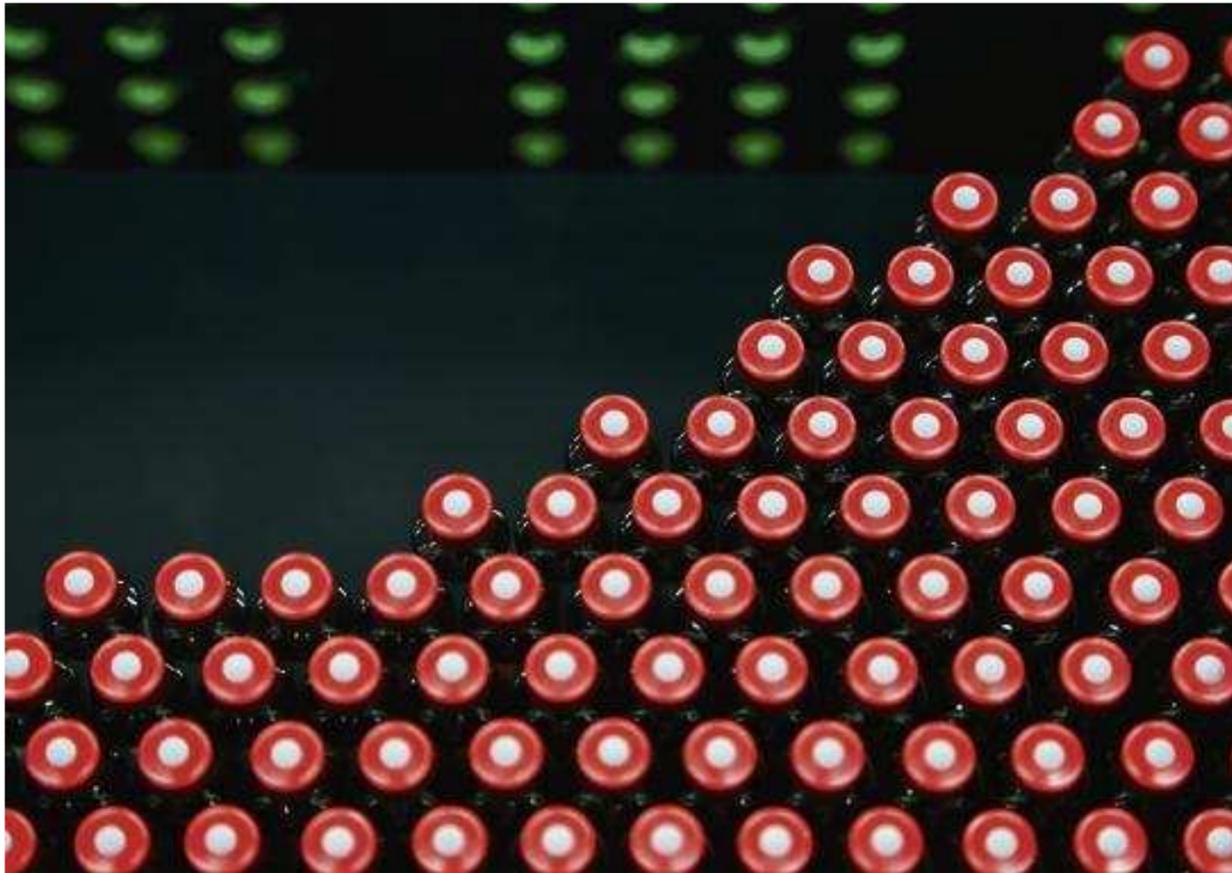


# Diabète : Google au secours de Sanofi

► Le géant américain va aider le laboratoire français à traiter la maladie  
► L'analyse des données est devenue un enjeu majeur pour le secteur pharmaceutique  
► Une lentille de contact qui mesure la glycémie est en développement

→ LIRE PAGE 3



Usine Sanofi, à Francfort.  
RALPH ORLOWSKI/REUTERS

## La SNCM (enfin) sur la voie de la reprise

Qui va reprendre la SNCM ? La compagnie qui dessert la Corse et le Maghreb en bateau a beau être en dépôt de bilan et perdre de l'argent depuis des années – malgré de fortes subventions – plusieurs candidats s'apprentent à se lancer dans la bataille. Avec l'espoir de sauver enfin durablement une entreprise-clé pour l'île de Beauté.

En juin, aucune des trois offres déposées n'avait convaincu les juges de Marseille, et un délai inattendu avait été accordé afin que d'éventuels groupes restés en coulisses puissent présenter des propositions. C'est ce qui s'est produit. Plusieurs sociétés ont examiné le dossier cet été. Certaines ont décidé de ne pas donner suite, notamment le puissant armateur italien MSC. Mais au moins deux nouveaux candidats s'apprentent à déposer des offres avant la date butoir fixée au 2 septembre à midi. Il y a toutes les chances que la compétition se joue entre eux.

STEF est favori. Le groupe de logistique, dont les camions frigorifiques sillonnent la France, est déjà présent dans le transport maritime entre la Corse et le continent avec sa filiale La Méridionale : celle-ci partage avec la SNCM la délégation de service public de desserte de la Corse et les financements publics qui vont avec.

DENIS COSNARD

→ LIRE LA SUITE PAGE 4

7

LE NOMBRE DE BATEAUX EXPLOITÉS PAR LA SNCM. LEUR MOYENNE D'ÂGE EST D'ENVIRON QUINZE ANS.

## Michel Combes, un homme sous pression chez SFR

► L'ex-patron d'Alcatel devient numéro trois d'Altice, maison mère de l'opérateur, à un moment-clé de son développement

C'est un homme sous pression qui arrive ce mardi 1<sup>er</sup> septembre à la présidence de Numericable-SFR. Michel Combes, patron sortant d'Alcatel-Lucent, est sous le feu nourri des critiques. En cause, les 14 millions d'euros qu'il pourrait toucher dans les trois ans à titre de prime de « départ » de l'équipementier en télécommunications.

Outre la présidence de Numericable-SFR, M. Combes endosse également les

habits de directeur des opérations d'Altice, le groupe multinational fondé par l'homme d'affaires Patrick Drahi et maison mère de l'opérateur.

Michel Combes devient ainsi numéro trois d'Altice. Il présidera aux destinées et à la stratégie des filiales. Que ce soit en France (Numericable-SFR), au Portugal (Portugal Telecom), en Israël (Hot) ou encore bientôt aux États-Unis (Suddenlink). Il devra, en outre, veiller à l'intégration

des nouvelles entités du groupe, à un moment-clé de son développement.

Par ailleurs, M. Combes, qui a une bien plus grande expérience de l'activité mobile que les dirigeants actuels de Numericable-SFR, issus, pour leur part, du monde du fixe, devrait représenter un atout pour l'opérateur, qui ne cesse de perdre des abonnés.

Il sera également un aiguillon supplémentaire pour l'équipe d'Eric Denoyer, le

directeur général de Numericable-SFR. « C'est un homme du sérail et qui connaît tout le monde. Il a à la fois l'expérience dans le métier de fournisseur de réseau et dans celui d'opérateur », commente un bon connaisseur du secteur.

Michel Combes avait été auparavant PDG de Vodafone Europe et de TDF, ainsi que directeur financier de France Télécom, aujourd'hui Orange. ■

→ LIRE PAGE 3

### ENTRETIEN

LE NOUVEAU PRÉSIDENT DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT VEUT INVESTIR DANS L'ÉNERGIE

→ LIRE PAGE 5

### PLEIN CADRE

LES VALEURS DE LA GÉNÉRATION Y, UN AIGUILLON ET UNE ÉNIGME POUR LES ENTREPRISES

→ LIRE PAGE 2

▼ CAC 40   4 598 PTS - 1,18 %
▼ DOW JONES   16 528 PTS - 0,69 %
▲ EURO-DOLLAR   1,1287
▲ PÉTROLE   52,81 \$ LE BARIL
▲ TAUX FRANÇAIS À 10 ANS   1,13 %

VALEURS AU 01/09 - 9 H 30

### PERTES & PROFITS | AUCHAN

## La transparence et le temps

La transparence est un exercice risqué. Auchan, pourtant nourri à la culture du secret de la famille Mulliez, s'y essaye depuis quelques années. Pas coté en Bourse, et donc pas tenu de publier ses comptes, le groupe a néanmoins choisi de s'y soumettre tous les six mois.

Le résultat est cruel. L'entreprise nordiste, qui a bâti sa force sur les hypermarchés plutôt bon marché et plutôt situés dans les zones de chalandise populaires, se fait aujourd'hui tailler des croupières par ses concurrents sur son propre terrain, celui des prix. Ses performances pour le premier semestre 2015, publiées lundi 31 août, font ressortir une baisse de 2,9 % de son chiffre d'affaires en France, à 8,77 milliards d'euros. Auchan est encastré sur son premier marché, qui pèse un gros tiers de l'activité du groupe.

Dans la compétition de communication financière à laquelle il se livre avec ses concurrents en Bourse, Carrefour et Casino, qui, eux, sont contraints aux comptes trimestriels et aux grands-messes avec les analystes et les investisseurs, Auchan avait promis en mars un retour de la croissance en France en 2015. Un objectif désormais totalement inaccessible, même si les choses devraient s'améliorer au second semestre. Il ne faut jamais vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué, avait pourtant prévenu Jean de La Fontaine...

Le groupe présidé par Vianney Mulliez, un des petits-cousins du fondateur, Gérard Mulliez, a réagi tardivement à la guerre des prix lancée dans l'Hexagone en 2012 par Carrefour. Le pro-

blème des batailles tarifaires est qu'on ne sait jamais où, ni quand, elles s'arrêtent. Une chose est sûre, celui qui lance le mouvement conserve, le plus souvent, l'avantage sur ses poursuivants.

#### Pari sur la Chine et la Russie

Carrefour affiche de belles performances depuis plusieurs semestres ; Casino, qui a réagi en 2013, commence à entrevoir le bout du tunnel ; Auchan, dont la réaction tarifaire n'est intervenue qu'en 2014, perd sur tous les tableaux : les parts de marché, les volumes et les prix. Cette spirale déflationniste n'est pas compensée par des chariots qui seraient davantage remplis aux caisses.

Auchan doit aujourd'hui son salut à son développement international, notamment en Chine et en Russie. Un paradoxe, alors que ces deux pays sont confrontés à de sérieuses turbulences économiques. Mais ils offrent des territoires où le groupe peut étendre son maillage de grandes surfaces. A moyen terme, le pari sur ces deux géants reste pertinent, même si à court terme les choses s'annoncent plus incertaines. C'est là qu'Auchan tire parti de son statut de société non cotée. S'il doit améliorer sa réactivité commerciale face à ses concurrents, et la publication de ses comptes l'y oblige, il jouit d'un horizon plus lointain pour bâtir sa stratégie d'investissement. La transparence et le temps, deux formidables facteurs de développement. ■

JEAN-BAPTISTE JACQUIN

**samedi 12 septembre**

**LES COUPS DE THÉÂTRE DE LA SANTÉ À L'ODÉON**

**30 intervenants pour comprendre les évolutions de la santé et contribuer à la réflexion sur son avenir**

**RÉSERVEZ SUR [www.s3odeon.fr](http://www.s3odeon.fr)**



Dans les bureaux de Bunkr, start-up française créée en 2013.

BENOÎT DECOU/REA

# Quand la génération Y impose ses codes

Allergiques à la hiérarchie, soucieux de préserver leur temps libre et d'entreprendre, les jeunes nés entre 1980 et 1997 voient les entreprises s'adapter à leurs envies. Et non le contraire

**F**ormidable jeunesse, comme l'ont clamé les universités d'été du Medef qui se sont tenues les 26 et 27 août à Jouy-en-Josas (Yvelines) ? Une jeunesse dérouterante, en tout cas, avoue Stéphane Treppoz, le président du numéro un de la chaussure en ligne, Sarenza. L'entrepreneur a récemment proposé à ses salariés – 29 ans d'âge moyen – de leur payer la moitié de leurs jours de RTT en heures supplémentaires. L'entrepreneur de 49 ans escomptait une large adhésion. Las, « seulement 10 % ont accepté cette proposition. J'ai été surpris. Nous n'avons pas tous les mêmes aspirations... », a reconnu M. Treppoz aux Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, début juillet.

Chacun l'a remarqué, les fameux « Y » ou « millenials » – nés entre 1980 et 1997 – n'acceptent pas les codes traditionnels du monde du travail. Ils veulent, notamment, préserver leur temps libre. Et rêvent d'entrepreneuriat. « Ils ne veulent plus entrer dans les grandes entreprises et y faire de longues carrières », souligne Alain Dehaze, qui vient de prendre la présidence d'Adecco, numéro deux mondial du travail temporaire.

