

Olivier Blanchard: « Il ne faut pas espérer de miracle sur la croissance »

► Pour l'ancien économiste en chef du FMI, le ralentissement des pays avancés est « une tendance lourde »

Le macroéconomiste français Olivier Blanchard vient de rejoindre le Peterson Institute for International Economics, un think tank de Washington, après avoir passé sept ans au Fonds monétaire international (FMI). L'ex-économiste en chef de l'institution évoque le ralentissement des pays avancés. Pour lui, la

diminution de la productivité qu'on y observe est une « tendance lourde » depuis les années 1960.

Ainsi, aux Etats-Unis où, « l'augmentation des inégalités dans un contexte de faible progression de la croissance est un sérieux problème, on ne peut pas espérer de miracles », selon M. Blanchard.

Il considère que la situation « justifie donc qu'on se pose la question d'un changement de politique monétaire ». A la veille d'une nouvelle réunion de la Réserve fédérale américaine (Fed, banque centrale), prévue mardi 27 et mercredi 28 octobre, M. Blanchard estime cependant que « si la Fed remonte le loyer de

l'argent trop tôt, le risque de ralentissement économique est considérable ».

L'économiste revient aussi sur le ralentissement des pays émergents, jugeant que « la croissance très forte a été mal interprétée » et que « la période d'ajustement risque de durer un certain temps ». ■

→ LIRE PAGE 3

La Fnac fait le forcing pour racheter Darty

Le mariage entre Darty et la Fnac aura-t-il lieu? Tout pourrait se décider ce lundi 26 octobre. Près d'un mois après avoir reçu l'offre d'achat de l'« agitateur culturel », le conseil d'administration de Darty se réunit pour arrêter sa position. En jeu, l'un des plus importants rapprochements tentés depuis des années dans la distribution en France.

Peu de chances que Darty accepte en l'état l'offre, qui valorise l'enseigne d'électroménager à 533 millions de livres (720 millions d'euros). « A priori, le conseil va plutôt rejeter la proposition, pronostique un proche du dossier. La Fnac n'a pas réussi à convaincre Darty de l'intérêt de l'opération. » Régis Schultz, le directeur général de Darty, ne semble guère enthousiaste non plus: « Je ne suis ni pour ni contre, le conseil prendra sa décision avec les éléments en sa possession », déclare-t-il sobrement. Sans accepter l'offre, le conseil pourrait aussi demander quelques semaines de plus, le temps de prolonger les discussions.

Le choix de Darty devrait être connu dans la journée de lundi ou mardi matin. En fonction de la décision, la Fnac fixera sa propre conduite. Le plus grand libraire de France a jusqu'au mercredi 28 octobre à 17 heures pour confirmer ou non son projet d'offre, selon la réglementation britannique.

ISABELLE CHAPERON, DENIS COSNARD ET CÉCILE PRUDHOMME

→ LIRE LA SUITE PAGE 5

Theranos, soupçons sur une « success story »

► La start-up créée par Elizabeth Holmes promet des tests sanguins révolutionnaires
► Des enquêtes du « Wall Street Journal » mettent en cause leur fiabilité

LIRE PAGE 10



Elizabeth Holmes, fondatrice de Theranos et plus jeune milliardaire non héritière du monde, le 21 octobre, à Laguna Beach (Californie).

GLENN CHAPMAN/AFP

720

MILLIONS D'EUROS

LE MONTANT DE LA VALORISATION DE DARTY PAR LA FNAC

DOSSIER TÉLÉCOMS-MÉDIAS: LE GRAND RETOUR DES MARIAGES

→ LIRE PAGES 6-7

PORTRAIT JORGE PAULO LEMANN, L'OGRE BRÉSILIEN QUI RACHÈTE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE MONDIALE

→ LIRE PAGE 2

PERTES & PROFITS | TOYOTA

La revanche du samouraï

À son sommet de la planète industrielle, deux empires se font face. Allemagne et Japon partagent le même goût pour les mécaniques bien huilées et la même prétention d'en inonder le monde. Ce n'est pas un hasard si les deux excellent à la fois dans les machines-outils et dans les automobiles, les unes au service des autres.

Leurs champions s'affrontent sur tous les terrains, et notamment sur le plus grand de tous, la Chine. En septembre dernier, à la veille du Salon automobile de Francfort, le chevalier Volkswagen se voyait en vainqueur. Au premier semestre de 2015, il avait réussi contre toute attente à décrocher le titre de numéro un mondial. Ephémère couronne.

A la veille de l'ouverture du Salon de Tokyo, mercredi 28 octobre, le samouraï Toyota retrouve de sa superbe. Sur les neuf premiers mois de l'année, il a vendu 60 000 voitures de plus que son adversaire. Et comme pour enfoncer un peu la tête de son concurrent dans sa grande flaque de gas-oil, il s'est donné un cap bien plus ambitieux encore: parvenir en vingt-cinq ans à éliminer totalement de sa gamme les véhicules à essence et diesel. En finir avec une technologie plus que centenaire qui constitue la quasi-totalité de sa flotte aujourd'hui.

Le porte-drapeau de cette offensive s'appelle la Toyota Mirai (« futur » en japonais). Une voiture à hydrogène dont les seuls rejets sont quelques gouttes d'eau. Comprendre: le futur appartient à Toyota. Fragilisé par des rappels en masse aux Etats-Unis, puis par le tsunami de 2011 qui a tou-

ché nombre de ses usines, il est reparti à l'offensive, avec notamment de nouveaux projets, notamment au Mexique et en Chine.

Regarder au-delà

Ce retour en forme ne se produit cependant pas au meilleur moment. Les deux constructeurs affichent pour 2015 des ventes en baisse, de près de 1,5 %, par rapport à l'année précédente. Et cela n'a rien à voir avec le scandale qui affecte l'allemand puisqu'il est trop tôt pour que l'affaire apparaisse dans les statistiques. Le marché japonais dégringole, le brésilien s'effondre et, plus grave encore, les ventes en Chine ne se redressent pas.

Toyota préfère donc regarder au-delà. A court terme, il devrait être le premier gagnant de la « dédiésélisation » du parc automobile en Europe, compte tenu de son avance sur les véhicules hybrides. Même les chauffeurs de taxi parisiens troquent leurs Peugeot ou leurs Mercedes contre des Toyota Prius.

Et son pari sur la Mirai est du même ordre. Et suscite le même scepticisme que l'hybride à son époque. La voiture est trop chère, 80 000 euros et, surtout, son développement exige de considérables investissements dans un réseau de distribution d'hydrogène en station-service. Mais le futur est à ce prix. Et les deux pays qui investissent en ce moment dans cette technologie sont, comme par hasard, l'Allemagne et le Japon. La guerre des étoiles n'est donc pas terminée. ■

PHILIPPE ESCANDE

▼ CAC 40	4 900 PTS - 0,47 %
▲ DOW JONES	17 646 PTS + 0,90 %
▲ EURO-DOLLAR	1,1048
▲ PÉTROLE	48,01 \$ LE BARIL
▼ TAUX FRANÇAIS À 10 ANS	0,84 %

VALEURS AU 26/10 - 9 H 30

EMPIRES
4 000 ANS D'HISTOIRE IMPÉRIALE
LES NOUVELLES STRATÉGIES DE DOMINATION

EMPIRES
Un hors-série du « Monde »
100 pages - 7,90 €
Chez votre marchand de journaux
et sur Lemonde.fr/boutique

Jorge Paulo Lemann, l'ogre brésilien

Burger King, les ketchups Heinz, les snacks du géant Kraft, les bières d'AB InBev et maintenant celles de SAB Miller : la fièvre acheteuse du milliardaire brésilien semble sans limite

SAO PAULO - correspondante

Jorge Paulo Lemann est un comme un joueur de fond de court. De ceux qui ont leur adversaire à l'usure, renvoyant la balle de l'autre côté du filet avec patience et méthode. Pour s'emparer de SAB Miller, le numéro deux mondial du marché de la bière, le Brésilien de 76 ans, actionnaire principal du leader du secteur AB InBev – et ancien champion de tennis –, n'a pas eu peur d'user de patience. Mais la raquette n'a pas tremblé lors du jeu décisif. Après quatre refus successifs, SAB Miller a accepté, le 13 octobre, le principe d'une offre qui le valorise 96 milliards d'euros. AB InBev a maintenant jusqu'au 28 octobre pour la déposer formellement.

A la tête d'une fortune estimée à 83,7 milliards de reais (19,2 milliards d'euros), l'homme né à Rio de Janeiro, le 26 août 1939, de parents immigrés suisses, avait fait de l'acquisition du brasseur d'origine sud-africaine coté à Londres une véritable obsession. Une idée fixe et pour le moins curieuse de la part de cet ascète filiforme qui s'interdit l'alcool et ne s'autorise que rarement une viande rouge. « C'est quelqu'un d'extrêmement discipliné. Tous les matins, il se lève à l'aube pour faire une partie de tennis. Et il n'aime pas perdre », sourit Cristiane Correa, auteur d'une biographie non autorisée, *O Sonho Grande* (éditions Primeira Pessoa, non traduit), sur cet homme très discret.

Objet de fascination pour les étudiants brésiliens, M. Lemann n'est pourtant pas décrit comme un homme talentueux. « Son don, c'est de copier et de trouver les bonnes personnes pour exécuter », poursuit Mme Correa. Sa grande inspiration, il la pioche aux Etats-Unis, à Harvard et dans les entreprises américaines. Parmi ses modèles revendiqués, Sam Walton, le fondateur de la chaîne de distribution américaine Wal-Mart, passé maître dans l'art de mettre ses fournisseurs sous pression. Ses leitmotivs : la culture de la méritocratie et la réduction agressive des coûts.

Les salariés du brasseur Anheuser-Busch en conservent un souvenir amer, raconte Mme Correa dans son livre. Lors du rachat de la bière américaine Budweiser par le belgo-brésilien InBev, en 2008, les employés gâtés, habitués jusque-là à fréquenter les parcs d'attractions aux frais de l'entreprise, ont dû se plier à la « culture 3G », du nom du fonds d'investissement du milliardaire brésilien : voyages d'affaires en classe éco et réservation dans des hôtels tout juste corrects, avec parfois, la nécessité de devoir partager sa chambre avec un collègue.

« LES TROIS MOUSQUETAIRES »

C'est un mode de management bien éloigné de celui de la plupart des entreprises familiales et paternalistes du Brésil. « *Le style a changé* », confirme Mauricio Morgado, professeur de marketing à la Fondation Getulio Vargas, à Sao Paulo. Les mauvaises langues en ont déduit que l'homme, qui possède la double nationalité, serait davantage suisse que brésilien. Pourtant, à l'instar de nombre de Cariocas, M. Lemann a passé son enfance avec une planche de surf sous le bras, une discipline sportive dans laquelle il a longtemps excellé. « *J'étais un enfant de la plage* », a-t-il raconté lors d'une de ses rares interventions publiques.

Son père, Paulo, mort quand il n'avait que 14 ans, était un entrepreneur. Né dans l'aisance mais sans extravagance, Jorge Paulo Lemann a vécu avec sa mère, Anna Yvette, entre le quartier chic de Leblon, où se trouvait la maison familiale, et Ipanema, lieu huppé où il fréquentait le country club.



Jorge Paulo Lemann et son épouse Susanna à Sun Valley (Idaho, Etats-Unis), le 9 juillet. A. GOMBERT/EPA/MAXPPP

Le petit Lemann a 7 ans lorsqu'il tient sa première raquette, un peu plus de 20 quand il défend les couleurs de la Suisse lors d'une Coupe Davis en mai 1962, s'inclinant trois sets à zéro. Après avoir disputé quelques tournois, notamment Wimbledon et Roland-Garros, ses limites lui apparaissent au grand jour. « *J'avais beau jouer, j'ai compris que je ne serais jamais parmi les dix premiers mondiaux. J'ai décidé d'arrêter, conscient que je ne serais pas une star* », précise l'intéressé. « *Cela donne une idée de l'ambition du personnage* », s'amuse Mme Correa.

En 1958, à son arrivée sur le campus d'Harvard, le petit Brésilien, mort de froid, découvre un autre univers. « *J'avais des cours de philosophie, j'étudiais Platon, ma vision du monde s'est transformée. Mes rêves, qui consistaient à gagner un tournoi de tennis ou à surfer sur des vagues chaque fois plus grosses, sont devenus plus grands* », rapporte sa biographe dans son livre.

Harvard lui ouvre les portes de la finance. Il commence à travailler comme trader et devient associé d'un établissement qui tourne mal. Loin de se lamenter, il repart de plus belle. En 1971, avec d'autres associés, il s'empare de la société de courtage Garantia, décrite, dix ans plus tard, comme le « Goldman Sachs brésilien », et qui deviendra le « G » de 3G, le fonds d'investissement créé en 2004. C'est chez Garantia, entreprise finalement cédée en 1998 à Credit Suisse pour 675 millions de dollars, qu'il rencontrera ses deux futurs complices, Marcel Telles et Beto Sicupira.

Le trio, baptisé « les trois mousquetaires », cherche de nouveaux terrains de jeux pour expérimenter des montages financiers alambiqués, avec un fort recours à la dette et des pratiques agressives de management.

Après la finance, les compères s'attaquent à l'industrie. Parmi les investissements de Garantia figureront le distributeur Lojas Americanas, et la bière brésilienne Brahma. « *Si j'avais écouté tous les diplômés en MBA qui m'entouraient à l'époque, je n'aurais ja-*

26 AOÛT
1939

Naissance à Rio de Janeiro

1962

M. Lemann joue en Coupe Davis pour la Suisse

MARS 2015

Il acquiert le groupe américain de l'agroalimentaire Kraft

13 OCTOBRE

Il s'empare du brasseur SAB Miller

mais investi dans la bière», a confié M. Lemann, lors d'une conférence organisée en France par l'Insead. Joseph Levy, le patron de la filiale brésilienne du PMU, présent à cette rencontre, raconte que M. Lemann a alors vanté « *le flair* » qui l'a conduit à faire ce choix contre l'avis général. Le surfeur a alors pris de vitesse tous ses rivaux. En une décennie, et après avoir placé 90 milliards d'euros sur la table, il a fait d'AB InBev le leader mondial du secteur de la bière, collectionnant les marques, de l'américaine Budweiser à la mexicaine Corona en passant par la belge Stella Artois ou l'allemande Beck's.

