fox, payée pour moitié en actions, le groupe conforte son premier rang au box office mondial. Il exploitera son catalogue via son propre service de streaming.	A → 140

BIENS D'ÉQUIPEMENT

General Electric Nouveau patron, nouvel avertissement

Un vrai nouveau départ ou une superbe opération de communication ? La triple annonce de General Electric, cette semaine, pourtant incroyablement négative, a permis au titre de l'ex-conglomerat de regagner plus de 8% en quatre séances. Le jour de l'annonce, le titre a même bondi de 15,3%!

OPÉRATION DE COMMUNICATION RÉUSSIE

Dans un seul communiqué, le groupe a indiqué que H. Lawrence Culp remplaçait John Flannery – pourtant à la tête du groupe depuis juin 2017

seulement – au poste de PDG, de façon immédiate et avec l'assentiment unanime du conseil ; que, compte tenu des performances moins bonnes qu'attendu dans la branche Power, le groupe n'atteindrait pas ses objectifs de génération de trésorerie ni de bénéfice par action cette année ; enfin, qu'une charge de dépréciation de 23 milliards de dollars (un record) serait passée, représentant à peu près la valeur au bilan de l'activité Power. General Electric avait reconnu, le 20 septembre, l'arrêt de quatre turbines pour un problème d'oxydation susceptible d'affecter les

51 autres exemplaires déjà livrés. Les observateurs ont, pour certains, salué l'arrivée du nouveau venu, qui a su, dans une autre entreprise (Danaher Corporation), redresser la barre. D'autres ont souligné les craintes d'une nouvelle réduction de venir du dividende ou en ont conclu qu'il s'agissait d'une remise à zéro de la branche Power en vue d'une future revente. C'est, en tout cas, assurément une opération de communication réussie puisque l'attention du marché s'est focalisée sur l'arrivée du nouveau président, oubliant les deux autres annonces. La révision des objectifs et les dépréciations annoncées seules, lors des résultats du troisième trimestre, seraient sans doute moins bien passées.—D. T.

NOTRE CONSEIL

RESTER À L'ÉCART : nous avons soldé nos positions en novembre 2017, au-dessus de 15 \$, et nous tenons à l'écart du titre, compte tenu du peu de visibilité sur les perspectives (GE). Prochain rendez-vous : le 25 octobre, résultats du troisième trimestre.

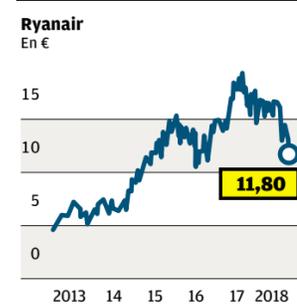
TOURISME-TRANSPORT

Ryanair La compagnie low cost tire la sonnette d'alarme

«*J*e m'voyais déjà en haut...» C'est avec une certaine amertume que les clients de Ryanair, dont les vols ont été annulés à la suite des grèves, ont dû chanter ces paroles cultes. Les mouvements sociaux qui ont secoué la compagnie aérienne à bas coûts ont contraint la direction à baisser ses prévisions. Elle a sabré de 12% son estimation de bénéfice net pour l'exercice clos à fin mars, la ramenant d'une fourchette de 1,25 à 1,35 milliard d'euros à un montant allant de 1,10 à 1,12 milliard. En Bourse, le titre est tombé de haut : il a chuté de 12,5%, à 11,48 €, lundi, sa plus mauvaise performance depuis juin 2016. Depuis le 1er janvier, l'action perd désormais plus de 27% et 41% comparé à son point haut de l'été 2017.

PRÉVISIONS EN BAISSÉ EN RAISON DES GRÈVES

«*La confiance des clients, les réservations et les tarifs au troisième trimestre ont été affectés, notamment pour les vacances de la Toussaint et Noël, dans ces cinq pays où des grèves inutiles ont été répétées*», a déploré le directeur général Michael O'Leary. Les cinq pays en



question sont l'Allemagne, les Pays-Bas, la Belgique, l'Espagne et le Portugal. Ryanair en a tiré les conséquences qui s'imposaient :

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

COMPORTEMENT DE L'ACTION	
● PERFORMANCE DU TITRE	
COURS AU 5-10-18 :	11,80 €
VARIATION 52 SEMAINES :	-31,27%
2018 :	-21,78%
● VOLATILITÉ	
BÊTA 52 S. :	1,4 FOIS
EXTRÊMES 52 S. :	18,30 € / 11,04 €

CONFIANCE DANS LA SOCIÉTÉ	
● SOLIDITÉ DU BILAN	
DETTES NETTES / FONDS PROPRES :	3%
DERNIER ACTIF NET / ACTION :	4,31 €
● CONSENSUS DES ANALYSTES	
A 48%	
C 5%	
V 12%	

les capacités pour l'hiver ont été réduites de 1%, trois bases fermeront leurs portes et les promotions vont être démultipliées afin d'attirer les clients. Le tout dans un contexte de hausse des prix du carburant.—C. P.