Cela pourrait paraître anecdotique. Chaque bataillon de diplômés n'a-t-il pas rué dans les

brancards avant de rentrer dans le moule ? Pas les « Y ». C'est là l'incroyable paradoxe, cette « génération précaire », condamnée à errer de stages en CDD, voit certaines entreprises s'adapter à leurs envies. Et non le contraire.

Les « millenials » sont allergiques à la hiérarchie ? Les Cap Gemini ou Auchan suppriment des échelons ou encore mettent en place des organisations par projet afin de les extraire du carcan militaire. Les trentenaires exigent de la flexibilité ? Les Google et autres leur laissent une journée par semaine à consacrer à des initiatives personnelles.

#### FAIRE BOUGER LES LIGNES

Mais pourquoi diable ce traitement de faveur ? « Cette génération a le pouvoir de changer le monde », s'enthousiasme Emmanuelle Duez, 29 ans, fondatrice de The Boson Project, un cabinet de consultant spécialisé dans le capital humain des entreprises : « C'est une histoire d'alignement de planètes. »

Premier atout que ne possédaient pas leurs prédécesseurs, les « Y » – qui représenteront selon une étude de Deloitte et du Brookings Institute, 75 % des actifs dans le monde d'ici à 2025 – détiennent les clés de la transformation numérique. Ils forment ensuite la première génération globalisée : quand la révo-

**LES « Y »,  
QUI REPRÉSENTERONT  
75 % DES ACTIFS  
DANS LE MONDE D'ICI  
À 2025, DÉTIENNENT  
LES CLÉS DE  
LA TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE**

lution étudiante de mai 1968 s'est arrêtée aux frontières de la France, « ce sont les mêmes aspirations générationnelles qui se retrouvent dans des mouvements à travers la planète comme Anonymous, Occupy Wall Street ou Podemos », poursuit M<sup>me</sup> Duez.

S'ajoute, enfin, le contexte d'un capitalisme socialement défaillant, contesté par les leaders économiques eux-mêmes. « Nous devons développer une économie plus humaine », a enjoint Michel Landel, directeur général de Sodexo, lors d'un colloque sur la qualité de vie en mai qui a réuni à New York des chercheurs, syndicalistes et patrons du monde entier.

Pour ces grands témoins, l'arrivée des « millenials » apparaît comme la meilleure chance de faire bouger les lignes. Notamment dans l'entreprise. « Nos organisations sont obsolètes. Ce sont des résidus datant du temps d'Henry Ford », martèle le Brésilien Ricardo Semler, rock star du management depuis qu'il a joué au chamboule-tout avec son entreprise familiale. Dans le conglomérat Semco, dès les années 1980, tous les tabous ont volé en éclats : « Les salaires des uns et des autres sont accessibles sur un ordinateur à la cafétéria. Les réunions se font sur la base du volontariat. Chacun évalue son boss tous les six mois. D'ailleurs, il y a dix ans, mes notes ont chuté et j'ai dû me trouver un autre job. »

Longtemps, M. Semler le reconnaît, il a prêché dans le désert, recevant de loin en loin la visite de curieux. Mais l'émergence de la génération 2.0, avide d'autonomie et de transparence, a propulsé ce modèle managérial rebaptisé « entreprise libérée ».

En France, Jean-François Zobrist, patron de Favi, une fonderie picarde, avait déjà déclaré la guerre aux pointeuses, il y a trente ans, pro-

essant que « la confiance rapporte plus de fric que le contrôle ». Parmi ses suiveurs figurent Carlos Verkaeren, le président des biscuits Poulton, ou encore Alexandre Gérard, le fondateur d'Inov-On, une PME nantaise de 300 personnes, qui tient un blog intitulé « Sur le chemin de la libération » où il relate comment la remise à plat de son organisation a sauvé son entreprise de dépannage industriel.

« Nous utilisons les jeunes comme autant de bâtons de dynamite en vue de transformer les entreprises et les rendre plus agiles. Ce faisant, cela peut nous conduire sur une route similaire à celle de l'entreprise libérée, reconnaît M<sup>me</sup> Duez de The Boson Project, avant de prévenir : « La vérité, c'est qu'il n'y a pas de recettes. L'erreur fondamentale serait d'être dogmatique. Il nous est arrivé d'être appelés pour jouer les pompiers dans des entreprises où la "libération" avait mal tourné. »

#### VALEUR AJOUTÉE

Quelques constantes reviennent tout de même pour séduire et fidéliser les « Y ». « Nous avons deux règles d'or. L'accès à l'information [doit être possible] au même moment pour tous, afin d'éviter les frustrations. Et chaque année, il faut rejouer la partie à partir de rien, que ce soit en se lançant au Brésil ou en créant une chaîne sur YouTube afin de garder l'esprit start-up », précise Marie-Laure Sauty de Chalon, PDG du groupe Au féminin.

« La communication descendante, c'est fini. Nous donnons la parole aux équipes, organisations des "chats" réguliers avec la direction générale. Il faut être prêt à tout entendre ! Mais on y trouve notre compte, en termes d'idées ou d'innovations », témoigne, de son côté, Elisabeth Carpentier, DRH de Sodexo.

Même L'Oréal, qui ne délivrait jamais de ticket de retour à ceux qui avaient commis l'affront de quitter la maison, avoue avoir mis de l'eau dans son vin. « Changement de politique : aujourd'hui, nous réembauchons des anciens de L'Oréal. Cela représente même 6 % de nos recrutements », relate Jérôme Tixier, le DRH du leader mondial des cosmétiques.

Partenaire depuis 2012 du « One Young World », le Davos des jeunes, L'Oréal y a envoyé près d'une centaine de salariés de moins de 30 ans. Le PDG, Jean-Paul Agon, confie aux heureux élus une mission concrète d'un an, portant sur la citoyenneté, la diversité ou encore la flexibilité du travail. « Ils sont en position d'exprimer leurs idées directement à la direction générale. Cela leur apporte beaucoup mais, en sens inverse, ils contribuent activement », souligne M. Tixier. Une valeur ajoutée que la génération précédente, moins précocée, n'aurait sans doute pas au même âge. ■

## La qualité de vie au travail, un critère qui prend du galon

**UN MATIN BRUMEUX** près de Brooklyn, à New York. Superman et Batman ont nettoyé les vitres de l'hôpital Westchester Medical Center, dans l'aile réservée aux enfants malades. Depuis, les petits patients les réclament. Et les laveurs de carreaux de Sodexo, auteurs de cette prestation hollywoodienne, n'en sont pas peu fiers.

« Nos métiers sont porteurs de sens. Nos salariés font davantage que servir un repas à des malades ou à des enfants dans une école », insiste Elisabeth Carpentier, directrice des ressources humaines du géant tricolore, chantre de la qualité de vie, qui emploie 420 000 salariés dans le monde.

Sur ce sujet encore, la génération Y se distingue. Selon une étude menée par Sodexo, les futurs leaders placent la qualité de vie comme premier levier de la performance des organisations, quand les dirigeants en général la situent plutôt à la cinquième place, derrière l'excellence des produits ou encore la pertinence de la stratégie.

Partout, le coup de fouet au moral produit des effets tangibles. « Il y a désormais de nombreuses preuves que l'empathie et la compassion sont plus efficaces que l'aspirine pour limiter les crises cardiaques », souligne la docteur Susan Frampton, présidente de Planetree, une ONG spécialisée sur la santé.

Dans le monde du travail également, la recherche a établi le lien entre épanouissement des salariés et efficacité. « Les économistes ont prouvé que les travailleurs heureux sont plus productifs, plus créatifs, plus coopératifs et même en meilleure santé ! », relate Claudia Senik, économiste du bonheur.

#### Remotiver les salariés

« Ce serait fou de ne pas évoquer le salaire comme première motivation des salariés. Mais ce n'est pas suffisant. Les gens veulent aussi de la reconnaissance », embraye la Britannique Nita Clarke, ancienne conseillère de Tony

Blair, spécialiste des syndicats. « Les études ont montré qu'aux Etats-Unis l'effet d'un salaire plus élevé se tasse au-dessus de 75 000 dollars par an », confirme Michael Norton, professeur à Harvard.

Reste à trouver d'autres manières de remotiver les salariés. Google accroche des ballons au bureau du nouvel arrivant. L'agence Bloomberg dispose une profusion de nourriture en libre-service pour ses équipes. Aux Etats-Unis, des employés méritants gagnent le droit de déjeuner ou de lancer une bombe à eau sur leur patron. Chacun son truc. ■

I. CH.

ISABELLE CHAPERON

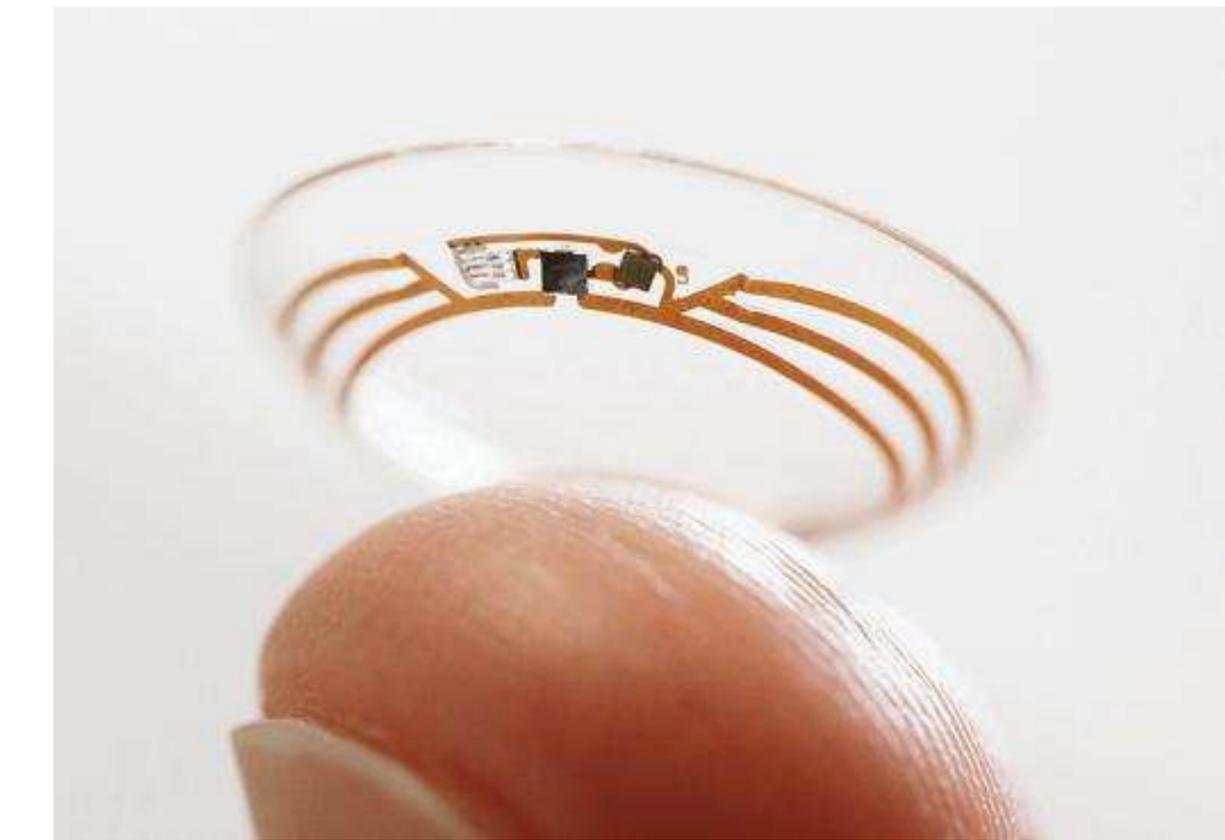
# Sanofi s'allie à Google pour traiter le diabète

Le français compte sur l'américain pour regagner de l'avance dans la prise en charge de cette pathologie

Avec ce deal, Sanofi entre de plain-pied dans la médecine 3.0. Le laboratoire pharmaceutique français a annoncé, lundi 31 août, une alliance dans le domaine du diabète avec la division Life Sciences de Google. Alors que l'analyse des données issues de la vie réelle des patients est devenue un enjeu majeur pour les laboratoires, Sanofi compte sur l'expertise du géant américain de l'Internet pour marquer des points face à ses concurrents. « *La division Sciences de la vie de Google peut nous aider à améliorer l'expérience du patient et ses résultats cliniques, et à gérer plus efficacement les dépenses de santé* », explique Pascale Witz qui dirige la nouvelle division « Diabète et cardiovasculaire » du groupe tricolore.

Le marché du diabète est l'un des plus lucratifs et l'un des plus compétitifs du secteur pharmaceutique. Evaluate Pharma, un cabinet de conseil, estime que les ventes d'anti-diabétiques ont rapporté plus de 41 milliards de dollars (36,3 milliards d'euros) aux laboratoires en 2014, et pourraient dépasser 60 milliards de dollars (53 milliards d'euros) dès 2020. Champion incontesté, le danois Novo Nordisk trône 30 % du marché devant Sanofi. Avec 23 % des ventes mondiales, le français est bien positionné, mais Lantus, son insuline star avec plus de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, a perdu cette année son brevet. Sa remplaçante, baptisée Toujeo, ne devrait pas rencontrer le même succès, d'autant que plusieurs laboratoires s'apprêtent à lancer des médicaments concurrents. L'alliance avec Google fera-t-elle la différence ?