A chaque acquisition, le scénario se répète. Les entreprises, ronronnantes, se redressent. Les profits décollent, dopés par des méthodes brutales. Il place ses hommes de confiance aux postes-clés d'une industrie dont ils ignorent souvent tout. Ainsi de son fils spirituel, Carlos Brito, aujourd'hui à la tête d'AB InBev. Lui, reste toujours dans l'ombre.

Le grand public ignore tout de ce milliardaire très discret. Ami de l'ancien président Fernando Henrique Cardoso, du Parti de la social-démocratie brésilienne (PSDB, opposition), il ne se mêle jamais de politique, préférant les conversations tennistiques avec le champion suisse Roger Federer ou le Brésilien Gustavo Kuerten, ses amis.

Partageant sa vie entre le Brésil et les rives du lac de Zurich, où il s'est installé avec son épouse Susanna en 1999, après une tentative de kidnapping de leurs enfants à Sao Paulo, il

a fait de sa réserve sa meilleure protection. Aussi taiseux et profil bas qu'Abilio Diniz, autre grande fortune du Brésil, est volubile et fougueux, il a séduit l'homme le plus riche du monde, l'Américain Warren Buffett, associé au fonds 3G lors du rachat de Kraft, en mars.

L'APPUI DE WARREN BUFFETT

A son sujet, « l'oracle d'Omaha » ne tarit pas d'éloges, le jugeant « *parmi les meilleurs hommes d'affaires au monde* ». Grâce au parrainage prestigieux et généreux du « papy de la finance », le rêve américain de 3G se concrétise. Après avoir mis l'Amérique en bouteille en acquérant Anheuser-Busch et sa Budweiser, en 2008, après avoir acquis la chaîne de restauration rapide Burger King en 2010, l'appui sonnante et trébuchant du milliardaire du Midwest permet à 3G de s'emparer des ketchups Heinz en 2013, de la chaîne de cafés et de donuts canadienne Tim Hortons en 2014 et de Kraft cette année. M. Lemann a placé un de ses hommes, Bernardo Hees, à la direction du géant né de la fusion de Heinz et de Kraft ; ce dernier avait précédemment coupé des têtes chez Burger King, puis chez Heinz.

Sa « *Blitzkrieg* » a fini par mettre M. Lemann sous les projecteurs. D'autant que dans le classement *Forbes* des plus grandes fortunes mondiales, l'homme d'affaires a bondi de la 34^e à la 26^e place entre 2014 et 2015. Large-ment de quoi faire oublier le classement ATP des joueurs de tennis professionnels... ■

CLAIRE GATINOIS AVEC LAURENCE GIRARD

CULTURE DE
LA MÉRITOCRATIE
ET RÉDUCTION
AGRESSIVE DES
COÛTS SONT
LES LEITMOTIFS
DU MILLIARDAIRE
CARIOCA

« Pour la Fed, mieux vaut agir trop tard que trop tôt »

Olivier Blanchard, ancien économiste en chef du FMI, met en garde contre une remontée précoce des taux

ENTRETIEN

Le macroéconomiste français le plus réputé des États-Unis, Olivier Blanchard, a rejoint le Peterson Institute for International Economics, un think tank de Washington, après avoir passé sept ans au Fonds monétaire international (FMI). L'ancien économiste en chef de l'institution de Washington revient sur la politique monétaire de la Réserve fédérale américaine (Fed, banque centrale) et sur les risques associés à un environnement de taux nuls. Il évoque aussi la croissance des pays émergents et la poursuite du *quantitative easing* (QE) en Europe.

Comment va l'économie américaine ?

Elle se porte plutôt bien, même si les chiffres varient au jour le jour. Le système bancaire du pays est en bonne santé. L'endettement des ménages a diminué. Le marché du logement va de mieux en mieux. La consolidation budgétaire est limitée, et ne pèse plus sur la croissance. Mais on ne peut pas espérer de miracles : le taux de croissance potentielle est moins élevé qu'autrefois, probablement de l'ordre de 2 % ou un peu plus, contre 3 % à la fin du XX^e siècle. Et l'augmentation des inégalités dans un contexte de faible progression du produit intérieur brut (*PIB*) est un très sérieux problème. L'état de l'économie américaine justifie donc qu'on se pose la question d'un changement de politique monétaire.

Est-il opportun de relever les taux d'intérêt ?

Si nous étions dans une situation normale, il faudrait commencer maintenant à relever les taux d'intérêt car on part de très bas et une remontée prend du temps à exercer ses effets. Avec un taux de demandeurs d'emploi à 5 % de la population active aux États-Unis, un chiffre proche du chômage d'équilibre, maintenir les taux à zéro serait risquer la surchauffe. Le problème est que nous ne sommes pas dans une situation normale mais au voisinage de zéro, ce qui crée des risques particuliers.

Si la Fed attend trop longtemps pour remonter ses taux, le scénario risque d'être le suivant : l'économie risque de surchauffer, et l'inflation repartira, peut-être trop fort. Dans ce cas, il faudra que

« Aux États-Unis, la hausse des inégalités dans un contexte de faible croissance est un sérieux problème »

la banque centrale resserre les freins plus fort un peu plus tard. Mais a contrario, si elle décide de remonter le loyer de l'argent trop tôt, le risque de ralentissement économique est considérable, et l'économie américaine pourrait retourner à la trappe des taux d'intérêt à zéro, un scénario que l'on veut éviter presque à tout prix. Pour ne pas tomber dans cette trappe, mieux vaut agir trop tard que trop tôt.

La première hausse des taux d'intérêt américains peut-elle déclencher une crise financière dans les pays émergents et des fuites massives de capitaux ? Ou estimez-vous au contraire que les marchés financiers l'ont anticipée ?

Je ne vois pas cet événement, télégraphié depuis bien longtemps, déclencher une crise financière. Lorsqu'il se produira, il y aura sûrement quelques jours de tensions et d'incertitudes sur les marchés, mais rien de dramatique. La hausse est largement anticipée. L'ajustement des taux de change a déjà eu lieu. Nous ne sommes pas dans la situation de mai 2013, lorsque Ben Bernanke, alors président de la Fed, a annoncé le changement à venir de la politique monétaire des États-Unis et provoqué le « Taper Tantrum » [*de forts remous*]. Ici, il n'y a pas de changement de stratégie, juste un ajustement de la même politique.

Les pays émergents et en développement en sont à leur cinquième année consécutive de ralentissement. Est-ce la fin d'un âge d'or ?

Les économistes et les responsables politiques ont mal interprété la nature de la croissance très forte des pays émergents dans les années 2000. Ils ont surestimé la composante structurelle de cette croissance, et sous-estimé sa composante conjoncturelle et transitoire liée à la forte hausse des matières premières. Ce mou-



Olivier Blanchard fut économiste en chef du Fonds monétaire international de 2008 à 2015. FABIO MOTTA/AP

vement haussier s'est interrompu, provoquant un ralentissement qui, sans être dramatique, complique la vie de ces pays. Ne serait-ce que parce que leur gouvernement espérait des recettes budgétaires plus importantes que prévu et parce que leurs entreprises peuvent s'être endettées à l'excès. On est dans une période d'ajustement, qui risque de durer un certain temps.

Faut-il s'inquiéter de cet endettement ?

Je ne suis, pour ma part, pas très inquiet. Sauf pour certains pays où la diminution du prix des matières premières a des effets préoccupants. Certaines grandes économies émergentes, comme la Russie et le Brésil, se trouvent en grande difficulté. L'ampleur de la récession russe, par exemple, peut avoir des conséquences géopolitiques importantes ; tout comme la diminution des revenus de l'Arabie saoudite, du fait de la baisse des prix du pétrole, peut avoir des incidences politiques au Moyen-Orient.

« Certains grands pays émergents, comme la Russie et le Brésil, se trouvent en grande difficulté »

Le ralentissement des gains de productivité condamne-t-il durablement les pays avancés à une croissance plus faible ?

Il s'agit d'une tendance lourde qui date des années 1960. Le ralentissement des gains de productivité a été plus frappant dans les pays européens, en plein rattrapage de l'économie américaine jusqu'aux années 1980, qu'aux États-Unis. Des deux côtés de l'Atlantique, la productivité progresse désormais à peu près au même rythme, qui est bas.

Peut-on inverser la tendance avec des réformes structurelles ? Là encore, il ne faut pas espérer de

miracles, et ceux qui les prédisent sont des faux prophètes. Mais il faut essayer. Peut-être gagnera-t-on ainsi un demi-point de croissance, ce qui n'est pas négligeable.

Certains disent que la diminution de la productivité mesurée n'est qu'apparente et qu'il y a d'énormes problèmes de mesure. Il y a en effet des choses que l'on évalue mal, mais ces difficultés ne me paraissent pas suffisantes pour donner une vision complètement différente de la réalité. Soyons réalistes : l'hypothèse la plus raisonnable est que, au moins dans les dix ans qui viennent, la croissance de la productivité restera faible.

La reprise reste poussive en Europe, malgré la politique accommodante de la Banque centrale européenne (BCE). Faut-il s'obstiner à faire du quantitative easing (QE) ?

Il n'y a pas l'ombre d'un doute que si le président de la BCE, Mario Draghi, n'avait pas engagé l'institut de Francfort sur ce terrain, avec son « *whatever it takes* »

[*tout ce qui sera nécessaire*], l'Espagne et probablement d'autres pays de l'union monétaire seraient sortis de la zone euro, et la monnaie unique elle-même aurait probablement disparu. Il faut bien sûr poursuivre cette politique. Elle n'est pas suffisante, mais elle est nécessaire.

Maintenant que vous avez quitté le FMI et rejoint le Peterson Institute for International Economics, sur quoi allez-vous travailler ?

Sur trois thèmes. Je vais continuer à étudier les flux de capitaux et les mesures à prendre pour mieux les contrôler. Je souhaite aussi m'intéresser en profondeur aux pays européens qui ont été les plus touchés par la crise : le Portugal, l'Espagne, l'Irlande, la Grèce, par exemple. Enfin, dans le droit-fil de ce que j'avais initié au FMI, je suis convaincu qu'il faut repenser la macroéconomie. Il y a là un effort de reconstruction à faire. Je m'y attelle. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR
CLAIRE GUÉLAUD

Fin de partie pour les délits d'initiés à Wall Street

Une décision de justice fédérale a contraint un procureur new-yorkais à baisser les armes face au fonds spéculatifs SAC Capital Advisors

NEW YORK - correspondant

Généralement, dans les bons westerns, le shérif gagne toujours à la fin. Mais pas à Wall Street. Preet Bharara, le procureur du district sud de Manhattan, l'homme qui voulait « *casser Wall Street* », selon le titre d'une couverture de *Time Magazine* de 2013, vient de rendre partiellement les armes. Celui qui avait fait de la chasse aux délits d'initiés l'une de ses priorités a été contraint, jeudi 22 octobre, de lever les charges qui pesaient sur un gestionnaire de portefeuilles et six analystes du fonds spéculatif SAC Capital Advisors.

M. Bharara avait engagé des poursuites, depuis maintenant dix ans, contre SAC Capital et son fondateur, Steven A. Cohen, la pierre angulaire de sa croisade contre le crime en col blanc. Mais son impressionnant tableau de chasse, qui compte plus de 80 con-

damnations pour délit d'initiés pour un seul acquittement, risque d'en rester là. Le coup de grâce est venu de là où on ne l'attendait pas : la justice elle-même.

La décision rendue par une cour d'appel fédérale en décembre 2014 a en effet complètement bouleversé la jurisprudence du délit d'initiés. Cette instance a annulé la condamnation de Todd Newman, ancien gérant de portefeuilles chez Diamondback Capital Management, et d'Anthony Chiasson, cofondateur du fonds spéculatif Level Global Investors, faute de preuves suffisantes.

« Une aubaine »

La cour d'appel a estimé qu'il aurait fallu prouver que les accusés savaient que la source à l'origine de la fuite avait touché pour cela une récompense tangible. Les procureurs, eux, avaient démontré que les accusés savaient que l'information avait fuité illéga-

ment, mais pas nécessairement en échange d'un bénéfice sonnant et réverbérant. La cour d'appel est même allée plus loin dans ses attendus, en rejetant les affirmations des procureurs selon lesquelles un conseil professionnel ou amical pouvait constituer une récompense.

A partir du moment où, le 5 octobre, la Cour suprême des États-Unis a renoncé à se prononcer sur le cas, M. Bharara en a tiré les conséquences en abandonnant les charges contre Michael Steinberg, l'un des proches de M. Cohen, et six témoins, qui avaient pourtant plaidé coupable dans cette affaire et coopéraient avec la justice.

M. Steinberg avait bénéficié, entre 2008 et 2009, d'informations fournies par un analyste, Jon Horvath. Celui-ci avait appris, quelques jours avant la publication des résultats financiers de Dell, que la société informatique n'at-

teindrait pas ses objectifs. Il avait immédiatement transmis le tuyau à M. Steinberg, et celui-ci s'était alors empressé de « *shorter* » Dell, c'est-à-dire de faire un pari à la baisse sur l'action, qui allait lui permettre d'empocher 1 million de dollars.

Condamné à trois ans de prison en mai 2014, le gestionnaire se trouve donc aujourd'hui indirectement blanchi par l'arrêt de la cour d'appel dans la mesure où il aurait fallu apporter la preuve que

Il s'agit d'un revers cinglant pour M. Bharara. La condamnation de M. Steinberg, en 2013, constituait une première

M. Horvath avait été récompensé pour son information. « *Insister en maintenant ces plaidoyers de culpabilité n'aurait pas été dans l'intérêt de la justice* », a regretté le procureur, tout en soulignant que les poursuites avaient été menées « *de bonne foi* ». « *Michael Steinberg n'a commis aucun crime et est innocent* », s'est réjoui son avocat, Barry Berke.