NOTRE CONSEIL

RESTER À L'ÉCART : les nuages s'accroissent pour Ryanair. Le titre se paie 12,4 fois notre estimation de profit net à fin mars, contre une moyenne inférieure à 7 fois pour le secteur en Europe (RYA). Prochain rendez-vous : le 22 octobre, résultats semestriels.

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE	
● ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS :	8%
ÉVOL. 2018 :	5%
● BNPA	
ÉVOL. MOYENNE DEPUIS 3 ANS :	26%
ÉVOL. 2018 :	-26%

INTÉRÊT BOURSIER	
● RENDEMENT ESTIMÉ	
DIVIDENDE 2018 ESTIMÉ :	0
RD 2017 : NULL	RD 2018 : NULL
● VALORISATION ESTIMÉE	
PER 2018 :	12,5 FOIS
PER 2019 :	11,8 FOIS

Agenda / Semaine du 7 au 12 octobre 2018

DIMANCHE

RDV DE LA SEMAINE

Election présidentielle à haut risque

Brésil Le candidat du parti de gauche (Parti des travailleurs, PT) sera Fernando Haddad, ancien maire de São Paulo. Grâce au soutien public de l'ancien président Lula, empêché de se présenter pour condamnation mais toujours apprécié des Brésiliens, sa cote dans les sondages a augmenté de façon spectaculaire, ces deux dernières semaines. Le taux d'opinions favorables est passé de moins de 10 % à 22 %, selon le sondage Ibope. Ces niveaux le rapprochent du candidat d'extrême droite, Jair Bolsonaro, qui s'arroge 28 % des intentions de vote. Le candidat de centre-gauche Ciro Gomes plafonne, lui, à 11%. On peut donc tabler sur un second tour Bolsonaro-Haddad.

P.W.

DIMANCHE



ÉCONOMIE

● **Corée du Nord.** Déplacement du secrétaire d'Etat américain à Pyongyang.

● **Brésil.** Election présidentielle.

LUNDI



ÉCONOMIE

● **Japon.** Les marchés sont fermés.

● **Chine.** Indice PMI Caixin des directeurs des achats du secteur non manufacturier de septembre (3 h 45).

● **Etats-Unis.** Columbus Day, jour férié, Wall Street sera ouvert, mais les marchés obligataires seront fermés.

● **Allemagne.** Production industrielle du mois d'août (8 heures).

● **France**

- Sentiment des affaires du mois de septembre, publié par la Banque de France (8 h 30).

- Adjudication de bons du Trésor (14 h 50).

● **Zone euro.** Indice Sentix de la confiance des investisseurs du mois d'octobre (10 h 30).

● **Indonésie.** Les Rencontres annuelles du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale se tiennent à Bali jusqu'au 14 octobre. En général, ces assemblées se tiennent à Washington.



SOCIÉTÉS

PUBLICATION

● **Air France-KLM.** Trafic de septembre.

MARDI



ÉCONOMIE

● **Indonésie.** Présentation des perspectives économiques du FMI (9 heures Washington).

● **Allemagne.** Balance courante du mois d'août (8 heures).

● **Zone euro.** Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne (BCE) ; aucune annonce de politique monétaire n'est attendue.

SOCIÉTÉS

PUBLICATIONS

● **OL Groupe.** Résultats annuels 2017-2018.

● **LVMH.** Chiffre d'affaires du

● **Pierre & Vacances.** Chiffre d'affaires annuel 2017-2018 (après Bourse).

● **PSB Industries.** Chiffre d'affaires du troisième trimestre.

● **Virbac.** Chiffre d'affaires du troisième trimestre (après Bourse).

INTERNATIONALE

● **Delta Air Lines.** Résultats du troisième trimestre.