« *Notre but est de changer la donne* », souligne M<sup>me</sup> Witz. « *Pour cela nous devons sortir de notre cadre de pensée habituel, car la grande innovation viendra de la convergence de plusieurs technologies.* » Les deux partenaires n'ont pas donné davantage de précisions sur l'objet de leur collaboration, mais la question de la collecte et de l'analyse des données sera centrale. « *Avec l'arrivée de nouvelles technologies permettant de suivre en continu et en temps réel l'état*



Le projet de lentille de contact « intelligente » de Google, capable de mesurer la glycémie des diabétiques. GOOGLE/AFP

de santé des patients, nous pouvons envisager des méthodes plus proactives et efficaces de contrôle du diabète », souligne Andy Conrad, directeur général de Google Life Sciences.

## Programmes ambitieux

Au-delà du médicament, l'enjeu pour Sanofi est de proposer des solutions aux patients pour les aider à mieux suivre leur traitement. « *Aujourd'hui, un sur deux laisse tomber la première année, et parmi ceux qui poursuivent, la moitié n'atteint pas des objectifs satisfaisants. Cela ne sert à rien de développer de nouvelles molécules si les patients ne sont pas en mesure de les prendre correctement* », constate Pascale Witz.

L'enjeu n'est pas seulement d'améliorer la vie des patients,

mais aussi celle des systèmes de santé. Dans le monde, 387 millions de personnes souffrent de diabète et ce chiffre pourrait bondir à 600 millions en 2035, selon la Fédération internationale du diabète. Rien qu'aux Etats-Unis, cette maladie est à l'origine de 10 % des dépenses de santé et toute solution permettant d'optimiser sa prise en charge sera un argument compétitif. « *La technologie, les capteurs, les analyses et les solutions numériques vont révolutionner la façon dont les taux de glycémie sont gérés. Ce qui offrira une meilleure qualité de vie, réduira le risque de complications, abaissera les coûts et les obstacles associés à la prise en charge du diabète* », a ainsi commenté John L. Brooks, qui dirige le Joslin Diabetes Center, partenaire de cette

**« Aujourd'hui, un patient sur deux laisse tomber son traitement la première année »**

PASCALLE WITZ  
patronne de l'entité Diabète et cardiovasculaire de Sanofi

collaboration.

Sanofi a déjà acquis une certaine expérience dans la santé connectée. Il a notamment conçu un lecteur de glycémie connectable à un iPhone d'Apple et différentes applications pour smartphone, comme le Glucocomp-

teur. « *Mais les technologies avancent très vite, et nous ne sommes pas les mieux placés pour les développer* », insiste M<sup>me</sup> Witz.

Google l'a bien compris en créant il y a deux ans sa division Life Sciences, regroupée cet été dans Alphabet, la structure qui chapeaute toutes les nouvelles activités stratégiques du groupe. Elle a déjà annoncé des programmes de recherche ambitieux dans le domaine de la génétique, du nanodiagnostic ou des maladies neurodégénératives. Son projet phare ? Une lentille de contact « intelligente » pour mesurer en continu la glycémie des diabétiques. Ce projet a déjà convaincu Novartis, numéro un mondial de la pharmacie, avec lequel Google a signé un accord en juillet 2014.

Calico, le « laboratoire secret » de

## LES CHIFFRES

60

C'est, en milliards de dollars, soit 53 milliards d'euros, le montant que devraient atteindre, en 2020, les ventes d'antidiabétiques dans le monde.

23 %

C'est la part du laboratoire pharmaceutique français Sanofi sur le marché des médicaments contre le diabète grâce à son insuline star, le Lantus.

387 MILLIONS

C'est le nombre de malades qui étaient atteints de diabète à travers le monde en 2014.

Google, créé en parallèle à sa division Life Sciences, a par ailleurs conclu, en septembre 2014, un accord avec la biotech américaine AbbVie pour mener des recherches sur les maladies neurodégénératives. Leur investissement commun pourrait atteindre 1,5 milliard de dollars, avec notamment la construction d'un centre de recherche dans la région de San Francisco.

Enfin, en janvier, Google Life Sciences et le laboratoire américain Biogen, spécialiste de la sclérose en plaques, se sont alliés pour étudier les facteurs qui déterminent la progression de cette maladie neurodégénérative. Au programme, là encore : des capteurs, des algorithmes, et des montagnes de données à analyser. ■

CHLOÉ HECKETSWEILER

# L'arrivée très agitée de l'ex-patron d'Alcatel chez Altice

Critiqué pour sa prime de départ, Michel Combes va assurer la direction des opérations de la maison mère de SFR-Numericable

C'est sous le feu nourri des critiques que Michel Combes, l'ancien patron d'Alcatel-Lucent, prend ce mardi 1<sup>er</sup> septembre la présidence de Numericable-SFR. Et surtout qu'il endosse les habits de « directeur des opérations » pour le groupe, une fonction créée pour lui chez Altice, la maison mère de l'opérateur.

L'artisan du rapprochement de l'équipementier français avec le finlandais Nokia est vilipendé pour des indemnités de départ jugées faramineuses : près de 14 millions d'euros selon le *Journal du dimanche*. Après le gouvernement et le Parti socialiste, même le Medef s'est dit « *choqué* » par le pactole que pourrait recevoir M. Combes sur les trois prochaines années. L'organisation patronale a annoncé lundi 31 août avoir demandé au Haut Comité de gouvernement d'entreprise, une instance indépendante, de « *se prononcer sur les conditions de départ de Michel Combes d'Alcatel-Lucent* ».

Chez Altice, nouveau refuge du polytechnicien, on refuse de s'exprimer sur la polémique. La holding, propriété du milliardaire Patrick Drahi, s'est contentée de diffuser un communiqué annonçant

**Les salariés de Numericable-SFR ont reçu une lettre de M. Drahi vantant les mérites de leur nouveau président**

officiellement l'arrivée de M. Combes dans le groupe. Les salariés de Numericable-SFR ont, quant à eux, reçu une lettre signée de M. Drahi et vantant, entre autres, les mérites de leur nouveau président : « *Il a une connaissance approfondie des télécoms dans le monde, de nos grands clients et de nos partenaires : il est l'un des meilleurs professionnels qui existent dans notre industrie, et avant tout un grand manager* », peut-on y lire.

C'est que l'ancien patron d'Alcatel ne se contente pas de prendre la présidence du conseil d'administration de Numericable-SFR. Il arrive à un poste-clé dans l'organigramme de l'empire Drahi : la direction des opérations groupe. De-

venant ainsi numéro trois d'Altice, derrière Dexter Goei, le directeur général, et bien sûr M. Drahi lui-même. Autrement dit, il devra présider aux destinées et à la stratégie des filiales. Que ce soit en France (Numericable-SFR), au Portugal (Portugal Telecom), en Israël (Hot) ou encore bientôt aux Etats-Unis (Suddenlink). Il devra, en outre, veiller à l'intégration des nouvelles entités.

## Acquisitions spectaculaires

La gestion au jour le jour, elle, devrait continuer de dépendre des directeurs généraux des filiales. Quant aux acquisitions, elles restent le domaine réservé de M. Drahi. « *Michel Combes rapportera à Dexter Goei, le directeur général d'Altice (CEO) ; Eric Denoyer, votre directeur général, qui a toute ma confiance depuis maintenant dix ans, rapportera à Michel, au même titre que les DG de chacune de nos filiales dans le monde. Je continuerai à mener la stratégie du groupe dans le monde et, à ce titre, je serai très vigilant à la pleine réussite en France de SFR-Numericable* », insiste le « tycoon » des télécoms dans sa lettre.

Cette nouvelle organisation in-

tervient au moment où la holding de M. Drahi s'étoffe et prend de l'ampleur à un rythme effréné. Le groupe, qui était à peine connu il y a moins de deux ans, est devenu à coups d'acquisitions spectaculaires (SFR, Portugal Telecom, Suddenlink) un empire de la téléphonie et des médias, pesant 26 milliards d'euros. Ses batailles pour s'emparer de ses rivaux font la « une » des médias, comme récemment avec la tentative avortée de rachat de Bouygues Telecom. Et les managers qui n'étaient qu'une poignée il y a trois ans, selon un proche du dossier, sont aujourd'hui une trentaine.

## M. Macron se saisit du dossier Combes

Réagissant à la polémique suscitée par la prime de près de 14 millions d'euros qu'il pourrait toucher pour son départ d'Alcatel-Lucent, Michel Combes a déclaré aux Echos : « *Cela signifie que j'ai réussi à créer de la valeur et que l'entreprise est sauvée, alors que je l'ai rejointe en quasi-faillite* ». Philippe Camus, actuel PDG par intérim d'Alcatel, a insisté auprès du Monde : « *La performance réalisée par M. Combes, qui a remarquablement redressé Alcatel, justifie parfaitement sa rémunération. La clause de concurrence est, elle, très sévère, il ne peut ni être salarié, ni mandataire social, ni consultant ou même administrateur, elle court sur trois ans, ce qui est long* ». M. Camus devrait rencontrer Emmanuel Macron, le ministre de l'économie, mardi 1<sup>er</sup> septembre, pour discuter du sujet.

« *Patrick Drahi était partout tout le temps, à chaque acquisition, il devait se pencher plus particulièrement sur la nouvelle filiale tout en s'occupant des autres. Il va désormais pouvoir se reposer sur Michel Combes, qui sera son général opérationnel. Et prendre du recul pour songer aux prochains coups, à la stratégie du groupe* », analyse un proche du dossier. D'autant que les deux hommes, tous deux polytechniciens (promotion 1981 pour Michel Combes et 1983 pour Patrick Drahi), se connaissent depuis plus de vingt ans et se font confiance. « *Quand on regarde tous les actifs à gérer, on se rend compte de*

la taille de cette entreprise qui ne cesse de grossir, commente un bon connaisseur du dossier, 15 ter-ratoires à travers le monde, 40 millions de clients. Les Etats-Unis à eux seuls vont peser deux fois plus que la France. »

Pour Vincent Maulay, analyste chez Oddo, le recrutement de M. Combes est une très bonne nouvelle pour Altice : « *Il a beaucoup d'envergure et un solide track record [bilan]* ». Il faut dire qu'avant Alcatel-Lucent l'homme a été PDG de Vodafone Europe, de TDF ou encore directeur financier de France Télécom (aujourd'hui Orange).

« *C'est un homme du sérail qui connaît tout le monde. Il a à la fois l'expérience dans le métier de fournisseur de réseau et dans celui d'opérateur* », commente un spécialiste du secteur.

Surtout M. Combes a une bien plus grande expérience de l'activité mobile que les dirigeants actuels de Numericable-SFR, issus, pour leur part, du monde du fixe. Un atout pour l'opérateur qui ne cesse de perdre des abonnés et une pression supplémentaire pour l'équipe d'Eric Denoyer. ■

SARAH BELOUEZZANE

# SNCM : deux nouvelles offres de reprise attendues

Le projet monté par le groupe logistique STEF et l'armateur Daniel Berrebi semble tenir la corde

SUITE DE LA PREMIÈRE PAGE

Dès juin, le patron de STEF, Francis Lemor, avait incité les juges à lui donner du temps pour monter une offre. Il y est parvenu, avec l'aide d'Eric Giully, ancien président de la SNCM de 1992 à 1999, puis de l'Agence France-Presse, et aujourd'hui à la tête d'une agence de communication.

Les deux hommes ont trouvé ces dernières semaines un allié imprévu : Daniel Berrebi, le patron de la société mexicaine Baja Ferries, un des candidats écartés en juin. Leur projet consiste à découper la SNCM en deux. L'activité avec le Maghreb, en fort développement depuis un an, serait confiée à M. Berrebi, qui a renoncé à déposer une offre sur la totalité de la compagnie. L'homme d'affaires franco-tunisien installé en Floride reprendrait deux des ferries de la SNCM, le *Méditerranée* et le *Danielle-Casanova*, afin de desservir l'Algérie et la Tunisie.

STEF, de son côté, souhaite récupérer l'activité avec la Corse, et quatre navires. Pour partager les risques, ce n'est pas le groupe de logistique lui-même qui présentera une offre, mais un consortium dont il détiendra seulement 40 %. Le reste du capital sera réparti entre des spécialistes du secteur maritime (40 %) et des transporteurs corses (20 %).

## « Pole position »

Au total, les deux offres conjointes permettraient de maintenir entre 700 et 800 emplois sur 1 583, et les six navires seraient exploités sous pavillon français.