Il s'agit d'un cinglant revers pour M. Bharara. La condamnation de M. Steinberg, en 2013, constituait une première dans ce que le procureur avait qualifié de « *plus grand délit d'initiés de l'histoire* ». En faisant tomber le gestionnaire de portefeuilles, M. Bharara n'avait jamais été aussi près de coincer, enfin, Steven Cohen. Acculé, le fondateur de SAC Capital avait accepté que sa société plaide coupable pour fraude boursière et paie 1,8 milliard de dollars d'amende aux autorités fédérales. L'affaire avait même

obligé celui qu'on appelle « le roi de Wall Street », qui n'a néanmoins jamais été inculpé directement, à démanteler son fonds.

M. Cohen a, depuis, relancé un *family office*, c'est-à-dire un fonds de gestion de fortune personnelle, baptisé Point72 Asset Management, qui gère 11 milliards de dollars d'actifs et emploie 800 personnes. M. Cohen fait encore l'objet, de la part de la Securities and Exchange Commission, le gendarme de la Bourse américaine, d'une plainte au civil pour « manquement de supervision » de ses traders. Mais, désormais, à Wall Street, on se garde bien d'anticiper la fin du film, même si M. Bharara a sa petite idée sur ce qui va maintenant se passer en matière de délit d'initiés. Selon lui, la décision de la cour d'appel est une véritable « *aubaine pour les amis et les familles des riches qui ont accès à des informations confidentielles* ». ■

STÉPHANE LAUER

IG Metall se modernise et promeut une femme

Christiane Benner est la première femme à accéder à la vice-présidence du puissant syndicat allemand

BERLIN - correspondance

Rarement, ces dernières décennies, le syndicat IG Metall avait arboré un visage si confiant et si moderne. Le plus grand syndicat d'Europe, qui a clôturé, samedi 24 octobre, son 23^e congrès, a réussi la gageure de dépoussiérer son image, au terme de huit ans de réformes.

Le symbole le plus parlant de cette mutation réussie est l'élection, avec près de 92 % des voix, d'une femme à la tête de l'organisation. A 47 ans, Christiane Benner est la première femme à accéder à la vice-présidence de ce syndicat industriel typiquement masculin, aux 125 ans d'histoire. Pour IG Metall, c'est une petite révolution. Ces quatre prochaines années, Christiane Benner codirigera l'organisation aux côtés du président, Jörg Hofmann, élu à 91 % des voix, lequel pourrait lui laisser sa place en 2019.

Pour mesurer le changement de culture, il faut rappeler que le syndicat, qui compte 2,27 millions de membres, représente essentiellement des secteurs d'activité dans lesquels les hommes sont majoritairement représentés comme : la métallurgie, la plasturgie et le textile, l'automobile, la construction de machines et l'électronique, les piliers de l'industrie exportatrice « made in Germany ».

Les femmes représentent moins de 20 % des membres. Et pourtant, Christiane Benner a été élue triomphalement au poste de coprésidente. « Je suis fière d'être la première femme à la tête d'IG Metall. Cela montre que le syndicat est devenu très ouvert et prêt à la diversité », a-t-elle déclaré.

Affaire Volkswagen : un échange plutôt qu'une réparation

Selon l'agence DPA, le groupe Volkswagen (VW) envisage de proposer un échange, et non pas une réparation, aux propriétaires de véhicules au moteur diesel truqué. Comme certains de ces moteurs ne pourront pas être remis aux normes sans toucher à la mécanique, le constructeur pourrait accorder aux clients un véhicule neuf à un prix attractif afin d'éviter des réparations et de maintenir ses ventes. Selon *Bild am Sonntag*, qui cite l'enquête interne menée par VW, un autre manager, le directeur des technologies moteur, aurait été mis en congé par le groupe, suspecté d'avoir joué un rôle-clé dans la manipulation. Selon *Bild*, l'ancien président du directoire du groupe, Martin Winterkorn, n'aurait par ailleurs pas su avant mi-septembre que les moteurs avaient été manipulés par un logiciel illégal. VW n'a pas commenté ces informations.

« La priorité d'IG Metall est d'obtenir des résultats très concrets dans la négociation avec le patronat et le gouvernement »

WOLFGANG SCHROEDER
professeur à l'université de Kassel

Jamais encore IG Metall n'avait aussi bien élu ses dirigeants. Pour Wolfgang Schroeder, professeur à l'université de Kassel, « c'est un fort signe d'unité. Le syndicat mise aujourd'hui sur le consensus et la coopération ». Pour Stefan Schmalz, sociologue à l'université d'Éna, il s'agit d'un signe clair de revitalisation : « IG Metall est le seul syndicat allemand à avoir stabilisé ses effectifs et regagné des adhérents à partir de 2011, après plusieurs décennies de déclin. » Et les nouveaux membres se recrutent parmi deux groupes stratégiques longtemps délaissés : les jeunes et les travailleurs précaires. Comme par hasard, cette nouvelle attractivité s'est accompagnée depuis 2007 d'une influence croissante du syndicat sur la politique et les débats de société.

Le grand tournant a été la crise de 2008-2009. En négociant le chômage partiel et la prime à la casse, le syndicat a permis une stabilisation du marché du travail et une reprise rapide de l'activité dès la sortie de la crise. « Ces efforts du syndicat lui ont apporté beaucoup de reconnaissance auprès des poli-

tiques et ont eu des répercussions positives à l'intérieur de l'organisation », poursuit Wolfgang Schroeder.

Signe éclatant de cette influence, l'accord signé entre les partis de la « grande coalition » au pouvoir depuis 2013, la CDU et le SPD, a repris l'essentiel des revendications portées par IG Metall : le salaire minimum, la retraite à 63 ans, la régulation du travail intérimaire et des contrats d'usine, ces contrats de travail qui contournent les conventions collectives.

Vrai contre-pouvoir

Et dans les entreprises, IG Metall a engrangé des succès sur son cœur de métier : depuis quinze ans, il a négocié des hausses de salaires confortables, en général supérieures à l'inflation et à la hausse de la productivité. Exit, l'étiquette de dinosaure de l'époque industrielle, représentant les intérêts de salariés âgés, voire retraités, qui était accrochée à l'organisation. IG Metall dégage aujourd'hui l'image d'un vrai contre-pouvoir du capitalisme allemand, un acteur incontournable du débat sur l'avenir du travail en Allemagne.

Ses campagnes publicitaires aux messages percutants sont très visibles dans l'espace public. Comment le syndicat est-il parvenu à prendre le virage de la modernité ? « Le changement s'est amorcé à partir de 2007. Sous la présidence de Berthold Huber et de Detlef Wetzel, IG Metall a arrêté de faire de la rhétorique avec des objectifs du passé. La priorité était d'obtenir des résultats très concrets dans la négociation avec le patronat et le gouvernement », explique M. Schroeder.

Parallèlement, IG Metall réforme ses structures et démocratise la prise de décision. L'avis des membres est placé au cœur de la stratégie, contre le pouvoir des permanents. Enfin, un fonds de 20 millions d'euros par an est alloué exclusivement au recrutement de nouveaux adhérents. Une stratégie payante : 30 000 intérimaires ont rejoint les rangs du syndicat depuis 2007.

L'élection de Christiane Benner, experte du travail numérique et figure de modernité, marque la volonté du syndicat de prendre la parole sur des sujets très actuels : les défis de l'accessibilité permanente et des nouvelles formes de travail

indépendant ; les réfugiés et les travailleurs immigrés ; ou encore la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, notamment pour les femmes.

Malgré ses récents succès, IG Metall reste menacé par un mouvement qui s'amplifie : la désaffection des petites entreprises pour les conventions collectives négociées par le syndicat, jugées trop contraignantes. Même les grands groupes allemands multiplient les tentatives de contournement comme la sous-traitance, le travail intérimaire ou la délocalisation.

Et si le syndicat regagne des adhérents, le taux d'affiliation des salariés, lui, est en déclin. Dans ce contexte, la gestion des suites de l'affaire des moteurs diesel tru-

qués de Volkswagen (VW) sera particulièrement délicate. VW est un bastion d'IG Metall, son entreprise vitrine, le symbole vivant que codécision peut se conjuguer avec réussite économique. Or VW a annoncé un plan de réduction des coûts et des commandes aux sous-traitants, qui pourrait se traduire par des suppressions d'emplois ou des délocalisations dans le secteur.

A cela s'ajoute le fait que les critiques contre la gouvernance de VW, jugée trop peu indépendante, se sont réveillées depuis le déclenchement du scandale. Chez VW, le conseil de surveillance est composé pour moitié de représentants du personnel. Et le chef d'IG Metall, Jörg Hofmann, y occupe le siège de vice-président. ■

CÉCILE BOUTELET



M^{me} Benner et M. Hofmann, vice-présidente et président d'IG Metall. ULRICH BAUMGARTEN/GETTY IMAGES

LES CHIFFRES

2,27

C'est en millions le nombre d'adhérents que comptait le syndicat allemand IG Metall au 31 décembre 2014.

220 000

C'est le total des membres de l'organisation syndicale âgés de moins de 27 ans. IG Metall compte 400 000 femmes dans ses rangs.

110 000

C'est le nombre de nouveaux adhérents au syndicat en 2014.

Succès pour la privatisation partielle de la poste italienne

Les épargnants se sont arrachés les 37,4 % du capital vendu par l'Etat. Le titre sera coté à la Bourse de Milan à partir du 27 octobre

ROME - correspondant

Toujours prompts à maugréer lorsqu'ils doivent affronter de longues files d'attente aux guichets de Poste Italiane pour effectuer un envoi ou retirer de l'argent, les Italiens se sont rués sur les 37,4 % de l'entreprise publique que l'Etat, actionnaire unique, a mis en vente depuis le 12 octobre.

Le 23 octobre, le ministre de l'économie, Pier Carlo Padoan, s'est félicité du succès de cette privatisation partielle, « la plus importante de ce type en Italie depuis quinze ans et la plus grande en Europe cette année ». Le titre entrera à la Bourse de Milan, mardi 27 octobre, au prix de 6,75 euros l'action.

Au total, 453 millions d'actions ont été mises sur le marché, dont

un tiers étaient réservées aux particuliers. La demande a été trois fois supérieure à l'offre. 25 000 des 143 000 employés de la poste ont souscrit à cette vente. « Nous restons une entreprise profondément sociale, s'est félicitée la présidente de Poste Italiane, Luisa Todini. L'entrée en Bourse assurera un meilleur service pour les citoyens. Nous sommes présents dans l'histoire du pays depuis cent cinquante ans. Aujourd'hui, nous écrivons l'avenir. » « C'est une preuve de confiance dans le plan stratégique de l'entreprise, mais aussi dans la nouvelle voie prise par l'Italie », a renchéri M. Padoan.

Actif dans le courrier mais aussi la logistique, l'e-commerce, la finance, l'assurance et la téléphonie mobile, le groupe est désormais valorisé à 8,8 milliards

d'euros et l'Etat va lever 3,3 milliards d'euros grâce à l'opération. Cette somme, promet le gouvernement, servira à réduire la dette publique, qui atteint près de 2 200 milliards d'euros, soit 134 % du produit intérieur brut. L'exécutif entend ramener cette proportion aux alentours de 123 % à l'horizon 2018.

Victoire pour Matteo Renzi

L'agence financière Radiocor affirme que, outre les particuliers, les fonds souverains chinois China Investment Corporation et State Administration of Foreign Exchange, ainsi que le koweïtien Kuwait Investment Office, la Norges Bank, BlackRock et George Soros, feront partie des nouveaux actionnaires de l'entreprise. Leurs parts ne dépasseraient toutefois

pas 2 % du groupe. L'Etat se réserve en outre la possibilité de mettre en vente (option de surallocation) 4 % supplémentaires de ses parts, réservés cette fois aux investisseurs institutionnels.

Pour Matteo Renzi, le chef du gouvernement, ce succès, à confirmer le premier jour de la cotation, est une victoire politique. Alors que beaucoup de ses promesses avaient été jugées intenable par ses concitoyens, désabusés par des annonces rarement suivies d'effet, il démontre sa ténacité, comme il l'a fait dans un autre domaine, avec les réformes institutionnelles (mode de scrutin et fin du bicamérisme), désormais en bonne voie.

Le train de privatisations, annoncé depuis des années par différents gouvernements et forte-

ment recommandé par l'Union européenne, le FMI et la Banque centrale européenne, tardait à voir le jour. Le gouvernement entend faire de Poste Italiane un « champion national », à l'instar de ceux qui l'ont précédé sur cette voie, comme les groupes énergétiques ENI et ENEL.

Pour Francesco Caio, directeur général de cette entreprise née en même temps que l'unité de l'Italie, l'entrée en Bourse de Poste Italiane témoigne de « l'intérêt [à l'étranger] pour la Péninsule, perçue comme un pays qui, plus que les autres, peut bénéficier de la reprise économique et d'un gouvernement qui mène des réformes ».

« Pendant soixante ans, la poste a été le lieu des vilenies des hommes politiques », a assuré M. Renzi en flattant les Italiens, qui ont une

piètre opinion de leurs services publics. Nous la mettons sur le marché et non plus à disposition des politiques pour qu'ils y fassent embaucher qui ils ont envie. » « Nous avons toujours dit que privatiser les grandes entreprises pour récolter de l'argent était un choix discutable », a rétorqué Susanna Camusso, secrétaire générale de l'organisation CGIL, le plus grand et le plus à gauche des syndicats italiens.

Les privatisations italiennes devraient désormais se poursuivre, avec la mise sur le marché de parts de l'Etat dans ENAV (contrôle aérien) et de FS (chemins de fer). Le gouvernement avait déjà placé en Bourse en 2014 une partie de Fininvest (chantiers navals) et de Rai Way (télécommunications). ■

PHILIPPE RIDET

La bataille du ciment gagne l'Afrique

Au Burkina Faso, quatre groupes se partagent un marché qui croît de 12 % par an

OUAGADOUGOU - correspondance

Les sacs de ciment s'empilent dans le petit magasin de construction de Selif Kabore à Dassasgho, dans l'est de Ouagadougou (Burkina Faso). Re-tranché derrière son comptoir, le patron conseille ses clients sur les vertus des producteurs burkinabés. Diamond Cement, Cimaf, CimBurkina, CimFaso... ils sont quatre à se partager le marché national. « Quand j'ai ouvert mon magasin, en 2009, il n'y en avait qu'un. Nous manquions de ciment, c'était compliqué », explique l'homme d'affaires entre deux coups de téléphone.