VENDREDI



ÉCONOMIE

● **Chine.** Balance commerciale de septembre.

● **Allemagne.** Inflation de septembre (8 heures).

● **France.** Créations d'entreprises de septembre (8 h 45).

● **Zone euro.** Production industrielle du mois d'août (11 heures).

● **Etats-Unis**

- Assemblée générale du Fonds monétaire international (première journée).

- Evolution des prix du commerce extérieur en septembre (14 h 30).

- Indice de confiance de l'Université du Michigan du mois d'octobre (16 heures).

SOCIÉTÉS

PUBLICATION

● **Aéroports de Paris.** Trafic de septembre.

INTERNATIONALES

● **Citigroup.** Résultats du troisième trimestre.

● **JPMorgan (Dow Jones).** Résultats du troisième trimestre.

● **Wells Fargo.** Résultats du troisième trimestre.

DIMANCHE



ÉCONOMIE

● **Etats-Unis.** Fin de l'assemblée générale du Fonds monétaire international.

Agenda des dividendes

Société	Montant	Date*
ENGIE	0,37 € (A)	10-10-18
HARVEST	0,50 € (A)	16-10-18
MERCIALYS	0,50 € (A)	19-10-18
UFF	0,70 €	30-10-18
VINCI	0,75 €	6-11-18
TFF GROUP	0,35 €	6-11-18

* IL S'AGIT DE LA DATE DE DÉTACHEMENT DU DIVIDENDE, QUI, EN PRINCIPE, EST ANTÉRIEURE DE DEUX JOURS DE BOURSE À LA DATE DE VERSEMENT OU DE MISE EN PAIEMENT DE CE DIVIDENDE.
(A) = ACOMPTÉ. (S) = SOLDE. (T) = TRIMESTRIEL.
valeur faisant partie de l'investir 10

Opérations à venir

OFFRE PUBLIQUE

● **Gemalto.** OPA simplifiée à 51 € par action, jusqu'au 31-3-2019. Notre conseil : apporter

AUGMENTATIONS DE CAPITAL

● **GL Events (Euronext).** 1 action nouvelle à 17,80 € par action pour 4 DPS, du 27-9 au 8-10. Notre conseil : souscrire

● **Cegereal (Euronext).** 1 action nouvelle à 35,85 € par action pour 6 DPS, du 5-10 au 15-10. Notre conseil : ne pas souscrire

Assemblées à venir

MARDI 16-10

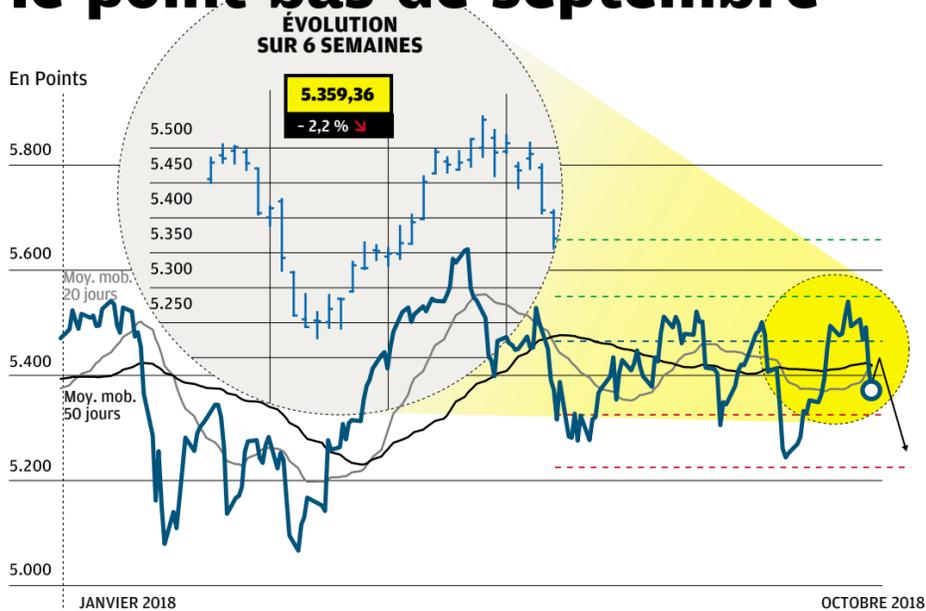
● **Toupargel Groupe.** AGE à 17 heures, 13, chemin des Prés-Secs, 69380 Civrieux-d'Azergues.