« Sur le papier, c'est clair, STEF et Berrebi partent en pole position », commente un bon connaisseur du dossier. STEF connaît déjà bien le marché corse et dispose de la surface financière qui faisait défaut aux candidats initiaux : coté en Bourse, le groupe y a vu son cours grimper de 60 % en trois ans, et vaut désormais plus de

810 millions d'euros. Quant à M. Berrebi, il avait été considéré comme le plus professionnel des trois groupes évincés en juin.

Le duo STEF-Baja séduira-t-il les juges, qui doivent examiner les offres le 25 septembre ? François Padrona espère bien que non. A 51 ans, ce patron des magasins Leclerc en Corse a réuni une centaine d'entrepreneurs de l'île déterminés à maintenir une vraie concurrence dans le transport maritime avec le continent. Eux aussi comptent déposer une offre mercredi, sous le nom de Corsica Maritima. Une offre « au service de l'économie corse » qui reprendrait environ 700 personnes.

## D'autres candidats possibles

Ensemble, ces chefs d'entreprise estiment représenter la moitié des marchandises transportées vers l'île et tiennent à maîtriser leurs coûts. Ils redoutent un duopole entre STEF et Corsica Ferries, qui aboutirait à une flambée des tarifs comme celle constatée en Sardaigne. Eux souhaitent au

**Les deux offres conjointes permettraient de maintenir entre 700 et 800 emplois sur 1 583**

contraire les baisser. Faute d'expérience du transport maritime, ils entendent confier la gestion de leur future compagnie à des managers recrutés pour l'occasion

D'autres candidats possibles sont évoqués, en particulier l'ancien directeur du port de Marseille Christian Garin et le groupe corse Rocca, qui avaient déjà déposé des dossiers au printemps. Mais, sauf à avoir trouvé des alliés et les financements qui leur manquaient, ils risquent de se cantonner à de la figuration.

Quel que soit le reprenneur désigné par le tribunal de Marseille, le combat le plus rude commencera en réalité après le jugement. Ce

sera celui du redressement de la SNCM. Il faudra d'abord que la Commission européenne valide la cession, sans contraindre le groupe choisi à rembourser les 440 millions d'euros d'aides publiques jugées indues. Le reprenneur devra aussi faire accepter aux salariés une « casse sociale » de l'ordre de 50 % de l'effectif. Les deux principaux candidats prévoient aussi de renégocier les accords d'entreprise.

D'autres mesures sont en vue pour comprimer les coûts. Les dirigeants de Corsica Maritima comptent ainsi stopper définitivement les lignes déficitaires vers Nice et Toulon, et investir dans cinq nouveaux bateaux pour remplacer une flotte vieillissante.

« On se donne dix-huit mois pour arriver à l'équilibre », indiquent les hommes de STEF. Une gageure pour une entreprise qui a encore perdu 53 millions d'euros en 2014 et n'a connu qu'un seul exercice bénéficiaire depuis treize ans. ■

DENIS COSNARD

## LES CHIFFRES

1 583

C'est le nombre de salariés de la Société nationale Corse Méditerranée (SNCM). En juin, les différents candidats à la reprise de la compagnie prévoyaient d'en conserver entre 500 et 800 seulement.

50

L'ordre de grandeur, en millions d'euros, des pertes annuelles de la société. Malgré d'importantes subventions, la SNCM n'a connu qu'un seul exercice bénéficiaire sur les treize dernières années.

470 000

Nombre de passagers que compte transporter la SNCM en 2015, après une saison estivale considérée comme « très bonne ».

## Fin de conflit chez SeaFrance

C'est un long feuilleton qui se termine. Un accord prévoyant la reprise de 402 des 487 salariés de la SCOP SeaFrance, qui exploitait les ferries d'Eurotunnel entre la France et la Grande-Bretagne sous la marque MyFerryLink, a été trouvé, lundi 31 août, au terme de huit heures de négociations au ministère des transports. Un mois après la liquidation judiciaire de la société, un protocole a été signé par les salariés de la SCOP, Eurotunnel, et le reprenneur danois DFDS. Les 402 salariés seront repris soit par DFDS, qui rachète deux des trois bateaux, soit par Eurotunnel, qui en conserve un, soit par Sécurité Protection, un sous-traitant d'Eurotunnel. Les marins qui occupent depuis deux mois les bateaux de DFDS se sont engagés à les restituer mercredi 2 septembre au matin.

## SPATIAL SpaceX reporte ses vols sine die

La société américaine SpaceX a annoncé, lundi 31 août, qu'elle ne reprendrait pas avant plusieurs mois les vols de sa fusée Falcon 9, après une explosion survenue le 28 juin lors du lancement de l'engin vers la Station spatiale internationale. « Reprendre les vols est plus long que ce que nous avions envisagé », a dit la directrice des opérations, Gwynne Shotwell, lors d'une conférence à Pasadena (Californie). *Quelques mois vont s'écouler d'ici au prochain vol.* — (AFP)

## AMEUBLEMENT Chiffre d'affaires en recul pour Habitat

Le distributeur français d'ameublement Cafom a enregistré un chiffre d'affaires en hausse de 0,6 % au troisième trimestre de son exercice décalé, à 86,3 millions d'euros, plombé par l'activité de son enseigne Habitat. En recul de 14,4 % malgré l'ouverture de onze magasins depuis le 1<sup>er</sup> janvier, le chiffre d'affaires d'Habitat – dont Arnaud Montebourg, l'ex-ministre du redressement productif, a pris la vice-présidence du conseil de surveillance en mars –, s'est établi à 26,1 millions d'euros au troisième trimestre de l'exercice.

# Un ex-député à la tête du réseau haute tension d'EDF

La nomination à la présidence de RTE, filiale de l'électricien, de l' élu socialiste François Brottes a suscité la polémique

Un député porté à la tête d'une entreprise publique, ce n'est pas chose courante. Et la nomination de François Brottes, élu socialiste de la cinquième circonscription de l'Isère, à la présidence du directeur de Réseau de transport d'électricité (RTE) n'est pas passée inaperçue. Elle a suscité les critiques d'une opposition indignée par le fait qu'une application habile du code électoral ait permis à son suppléant de reprendre – sans législative partielle – son fauteuil au Palais-Bourbon. Bravant les critiques, le chef du gouvernement, Manuel Valls, a maintenu le choix d'une personnalité qui sera également bien vue dans les habits d'un ministre de l'industrie et de l'énergie.

M. Brottes a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> septembre. C'est une illustration de « la tradition socialiste de la République des copains », assénait, dès le 24 juillet, à l'annonce de ce choix, Les Républicains (LR). « Insupportable », tranchait alors le président du MoDem, François Bayrou. Des élus de droite ont demandé qu'une « commission de déontologie ad hoc vérifie l'absence de conflit d'intérêts ». La Commission de régulation de

l'énergie (CRE) a donné son feu vert à cette nomination, le 27 juillet, jugeant qu'elle « satisfait aux exigences » du code de l'énergie, notamment « aux conditions d'indépendance ».

Certains, comme la sénatrice (LR) Fabienne Keller, ex-maire de Strasbourg, se sont aussi étonnés du profil retenu : M. Brottes succède en effet à Dominique Maillard, polytechnicien et ingénieur des mines, qui a fait valoir ses droits à la retraite. Lui-même avait remplacé André Merlin, un X blanchi sous le harnais EDF. Depuis l'annonce de son arrivée au siège de la Défense, M. Brottes fait profil bas et n'a pas souhaité répondre aux questions du *Monde*.

Même sans le pedigree de ses prédécesseurs à la tête de RTE, on ne pourra pas reprocher à cet homme de 59 ans sa méconnaissance

de ce domaine. Conseiller énergie du candidat Hollande en 2012, président de la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, il a suivi tous les dossiers du secteur, de la loi de transition énergétique votée en juillet à la reconstitution de la filière nucléaire.

## Un rôle de premier plan

Il connaît bien – trop bien, persiflent ses détracteurs – sa maison mère EDF, actionnaire à 100 % d'une société chargée de gérer les 105 000 kilomètres de lignes à haute tension et d'assurer l'équilibre du réseau. Un élu des Alpes, très averti des problèmes d'hydroélectricité... précisément au moment où les concessions des barrages d'EDF sont remises dans le jeu de la concurrence.

M. Brottes prend les rênes d'une entreprise qui a dégagé un bénéfice de 379 millions d'euros en 2014, pour un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros. RTE se trouve au cœur des interconnexions européennes et joue un rôle de premier plan dans la construction d'une « Europe de l'électricité ». Une nouvelle interconnexion reliant la France et l'Espagne en passant sous les Pyrénées

a été mise en service en juin. La dernière action de M. Maillard, fin août, a été la signature d'un partenariat renforcé entre RTE et Terna, son équivalent italien, pour renforcer les réseaux au sud et au centre de l'Europe, alors que les deux entreprises construisent une nouvelle ligne Savoie-Piemont. En octobre 2014, il avait paraphé un accord de coopération semblable avec Amprion, un des gestionnaires du réseau électrique allemand.

La Commission européenne pousse à l'augmentation des échanges entre les pays pour harmoniser vers le bas les prix de l'électricité sur le marché de gros et renforcer la sécurité d'approvisionnement des vingt-huit Etats de l'Union. Elle a fixé un objectif : qu'au moins 10 % de la capacité installée de production d'électricité puissent passer les frontières. « Un réseau énergétique suffisamment interconnecté représenterait pour les consommateurs une économie pouvant atteindre 40 milliards d'euros par an », selon les calculs de la Commission.

Une question va revenir dans les prochaines semaines : RTE a-t-il vocation à rester éternellement une filiale à 100 % d'EDF ?

Créée en 2000, l'entreprise est devenue une société anonyme en 2005, certes filiale d'EDF mais indépendante dans sa gestion et ses investissements. Depuis plus de dix ans, le scénario d'une ouverture du capital de l'entreprise réapparaît régulièrement. Comme fin 2014, au moment de la nomination de Jean-Bernard Lévy à la présidence d'EDF. Les candidats devront obligatoirement être des investisseurs publics.

Les ministres de l'économie et des finances prônent une politique de gestion active des participations de l'Etat. Si ni Emmanuel Macron ni Michel Sapin, pas plus que le patron d'EDF, ne se sont prononcés sur le dossier, le gouvernement et l'entreprise ont déjà étudié ce scénario. En 2010, la Caisse des dépôts et consignations avait proposé de reprendre 20 % de RTE, la totalité de l'entreprise étant valorisée environ 15 milliards d'euros (dette comprise). Une telle cession d'actifs aurait du sens, notamment pour réduire l'énorme dette d'EDF (37,5 milliards d'euros) et financer de lourds investissements comme la modernisation de son parc nucléaire français (55 milliards d'ici à 2025). ■

JEAN-MICHEL BEZAT

**Pour l'opposition, ce choix illustre « la tradition socialiste de la République des copains »**

# « Il faut résoudre le déficit énergétique de l'Afrique »

Akinwumi Adesina a pris ses fonctions de président de la Banque africaine de développement, mardi 1<sup>er</sup> septembre

## ENTRETIEN

LIBREVILLE - envoyé spécial

**A**kinwumi Adesina, 55 ans, le nouveau président de la Banque africaine de développement (BAD), a pris ses fonctions mardi 1<sup>er</sup> septembre à Abidjan. L'ex-ministre de l'agriculture du Nigeria a été élu le 28 mai, pour un mandat de cinq ans, lors des assemblées annuelles de la BAD. Cette institution financière, la plus importante du continent avec 100 milliards de dollars de capital (89 milliards d'euros), investit plus de 6,8 milliards de dollars chaque année dans des projets de développement.

### Quel impact aura la crise boursière chinoise sur les économies africaines ?

Des effets se feront ressentir et cela va davantage concerner les pays qui exportent les matières premières vers la Chine. Les revenus de ces exportations vont se réduire en raison de la baisse de la

## « Nous allons mettre l'accent sur la réduction des inégalités, le développement de l'agriculture et des infrastructures »

demande chinoise en matières premières. Avec une conséquence ou un risque immédiat : la difficulté pour les pays les plus exposés à équilibrer leur budget. Il y a aussi un risque de dépréciation de la monnaie dans ces pays. Mais cette crise est aussi un signal d'alerte pour l'Afrique, qui doit plus que jamais diversifier ses économies, sortir de la dépendance à l'exportation des matières premières et mettre en place son propre marché de capitaux.

### Quelles sont vos priorités ?

La question la plus urgente est celle de l'énergie. Il faut résoudre le déficit énergétique dont souffre l'Afrique. Ce problème freine l'industrialisation du continent. Or, sans industrialisation, il n'y a pas de développement. Mais l'Afrique n'a pas seulement besoin d'augmenter son niveau de croissance économique. Il faut surtout résoudre les inégalités qui existent entre les pays et à l'intérieur des pays. Nous allons mettre l'accent sur cette question, de même que sur le développement de l'agriculture et des infrastructures, si l'on veut sortir des millions de personnes de la pauvreté. Pour cela, la BAD doit être plus souple, plus efficace et plus compétitive.