Aujourd'hui, Selif Kabore croule sous la marchandise. Comme d'autres pays d'Afrique subsaharienne, le Burkina Faso est devenu le terrain de jeu d'industriels déterminés à s'imposer dans un marché en pleine émergence : « l'or gris », comme on nomme le ciment dans le milieu.

« Dans les cinq prochaines années, la consommation de ciment au Burkina Faso devrait augmenter en moyenne de 12 % par an », assure Joseph Zerbo, directeur général de l'industrie burkinabée. Un boom lié à l'urbanisation galopante du pays.

De telles perspectives n'ont pas laissés les industriels indifférents. Les cartes ont été rebattues en mars. A quelques jours d'intervalle, CimFaso, Cimaf et CimBurkina ont inauguré leurs cimenteries dans une zone devenue le centre névralgique de la construction burkinabée : Kossodo. Un parc industriel immense, au nord de la capitale, où les chemins de terre côtoient les routes bitumées en construction, le long d'une voie ferrée.

Au départ, seuls deux groupes devaient rejoindre l'indien Diamond Cement, arrivé il y a treize ans sur le marché national : Ci-

maf, appartenant au magnat de l'immobilier marocain Anas Sefrioui, et CimBurkina, propriété du groupe allemand Heidelberg. Mais Inoussa Kanazoé, un homme d'affaires burkinabé qui détenait près de 20 % de CimBurkina, a voulu sa part du gâteau. En 2014, il a créé sa propre cimenterie, CimFaso.

Pas de guerre des prix

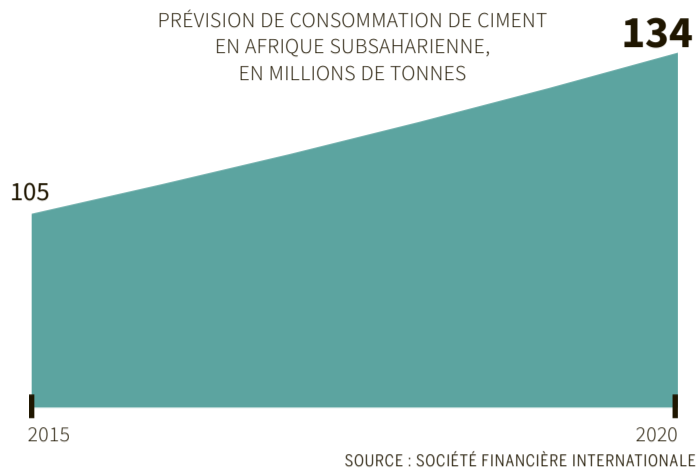
« On s'est retrouvé à quatre, avec une capacité de production totale de 2,5 millions de tonnes par an, pour un marché qui a consommé 1,3 million de tonnes en 2014 », s'étonne Ousmane Diallo, le directeur général de Cimaf. « Avant l'implantation des nouvelles cimenteries, la production nationale était déficitaire. Nous importions du ciment depuis le Togo et le Sénégal. Aujourd'hui, le pays exporte, principalement dans la sous-région », se félicite Joseph Zerbo.

Le hic ? Les coûts de production au Burkina Faso, comme dans d'autres pays africains enclavés, sont plus élevés que dans les pays côtiers, qui acheminent plus facilement le clinker.

Cette matière première nécessaire à la production du ciment est peu présente en Afrique de l'Ouest. Aussi est-elle souvent importée depuis le bassin méditerranéen par voie maritime. « Transporter une tonne de clinker coûte entre 35 000 [53 euros] et 40 000

Ces perspectives de croissance ont conduit le nigérian Dangote Cement à sortir des frontières de son pays natal

La demande pourrait augmenter de 28 % d'ici cinq ans



SOURCE : SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE

[61 euros] francs CFA, cela impacte le coût de production, assure M. Diallo. On pourrait encore baisser le prix de la tonne de ciment de 1 000 [1,50 euro] ou 2 000 francs CFA, mais qu'en sera-t-il ?

Au lieu de se lancer dans une guerre des prix, les cimentiers burkinabés ont du coup préféré s'aligner. Chez les revendeurs du pays, les prix des sacs de ciment sont quasi les mêmes, qu'importe la marque : 6 000 francs CFA (9 euros) les 50 kilos. « Nous ne pouvons pas fixer nos marges comme bon nous semble, assure néanmoins Ousmane Diallo. Si un concurrent décide de faire 10 % de marge, nous sommes obligés de suivre. »

Pas question, en tout cas, de laisser passer la manne économique que représente le développement du ciment sur le continent. Dans les cinq prochaines années, la consommation moyenne de ciment en Afrique subsaharienne devrait croître de 5 % par an, selon la Société financière internationale (SFI), l'institution de la Banque mondiale chargée d'aider au développement du secteur privé.

Cette croissance a attiré vers l'Afrique des géants de l'or gris, tels le français Lafarge ou l'allemand Heidelberg Cement. Ces perspectives ont aussi conduit le nigérian Dangote Cement à sortir des frontières de son pays natal.

Mastodonte

Aliko Dangote, l'homme le plus riche d'Afrique, s'est construit un véritable empire du ciment en à peine dix ans. Sa capacité de production est désormais vertigineuse : 34 millions de tonnes en 2014. « Dangote a investi 7 à 8 milliards de dollars dans le ciment », estime Michel Folliet, responsable du département matériaux de construction à la SFI. Et ce n'est qu'un début : en 2020, Dangote Cement espère pouvoir

produire 100 millions de tonnes par an.

Au mois d'août, le groupe nigérian a signé un contrat de 4,3 milliards de dollars (3,90 milliards d'euros) avec l'entreprise chinoise Sinoma International Engineering, pour la construction de nouvelles cimenteries.

Cameroun, Ethiopie, Kenya, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Zambie... Les nouvelles usines augmenteront la capacité de production du groupe de 25 millions de tonnes. Face au développement d'un mastodonte pareil, difficile pour les concurrents de rivaliser.

La fusion entre Lafarge et Holcim, effective à l'été 2015, a permis à ce nouveau géant d'augmenter sa force de frappe. Le groupe franco-suisse est actuellement le cimentier le plus présent en Afrique subsaharienne, avec des activités dans une douzaine de pays. Mais il devrait vite être dépassé par Dangote Cement. « Probablement en 2016 ou 2017 », prédit Michel Folliet.

« Dangote a préempté une bonne part des capacités de production sur les cinq prochaines années », ajoute l'analyste. A court terme, le marché du ciment semble donc être verrouillé par le nigérian, mais il n'a pas gagné la guerre. « En dix ou vingt ans, la consommation de ciment en Afrique devrait doubler, assure M. Folliet. Tout le monde pourra encore jouer, mais pas forcément sur le podium. » ■

MORGANE LE CAM

AUTOMOBILE
Affaire VW : Bruxelles dans le collimateur
Bruxelles a eu connaissance de manipulations des tests d'émission par les constructeurs de moteurs plus de deux ans avant les révélations sur la tricherie de Volkswagen aux Etats-Unis, selon le *Financial Times* du lundi 26 octobre. Le commissaire européen chargé de l'environnement, Janez Potocnik, avait alerté ses collègues dès 2013 mais aucune action n'a été prise contre cette pratique.

TRANSPORT AÉRIEN
Air France propose une productivité « à la carte » à ses pilotes
Air France a proposé trois types de contrats de travail à ses pilotes, a annoncé Xavier Broseta, le directeur des ressources humaines de la compagnie, dans *Le Parisien* du lundi 26 octobre. Si un pilote accepte les gains de productivité, sa rémunération est préservée ; s'il travaille plus, son salaire augmente ; s'il refuse les efforts demandés, son salaire est ajusté à la baisse.

BTP
Jean-François Roverato revient à la présidence d'Eiffage
Après le décès brutal de Pierre Berger, PDG d'Eiffage, dans la nuit du jeudi 22 au vendredi 23 octobre, le conseil d'administration de l'entreprise a nommé, lundi, l'ancien patron du groupe Jean-François Roverato à la présidence par intérim et Max Roche, jusqu'alors directeur général adjoint, comme directeur général, le temps de trouver un successeur.

La Fnac peine à convaincre Darty d'accepter sa proposition d'achat

L'offre du libraire valorise à 720 millions d'euros l'enseigne d'électroménager, qui devait se prononcer lundi 26 octobre

SUITE DE LA PREMIÈRE PAGE

Vestige de l'empire de la distribution Kingfisher, Darty est en effet coté à Londres, même si l'essentiel de ses activités se trouve en France.

En cas de rejet de sa proposition, la Fnac garde la possibilité de mener l'affaire de façon hostile. « Mais elle n'osera pas », veut croire un proche de Darty.

Depuis l'annonce de son projet, le 30 septembre, Alexandre Bompard, le patron de la Fnac, a tenté de faire valoir tous les atouts de son projet, destiné à créer le « leader de la distribution de produits techniques, culturels et électroménagers en France ». Il a rencontré à plusieurs reprises Alan Parker, le président de Darty, et fait le tour de ses actionnaires, jusqu'à Edimbourg, en Ecosse.

Dimanche 25 octobre encore, il a mis en avant les économies d'échelle, plus importantes que prévu, que permettrait l'association des deux rivaux. Pas moins de 85 millions d'euros à terme, selon un rapport du cabinet EY (ex-Ernst & Young). Près de la moitié des gains proviendrait des achats de matériel électronique, un domaine dans lequel les deux réseaux sont présents. L'optimisation de la logistique, l'intégration de certaines fonctions dans les sièges sociaux et les achats de

prestations de service fourniraient l'autre moitié des économies. Pour la direction de la Fnac, pareille perspective « renforce la conviction » que ce mariage représenterait une occasion de « création de valeur unique pour les deux groupes ».

La Fnac a d'ores et déjà obtenu le soutien écrit de deux actionnaires importants de Darty, qui détiennent au total 23,6 % du capital : le fonds activiste Knight Vinke, et le fonds français DNCA.

Une prime un peu chiche

Mais le conseil de Darty, dont ces deux actionnaires sont absents, reste dubitatif. Avec trois grandes interrogations. La première porte évidemment sur le prix. La Fnac propose de payer toute la facture en titres, sans versement de cash, en donnant une de ses actions contre 39 actions Darty. Cela équivaut à 27 % de plus que le dernier cours de Darty avant l'annonce de l'offre. Une prime jugée un peu chiche par certains. « Dans les OPA en général, c'est plutôt 30 % à 40 % qui est proposé », glisse un membre du camp Darty.

En outre, les actionnaires outre-Manche n'apprécient guère les offres en titres. Encore moins lorsqu'il s'agit, comme ici, d'actions cotées seulement à Paris. Cela implique de faire confiance à la fois à

la Fnac, dont le titre est jugé surévalué par certains, et à l'euro. Des fonds qui n'ont pas le droit de détenir d'euros devront d'ailleurs vendre leurs titres, met en garde un financier.

Deuxième sujet de préoccupation, la réalisation concrète de la fusion. Les économies d'échelle promises seront-elles au rendez-vous ? Celles annoncées dans les sièges risquent de se traduire par des suppressions d'emplois, redoute-t-on chez Darty. Quant à effectuer des achats en commun, une alliance limitée à ce but aurait pu suffire.

Enfin, l'examen du projet par les autorités de la concurrence en France et en Belgique soulève aussi des questions. Côté Fnac, on assure que le dossier a été préparé bien en amont et que, s'il faut vendre des magasins pour ne pas constituer de position dominante, ces cessions resteront minimes. Les responsables de Darty n'en sont pas si sûrs.

Autant d'interrogations qui nourrissent le doute. Refuser l'offre s'annonce cependant délicat, tant la Bourse de Londres, elle, a parié sur son succès. Le projet de la Fnac a fait grimper l'action Darty de 22 % en un mois. Sans offre, elle risque de rechuter. ■

ISABELLE CHAPERON,
DENIS COSNARD,
ET CÉCILE PRUDHOMME

Le Monde lance

LE CLUB DE L'ÉCONOMIE
Le Monde

Un rendez-vous mensuel de débats et d'échanges sur les grandes mutations économiques.

Retrouvez le compte rendu des interventions des invités de la première séance

MANUEL VALLS

& **DANIEL COHEN**

sur lemonde.fr/le-club-de-l-economie



Patrick Drahi
(au centre), patron
de la holding Altice,
en avril 2014,
à Paris. FRED DUFOUR/AFP

Télécoms-médias, le grand retour de la convergence

Malgré les échecs passés (Vivendi-Universal, AOL-Time Warner, Orange...), la tentation du mariage entre les opérateurs de télécommunications ou du câble et les contenus des producteurs ou des chaînes est de retour. Car la **menace** Google ou Apple se précise

CHARLES DE LAUBIER

Ça s'en va et ça revient... Treize ans après le fiasco de Jean-Marie Messier, à la tête de Vivendi Universal, et six ans après l'échec de la fusion entre AOL et Time Warner, les sirènes de la convergence télécommunications-médias se font à nouveau entendre de part et d'autre de l'Atlantique. En Europe, le groupe Vivendi – repris en main par Vincent Bolloré et recentré, depuis 2014, sur les contenus – vient d'investir 3 milliards d'euros pour monter à hauteur de 20 % dans le capital de Telecom Italia, avec l'ambition retrouvée de faire jouer les synergies entre tuyaux et contenus.

Ce qu'il n'avait pas vraiment su faire en France avec sa filiale SFR, finalement vendue, en 2014, pour plus de 17 milliards d'euros au groupe Altice-Numericable. Vivendi, qui vient de prendre, mi-octobre, des participations dans Ubisoft (10,39 %) et Gameloft (10,2 %) dans le jeu vidéo, pourrait, en outre, renforcer sa position en Espagne dans Telefonica, dont il détient 1 %, afin de donner à ses contenus « accès à une distribution privilégiée et à une base de clientèle ».