JEUDI 18-10

● **Miliboo.** AGM à 17 heures, 17, rue Mira, 74650 Chavanod.

Analyse graphique et produits dérivés

Cac 40 Retour attendu sur le point bas de septembre



L'indice parisien a été une nouvelle fois tenu en échec par la forte zone de résistance horizontale autour des 5.500 points, puis s'est ostensiblement retourné à la baisse. Ce début de mouvement correctif semble similaire aux deux précédents, qui se sont déroulés au début et à la fin du mois d'août : un échec sur la résistance, une stabilisation de quelques séances, puis une correction rapide de plus de 200 points avant un rebond sur une figure dite de « creux en V ». En l'absence de changement de

paradigme au niveau des Etats-Unis, il est probable que l'histoire se répète. Une poursuite de la correction en direction de la zone de stabilisation de la mi-juin à 5.325, puis un retour sur les points bas de septembre à 5.225 sont attendus. Un enfoncement de ce dernier support serait probable en cas de retournement à la baisse des marchés américains. Alternativement, un retour du Cac 40 au-dessus de la zone de congestion intermédiaire à 5.465 permettrait un nouveau test de la zone de résistance clé à 5.550.

DONNÉES CLÉS

Tendance graphique : baisse limitée

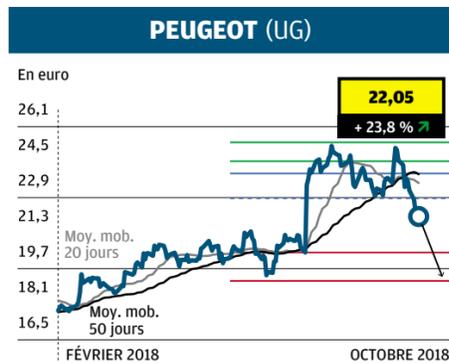
Supports : 5.325-5.225-5.170 points

Résistances : 5.465-5.550-5.658 points

NOTRE CONSEIL DÉRIVÉ

● **STRATÉGIE OFFENSIVE : le turbo put 8895C (DE000CQ98LG5) affiche un effet de levier de -5,2 avec une barrière désactivante placée à 6.350 points (+18 %). L'échéance est fixée au 2 décembre.**

Sélection de valeurs



NOTRE COMMENTAIRE

Le titre a validé une figure de renversement baissière en double sommet, soit la zone de résistance des 25,30 €, via l'enfoncement du support à 22,80 €. La moyenne mobile à 20 séances croise à la baisse celle à 50, tandis que le RSI casse une oblique haussière en place depuis la fin juin.

Vente : objectifs de cours à 20,43 et 19,15 €.
Cours d'invalidation : au-dessus de 23,99 €.

NOTRE CONSEIL DÉRIVÉ

● **STRATÉGIE OFFENSIVE : le turbo put 49JDB (FRBNP00MXV4) apporte un effet de levier de -4 fois pour une barrière désactivante (27 €) placée à plus de 20 % au-dessus du niveau du cours actuel. L'échéance est fixée au 21 décembre prochain.**

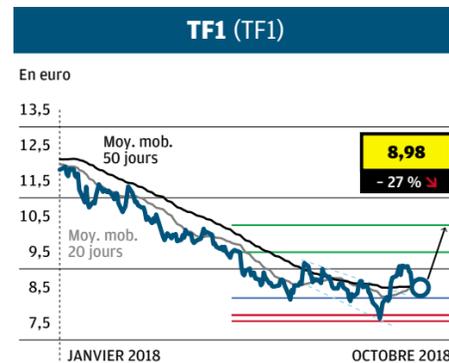
Le bilan de l'analyse graphique correspond aux positions sélectionnées par TRADING CENTRAL : le bilan des warrants/turbos et certificats est réalisé sur la base des positions sélectionnées par Investir. Les conseils prodigués dans le cadre de l'analyse graphique peuvent différer de ceux donnés dans Investir sur l'analyse fondamentale.