### Les besoins d'investissements pour le développement de l'Afrique sont nombreux : 100 milliards de dollars par an. Comment comptez-vous aider les pays à trouver des investissements ?

Les besoins sont effectivement énormes et, pour l'instant, l'Afrique n'arrive à mobiliser que la moitié des 100 milliards de dollars nécessaires. Pour combler ce déficit, il faut développer des partenariats. Je vais m'y atteler pendant mon mandat. Mais nous de-

**A Paris, le 25 mars.**  
ÉRIC PIERMONT/  
AFP



vrons aussi trouver un moyen efficace de mobiliser les ressources à l'intérieur des pays et renforcer les dispositifs de collecte fiscale et de lutte contre la fuite des capitaux. La question de la bonne gouvernance est cruciale, nous allons par exemple être attentifs à la gestion des ressources issues de l'exploitation des minerais.

### La Conférence des Nations unies sur le climat s'ouvre dans moins de cent jours à Paris. Quelle doit être la contribution de l'Afrique à cette conférence, et que peut-elle en attendre ?

L'Afrique n'est responsable que de 2 % des émissions de gaz à effet de serre. Mais c'est elle qui subit le plus les conséquences des dérèglements climatiques. L'enjeu est d'assurer l'adaptation au changement climatique et réduire l'impact des changements climatiques sur l'Afrique. Mais tout le monde est concerné par le dérèglement climatique. C'est pour cela que j'espère beaucoup qu'un accord sera trouvé lors de la conférence de Paris. C'est plus que nécessaire.

### La BAD soutient différents projets d'énergie renouvelable

### mais il y a encore beaucoup de frilosité à investir dans ces domaines, pourquoi ?

Le principal problème avec les énergies renouvelables est qu'elles coûtent cher. 634 millions d'Africains n'ont pas accès à l'électricité, la majorité en zone rurale. Nous devons donc trouver le moyen de rendre l'énergie renouvelable disponible à un prix abordable, en particulier pour les personnes à faibles revenus. On peut y arriver à travers l'innovation technologique. Mais il faut surtout donner aux populations des moyens financiers conséquents. L'une des

idées qui pourraient être mises en place est un système de micro-crédits. Nous aurons besoin d'agir aussi bien dans l'investissement en capital, la couverture de risque pour les investisseurs que dans le partage de risques avec les banques pour qu'elles puissent accorder des prêts aux foyers à faibles revenus. Ce sont ces mécanismes qui redonneront confiance aux investisseurs.

### D'où viendra l'argent ?

Le coût de l'inaction est plus élevé que le coût de l'action. Je suis persuadé que la Banque pourra développer des partenariats stratégiques afin de réaliser de grandes choses pour l'Afrique. Nous aiderons les pays à mobiliser et accroître leurs ressources propres.

### Votre prédécesseur avait évoqué l'idée d'un plan d'aide aux pays du Sahel confrontés au terrorisme. Allez-vous relancer cette idée ?

Ce n'est pas seulement le Sahel, il faut aider aussi les petits pays, les pays insulaires. Le premier objectif de la Banque africaine de développement est de réduire le niveau de la pauvreté et de développer les infrastructures. Nous devons continuer à investir dans le secteur routier transnational, fluidifier le système maritime, désenclaver les zones du Sahel et favoriser l'agriculture. Si nous ne réussissons pas à ces niveaux, la pauvreté va augmenter et les drames qui vont avec, dont le terrorisme. Ce n'est pas ce qui était envisagé par les fondateurs de la banque.

### Que voudriez-vous que l'on retienne de vous, dans cinq ans, au terme de votre mandat ?

Ma personne n'est pas ce qu'il y a de plus important. Ce qui compte, c'est ce que la Banque africaine de développement est capable de réaliser pour le continent en matière de réduction des inégalités, de transformation du secteur agricole et de réduction du déficit énergétique. Nous devons trouver des moyens durables de retenir nos jeunes dans nos pays et les empêcher d'aller mourir sur la Méditerranée. Si, dans cinq ans, la BAD réussit à accomplir tout cela, je serai le plus heureux. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR  
RAOUL MBOGO

## LES DATES

### AKINWUMI ADESINA

1960

6 février

Naissance au Nigeria.

1988

Agronome de formation, il obtient un doctorat en économie agricole à l'université de Purdue, aux Etats-Unis. Il se spécialise ensuite dans l'économie de développement.

2011 à 2015

Ministre de l'agriculture du Nigeria.

2015

28 mai

Elu président de la Banque africaine de développement.

1<sup>er</sup> septembre

Prend ses fonctions.

# La « Chinafrique » au révélateur du ralentissement chinois

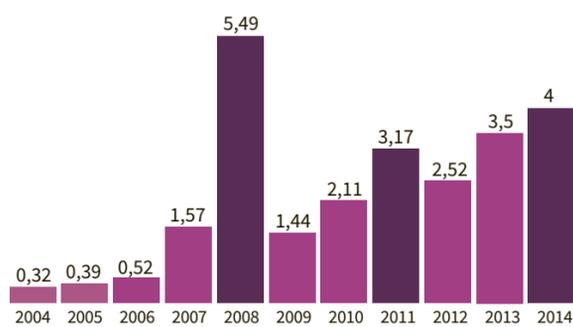
La chute de la demande en matières premières va peser sur les économies angolaise, nigérienne, sud-africaine et zambienne

**L**a « Chinafrique » connaît-elle un revers de fortune ? Ce qui se passe en Chine ne reste plus en Chine. Désormais, un battement d'aile de papillon à Pékin suffit à provoquer un tsunami boursier dans le reste du monde. Dans une Afrique déjà dépendante de la Chine, on suit donc avec beaucoup d'attention le yoyo de la place de Shanghai.

Selon le Fathom Consulting Group, la fin de l'âge d'or est même pour bientôt, et la plupart des pays africains n'équilibreront pas leur budget cette année en raison essentiellement d'une baisse de la demande chinoise en matières premières. Depuis le pic des années 2011-2013, les échanges entre l'Afrique et la Chine ont presque fondu de moitié, et cette tendance risque d'empirer. Pékin pourrait en effet limiter ses importations de cuivre de Zambie, de pétrole d'Angola et du Nigeria, ou encore d'or et de platine d'Afrique du Sud.

« L'effondrement du marché chinois n'est pas un bon signe pour les pays africains, explique Ravi

FLUX ANNUEL ENTRANT DES INVESTISSEMENTS CHINOIS EN AFRIQUE, EN MILLIARDS DE DOLLARS JUSQU'EN 2014



SOURCE : WORLD RESOURCES INSTITUTE

Bhatia, analyste crédit chez S&P. La croissance de l'économie africaine est due en partie à la demande chinoise en matières premières, en minerais et en pétrole. Le ralentissement chinois continuera donc à influencer sur les prix des matières premières et les volumes d'exportation. »

Les pays les plus exposés sont forcément les plus dépendants de la demande chinoise. C'est le cas d'abord de la Sierra Leone qui se remet tout juste de l'épidémie Ebola et puise ses maigres ressources des exportations de fer et de titane vers les usines chinoises. Même inquiétude pour l'Angola

dont les exportations de pétrole sont vitales : la Chine achète près de 40 % du brut angolais.

Depuis la fin de la guerre civile en 2002, la Chine aurait accordé près de 14,5 milliards de dollars de crédits à Luanda. Des fonds essentiellement gagés sur un baril de pétrole dont la chute des cours rend encore plus problématique la situation économique du pays.

### Fin de la boulimie

Mais c'est la Zambie qui pourrait trébucher la première. Les investissements chinois y représentent en effet 7,5 % de la production nationale et 80 % des exportations. Une crise durable en Chine, un recul de la demande, ajouté à la baisse des cours des matières premières, auraient donc évidemment des conséquences dévastatrices.

Autre victime collatérale de la crise chinoise : l'Afrique du Sud. Affecté comme les autres par la chute des cours, le pays a annoncé la semaine dernière un recul de 1,3 % de son PIB au deuxième trimestre par rapport au premier, ra-

vivant le spectre d'une récession dans l'économie la plus industrialisée du continent.

Sur un an, la croissance sud-africaine ne dépasse pas 1,2 %, en baisse par rapport au rythme de 2,1 % du premier trimestre. « Les perspectives économiques restent relativement faibles », selon les analystes de Nedbank, qui prévoient une croissance « probablement inférieure à 2 % en 2015 et encore plus faible en 2016 ».

La Chine est le premier partenaire économique de l'Afrique du

Sud, mais elle n'a plus la même boulimie qu'autrefois. Les exportations de fer sud-africain ont par exemple chuté de 36,9 % sur un an, et des minerais comme le platine, utilisé dans l'automobile, subissent de plein fouet la baisse des cours et de la demande mondiale.

Pour l'heure cependant, la Chine n'entend pas tourner le dos à l'Afrique. Selon les prévisions de Thomson Reuters Oil Research and Forecasts, les importations chinoises de pétrole africain ont encore augmenté de 41 % entre les mois de juin et juillet 2015, avec une pointe à 3,4 millions de tonnes exportées vers la Chine pour l'Angola et 767 000 tonnes pour le Soudan du Sud en juillet.

La « Chinafrique » a donc encore certainement de beaux jours devant elle. Pour chaque dollar que les Etats-Unis investissent en Afrique, la Chine en met trois. La deuxième économie du monde aura toujours besoin de carburant pour tourner. Même au ralenti. ■

SÉBASTIEN LE BELZIC

**Affectée comme les autres par la chute des cours, l'Afrique du Sud a annoncé un recul de 1,3 % de son PIB au deuxième trimestre**

# « Les inégalités résultent de choix politiques »

Conjuguer croissance et équité est possible, juge l'économiste Joseph Stiglitz, citant l'exemple de Singapour

Pour certains, c'est le mal du siècle. Depuis la crise des subprimes, les inégalités sont au cœur du débat économique aux Etats-Unis, où la publication du *Capital au XXI<sup>e</sup> siècle*, le best-seller de l'économiste français Thomas Piketty (Seuil, 2013), a mis en lumière la panne de l'ascenseur social. Cette semaine, le Prix Nobel américain Joseph Stiglitz, très critique à l'égard des politiques d'austérité, publie un nouvel ouvrage sur le sujet, *La Grande Fracture* (Les Liens qui libèrent, 448 pages, 25 euros).

Sa thèse : « *Les inégalités sont à l'origine de la crise et freinent la reprise des pays industrialisés* », explique l'économiste, de passage à Paris. Tant qu'elles se creuseront, comme c'est le cas des deux côtés de l'Atlantique, le retour à une croissance saine et dynamique sera impossible. Et pour cause : lorsque les classes moyennes s'affaiblissent, elles consomment moins, privant ainsi l'activité de l'un de ses moteurs. Une évolution souvent présentée comme une fatalité. « *C'est faux, s'insurge M. Stiglitz. Les inégalités résultent de*

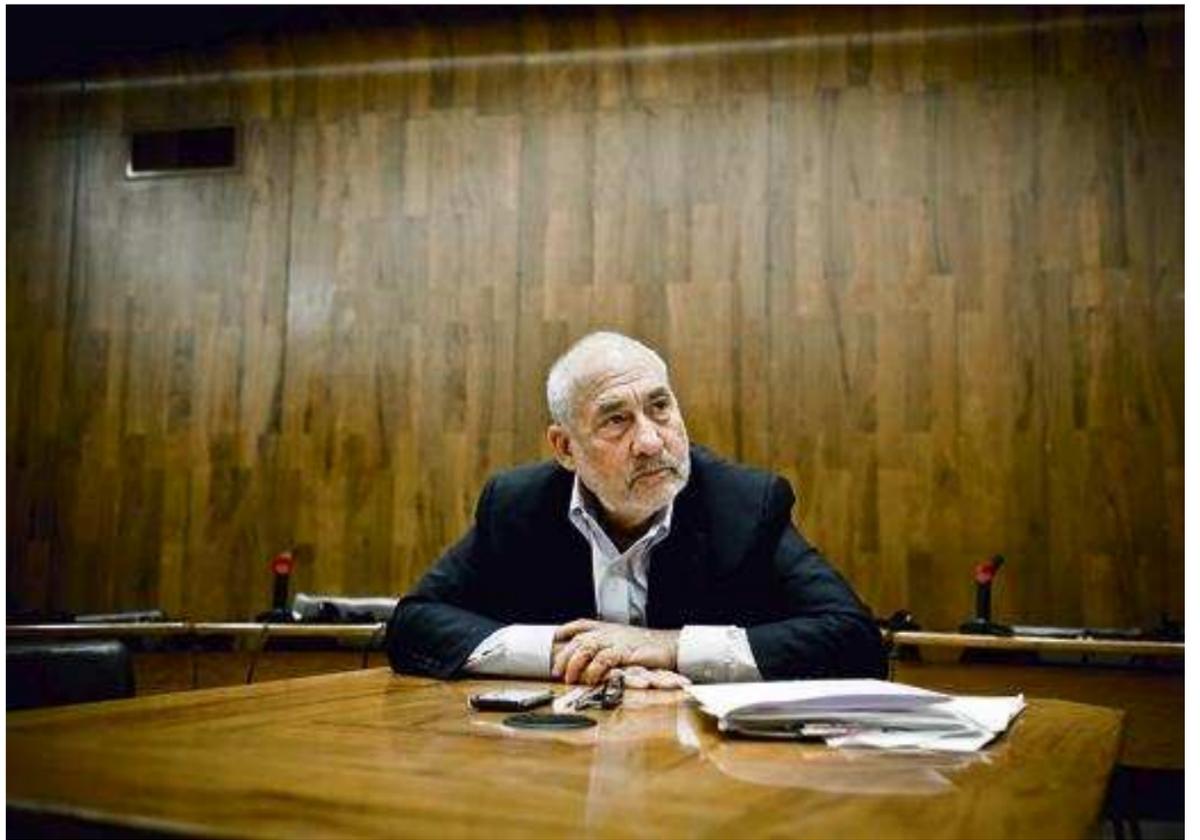
**La recette du « miracle mauricien » ? L'île a misé sur l'éducation et a ainsi diversifié son économie**

*choix politiques, et non d'une mondialisation échappant aux Etats, comme on l'entend parfois.* »

L'économiste développe l'exemple de pays ayant réussi à concilier croissance économique et équité, « *parce qu'ils ont fait de ce double objectif une priorité politique* ». Il y a les pays scandinaves, toujours cités en modèle sur ces questions. Ou encore le Japon qui, malgré une démographie fléchissante, affiche des niveaux d'éducation et d'espérance de vie plus élevés qu'aux Etats-Unis.