LE MODÈLE MALONE

Devenu, en moins de un an, le numéro deux des télécoms en France avec Numericable-SFR, Patrick Drahi fait montre d'ambitions de convergence plus affirmées. Le Franco-Israélien constitue, parallèlement à son réseau, un groupe de médias, Altice Media Group, présent dans l'audiovisuel (BFM-TV,

LES GROUPES DE MÉDIAS SE SENTENT « COURT-CIRCUITÉS » PAR DE NOUVEAUX ACTEURS MONDIAUX DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

RMC, RMC Découverte, i24news, des chaînes thématiques...) et la presse (*Libération*, *L'Express* et bientôt *Stratégies*...).

Patrick Drahi, qui a racheté Portugal Telecom, en décembre 2014, pour 7,4 milliards d'euros, s'inspire de l'Américain John Malone, qui s'est constitué – à travers sa holding Liberty Media – un groupe actif dans le câble (Liberty Global) et les médias (Discovery): M. Malone est numéro un en Europe (bien qu'absent de France) avec Virgin Media au Royaume-Uni ou Unitymedia en Allemagne.

Vincent Bolloré, Patrick Drahi, John Malone, ces nouveaux croisés de la convergence, ont aussi en commun d'être milliardaires. Comme l'est aussi Xavier Niel, patron

fondateur de Free et copropriétaire, à titre personnel, du groupe Le Monde et de *L'Obs*, mais sans objectif d'intégration verticale – à part la volonté de constituer, par ailleurs, un groupe de médias européen par le biais de son nouveau fonds Media One.

Aux Etats-Unis, trois géants des télécoms et du câble veulent eux aussi mêler coûte que coûte réseaux et contenus. AT&T, premier opérateur télécoms américain (premier dans le mobile), a bouclé, en juillet, l'acquisition de l'opérateur de bouquet de télévision par satellite DirecTV pour 48,5 milliards de dollars (42,9 milliards d'euros). Objectif: miser sur des « services intégrés », appelés *bundles* (bouquet TV/Internet/mobile/informatique dématérialisée).

De son côté, Verizon, troisième opérateur américain, s'est emparé, en mai, du portail Internet AOL pour 4,4 milliards de dollars. Quant à Comcast, premier câble-opérateur américain, il s'est déjà constitué en groupe de médias-réseaux en prenant, en janvier 2011, le contrôle du conglomérat NBCUniversal, lequel était issu de l'intégration, en 2001, du réseau de télévision NBC et des activités de Vivendi Universal Entertainment revendues par un certain... Jean-Marie Messier.

Faut-il avoir la mémoire courte pour ne pas

se rappeler que les poussées de « convergence » d'aujourd'hui surviennent treize ans après la démission de M. Messier justement, pour avoir mené le groupe Vivendi Universal – né de la fusion, en 2000, de l'ex-Compagnie générale des eaux avec Seagram (Universal Music et Studios) – au bord de la faillite, avec une perte abyssale de 23 milliards d'euros en 2002 et un endettement de 35 milliards d'euros! L'éclatement de la bulle Internet y a contribué, mais les synergies espérées à l'époque entre Cegetel (devenu SFR), Canal+, Universal Music, Vivendi Games et les activités dans l'édition ont aussi été des vœux pieux.

Ses successeurs n'ont pas plus réussi à les faire travailler ensemble. « Le groupe avait, auparavant, une démarche moins intégrée à l'égard de ses filiales qui, par ailleurs, ont développé des cultures spécifiques, de par leur histoire et leurs activités », reconnaît Manuel Alduy, directeur de Canal OTT, filiale de Canal+, chargé de développer les contenus audiovisuels du groupe, sur Internet et les smartphones. Bouygues, propriétaire de TF1, depuis 1987, et de Bouygues Telecom, depuis sa création en 1994, montre que les synergies entre filiales sœurs ne vont pas de soi. Nonce Paolini, PDG de TF1 jusqu'en mars 2016, s'était bien vu confier, en 2009, par Martin Bou-

L'union Comcast-NBC Universal malmenée

PREMIER CÂBLO-OPÉRATEUR américain, Comcast sera présent sur YouTube Red, le service de vidéo à la demande par abonnement (9,99 dollars par mois) que la filiale de Google lance le 28 octobre. Selon Bloomberg, il rejoindra ainsi CBS, CNN et d'autres sur ce nouveau service payant de vidéos en ligne. C'est un signe. Comcast suit le mouvement qui avait vu HBO, la chaîne du groupe Time Warner, se lancer cette année sur Internet et Apple TV. Car le vent tourne aux Etats-Unis pour les câble-opérateurs.

Avec 22 millions d'abonnés à la fois à Internet et la télévision, Comcast – comme les autres câble-opérateurs –

commence à perdre des clients sur sa quinzaine de chaînes câblées (USA Network, Syfy, MSNBC, E!, CNBC, NBC Sports Network...). Lors du dernier trimestre, 71 000 de ses abonnés ont encore résilié leurs services de télévision, sur un total de 340 000 abonnés perdus pour tous les câble-opérateurs américains.

Fin de la lune de miel

Ce phénomène, appelé « cord-cutting », consiste pour les utilisateurs à se désabonner des coûteuses offres couplées « accès Internet-bouquet de télévision » – 85 dollars (77 euros) par mois en moyenne – au profit de multiples offres vidéo présentes sur In-

ternet (Netflix, Amazon Prime Video, Sling TV...), dont les prix se situent en dessous des 10 dollars. A force de perdre des clients TV, Comcast a désormais plus d'internautes que de téléspectateurs abonnés!

C'est révélateur. Comme pour limiter l'hémorragie, le groupe de Philadelphie prévoit – faute d'avoir eu le feu vert des autorités antitrust pour s'emparer de Time Warner Cable pour 45 milliards de dollars – de devenir opérateur mobile à partir de 2016, pour trouver dans le *quadruple play* (Internet-TV-téléphone fixe-mobile) un relais de croissance.

Va-t-on dans ces conditions vers la

fin de la lune de miel entre Comcast et NBC Universal, commencée en janvier 2011 avec de belles promesses de convergence? Le conglomérat audiovisuel et cinématographique, qui poursuit de son côté ses emplettes dans les contenus en ligne avec coup sur coup les rachats en août de BuzzFeed et de Vox Media (The Verge, Re/Code...), était lui-même issu de l'intégration en mai 2004 du groupe de télévision NBC (CNBC, MSNBC, Bravo...) et des activités de Vivendi Universal Entertainment revendues après l'échec d'un certain... Jean-Marie Messier. Le monde est petit. ■

C. DE L.

Les transactions s'accélèrent

LES PRINCIPALES OPÉRATIONS TÉLÉCOMS - MÉDIAS DEPUIS 2013

PRINCIPAUX ACQUÉREURS

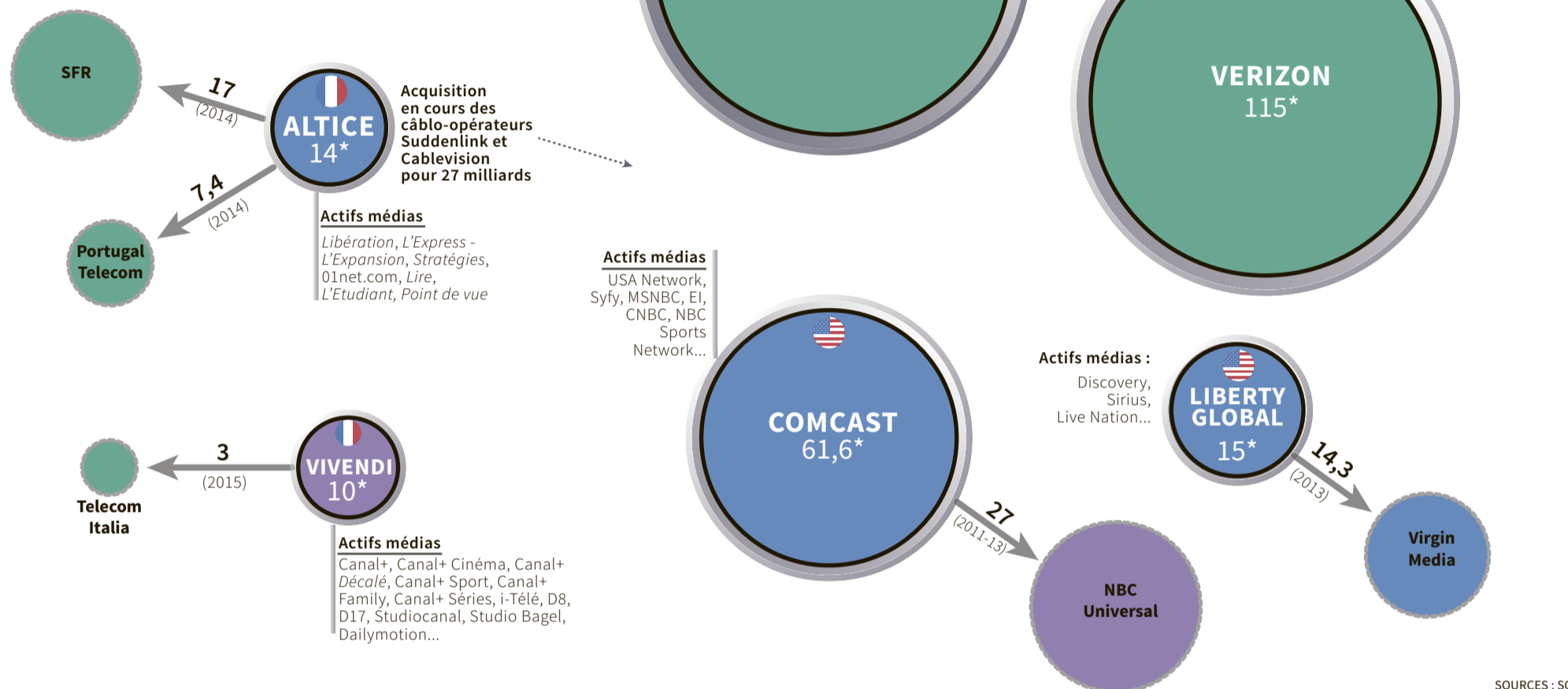
XX * Chiffre d'affaires (estimé 2015) en milliards d'euros

PRINCIPALES CIBLES

XX (2014) Montant (en milliards d'euros) et date de la transaction

MÉTIER

Médias (rouge) Opérateur Internet (bleu)
Télécommunications (vert) Câblo-opérateur (orange)



SOURCES : SOCIÉTÉS

ygues une mission de « réflexion approfondie sur la convergence (Internet, médias, téléphonie fixe et mobile) » afin d'« élaborer des stratégies et des propositions d'organisation pour réussir cette convergence ». Mais cela n'a pas produit les synergies attendues.

Le premier opérateur français, Orange, a, de son côté, fait marche arrière en juillet 2010, en renonçant à être producteur de cinéma, éditeur de télévision et détenteur, au prix fort, de droits exclusifs sur le football.

« UN RAPPROCHEMENT INÉLUCTABLE »

Pourquoi la convergence fait-elle encore des émules parmi les patrons des télécoms et des médias ? Trois explications peuvent être avancées. Il ne faut, d'abord, pas négliger le syndrome « J6M », le « Jean-Marie Messier, Moi-Même, Maître du Monde » caricaturé par « Les Guignols de l'info ». Partir à la conquête du monde, c'est le rêve de toujours de Patrick Drahi, qui vient de mettre plus de 24 milliards de dollars sur la table pour s'emparer, coup sur coup, des septième et quatrième câblo-opérateurs américains Suddenlink et Cablevision. Les 45 milliards d'euros d'endettement de son groupe Altice commencent d'ailleurs à inquiéter les investisseurs.

Déraisonnable, cette course au gigantisme ? Logique, au contraire, défend Alain Weill, qui a vendu à M. Drahi NextRadioTV (BFM-TV, RMC...), devenant directeur des activités médias du groupe Altice. « Le rapprochement entre les télécoms et les médias est inéluctable. (...) Pour un groupe audiovisuel comme NextRadioTV, s'allier avec un opérateur de télécommunications est une garantie de distribution. (...) Pour Altice, il s'agit d'augmenter le revenu par abonné pour améliorer la rentabilité du réseau », a-t-il expliqué, le 28 juillet, au Monde. Dans le même esprit, Verizon s'est emparé, au printemps, d'AOL, devenu mégaportail Web et mobile (AOL.com, The Huffington Post, TechCrunch...). « La combinaison de Verizon et d'AOL crée une plate-forme unique dans le mobile et l'Internet, pour les créateurs, les consommateurs et les publicitaires », s'est félicité Tim Armstrong, PDG d'AOL.

Deuxième argument en faveur de la convergence, la menace des Google, Apple, Facebook et Amazon (GAFA) sur le marché numérique mondial. Les opérateurs, du câble comme des télécoms, estiment que ces géants du Net, qui se développent sans investir directement dans un réseau, leur mangent la laine sur le dos en s'adressant directement au consommateur final. D'ailleurs, YouTube, filiale de Google, lancera le 28 octobre un service de vidéo à la demande par abonnement. Les rois du mobile n'échapperont pas à

cette « désintermédiation », avec l'arrivée de nouvelles cartes SIM, mises au point par Apple ou Google. Tandis que les groupes de médias, eux, se sentent « uberisés », comprennent « court-circuités », par de nouveaux acteurs mondiaux de l'économie numérique.

Les opérateurs sont-ils condamnés à prendre le contrôle de toute la chaîne de valeur, s'ils ne veulent pas être réduits à de stupides tuyaux (*dumb pipes*), ou doivent-ils se recentrer sur leur réseau modernisé – quitte à demander un droit de passage aux stars de l'Internet ? « Les opérateurs ont comme priorité de monétiser les accès très haut débit, fixes et mobiles, dans lesquels ils doivent beaucoup investir. Ce qui ne leur interdit pas de s'intéresser aux applications, soit comme distributeur rémunéré, soit comme prestataire auprès des éditeurs de services, soit en étant éditeur et diffuseur de services vidéo », dit Yves Gassot, directeur général de l'institut d'études Idate.