AVERTISSEMENT ! Les produits dérivés sont des produits sans garantie en capital. RÉSERVÉS AUX INVESTISSEURS AVERTIS.

investir

Président de la SAS Investir Publications et directeur de la publication : Pierre Louette
Hebdomadaire édité par Investir Publications, société anonyme au capital de 4.177.350 €.
Commission paritaire : n° 0921K79929-ISSN 2115-0354
10 boulevard de Grenelle CS 10817 75738 Paris Cedex 15.
Téléphone : 01-87-39-77-00
courrierlecteurs@investir.fr
Directeur de la rédaction : François Monnier
Editeur : Mathieu Fritsch

Service abonnements : 4, rue de Mouchy, 60438 Noailles Cedex.
Téléphone : 01-55-56-70-67. **Télécopieur :** 01-55-56-71-10.
E-mail : serviceclients@investir.fr.



NOTRE COMMENTAIRE

La phase de consolidation du titre, qui a suivi le 13 septembre la cassure d'un canal baissier en place depuis la mi-juillet, a pris fin au contact de la zone de support des 9 €, correspondant au niveau actuel de la moyenne mobile à 50 séances. De son côté, le RSI évolue au-dessus d'une ancienne oblique baissière. Ainsi, au-dessus de 8,68 €, une phase de reprise est attendue. Les objectifs à la hausse se situent à 9,97 et 10,73 € en extension.

Achat : objectifs de cours à 9,97 et 10,73 €.
Cours d'invalidation : au-dessous de 8,68 €.

NOTRE CONSEIL DÉRIVÉ

● **STRATÉGIE OFFENSIVE : le turbo call F892Z (DE000CA32AK3) affiche une élasticité de 4,1 fois sur la variation du sous-jacent. L'échéance est au 21 décembre et la barrière désactivante est fixée à 7 €.**

Responsable de la recherche de TRADING CENTRAL : Rémy GAUSSENS TRADING CENTRAL est régie par le code de bonne conduite de l'ANACOFI-CIF, association agréée par l'Autorité des Marchés Financiers et enregistrée à l'ORIAS sous le numéro 17005458. TRADING CENTRAL recommande de lire les informations légales et réglementaires ainsi que les avertissements concernant les informations fournies accessibles depuis le lien suivant : https://trading.central.com/media/1265/terms_of_use_web_sites_fr.pdf

FABRICATION Impression : L'Imprimerie (Tremblay), Midi Print (Gallargues).
Origine du papier : Belgique. Taux de fibres recyclées : 100 %. Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Écolabel européen sous le numéro FI/37/002.
Eutrophisation : P_{tot} 0,013kg/tonne de papier.

Travail exécuté par une équipe d'ouvriers syndiqués

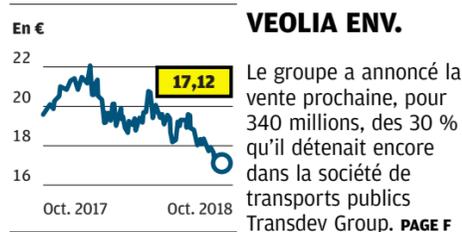
Tirage du samedi 6 octobre 2018 : 79.178 exemplaires

Investir-Le Journal des Finances est une publication du Groupe Les Echos

Principal associé : Ufipar (LVMH)
Président-directeur général : Pierre Louette.
Directrice générale pôle Les Echos : Bérénice Lajouanie.
Directeur délégué : Bernard Villeneuve.