Joseph Stiglitz donne aussi des exemples plus surprenants, comme l'île Maurice. Lors de son indépendance, en 1968, l'île ne disposait d'aucune ressource naturelle, à part la canne à sucre, et affichait un produit intérieur brut (PIB) par habitant inférieur à 400 dollars. « *Aujourd'hui, ce dernier dépasse les 6 700 dollars, les soins médicaux sont gratuits pour tous, 87 % des habitants sont propriétaires et la croissance est de 3 % à 5 % par an depuis trente ans, détaille le Prix Nobel. Et cela, sans que le gouvernement ait fait exploser dette et déficits publics.* »

La recette du « miracle mauricien » ? D'abord, l'île a tout misé sur l'éducation, offrant l'enseignement gratuit jusqu'à la quatrième année d'université. Grâce à cette main-d'œuvre qualifiée, le gouvernement a diversifié l'économie vers le tourisme, la finance, le textile et les nouvelles technologies. Et construit l'une des sociétés les plus équitables et prospères d'Afrique de l'Est, « *même si tout n'y est pas parfait, bien sûr.* »



Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'économie, à Paris, le 10 juillet. GUIA BESANA POUR « LE MONDE »

Autre exemple : Singapour. Là encore, cette ancienne colonie britannique disposait de peu de ressources lors de son indépendance, en 1963. Un quart de sa population active était au chômage. Aujourd'hui, elle fait partie des dix pays affichant l'indice de développement le plus élevé au monde – un indicateur prenant en compte le PIB par habitant, l'espérance de vie, le niveau d'éducation et le niveau de vie. Pour y parvenir, la cité-Etat a mis l'accent sur la lutte contre les inégalités. En intervenant dans les négociations entre travailleurs et entreprises pour tirer les salaires

minimums vers le haut, par exemple. En investissant massivement dans l'innovation. En offrant l'éducation pour tous.

#### Investir dans la recherche

Mais surtout, en mettant en place un système de protection sociale innovant : chaque citoyen contribue de façon progressive à un « fond de prévoyance » finançant l'épargne-logement, la santé, la retraite et l'aide sociale minimale. « *Chaque habitant a accès à un compte lui permettant de voir comment il contribue, et ce à quoi il a droit : c'est un outil responsabilisant, évitant les surcoûts d'un*

*Etat paternaliste et assurant la cohésion sociale* », dit M. Stiglitz.

Selon lui, les Etats-Unis ont plusieurs leçons à retenir de ces exemples. La première est que la lutte contre les inégalités doit être au cœur de l'ensemble des politiques publiques. Dans ce pays, cela pourrait se traduire par une fiscalité plus progressive et par la fixation d'un salaire minimum. « *Cela renforcerait une consommation non basée sur la dette et la croissance* », explique-t-il. La seconde est le rôle-clé de l'accès à l'éducation. « *L'enseignement supérieur est devenu si cher chez nous que de plus en plus d'Américains en sont*

*exclus : c'est une machine à fabriquer de la pauvreté affaiblissant notre potentiel économique.* »

La troisième, enfin, est l'importance des investissements publics dans la recherche, indispensables pour enclencher l'investissement des entreprises. Et pour alimenter l'innovation et les gains de productivité, aujourd'hui au point mort. Sans ces derniers, les économies développées pourraient bien s'enfoncer dans une « *stagnation séculaire* », dit M. Stiglitz. A savoir une longue période de croissance faible, qui mettra les systèmes sociaux à rude épreuve. ■

MARIE CHARREL

## LES DATES

1943

Naissance à Gary (Indiana) aux Etats-Unis.

1967

Doctorat en économie du Massachusetts Institute of Technology.

1997-2000

Joseph Stiglitz est vice-président et économiste en chef de la Banque mondiale.

2001

Prix Nobel d'économie.

## En Australie, les Chinois sont accusés de faire flamber le marché de l'immobilier

A Sydney, les prix ont progressé de 18,4 % sur un an et de 43 % depuis mai 2012

SYDNEY - correspondance

En Australie, c'est le plus souvent aux enchères que sont vendus les biens immobiliers. Début août, à Sydney, la vente d'un appartement de 70 m<sup>2</sup> dans un quartier récent, non loin du centre, a attiré des immigrants chinois, pour lesquels des agents immobiliers ont assuré la traduction, mais aussi des couples australiens en quête de leur premier investissement. Mais le propriétaire a finalement refusé de vendre : il comptait obtenir davantage que les 820 000 dollars australiens (555 000 euros) concédés par les enchérisseurs.

Peut-être avait-il lu un rapport de la banque ANZ publié le 3 août, selon lequel le prix moyen des biens immobiliers à Sydney, première ville d'Australie avec près de 5 millions d'habitants, venait de dépasser le million de dollars (677 000 euros). Nombre de ces habitants, et dans une moindre mesure ceux de Melbourne, s'inquiètent : vont-ils pouvoir réaliser l'« Australian dream » ? Réussiront-ils à devenir propriétaires ?

En juillet, à Sydney, les prix ont augmenté de 18,4 % par rapport à l'année précédente. Depuis mai 2012, ils ont bondi de 43 %. Les

analystes craignent une bulle immobilière. « *Je suis très préoccupé par Sydney. Ce qui se passe est fou* », a reconnu en juin Glenn Stevens, le gouverneur de la banque centrale australienne, la Reserve Bank of Australia. Début août, il a cependant maintenu les taux d'intérêt au niveau historiquement bas de 2 %, afin de soutenir une économie marquée par un ralentissement de la croissance.

Le gouvernement semble désarmé. Le ministre des finances, Joe Hockey, s'est permis en juin de donner un conseil aux jeunes désireux d'acheter : « *Trouvez un bon travail qui paye bien.* » Il n'a pas franchement été bien reçu.

Au premier trimestre, plus de 20 % des biens immobiliers neufs dans l'Etat de la Nouvelle-Galles du Sud, dont Sydney est la capitale, ont été achetés par des étrangers, surtout des Chinois, selon une étude de la National Australia Bank. La Chine vient ainsi de dépasser les Etats-Unis pour devenir la première source d'investissements étrangers en Australie, grâce au doublement des achats immobiliers (27,7 milliards de dollars australiens de juillet 2013 à juin 2014, dont 12,4 milliards de dollars investis dans l'immobilier résidentiel).

### Les analystes craignent désormais la formation d'une bulle

Si les Chinois, accusés de faire monter les prix, ne sont pas toujours regardés d'un bon œil, les agences immobilières font de leur côté leur maximum pour attirer cette clientèle. L'agence Ray White a ainsi créé une section Chine en avril 2013.

#### Baisse du dollar australien

« *Les Chinois qui achètent en Australie veulent combiner deux éléments : faire un bon investissement et construire leur avenir, explique Sen Wang, le directeur de cette section. Ils fuient la pollution ; ils sont à la recherche d'un meilleur environnement qui dispose d'écoles et d'universités de qualité pour leurs enfants.* »

La baisse du dollar australien joue aujourd'hui en leur faveur. « *Même si nos clients vivent en Australie, leur argent vient souvent de Chine. Pour eux, c'est comme si l'immobilier ici n'avait*

*pas augmenté* », dit l'agent immobilier. Les acquéreurs sont souvent des immigrés de la classe moyenne, mais des millionnaires chinois font souvent la « une » des journaux pour avoir acquis des villas à la vue imprenable sur la baie de Sydney. « *Une bonne partie de nos transactions haut de gamme ont été réalisées ces deux dernières années par des clients chinois* », confirme Sen Wang, insistant sur le fait qu'ils ont le statut de résident permanent en Australie.

Et pour cause : le gouvernement a annoncé en mai un durcissement des lois sur la propriété pour les étrangers. Ils ne peuvent acheter que des nouvelles habitations et n'ont pas le droit d'acquérir des résidences déjà construites.

Le 8 août, Joe Hockey a annoncé que des enquêtes concernant l'achat de plusieurs centaines d'habitations par des étrangers étaient en cours. Le ministre a exigé la revente de six propriétés détenues illégalement par des étrangers.

Parmi elles, la très chic Villa del Mare, qui domine la baie. Elle avait été vendue 39 millions de dollars (26 millions d'euros) en novembre 2014 à un riche Chinois à travers une société prête-nom. ■

CAROLINE TAÏX

## 1,08 EURO

C'est le prix moyen du litre de gazole atteint la semaine dernière en France, selon le relevé hebdomadaire publié lundi 31 août par le ministère de l'écologie et de l'énergie. C'est le plus bas niveau atteint par ce carburant, qui représente plus de 80 % des volumes écoulés dans l'Hexagone, depuis février 2010. Les prix de l'essence sans plomb ont également fortement reculé, atteignant des plus bas depuis le début du mois de février. Au cours de la semaine écoulée, le litre d'essence sans plomb 95 valait en moyenne 1,31 euro, en repli de 4,6 centimes, tandis que l'essence sans plomb 98 était vendue 1,38 euro le litre, en diminution de 4,1 centimes.

#### CHINE

#### En Asie, le recul industriel chinois fait chuter le prix du pétrole et les Bourses

L'indice PMI gouvernemental publié mardi 1<sup>er</sup> septembre confirme la nette contraction de l'activité manufacturière en Chine : il s'est établi à 49,7 en août, son plus bas niveau depuis trois ans. Le PMI-Caixin (indépendant) signalait un recul encore plus net (47,3). Ce mauvais chiffre a fait de nouveau baisser les prix du pétrole et les Bourses en Asie, l'indice Nikkei chutant de 3,84 % à la clôture à Tokyo. – (AFP)

#### Les prix immobiliers grimpent en août

Les prix de l'immobilier ont augmenté de 0,15 point en Chine en août en rythme annualisé, une première depuis onze mois. Selon le cabinet China Index Academy (CIA), le prix moyen d'un logement neuf dans 100 des plus importantes villes du pays a

progressé de 0,95 point en août par rapport à juillet, à 10 787 yuans (1 500 euros) le mètre carré. Entre autres mesures de soutien, la banque centrale chinoise (PBoC) a annoncé que l'apport minimal requis pour acheter une résidence secondaire serait ramené à 20 %, contre 40 % en mars. – (AFP)

#### POLITIQUE MONÉTAIRE La banque centrale d'Australie maintient son taux directeur à 2 %

La banque centrale australienne (RBA) a maintenu à 2 % le loyer de l'argent, mardi 1<sup>er</sup> septembre, un niveau historiquement bas, après deux baisses en mai et en février. Elle a jugé que la devise australienne s'ajustait à la forte chute des cours des matières premières, dont l'Australie est un gros exportateur. La croissance ralentie de la Chine, premier consommateur d'énergie au monde, pèse sur les exportations australiennes.

## LETTRE DE LA CITY | ÉRIC ALBERT

# Poilants banquiers à barbe

Comme toujours avec les banques, cela commence avec une crise. Nous sommes en 1825, et le système bancaire britannique s'écroule. A l'époque, les « subprimes » ne sont pas encore inventés, mais les banques émettent déjà trop de liquidités. De mauvaises récoltes et l'apparition d'un audacieux fraudeur feront le reste : Gregor MacGregor, affabulateur écossais, avait inventé un faux pays en Amérique latine, le « Poyais », vendant aux investisseurs crédules les mérites de cette terre promise de l'autre côté de l'Atlantique... jusqu'à l'inévitable découverte de la supercherie. Paniqués, les petits épargnants ont retiré leur argent, provoquant des faillites bancaires par dizaines.