LA SURENCHÈRE DES SÉRIES

Troisième explication enfin, les contenus audiovisuels – films et séries en tête – coûtent de plus en plus cher. Il faut avoir les reins solides pour faire face à des acteurs comme Netflix ou Amazon Prime Video, qui s'affranchissent des relations avec les distributeurs traditionnels et produisent, à coups de millions de dollars, leurs propres exclusivités, comme les séries « House of Cards » et « Orange is the New Black » pour Netflix, « Mozart in the Jungle » et « Transparent » pour Amazon. Un seul épisode de « Game of Thrones », la série fantastique et médiévale de HBO (la chaîne payante de Time Warner) couronnée aux Emmy Awards en septembre, aux Etats-Unis, coûte, en moyenne, 6 millions de dollars.

« La tendance principale est plutôt en faveur d'une "désintermédiation" de la distribution de la vidéo », c'est-à-dire qu'elle est diffusée sur le Net, sans être gérée par l'opérateur télécoms ou câble, constate, cependant, M. Gassot. Les abonnés à une box ou au câble sont plus nombreux à être séduits par les offres de vidéo à la demande ou par abonnement des acteurs d'Internet, quitte à résilier leur forfait couplant accès et télévision. Aux Etats-Unis, c'est ce que l'on appelle le *cord-cutting*. Fini la télévision ! Car, contrairement à l'époque de Vivendi Universal ou d'AOL Time Warner, l'accès haut débit à Internet ou sur smartphones s'est généralisé. La planète compte 3 milliards d'internautes, contre 300 millions en 2000. Et cela change tout.

Dans cette nouvelle course à la convergence, les câblo-opérateurs auraient, cependant, un atout sur les opérateurs de réseaux téléphoniques comme Orange. « Cela fait

DANS CETTE NOUVELLE COURSE, LES CÂBLO-OPÉRATEURS AURAIENT UN ATOUT SUR LES OPÉRATEURS TÉLÉPHONIQUES

plus sens pour les câblo-opérateurs, qui partent des médias vers les télécoms. L'américain Comcast a racheté, en 2011, le groupe audiovisuel et studio de cinéma NBC Universal, avec la perspective de vendre ses chaînes sur Internet comme le font maintenant HBO ou Netflix, sans passer par ses propres tuyaux. Cette convergence permet de sécuriser les activités du câble-TV et – dans une moindre mesure – celui du câble-Internet, grâce à des contenus exclusifs. Et cela fonctionne », explique Tariq Ashraf, spécialiste médias et télécoms du cabinet d'analyse BearingPoint. La démonstration pour les opérateurs de télécommunications reste encore à faire, mais beaucoup estiment qu'ils n'ont désormais plus le choix. ■

La carte SIM des smartphones : nouvelle conquête des géants du Net

LES OPÉRATEURS MOBILE perdent peu à peu le contrôle de la carte SIM, cette petite puce logée à l'intérieur de chaque smartphone pour le raccorder au réseau et stocker des informations. Les acteurs d'Internet, tels que Google ou Apple, ambitionnent d'assurer eux-mêmes la distribution de leurs contenus et services jusqu'aux mobinautes. Comment ? En lançant leur propre carte SIM « universelle », intégrée directement dans le mobile, indépendamment de tout opérateur mobile qui se sent court-circuité.

Bien qu'Apple ait démenti début août une information lui prêtant l'intention de devenir opérateur de réseau mobile virtuel (MVNO), la marque à la pomme propose néanmoins depuis 2014 sa propre carte « Apple SIM » permettant aux utilisateurs de ses tablettes iPad Pro, iPad Air 2 et iPad Mini 3 ou 4 – mais pas encore des iPhone – de ne pas en changer lorsqu'ils passent d'un opérateur mobile à un autre, comme lorsqu'on change de réseau Wi-Fi. Apple, qui s'adresse d'abord aux voyageurs, a noué des contrats à long terme avec AT&T, Sprint, T-Mobile, EE et GigSky dans 90 pays. En France, c'est GigSky, opérateur spécialisé dans les services de données de type *pay-as-you-go*, qui propose l'Apple SIM depuis cet été. Du transfert de données sur ta-

bllette, l'Apple SIM devrait à terme proposer voix et itinérance sur smartphone. Pour préparer les esprits, la vente d'iPhone 6s sans carte SIM, ni verrouillage a débuté en octobre...

Plus d'engagement contraignant

De son côté, Google a signifié, début 2015, vouloir devenir MVNO aux Etats-Unis pour surfer sur le succès rencontré par son système d'exploitation Android sur mobile (80 % des smartphones dans le monde). Ce serait une façon de prendre sa revanche après avoir perdu, en 2008, les enchères aux Etats-Unis sur des fréquences mobile. Lancé il y a plus de deux ans sous le nom de « Project Fi », l'opérateur Google Fi – alliant mobile et Wi-Fi – est né en avril et est depuis en test auprès de possesseurs de smartphones Nexus, qui peuvent aller et venir entre les opérateurs mobile T-Mobile et Sprint, et sur réseau Wi-Fi. Google devient leur fournisseur unique de réseaux, de services et... d'une « Google SIM » !

Avec ces cartes SIM multi-opérateurs, logées à l'arrière du terminal (Google) ou directement intégrées à l'intérieur (Apple), l'abonné n'est plus pieds et poings liés avec un opérateur mobile, son smartphone n'est pas « SIMlocké », à savoir verrouillé pour fonctionner seule-

ment sur le réseau de l'opérateur mobile auprès duquel il a été acheté. Cela remet en cause le pouvoir des opérateurs mobile, jusque dans le financement du téléphone avec un engagement contraignant.

Pour ne pas perdre la main, ces derniers s'organisent avec les fabricants de smartphones – Samsung et Apple en tête – pour proposer une nouvelle génération de cartes SIM embarquées – appelées eSIM – capables d'être activées par le mobinaute sur son smartphone, sa tablette ou son portable auprès de l'opérateur de son choix. Cette puce, soudée dans l'appareil, sera basée sur une norme commune et interopérable qui sera utilisée dans les premiers terminaux en 2016.

C'est la GSMA, association regroupant près de 800 opérateurs mobiles dans le monde, qui coordonne le projet auquel participent Orange, Deutsche Telekom ou encore Vodafone – ce dernier ayant été un des pionniers de la carte SIM embarquée dans le Kindle d'Amazon et la PSP Vita de Sony. Le marché est énorme car il englobe aussi le M2M (Machine-to-Machine), l'IoT (Internet of Things) et les Wearables (montres connectées, accessoires de fitness et de santé, e-textiles, etc.), autrement dit tout ce qui peut être connecté. ■

C. DE L.

LE COIN DU COACH

SOPHIE PÉTERS

Au nom de l'élégance

En s'imposant peu à peu, le modèle d'organisation en réseau imprime un tournant dans le management. Hier encore synonyme de discipline et d'organisation, manager confine désormais à l'art. Rien n'est moins difficile et exigeant, construit autant sur la posture et les talents que sur les compétences.

Emergence d'une pensée circulaire et systémique, dans laquelle il s'agit de comprendre ce qui se joue dans les interactions entre individus et organisation. Ce qui implique de conjuguer vision, perception et intuition, enthousiasme et créativité, affirmation de son identité.

Ou comment associer sens des responsabilités et liberté de penser et d'agir. L'élégance managériale prend alors source dans cette combinaison. Etre élégant correspond à la capacité de considérer l'autre comme un acteur engagé et une personne autonome.

Comme une forme d'aisance dans le fond et dans la forme qui est le trait même de l'élégance: rendre presque naturelle la relation aux autres et à son environnement. Pour y parvenir, on retiendra que l'essentiel se joue dans la manière de communiquer. Parler, bien sûr, mais en ayant le souci de l'effet produit par la parole pour ajuster sa trajectoire et en s'assurant de la compréhension par autrui de ce qui est émis.

Humilité et vigilance sont de rigueur, en se souvenant du grand principe de la sémantique générale: «La carte n'est pas le territoire.» Autrement dit, l'élégance managériale, c'est de concevoir les différentes perceptions d'une même réalité et de tenir compte du contexte dans lequel se tient la relation. En n'oubliant jamais le poids de la communication non verbale, le message n'étant jamais tout à fait ce que l'on dit, mais ce que l'on est.

« Supprimer la hiérarchie, c'est la solution de facilité »

Les organisations horizontales, mythe ou réalité? Entretien avec le sociologue Erhard Friedberg

ENTRETIEN

Le sociologue Erhard Friedberg, cofondateur, avec Michel Crozier, de l'Ecole française de sociologie des organisations et professeur émérite des universités à Sciences Po, explique les conséquences attendues de la suppression de la hiérarchie dans les entreprises.

On entend beaucoup parler d'entreprises libérées. Est-ce une nouvelle mode, ou une vieille idée qui refait surface ?

Les deux à la fois : dans les années 1970, on parlait à gauche d'autogestion, à droite d'enrichissement du travail et d'équipes semi-autonomes, sous l'influence de gourous américains, comme Douglas McGregor, qui soulignaient le besoin d'autoaccomplissement des individus. C'est sur ce même raisonnement que s'appuient aujourd'hui les thuriféraires de l'organisation libérée : il faudrait casser la chaîne, déparcelliser la production, fonctionner en groupe sans chef d'équipe. Seul le slogan est nouveau, sans qu'on sache très bien ce qu'il recouvre. A priori, il s'agit du premier niveau de hiérarchie, la hiérarchie dite « de proximité », qui ne serait plus nécessaire.

Ce discours relève-t-il du mythe ou de la réalité ?

Cette vision de la hiérarchie de proximité comme ennemie de l'autonomie n'est plus d'actualité. La hiérarchie n'est pas la force d'oppression principale dans l'en-



NINI LA CAILLE

treprise. Ce sont les services de méthode, de sécurité, d'accident de travail, les ressources humaines... Voilà qui crée de vrais problèmes, et, dans ces cas, la hiérarchie de proximité est plus un appui qu'une force de contrainte. Transformer la chaîne de production est une noble idée, mais la division du travail ne disparaîtra pas pour autant et elle implique de l'interdépendance. La gestion de cette interdépendance est un problème que vous ne pouvez pas faire disparaître. Ce n'est pas la hiérarchie qui le crée, c'est la nature même du travail.

Il y a pourtant des entreprises libérées qui ont connu un certain succès...

On oublie de dire que ceux qui n'acceptent pas le nouveau système sont mis à la porte. On a déjà analysé, dans les années 1970, les entreprises réorganisées en équipes semi-autonomes, deux fois sur trois, cela soulève des problèmes, surtout une détérioration des relations. Il n'y a plus de patron pour dire à votre voisin qu'il

ne travaille pas, c'est à vous de le faire, et le climat se dégrade vite.

Supprimer la hiérarchie, c'est enlever l'intermédiaire régulateur. Les libéraux condamnent l'Etat qui empêche le marché de fonctionner. D'autres estiment qu'un marché a besoin d'être régulé par l'Etat. Avec la hiérarchie, c'est pareil. En la supprimant, on instaure une libre compétition entre les personnes. La hiérarchie, ce n'est pas que surveiller, c'est aussi intervenir positivement, récompenser.

Dans les années 1960, on parlait beaucoup d'une fonderie dans le Poitou organisée en groupes semi-autonomes. La productivité avait augmenté mais les relations sociales étaient tendues. Sans oublier que le fonctionnement d'une organisation produit des gens qui sont importants, car ils apportent une contribution dont les autres ont besoin.

Donc abolir complètement la hiérarchie serait impossible ?

Evidemment. C'est la dernière niaiserie: faire comme si la hiérarchie formelle était l'alpha et

l'oméga de l'organisation. Alors qu'elle est souvent contredite par une hiérarchie informelle. L'exemple canonique, c'est la manufacture de tabac de Crozier. Les vrais chefs, c'étaient les ouvriers d'entretien, qui avaient le pouvoir de réparer les machines. Les chefs d'atelier étaient à leur merci en cas de panne, ils n'avaient aucune autorité sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

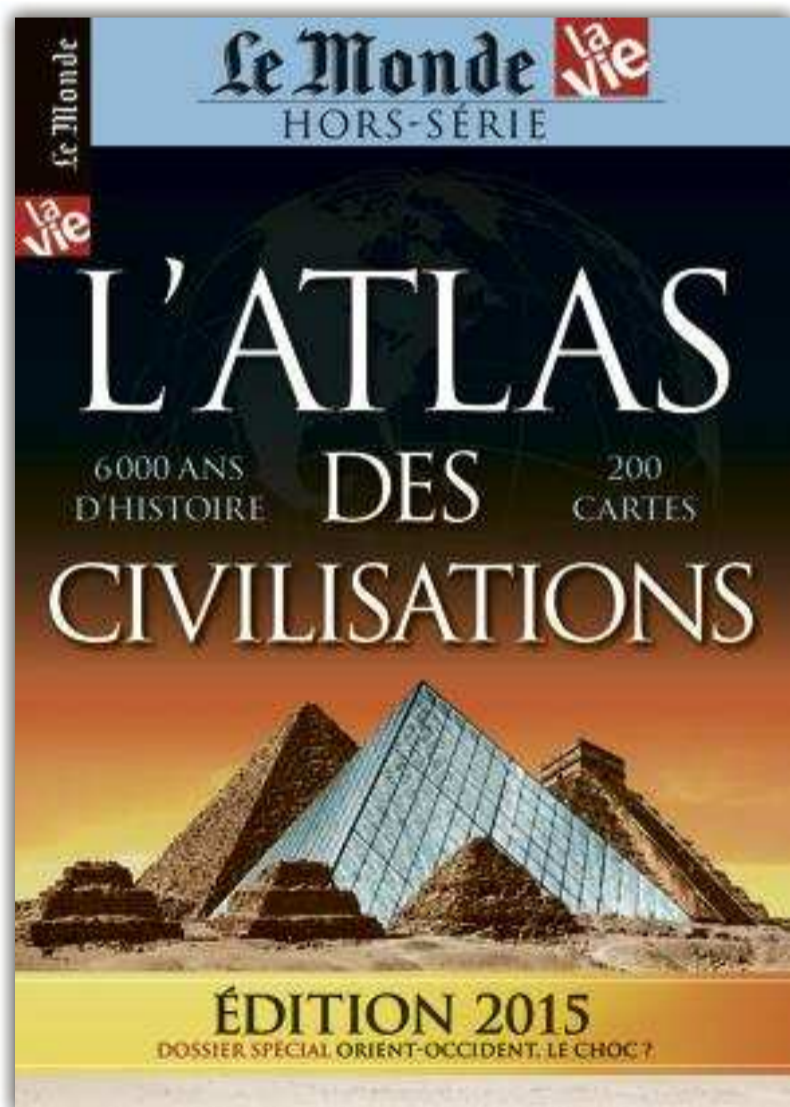
Est-il alors possible de réformer le modèle hiérarchique pyramidal ?