Le panorama de nos conseils

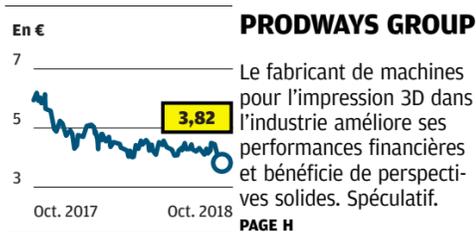
Le conseil de la semaine



Le coup de cœur



La valeur à découvrir



INDEX

A	Accor 2, Adobe D, Afer 2, Air France-KLM D, Albioma I, Alphabet E, J, Alstom F, Altran Technologies D, Amazon D, Antalis J, Atos 2, E, Axa 2, Biendi H, BNP Paribas E, Bonduelle H, Budget Telecom G, Casino D, Cetelem 2, Cisco Systems D, Claranova H, Cogra G, CRCAM Paris Ile-de-France XIV cote, CRCAM Sud Rhône-Alpes XIV cote, CRCAM Toulouse 31 XIV cote, CRCAM Touraine Poitou XIV cote, Credit Suisse, Crosswood XIV cote, CS Com. & Systèmes XIV cote, Dalet XIV cote, Danaher Corporation J, Danone 2, Dassault Aviation E, Deinove G, Delfin F, Digigram XIV cote, DMS XIV cote, DNXCorp XIV cote, Domino's Pizza J, DOM Security I, DXC Technology D, EDF, Engie J, Essilor Luxottica F, Eurofins Scientific G, Facebook J, Faurecia D, FDJ G, Fnac Darty 2, General Electric F, J, Genzyme L, Genfit G, Gilead G, Globus H, Groupe ADP 2, Intercept G, Invibes G, Korian J, LVMH 2, D, Macquarie E, Madrigal Pharma G, Manitou G, Mastercard D, MedinCell L, Michelin D, Moody's B, Morgan Stanley D, Neoen, Netflix D, J, Nexans D, Orpea L, Peugeot K, Pfizer J, Procter & Gamble J, Publicis Groupe 2, Roche Bobois J, Ryanair J, Salesforce D, Schneider Electric 2, E, Sequana I, SFPI I, Société Générale E, Teva L, TFI K, Thales E, The Travelers Companies J, UBS B, UnitedHealth Group J, United Technologies J, Valeo D, E, Vallourec D, Velcan I, Veolia Environnement F, Verizon J, Vinci 2, Visa J, Volitalia J, Walgreens Boots Alliance J, Walmart J, Walt Disney J
----------	--

ACHETER

AÉROPORTS DE PARIS

L'Assemblée nationale a adopté en première lecture les articles de la loi Pacte autorisant la privatisation du deuxième groupe aéroportuaire mondial. L'action dispose d'un potentiel d'appréciation encore important au regard des ratios qui ont été retenus lors des privatisations de certains aéroports régionaux. **P. G**

ALSTOM

Le groupe vient de vendre ses trois coentreprises Energie à General Electric pour 2,6 milliards d'euros. Un dividende exceptionnel de 4 € par action pourrait être distribué

au premier semestre 2019. **P. F**

BONDUELLE

Soulagement. Après plusieurs déceptions, les résultats ont, cette fois, été applaudis. Malgré des prévisions prudentes, une amélioration de la marge est attendue pour le prochain exercice. **P. H**

CLARANOVA

Petite consolidation à l'occasion des résultats. Les trois activités ont du potentiel, et la trésorerie nette va encore grimper. **P. H**

ESSILOR LUXOTTICA

Les synergies de fusion et le potentiel du nouvel ensemble méritent qu'on s'intéresse au titre. **P. F**

ROCHE BOBOIS

Les ratios de valorisation sont élevés, du fait de la qualité de l'affaire. Le groupe est bien positionné sur le haut de gamme aux Etats-Unis. **P. I**

SFPI

La structure financière est solide et le PER est raisonnable. **P. I**

MAIS AUSSI

Budget Telecom, Cogra, Crédit Agricole Toulouse 31, Crédit Agricole Paris-Ile-de-France, Crédit Agricole Sud Rhône Alpes, Crédit Agricole Touraine Poitou, CS (Communication & Systèmes), Deinove

(spéculatif), Engie, Eurofins Scientifique, Geneuro (spéculatif), Genfit (spéculatif), Korian, Manitou,

MedinCell (spéculatif), United Technologies, Visa (en baisse) et Walt Disney.

VENDE OU RESTER À L'ÉCART

SEQUANA

Le groupe papetier et sa filiale Antalis souffrent sur un marché déclinant. Elles sont aussi pénalisées par le Brexit. **P. I**

belle croissance et d'une forte marge, mais il est jugé cher. **P. I**

MAIS AUSSI...

Crosswood, Dalet, Digigram, DMS, DNXCorp, General Electric, Invibes Advertising, Pfizer, Procter & Gamble, Ryanair, The Travelers Companies, UnitedHealth Group, Verizon, Walmart et Walgreens.

INTRODUCTION

NEOEN

Le producteur d'électricité d'origine renouvelable bénéficie d'une

de 20 %). La première cotation interviendra lundi 8 octobre.

NOTRE CONSEIL

ACHETER À TITRE SPÉCULATIF : le newsflow est riche à court terme. Le produit bénéficie d'une procédure accélérée et sa commercialisation par Teva devrait débuter en 2021, sous réserve que les résultats de phase III, attendus en 2019, soient convaincants. Objectif : 9 €.