Il fallait redresser l'image des établissements financiers, et vite. Les banquiers se lancent dans ce qu'on appellerait aujourd'hui du « rebranding » : les traditionnels portraits d'eux-mêmes, accrochés dans leurs agences, changent de style. « Il fallait faire passer le message qu'ils étaient des gens solides, sérieux, des piliers de la société », explique Lucy Newton, professeure à l'Henley Business School et coauteure d'une passionnante étude sur le sujet. Il ne fallait surtout pas exposer de « bling », et ne pas donner l'impression d'être des gens qui gaspillaient l'argent. »

Le message est en grande partie passé par

les poils : en 1826, pas question d'avoir de barbe. « Les barbues étaient assimilés aux révolutionnaires », continue M<sup>me</sup> Newton. Les banquiers voulaient au contraire faire passer un message de sobriété. L'incarnation est d'autant plus importante que les banques sont de petite taille, et n'ont souvent qu'une seule agence. Le portrait exposé au mur est celui du directeur local, que les clients rencontrent directement. C'est l'invention du logo avant l'heure.

### PETITS PROBLÈMES DIPLOMATIQUES

Lucy Newton et sa coauteure Victoria Barnes se sont rendues dans les archives des grandes banques britanniques actuelles pour retrouver ces portraits. Il en ressort une poilante leçon sur l'évolution de la mode capillaire dans les établissements financiers.

A partir des années 1850, les barbes apparaissent. Le sérieux capillaire change de camp : collier de barbe, rouflaquettes, bouc... Toutes les modes y passent. Un des patrons de Barclays a également posé avec son chien, se disant sans doute qu'un homme qui aime les animaux domestiques devait inspirer confiance. Parfois, les banques vont jusqu'à vendre des reproductions de ces portraits, version ancienne – et payante – de la publicité.

Ce qui est sidérant est que ces portraits con-

tinuent d'être réalisés. Un siècle et demi plus tard, les quatre grandes banques britanniques actuelles – HSBC, Lloyds, Barclays et Royal Bank of Scotland – font faire des peintures à huile de chacun de leur président. Tous sont appelés à poser quelques heures devant une toile pour la postérité.

Pas question évidemment d'exposer ces portraits au fronton des agences. On n'oserait imaginer aujourd'hui les réactions du grand public face à ces hommes blancs – il n'y a aucune femme, et personne n'est issu des minorités ethniques – qui semblent aussi satisfaits que fiers.

De nos jours, les portraits sont uniquement à usage interne. A Lloyds Banking Group, ils sont exposés dans le couloir qui mène à la salle de réunion du conseil d'administration. Le message est clair : les éminents membres de cette banque encore partiellement nationalisée sont priés de s'inscrire dans la durée, sous l'œil de leurs ancêtres. Mais cela pose quelques petits problèmes diplomatiques imprévus. Il n'y a plus de place vide au mur : à chaque nouveau président, il faut en retirer un autre. Visiblement, le critère le plus simple, l'ordre chronologique, n'est pas respecté. On imagine donc les intrigantes discussions internes sur les notables qui méritent leur place triomphante au mur et ceux qui seront

au contraire relégués aux poussiéreuses archives...

HSBC a choisi une stratégie différente, pour se focaliser sur le passé, alors que la banque fête ses 150 ans. Dans la tour ultramoderne de son siège à Londres, dans le quartier d'affaires de Canary Wharf, chaque salle de réunion du sixième étage, où se réunissent les dirigeants, porte le nom d'un ancien président. Son portrait y est accroché. Pour la banque, c'est une façon de rappeler à ses employés que l'établissement s'inscrit dans une longue histoire. « Dans cette période postcrise, il est probablement plus sûr de se raccrocher au XIX<sup>e</sup> siècle plutôt qu'au passé récent », sourit M<sup>me</sup> Newton.

Il y en a un, en revanche, qui a poussé le bouchon du culte de la personnalité un peu loin. Dans les années 1990, un dirigeant de Lloyds, dont le nom n'est pas révélé, avait décidé qu'un portrait ne suffisait pas. Il a préféré faire faire une sculpture de son buste en bronze. « César, Napoléon et moi », telle devait être sa devise. L'un de ses successeurs a estimé que c'était quand même un peu encombrant. Le bronze a disparu, rangé aux archives. L'histoire ne dit pas s'il portait la barbe. ■

Twitter : @IciLondres

DEPUIS  
DES SIÈCLES,  
LES GRANDES  
BANQUES  
BRITANNIQUES  
FONT RÉALISER  
LES PORTRAITS  
DE LEURS  
PRÉSIDENTS

## L'ÉCLAIRAGE

# L'insoutenable légèreté du code du travail

PAR PHILIPPE ASKENAZY

Dans tous les pays connaissant un taux de chômage à deux chiffres, l'« inadaptation » et les « rigidités » du droit du travail sont mises au banc des accusés. La France ne fait pas exception. Mais les réactions épidermiques autour de l'opuscule *Le Travail et la Loi* (Fayard, 80 pages, 8 euros) publié par deux grands juristes, Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen, montrent que le débat débute mal.

On nous répète que le code du travail français est obèse. Mais cela ne signifie pas que le droit lui-même est obèse, et qu'avoir un code soit mauvais. Il est, en réalité, encombré de centaines d'articles qui n'ont aucune conséquence pour les employeurs et les salariés ; des dizaines d'entre eux portent sur l'organisation de comités Théodule, comme la Commission nationale des titres-restaurant ; d'autres détaillent le droit local du travail d'Alsace-Moselle ou de Saint-Pierre-et-Miquelon. Et l'accroissement de son volume provient essentiellement de l'introduction de dispositifs dérogatoires visant à... simplifier le droit pour l'employeur, de nouvelles mesures des politiques publiques de soutien à l'emploi, et de la transcription du droit européen.

Certes, on dira qu'au Royaume-Uni, par exemple, il n'y a pas de code du travail. Mais la législation du travail comporte tout de même environ 500 dispositions (plus celles propres à l'Écosse, à Gibraltar, à Jersey...). Et les employeurs ont, en outre, affaire à d'autres sources du droit. Un organisme gouvernemental, l'Advisory Conciliation and Arbitration Service

(ACAS), édite des manuels de bonne conduite (Soft Law), utilisés par les juges, qui génèrent eux-mêmes une importante jurisprudence (Common Law) – il existe quatre niveaux de juridiction. En l'absence de code récapitulatif du tout, le système britannique nourrit 15 000 avocats spécialistes du droit du travail, contre 10 000 spécialistes du droit social (au-delà, donc, du seul droit du travail) en France !

### JEU STÉRILE D'APPRENTIS SORCIERS

Selon les économistes qui conseillent le premier ministre et le Medef, contourner juges et avocats, pour tant, limiterait « l'incertitude de l'employeur ». L'un des dispositifs de la loi Macron, en plafonnant les dommages et intérêts en cas de licenciement abusif, supprime ainsi les marges d'appréciation du juge, quitte, au passage, à tuer le principe même du contrat à durée indéterminée. Mais ces économistes sont bien les seuls à avoir de telles certitudes ! D'ailleurs, le gouvernement ne pouvait ignorer que le dispositif, décliné bizarrement par taille d'entreprise, serait censuré par le Conseil constitutionnel : de l'art d'instrumenter le juge suprême pour cacher ses doutes.

MM. Macron, Badinter et Lyon-Caen se rejoignent cependant sur l'extension de la norme issue des accords collectifs, notamment de branche, qui permettrait de mieux adapter le droit aux « réalités » de chaque secteur. Notons toutefois que, exigeant du Portugal (13 % de chômage) une réforme « structurelle » de son marché du travail, la « troïka » (Fonds monétaire international, Banque centrale européenne et Commission de Bruxelles) proposait justement d'y abattre la prédominance... des conventions collectives !

Ces prescriptions contradictoires ne font que refléter la très grande ignorance de nos gouvernants concernant l'incidence du droit du travail sur l'économie. Le plus désolant dans ce jeu stérile d'apprentis sorciers est qu'il empêche de réfléchir à l'adaptation du droit aux véritables enjeux aujourd'hui : hyperprécarisation, « uberisation » des emplois, travail détaché. Faut-il encore construire, et si oui comment, une frontière entre travail salarié et travail indépendant ? Comment définir l'employeur ? Comment garantir les droits à la santé et à la sécurité au travail ? Des questions qui méritent autant l'attention des citoyens que « l'allègement du code ». ■

Philippe Askenazy est chercheur au Centre national de la recherche scientifique - Ecole d'économie de Paris

# Télévision : que les diffuseurs se réveillent

Alors que la créativité sera au rendez-vous du Festival de la fiction télévisuelle de La Rochelle, celle-ci reste, en France, paralysée par des modes de financement et de diffusion obsolètes

PAR ALEXANDRE MICHELIN

Notre système audiovisuel serait-il un astre mort, l'une de ces constellations dont nous recevons toujours de la lumière mais qui ont cessé d'exister depuis des années ? Ce ne sont pas quelques belles hirondelles, comme celles que nous verrons encore cette année au Festival de la Fiction TV de La Rochelle, du 9 au 13 septembre, qui suffisent à annoncer le printemps de la création française. Alors que la fiction mondiale – américaine, danoise, anglaise, israélienne ou turque – vit un âge d'or et que nous attendons tous chaque année la nouvelle saison de « House of Cards » ou de « Game of Thrones », reconnaissons que notre audiovisuel demeure dans une incapacité structurelle à rebondir.

Ce ne sont pas les lignes Maginot que nous tentons de consolider par voie réglementaire qui seront suffisantes pour faire face à la nouvelle concurrence des plates-formes internationales, pas plus que les évolutions que réclament nos chaînes de télévision pour une intégration plus verticale de la production.

C'est une relativement petite chaîne payante, AMC (« Mad Men », « Breaking Bad », etc.), qui a dynamisé la fiction originale aux États-Unis. C'est le visionnaire créatif et gestionnaire rigoureux Ingolf Gabold, directeur de la télévision publique danoise, qui est à l'origine de « Borgen » ou « The Killing ». Ce sont des entrepreneurs de génie, mais isolés, Reed Hastings et Ted Sarandos, qui sont au centre de la révolution Netflix. Ces dirigeants ont fait le pari du renouvellement de la fiction, quand les dirigeants de nos vieux médias hésitent encore...

NOTRE AUDIOVISUEL  
DEMEURE TROP SOUVENT  
UNE MACHINE  
À JAVELLISER  
LES DIFFÉRENCES

Pour qu'une « Nouvelle Vague » de la fiction se lève, notre premier défi est celui de la créativité. Cessons de proclamer que notre fiction s'est profondément renouvelée, quand le policier le plus classique représente toujours plus des deux tiers de la fiction nationale diffusée sur nos antennes !

Notre audiovisuel demeure trop souvent une machine à javelliser les différences, à édulcorer la réalité, à fuir notre temps. Les sujets ne manquent pas. Mais ce sont les Américains qui ont fait « Mad Men », alors que nous avons en France une histoire passionnante de la publicité. Nous avons aussi les créateurs, les écrivains qui apportent la matière première à la fiction. Il suffit de lire les deux tomes de *Vernon Subutex*, de Virginie Despentes (Grasset, 2015), pour s'en persuader. Mais aucune chaîne de télévision n'en a acquis les droits ! Pendant ce temps-là, c'est Netflix qui mène la danse créative avec « Grace and Frankie » sur le thème des amours de seniors avec une resplendissante Jane Fonda de 77 ans au casting...

### RAVIVER NOTRE CRÉATION

Le deuxième défi est celui d'un investissement bien plus massif dans la création, avec comme objectif un volume de création originale dépassant de très loin les niveaux actuels. Pas parce que c'est dans les décrets. Mais bien parce que c'est le seul moyen d'affronter la concurrence.

C'est un choix économiquement plus risqué, mais infiniment plus payant. Netflix produit, en 2015, 20 productions originales, soit 20 fois 12 épisodes de 52 ou de 26 minutes, soit presque autant que tout le paysage audiovisuel français réuni. Ces séries longues sont la clef de la reconquête du marché international et de la fidélisation des téléspectateurs du public. C'est un investissement lourd, risqué et coûteux, mais le seul payant à terme. Il est vrai que c'est plus difficile à faire que d'acheter des saisons entières et de les programmer en batterie soir après soir...