Je ne dis pas qu'une réorganisation du travail ne peut pas avoir de conséquences positives. Mais un tel processus demande un pilotage. Il faut discuter avec les cadres de proximité, les chefs d'atelier, leur demander comment ils pourraient faire leur travail autrement. Ils ont des tas d'idées ! Présenter la mort de la hiérarchie comme unique solution pour la libération des ouvriers dénote une méconnaissance du rôle souvent ingrat de la petite hiérarchie. C'est un discours tenu par des consultants qui ne sont jamais allés dans les entreprises et par des cadres supérieurs.

Comment vont évoluer les organisations ?

Les structures ne vont pas se simplifier, mais se complexifier. Il y aura plus de contraintes. Avec la multiplication des normes et l'intellectualisation du travail, le nombre de spécialités fonctionnelles va augmenter. Paradoxalement, la hiérarchie aura un rôle moindre. Toutes ces personnes qui pensent la production et injectent des contraintes dans le processus voudront être en relation directe avec la chaîne de production sans passer par le chef, qui devient un agent de discipline. Au détriment des personnes qui sont sur la chaîne de production : la hiérarchie n'est plus là pour jouer son rôle d'arbitrage. La suppression de la hiérarchie, c'est la solution de facilité qu'il faut éviter. Comment garder une structure d'encadrement riche, qui ait un vrai rôle ? Voilà la vraie question. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR
MARGHERITA NASI



Entre géographie (200 cartes originales) et histoire au long cours (6 000 ans), cette nouvelle édition éclaire le passé pour mieux comprendre les enjeux géopolitiques et culturels actuels.

Orient-Occident, le choc des civilisations ? D'un monde de civilisations à une civilisation-monde ?

Un ouvrage de référence pour décrypter l'actualité.

CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX
ou sur lemonde.fr/boutique

QUESTION DE DROIT SOCIAL

Quelle sortie pour la période d'essai ?

Selon l'enquête de la Direction de l'animation de la recherche et des statistiques (Dares), le service des statistiques du ministère du travail, parue en janvier, 36% des CDI sont rompus au cours de la première année: dans 45% des cas à l'initiative du salarié, la rupture d'essai représentant pour sa part 60% des sorties des deux premiers mois. Pendant l'essai, employeur et salarié peuvent en effet rompre à tout moment, sans motif ni procédure, car il ne s'agit ni d'un licenciement ni d'une démission.

Mais, lorsqu'il est muté ou promu, un salarié en poste peut-il se voir imposer un second essai? Non, a décidé la Cour de cassation, qui n'accepte pas cette seconde précarité au cours d'un même contrat. Mais une « période probatoire » expresse est licite pour que le collaborateur puisse « faire ses preuves » (chambre sociale - CS -, 20 mai 2005). Concomitante à la promotion, elle permet, en cas d'échec, de lui imposer de reprendre ses fonctions antérieures sous peine de licenciement (CS, 20 mai 2015).

Quid, alors, d'une « période d'adaptation » destinée à « vérifier si le nouveau poste est compatible avec vos compétences et votre expérience »? Quelques semaines après son changement de poste, un salarié est licencié pour insuffisance professionnelle. Alors que les juges d'appel avaient estimé que cette période très spéciale « n'empêchait pas l'employeur de procéder à un licenciement pour insuffisance professionnelle, s'il lui apparaît que le salarié n'est pas en mesure d'assumer sa tâche », la CS a re-

qualifié cette période de « probatoire ».

Elle s'est expliquée en ces termes: « Si, en cours de contrat, les parties peuvent convenir d'une période d'adaptation, à l'occasion d'un changement de fonction du salarié, celle-ci ne peut être qu'une période probatoire dont la rupture a pour effet de replacer le salarié dans ses fonctions antérieures » (7 juillet 2015). Mais quel dynamisme attendre d'un collaborateur devant reprendre son ancien poste, sous l'œil amusé de collègues qu'il avait parfois pris de haut ?

Solution drastique

Dans tous les cas de figure où la période d'essai est rompue, pour éviter que le salarié ne doive partir du jour au lendemain, la loi du 25 juin 2008 a prévu un « délai de prévenance »: de vingt-quatre heures en deçà de huit jours de présence, jusqu'à un mois, après trois mois de présence (L. 1221-25).

Mais que faire si la rupture intervient tardivement, la fin du délai de prévenance se situant, alors, après l'échéance de l'essai? L'arrêt du 5 novembre 2014 avait adopté une solution drastique: « La poursuite de la relation de travail au-delà du terme de l'essai donne naissance à un nouveau contrat à durée indéterminée, qui ne peut être rompu à l'initiative de l'employeur que par un licenciement. » Mais celui du 16 septembre 2015 admet que l'employeur mette immédiatement fin à l'essai, s'il dispense le salarié de l'exécution du délai de prévenance et règle, sauf faute grave, les salaires qu'il aurait perçus jusqu'à la fin, congés payés compris. A l'immense satisfaction des deux parties. ■

Jean-Emmanuel Ray
est professeur à l'école de droit de Paris-I-Panthéon-Sorbonne

Leader sur son marché avec ses solutions logicielles, EDT, PRONOTE, HYPERPLANNING, qui comptent des millions d'utilisateurs,

INDEX-ÉDUCATION recrute :

- ✓ Développeurs confirmés
- ✓ Développeurs web confirmés
- ✓ Graphiste print et web

Postes en CDI, à pourvoir à compter de janvier 2016, basés à Marseille sur le technopôle de Château-Gombert.
Détails des postes : www.index-education.com/nous-recrutons.php

Les candidatures sont à adresser à : recrutement2016@index-education.fr



The University of Luxembourg is a multilingual, international research University.

The Faculty of Law, Economics and Finance of the University of Luxembourg has an opening for an

Associate Professor in European and International Tax Law (M/F)

- Ref.: F2-110015 (to be mentioned in all correspondence)
- Employee status

For further information please consult the following link: <http://emea3.mrtded.ly/uh85>

An application form has to be requested on fdef-recrutement@uni.lu

The University of Luxembourg is an equal opportunity employer.



All applications should be sent both by post and e-mail before 27/11/2015 to the following addresses:

Professeur Stefan Braum
Dean of the Faculty of Law, Economics and Finance
University of Luxembourg
4, rue Alphonse Wecker
L-2721 Luxembourg
E-mail : fdef-recrutement@uni.lu

All applications will be handled in strictest confidence.

Nations Unies **carrières**

Directeur de la Division des opérations régionales (D-2) New York

Possédez-vous d'excellentes compétences en matière de gestion et d'encadrement ?

En tant qu'organe chargé d'assurer la sûreté et la sécurité des programmes de l'ONU sur le terrain, le Département de la sûreté et de la sécurité recherche un professionnel expérimenté pour assurer une direction et une gestion stratégiques de ses opérations régionales.

Formation : Diplôme universitaire du niveau de la maîtrise dans le domaine de l'administration de la sécurité, de la justice pénale, du droit, de l'administration publique, des sciences politiques ou sociales, des relations internationales ou dans toute autre discipline apparentée.

Expérience professionnelle : Au moins quinze années d'expérience professionnelle, à des niveaux de responsabilité de plus en plus élevés, dans la gestion et les opérations de sécurité, acquises à un niveau d'encadrement supérieur.

Les femmes sont fortement encouragées à présenter leur candidature.

Pour tout complément d'information veuillez consulter : careers.un.org



GIP
Enfance en Danger

Le Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, le Ministère des affaires étrangères et du développement international et le Groupement d'intérêt public enfance en danger recherchent :

Le préfigurateur du groupement d'intérêt public de la protection de l'enfance -

Directeur du groupement d'intérêt public de l'enfance en danger

Ouvert à des directeurs généraux de service ou de structure expérimentés, directeur de projet ou cadre supérieur de niveau équivalent, ayant une connaissance confirmée des enjeux stratégiques de la protection de l'enfance et de l'adoption notamment internationale et une expérience de management d'équipes professionnelles complexes, le poste est à pourvoir au 1^{er} décembre 2015.

Fiche de poste consultable sur le site de la BIEP N°115179

Les candidatures, CV et lettres, sont à adresser jusqu'au 10 novembre 2015 à l'adresse mail : DGCS-CANDIDATURES@social.gouv.fr en indiquant la référence de l'annonce BIEP dans l'objet du message

RETROUVEZ NOTRE OPÉRATION SPÉCIALE

▶ **SANTÉ**
le lundi 2 novembre*



Et retrouvez toutes nos offres sur www.lemonde.fr

* daté mardi 3 novembre.

M Emploi

REGARD SUR

En partenariat avec
MONSTER

DOSSIER RÉALISÉ PAR M PUBLICITÉ

▶ CADRES DIRIGEANTS ◀

Nouveaux profils et nouvelles attentes

Les dirigeants, ces cadres supérieurs souvent abusivement appelés patrons, sont une denrée rare. Leur durée de vie professionnelle se raccourcit de plus en plus et les réseaux de cooptation cèdent la place à des processus de recrutement plus rigoureux mis en œuvre par des cabinets de chasseurs de tête. Les profils recherchés sont des personnalités expérimentées mais aussi capables de rupture dans un contexte de fortes pressions.

Les sagas et les «business stories» des années 2000 nous ont décrit les dirigeants comme les défricheurs des terres nouvelles de l'économie. Avec le temps, la réalité et un certain bon sens ont repris leurs droits et l'on a fini par admettre que les dirigeants dirigent mais ne «patronnent» pas. L'appellation non contrôlée qui a longtemps assimilé le cadre dirigeant au patron a vécu.

Dans la réalité, si l'on ausculte l'environnement du président, salarié lui-même, on trouve les membres du Comex, ceux du Codir, puis les directeurs de filiales qui comme «patrons-salariés» sont tenus à des résultats vérifiables. Mais il ne faut pas dans cette analyse du paysage oublier les directeurs industriels, qui sont «patrons» d'usine, ni ceux des grands services globaux comme les ressources humaines ou la communication souligne un chasseur de tête d'un grand cabinet de recrutement. De fait, ce sont ces dirigeants, salariés, très souvent intéressés financièrement à la bonne marche de l'entreprise, qui ont connu la plus forte éclosion ces 30 dernières années.

Cette population dont le cercle s'est agrandi au fur et à mesure de la complexification des structures est relativement hétérogène. Elle n'a en commun que de partager les mêmes problématiques : celles d'évoluer dans un environnement économique délicat dans les pays matures

et complexe dans les économies émergentes. Celle aussi de vivre une profonde mutation structurelle : les actionnaires comme les propriétaires familiaux veulent du mouvement et de la rentabilité. Deux impératifs qui consacrent la volatilité parfois violente des cadres en situation de dirigeants. Les exemples récents dans les secteurs de l'énergie, de la pharmacie ou des grandes agences de publicité ou de média montrent que la «valse de dirigeants» n'est

▶ Les dirigeants par ligne de compétence sont les plus demandés.

pas une facilité de langage. Réussir à s'immerger ou à épouser un nouvel environnement n'est plus chose facile.

Un dirigeant, et cette responsabilité est accordée à des cadres supérieurs parfois éloignés des étages nobles de l'entreprise, doit exécuter les volontés de l'actionnaire ou du conseil d'administration dans un périmètre précis. Cela exige une capacité d'adaptation rapide au contexte économique, social, financier et culturel de l'entreprise note un ancien dirigeant aujourd'hui chasseur de tête.

Ces évolutions comme l'intrusion des méthodes de management impulsées par les fonds d'investissement voire la loupe des analystes financiers fait émerger des profils

moins traditionnels. Le «cost killer» n'est plus la panacée. On recherche désormais des bâtisseurs capables de faire bouger les lignes et doper le business. Une définition de poste qui ouvre des opportunités aux cadres supérieurs capables de s'imposer dans un univers qui est en profonde mutation. L'Uberisation de pans entiers de l'économie, la transition énergétique et ses contraintes, l'irruption des nouvelles technologies dont celle des Big Data rendent

la fonction plus exigeante. Les dirigeants, animent des équipes qui n'ont connu que le sans fil et pour qui le nomadisme professionnel est une évidence.

Pour ceux qui ont réussi dans la «vieille économie» la transition est parfois délicate. Ils doivent reconquérir des légitimités face à la numérisation accélérée des entreprises et à la rapidité de l'introduction des innovations technologiques et managériales. Si la vision de son métier reste un atout indispensable, la capacité d'être «plug and play» l'est tout autant.

Bien évidemment ces exigences sont très différentes selon les secteurs d'activité. Il y a des différences importantes entre la cosmétique et le bâtiment, l'aéronau-

tique et l'agroalimentaire ou l'énergie. Il n'empêche, un dirigeant, c'est-à-dire un cadre supérieur en charge de tout ou partie du chiffre d'affaire et des résultats de la société doit être en mesure de contrôler et d'anticiper ces mutations profondes et souvent brutales. Tous ceux qui sont en responsabilité dans le secteur automobile aujourd'hui sont dans ce schéma très exigeant. Les sociétés étrangères petites ou grandes qui délèguent à des dirigeants français le développement de leurs activités dans l'hexagone ont souvent été les premières à imposer cette réflexion. Avec comme principale conclusion : préférer la personnalité et la réactivité sur le CV au clonage.