Le top de la semaine



KORIAN

(31,80 € ; KORI)
Le titre du groupe de maisons de retraite, leader européen du secteur aux côtés d'Orpea, s'est envolé de 39 % depuis notre conseil d'achat du 8 février dernier. Les résultats semestriels supérieurs aux attentes et le relèvement des objectifs annuels du groupe ont été salués. Jeudi, Credit Suisse a revu sa recommandation de « neutre » à « surperformance » et a porté son objectif

de cours de 32 à 38 €. La banque table sur une progression annuelle moyenne de 18 % du bénéfice par action sur 2018-2020.

NOTRE CONSEIL

ACHETER : la décote de 30 % par rapport à Orpea et la poursuite de l'amélioration des marges sous l'effet des nombreuses réorganisations en cours nous incitent à rester acheteurs. Objectif : relevé à 37 €.

Le flop



GENEURO (4,08 € ; GNRO)

Le titre a chuté de 30 % en un mois, après que son partenaire Servier, qui est sorti pour raison de refonte stratégique de la neurologie, lui a restitué les droits de son produit.

NOTRE CONSEIL

ACHAT SPÉCULATIF : la technologie devrait intéresser de nouveaux partenaires, la biotech étant déjà en discussion dans les pays hors de l'accord avec Servier. Objectif : 6 €.

Suivi d'introduction

MEDINCELL

La biotech, à l'origine d'un traitement de la schizophrénie qui a séduit le laboratoire Teva, devenu son partenaire, a levé 30 millions d'euros. L'opération s'est réalisée en bas de fourchette, à 7,25 €, ce qui porte la capitalisation de la société à 144 millions. Le décalage sur le calendrier initial pour les premières négociations des titres est lié à la participation de Teva (à hauteur

INVESTIR RAPPORTE ABONNEZ-VOUS VITE !



OFFRE EXCEPTIONNELLE

PLUS DE **60%** DE RÉDUCTION

9,90 € PAR MOIS SEULEMENT !



À RENVoyer SANS AFFRANCHIR, accompagné de votre règlement à : INVESTIR - Service Abonnements, Libre réponse n°60405 - 60439 Noailles Cedex

Oui, je m'abonne à l'offre Pack pour 9,90€ par mois pendant 1 an, je bénéficie de plus de 60% de réduction* (soit 118,80€ par an au lieu de 333€, paiement en une seule fois). Je reçois chaque semaine le journal et j'ai accès à la version PDF dès 21h le vendredi. **IK56AH41**

Je peux aussi acquérir séparément l'abonnement au journal pour 124€ par an (au lieu de 234€).

Mes coordonnées Mme M.
Nom : _____ Prénom : _____
Adresse : _____
CP : _____ Ville : _____
Tél. : _____

Il est indispensable que j'indique mon adresse e-mail pour recevoir mes codes d'accès au site
E-mail : _____ @ _____

Je joins mon règlement par :
 Chèque à l'ordre de INVESTIR PUBLICATIONS
 Carte Visa / Eurocard / Mastercard
Expire fin

Date & signature obligatoires

* Par rapport au prix de vente au numéro du journal à 4,50€ et de l'offre journal en PDF à 99€. Offre valable jusqu'au 31/10/18 réservée aux non-abonnés et limitée à la France métropolitaine et la Corse. En souscrivant à cette offre d'abonnement, vous acceptez nos conditions générales de vente disponibles sur le site www.lesechos.fr/pratique/cgu.htm ou sur simple demande au 01 55 56 70 67. Investir collecte et traite vos données personnelles aux fins d'inscription et de gestion de votre commande. Tous les champs sont obligatoires. Conformément à la réglementation en vigueur, vous bénéficiez d'un droit d'accès, de rectification, d'opposition, de limitation, de suppression et de portabilité de vos données. Pour exercer vos droits et/ou obtenir plus d'informations sur notre politique de confidentialité, vous pouvez vous adresser à : serviceclients@investir.fr / Service Clients Investir - 4 rue de Mouchy 60438 Noailles Cedex. Si vous ne souhaitez pas recevoir de notre part des offres commerciales pour nos produits ou services analogues, merci de cocher cette case Si vous souhaitez recevoir les offres du Groupe Les Echos La Parisien, merci de cocher cette case Si vous souhaitez recevoir les offres des partenaires du Groupe Les Echos La Parisien, merci de cocher cette case

VOUS POUVEZ ÉGALEMENT VOUS ABONNER SUR abonnement.investir.fr OU EN APPELANT LE 01 55 56 70 67