Le troisième défi est celui de l'économie de notre secteur. Nous avons aujourd'hui un problème de financement et d'accès aux talents. Nous avons aussi une difficulté à sortir de

nos modèles traditionnels de distribution. Le financement du secteur ne reposera plus uniquement sur la publicité – ou la redevance –, mais sur la monétisation de l'accès à des contenus, par le biais de plates-formes, avec des abonnements ou des paiements à l'acte à l'échelle internationale. Amazon et Carrefour (sur sa plate-forme Nolim.fr) distribuent du contenu en ligne ! Où est la grande plate-forme de contenus français à vocation mondiale ? Quelle est notre capacité à agréger des contenus autour des choix et préférences de l'utilisateur ? L'échec récent de la création d'une plate-forme globale sous l'égide d'Orange vient hélas démontrer notre incapacité à la réaliser.

Mesdames et Messieurs les diffuseurs, qu'attendez-vous ? Vous ne pouvez plus vous retrancher derrière vos logiques surannées, derrière ce sentiment de « too big to fail » faussement protecteur. Comme le disait Tony Blair : « Dans un monde qui change, malheur à celui qui reste immobile... »

Pourtant, tout n'est pas perdu. HBO, la BBC, Radio-Canada CBC, Canal Plus, Arte ont bien compris l'importance de la création originale de qualité. Il existe un savoir-faire indéniable de la production française. Il ne reste plus qu'à faire évoluer ceux qui sont les moteurs financiers et créatifs de ce système. Que les donateurs d'ordre prennent avec les artistes et les créateurs le risque économique et financier du renouvellement : c'est leur métier, c'est cela qui a fait jadis leur succès.

En 1914, la France était la première puissance mondiale des industries de la création grâce aux Gaumont et Pathe, aux Méliès et Lumière. A nous de déclencher l'étincelle qui ravivera notre création. Sinon nous risquons de fragiliser une industrie qui emploie 150 000 personnes en France, de n'être qu'un secteur de la décroissance. Et peut-être le plus grave, nous risquons de perdre notre capacité à créer l'imaginaire qui façonnera le monde de demain. ■

Alexandre Michelin est président du jury de la sélection du Festival de la fiction de La Rochelle 2015

# GRIP, le site Web qui part en croisade contre Google

Les fondateurs veulent fédérer les entreprises s'estimant lésées par le moteur de recherche

BRUXELLES - bureau européen

Les dirigeants de Google vont apprécier. Le cabinet de conseil bruxellois Avisa s'est associé au cabinet d'avocats américain Hausfeld pour lancer, mardi 1<sup>er</sup> septembre au matin, un site Web visant à fédérer les « victimes » potentielles de Google.

L'objectif de GRIP (pour Google Redress and Integrity Platform) ? Lancer des actions en dommages et intérêts devant des tribunaux de commerce contre le géant américain de l'Internet, en pariant sur une condamnation – encore hypothétique – dans les mois qui viennent, du groupe par la Commission européenne, pour violation des lois antitrust de l'Union.

Les deux partenaires ont des états de service : chez Avisa, on connaît bien les rouages du droit européen en matière de concurrence. Jacques Lafitte, son patron, représente un des plaignants de la première heure contre Google auprès de la Commission, la start-up française iplusV. Le cabinet Hausfeld, lui, est spécialisé dans les actions en dommages et intérêts. Il s'est notamment illustré en faisant gagner, mi-août, un total de 2 milliards d'euros à ses clients dans l'affaire des manipulations sur le marché des changes Forex.

Ce qui motive cette initiative très opportuniste est le changement de stratégie de Bruxelles vis-à-vis de Google. Après cinq ans de négociations infructueuses, la nouvelle

commissaire à la concurrence, Margrethe Vestager, arrivée en poste fin 2014, a décidé de passer à la manière forte : elle a envoyé au groupe américain un acte d'accusation en bonne et due forme, le 15 avril. Dans ce « *settlement of objection* », un « SO » en jargon bruxellois, un seul service est visé : le comparateur de prix Google Shopping. Bruxelles reproche au moteur de recherche de le mettre systématiquement en avant par rapport aux autres comparateurs.

Jeudi 27 août, Google a réagi point par point aux accusations de la Commission. Cette dernière ne devrait pas se prononcer, avant le printemps 2016 au plus tôt. L'institution continue d'enquêter sur le système d'exploitation Android, les contrats publicitaires de Google ou les contenus que ce groupe « emprunte » à d'autres sites.

Le « SO » suffira-t-il à convaincre les juges d'entamer des procédures avant même que Bruxelles ait donné son avis définitif sur Google Shopping ? Le but des fondateurs de GRIP est surtout d'être les premiers sur ce créneau. Si Google est effectivement condamné, cela promet en effet d'être la ruée, vu les milliards de profits que génère le groupe américain.

Au-delà de Google Shopping, GRIP vise tous les sites Web qui s'estiment lésés par la position dominante de Google, détenteur de plus de 90 % de parts de marché dans la recherche en ligne en Europe. Pas seulement ceux qui ont envoyé une plainte à la Commission ces dernières années. Ils sont

une quarantaine, certains ayant pris pour cible YouTube, d'autres Android, d'autres encore le moteur de recherche. GRIP espère se rémunérer en prélevant un pourcentage sur les dommages et intérêts.

## Un pari risqué

Pour déposer les recours, GRIP devrait en priorité viser les tribunaux anglais, les indemnités espérées en France étant limitées. « *Notre initiative va inévitablement susciter des soupçons d'arrière-pensées mercantiles, notamment en France, où la culture des actions privées est encore balbutiante* », déclare Jacques Lafitte. « *Mais, aussi élevées soient-elles, ce n'est pas avec des amendes antitrust qu'on dédommage les victimes. C'est avec des recours spécifiques du type de ceux que nous voulons susciter.* » De fait, quand la Commission condamne une entreprise à une amende, l'argent ne va pas aux victimes mais directe-

## « Notre initiative va susciter des soupçons d'arrière-pensées mercantiles »

JACQUES LAFITTE  
patron d'Avisa

ment au budget de l'Union européenne.

En France, seule une société a pour l'instant obtenu des dommages et intérêts de la part de Google : Bottin Cartographes (aujourd'hui rebaptisé Evermaps), un spécialiste de la cartographie, qui a reçu 500 000 euros, en 2012, à la suite d'un jugement du tribunal de commerce de Paris. Le juge a estimé que Google avait abusé de sa position dominante avec son service Google Maps. Au Royaume-Uni, Google est poursuivi par StreetMap, un autre spécialiste de

la cartographie, et par Foundem, un moteur de recherche, le tout premier plaignant auprès de la Commission, en 2009.

Le pari de GRIP est risqué. Au-delà du fait qu'une condamnation de Google par la Commission serait préférable pour légitimer ses recours en dommages, la start-up va devoir surmonter au moins deux autres difficultés. D'abord, évaluer avec soin les dossiers de ses futurs clients. Comment chiffrer le préjudice, et partant, les dommages et intérêts si ces sociétés sont en faillite ou ne réalisent ni chiffre d'affaires ni profits, ce qui est courant dans l'économie numérique ?

Autre obstacle de taille : les dirigeants de Google ne resteront probablement pas les bras ballants. Le groupe s'est déjà adjoint les services des plus grands cabinets d'avocats pour le défendre devant la Commission, dont Cleary Gottlieb Steen and Hamilton. ■

CÉCILE DUCOURTIEUX

## LES DATES

### 2009

L'enquête de la Commission contre Google est lancée. En 2010, enquête formelle pour abus de position dominante.

### 2010-2014

Le commissaire à la concurrence de l'époque, Joaquín Almunia, tente d'aboutir à une solution négociée, en vain. En 2014, les plaignants convainquent Bruxelles d'abandonner cette voie.

### AVRIL 2015

La nouvelle commissaire, Margrethe Vestager, envoie un acte d'accusation à Google, pointant l'abus de position dominante de Google Shopping. En août, Google rejette tous ses arguments.

## L'HISTOIRE DU JOUR

### Delphine Ernotte, entre fausse naïveté et vrai punch

Une dirigeante en poste depuis une semaine face à 35 journalistes... Le déjeuner de Delphine Ernotte en compagnie de l'Association des journalistes médias (AJM), lundi 31 août, pouvait faire figure d'oral piégeux. Pour la présidente de France Télévisions, c'était la première apparition publique depuis sa nomination, fin avril. Certains disaient cette ingénieure de formation peu charismatique, mais elle a surpris son auditoire par son franc-parler. Quitte à ce que ce volontarisme frise parfois la naïveté, pour un secteur assez politique.

« *En matière de ressources, je veux fromage et dessert* », a déclaré M<sup>me</sup> Ernotte en milieu de repas : elle espère obtenir à la fois l'extension de la redevance aux ordinateurs et aux smartphones et le retour partiel de la publicité entre 20 heures et 21 heures. La « petite phrase » symbolise son approche assez directe sur deux dossiers sensibles, déjà défendus par son prédécesseur.

La présidente serait favorable à une « réforme à l'allemande » de la contribution qui finance l'audiovisuel : la déclaration se-

rait, par défaut, précochée pour signaler que le foyer possède un moyen de recevoir la télévision, analogique ou numérique. « *On pourrait aller jusqu'à fiscaliser* », pour rendre le montant progressif en fonction des revenus, dit-elle. Avec un bémol : augmenter les taxes ou les contributions n'est pas en vogue dans le gouvernement... « *Sur ces sujets, il y a des choses qui me dépassent, des crispations politiques. Ce n'est pas à moi d'en débattre...* », a-t-elle reconnu.

« *Je n'ai besoin de l'autorisation de personne pour lancer une chaîne d'information sur le numérique* », a aussi déclaré M<sup>me</sup> Ernotte, alors qu'on la relançait sur les propos de la ministre de la culture et de la communication, Fleur Pellerin, selon lesquels « *la décision de lancer ce projet n'a pas encore été prise* ». La phrase presque bravache était paradoxalement une façon de dire qu'obtenir le droit de diffuser cette future chaîne sur un canal de la télévision numérique terrestre (TNT) n'était pas un « préalable ».

La nouvelle présidente s'est posée en femme simple, prenant un langage décontracté : « *Netflix, l'exception culturelle française, ils s'en battent la cravate !* » « *Mettre des contenus sur YouTube, cela s'appelle danser avec le diable. Mais je ne ferme pas la porte.* » « *Le modèle des diffuseurs français se casse la gueule.* »

Parfois décrite comme novice de la télévision car venue d'Orange, M<sup>me</sup> Ernotte s'est aussi montrée très sûre d'elle : « *Qu'on dise que j'ai un super-réseau, ça me va* », a-t-elle répondu à propos des « aides » dont elle aurait bénéficié pour sa nomination – contestée – par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. « *Je n'ai pas peur. Gérer des contraintes, financières et humaines, c'est mon métier.* » Taquinée sur l'idée de faire un second mandat, elle a glissé, en souriant, qu'elle aurait « *l'âge pour en faire trois* ». ■

ALEXANDRE PIQUARD



## BULLETIN D'ABONNEMENT

A compléter et à renvoyer à : Le Monde - Service Abonnements - A1100 - 62066 Arras Cedex 9

Le Monde

152EMQADCV

Oui je m'abonne à la **Formule Intégrale** du **Monde**  
Le quotidien chaque jour + tous les suppléments  
+ M le magazine du Monde + l'accès à l'Édition abonnés du Monde.fr pendant 3 mois pour 69 € au lieu de 195 €\*

### Je règle par :

Chèque bancaire à l'ordre de la Société éditrice du Monde  
 Carte bancaire :  Carte Bleue  Visa  Mastercard

N° : \_\_\_\_\_

Expire fin : \_\_\_\_\_ Date et signature obligatoires

Noter les 3 derniers chiffres figurant au verso de votre carte : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_

Localité : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_

@ \_\_\_\_\_

J'accepte de recevoir des offres du Monde ou de ses partenaires  OUI  NON

Tél : \_\_\_\_\_

### IMPORTANT : VOTRE JOURNAL LIVRÉ CHEZ VOUS PAR PORTEUR\*\*

Maison individuelle  
 Immeuble  
 Digicode N° \_\_\_\_\_

Interphone :  oui  non  
 Boîte aux lettres :  
 Nominative  Collective

Dépôt chez le gardien/accueil  
 Bât. N° \_\_\_\_\_  
 Escalier N° \_\_\_\_\_

Dépôt spécifique le week-end

SOCIÉTÉ ÉDITRICE DU MONDE SA - 80, BOULEVARD AUGUSTE-BLANQUI - 75013 PARIS - 433 891 850 RCS Paris - Capital de 94 610 348,70 €. Offre réservée aux nouveaux abonnés et valable en France métropolitaine jusqu'au 31/12/2015. En application des articles 38, 39 et 40 de la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et de radiation des informations vous concernant en vous adressant à notre siège. Par notre intermédiaire, ces données pourraient être communiquées à des tiers, sauf si vous cochez la case ci-contre. □

« NETFLIX, L'EXCEPTION CULTURELLE FRANÇAISE, ILS S'EN BATTENT LA CRAVATE ! »