Ce marché du recrutement qui reste très élitiste, il ne représente pas plus de 1% de la population salariée du pays, s'ouvre néanmoins de plus en plus aux PME. Tout simplement parce que c'est là que le gisement de postes ouverts est le plus profond. La démographie de ces entreprises qu'elles restent tricolores ou qu'elles passent entre des mains étrangères, impose le recrutement de dirigeants qui savent respecter les structures culturelles locales tout en leur faisant franchir de nouveaux caps en termes de gestion et de mutation technique.

▶▶ L.PM

Les **Chiffres**

1%

proportion de dirigeants parmi la population active du secteur privé.

750 K€

frontière des rémunérations annuelles des dirigeants de grands groupes.

100 K€

montant moyen de la rémunération d'un dirigeant PME ou directeur de filiale.

Retrouvez

les offres dirigeants sur
M Emploi
en partenariat avec
MONSTER
www.lemonde.fr/emploi



Theranos, la (trop) belle histoire d'une étoile montante

La start-up conçoit des tests sanguins à bas coût. Une enquête jette le doute sur leur fiabilité

SAN FRANCISCO - correspondance

Dans la Silicon Valley, Elizabeth Holmes fait figure d'étoile montante, que certains n'hésitent pas à comparer à Steve Jobs, le cofondateur d'Apple. A 31 ans, la jeune femme est aussi la plus jeune milliardaire non héritière du monde, selon le magazine *Forbes*. Une fortune qu'elle doit à sa société Theranos, lancée alors qu'elle n'avait encore que 19 ans et qui promet de révolutionner les analyses de sang.

Ces derniers jours, pourtant, M^{lle} Holmes se trouve dans la tourmente. Deux enquêtes parues dans le *Wall Street Journal* ont jeté le doute sur les machines développées par la jeune entreprise. Or, c'est cette technologie qui a permis à la société de lever environ 400 millions de dollars auprès d'investisseurs (362 millions d'euros) et d'être aujourd'hui valorisée à 9 milliards de dollars. Soit autant que la capitalisation boursière de Quest Diagnostics, géant américain des tests sanguins, qui emploie 45 000 personnes et a enregistré 7,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires l'année dernière.

D'ordinaire discrète, l'entrepreneuse est sortie de sa réserve, d'abord sur la chaîne CNBC puis au cours d'une conférence organisée mercredi 21 octobre par... le *Wall Street Journal*. « Personnellement choquée », elle remet en question les sources citées par le quotidien américain, dont elle dément l'en-

semble des révélations. Sur son site Internet, sa société va encore plus loin : « Dès ses premières interactions avec Theranos, le journaliste nous a fait clairement comprendre qu'il nous considérait comme une cible à abattre, et non comme le simple sujet d'un article de presse objectif. »

Theranos a été fondée en 2003 sur le campus de Stanford, la prestigieuse université située au cœur de la Silicon Valley. M^{lle} Holmes vient alors de finir sa première année d'études en chimie. Pendant l'été, elle dépose son premier brevet : un patch permettant d'administrer un médicament tout en analysant les données du patient pour mesurer l'impact du traitement. Encouragée par un professeur, elle abandonne la faculté pour se consacrer à ce projet.

Opacité

Depuis, l'entreprise se concentre sur les analyses de sang. Sa promesse révolutionnaire : réaliser des tests avec quelques gouttes de sang. Soit entre cent et mille fois moins que la quantité actuellement nécessaire. Theranos a aussi développé sa propre méthode de prélèvement, sans aiguille, un « instrument de torture », selon M^{lle} Holmes. La prise se fait au bout du doigt. La procédure prend quelques secondes et serait indolore.

La société propose plus de 200 examens, à des prix défiant toute concurrence : 3 dollars pour mesurer le taux de cholestérol,



Elizabeth Holmes, fondatrice de Theranos, avec l'ex-président Bill Clinton et Jack Ma, le patron d'Alibaba Group, à New York, le 29 septembre. B. MCDELMID/REUTERS

Le « Wall Street Journal » assure que seule une infime partie des analyses de Theranos sont effectuées avec ses propres instruments

contre au moins 50 dollars dans les laboratoires traditionnels. « Nous pensons qu'il est anormal que des labos fassent payer plus de 5000 dollars pour certains examens poussés », lance M^{lle} Holmes. Et la start-up promet de fournir les résultats en quelques heures.

Le système est encore en phase d'essai. Les tests de Theranos ne sont accessibles qu'en Arizona, dans une quarantaine de pharmacies Walgreens. Face à la polémique, la grande chaîne a cependant décidé de suspendre l'ouverture de nouveaux centres de prélèvements. Avec plus de 8 000 points de vente dans tout le pays, Wal-

greens est un partenaire primordial pour les ambitions nationales de la start-up. « Nous ne sommes qu'en Arizona, c'est peut-être pour cela que les gens ne comprennent pas ce que nous faisons », déplore sa fondatrice.

Pour autant, la société ne se dévoile pas. Elle n'a jamais publié la moindre étude ou autorisé des experts indépendants à se pencher sur ses méthodes. Elle se justifie par la volonté de protéger sa propriété intellectuelle. Cette opacité avait déjà été dénoncée par plusieurs scientifiques. Mais pas dans la Silicon Valley, où la promesse était bien trop belle pour être ignorée. Et le marché des tests sanguins est bien trop alléchant : il repré-

sentait 75 milliards de dollars en 2014 aux États-Unis.

Dans ses deux articles publiés la semaine dernière, le *Wall Street Journal* assure qu'une infime partie des analyses proposées par Theranos sont effectuées avec ses propres instruments. Citant d'anciens employés, le quotidien indique que la fiabilité des tests ne serait pas au rendez-vous. Il relate aussi une récente visite surprise de la Food & Drug Administration (FDA). L'agence fédérale aurait demandé à l'entreprise de mettre un terme à ses prélèvements effectués au doigt, sauf pour un examen de détection de l'herpès.

Selon M^{lle} Holmes, Theranos serait en réalité dans une « phase de

transition », après avoir « volontairement » lancé un processus d'approbation de ses examens auprès de la FDA. En attendant, la société réalise des prises de sang par ponction veineuse et utilise des machines traditionnelles pour obtenir les résultats. « Cela n'a rien à voir avec ce que notre technologie est capable de faire, ni avec la fiabilité de nos examens », assène la jeune femme. « C'est ce qui arrive quand vous essayez de faire les choses différemment, poursuit-elle. Au début, ils pensent que vous êtes fous et vous combattent. Puis vous changez le monde. » Seul l'avenir dira si ces sceptiques avaient effectivement tort. ■

JÉRÔME MARIN

Dans les coulisses d'Ubisoft, « l'Airbus du jeu vidéo »

Après la montée de Vivendi à son capital, le leader français du secteur défend son savoir-faire et son mode de fonctionnement

La surprise passée, voici la menace. Après la seconde montée de Vivendi dans son capital, annoncée le 22 octobre, Ubisoft, le leader français du jeu vidéo, troisième éditeur occidental, fait valoir son savoir-faire face à un rachat par le conglomérat : « L'annonce [de Vivendi] ne change rien à notre position. Ubisoft est une société mondialement reconnue pour sa créativité. C'est notre modèle ; nous ne voulons pas le mettre en danger. C'est pourquoi nous voulons conserver notre indépendance », expliquait, jeudi, au *Monde*, un proche de la société qui a souhaité garder l'anonymat.

Ce modèle, Ubisoft l'a bâti année après année, avec succès. Le groupe emploie près de 10 000 personnes dans le monde, dont pas moins de 80 % dans la création. Il est présent dans trente pays, à travers trente studios qui mettent leur travail en commun.

« C'est un modèle hallucinant », expliquait Thomas Painçon, directeur marketing d'Ubisoft pour la zone Europe et le Moyen-Orient, au site spécialisé Gamakult en 2013. « Sans rire, cela s'inspire d'Airbus », qui fait faire le fuselage de ses avions en Allemagne, l'empenne et la queue en Espagne, ses moteurs au Royau-

me-Uni, et les fait assembler en France. « Toute l'industrie est à la fois admirative et terrifiée par la capacité d'Ubisoft à faire travailler huit, neuf studios en même temps. Dans n'importe quelle autre société, un projet organisé ainsi serait refusé », dit un ancien d'Ubisoft.

A cette diversité géographique s'ajoute une centralisation créative. Là entre en scène l'homme de l'ombre d'Ubisoft, Serge Hascoët. Membre du directoire du groupe, il veille, depuis la région parisienne, sur l'intégralité de la production. Il est à la tête d'une division de 70 personnes, sorte de « main invisible », chargée d'insuffler la philosophie de la maison dans les projets.

Cadences infernales

Organisation mondialisée, tour de contrôle omniprésente, latitude créative et cadences infernales... Le modèle fonctionne sur le fil. « Ceux qui viennent d'autres entreprises ont du mal à s'adapter à ce chaos organique », sourit-on du côté de Montréal.

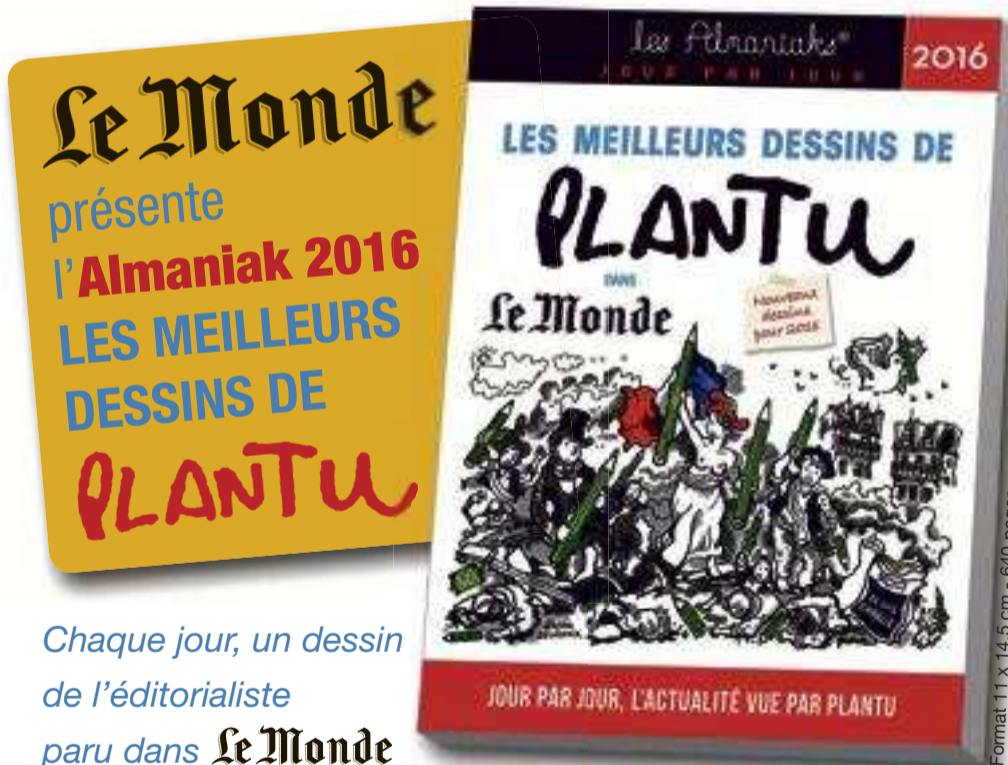
Le jeu Assassin's Creed représente aujourd'hui un tiers du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise (1,4 milliard d'euros pour l'exercice fiscal clos en mars 2015) et s'est vendu à 95 millions

d'exemplaires. Un pilier qu'Ubisoft entend exploiter encore de nombreuses années. Sa dimension stratégique n'échappe à personne en interne. « Chaque jeu a son producteur exécutif. Mais chez Ubi, on dit que celui d'Assassin's Creed, c'est Yves Guillemot [le cofondateur du groupe] lui-même », s'amuse-t-on dans les couloirs.

Depuis, la série a adopté un rythme de sorties annualisé, a traversé les époques et les lieux (croisades, Renaissance italienne, révolutions américaine et française, époque victorienne...), et l'éditeur a enrégimenté de nombreux producteurs pour préparer son avenir jusqu'à quatre ou cinq ans en amont.

« Le modèle d'Ubisoft est d'avoir un maximum de contrôle en interne de la production de tous les contenus, afin de garder de la cohérence narrative », observe Alexis Blanchet, auteur *Des Pixels à Hollywood* (Ed. Pix'n Love, 2010), qui a eu l'occasion de visiter les studios d'Ubisoft à Montréal. Ce contrôle quasi familial a pour l'instant permis à la licence de se décliner en livres et en bandes dessinées sans perdre de sa cohérence. Il pourrait être remis en question par un rachat de Vivendi. ■

WILLIAM AUDUREAU



Le Monde présente l'**Almaniak 2016** LES MEILLEURS DESSINS DE **PLANTU**

Chaque jour, un dessin de l'éditorialiste paru dans **Le Monde** pour illustrer un événement de l'actualité récente.

Nouveaux dessins pour 2016

Retrouvez la collection complète des Almanaks sur www.editions365.com
En vente également en librairies et grandes surfaces

OFFRE DE SOUSCRIPTION réservée aux lecteurs du Monde

Frais d'expédition (3,90€) OFFERTS pour la France métropolitaine.

OUI, je désire recevoir en souscription **exemplaire(s)** de l'Almaniak *Plantu* 2016 **directement à mon domicile**. J'économise les frais d'expédition (3,90€) et je joins mon règlement de 12,99€ (par exemplaire) à l'ordre de "Almaniak Plantu", par chèque bancaire ou postal.

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

Adresse e-mail @

À découper et à renvoyer à :
Almaniak Plantu 2016 - Le Monde - 80, boulevard Auguste-Blanqui - 75707 Paris Cedex 13

Offre valable pour la France métropolitaine uniquement, dans la limite des stocks disponibles. Expédition immédiate. Pour les lecteurs hors France métropolitaine, rendez-vous sur le site www.editions365.com.

LMQ2