

« La Russie ne cherche pas la division »

Le député Alexeï Pouchkov réfute l'idée d'une menace russe sur l'UE

ENTRETIEN

MOSCOU - correspondante

Alexeï Pouchkov, 60 ans, préside la commission des affaires étrangères de la Douma, la Chambre basse du Parlement.

Après un an de tensions, comment qualifieriez-vous les relations entre la Russie et l'Occident ?

Il existe une différence importante dans la relation entre la Russie et l'Europe, et celle avec les Etats-Unis. Ces derniers ont choisi de revenir à la politique issue de la guerre froide de « *containment* » (endiguement) et d'isolation de la Russie qui avait été définie par Truman. Nous assistons aujourd'hui à une répétition. Cette crise a été précédée par de nombreux événements qui ont commencé avec la Yougoslavie, lorsque les Etats-Unis ont joué un rôle majeur dans le bombardement de Belgrade [*mai-juin 1999*]. Cela aurait pu passer, comme la première rencontre entre Poutine et Bush, en 2001, a pu le laisser penser.

Mais la doctrine américaine est une doctrine d'expansion. Ils se rapprochent de nos frontières avec l'OTAN qui, quoi qu'on en dise, est surtout une organisation américaine. Avant l'Ukraine, il y a eu la Géorgie, la Libye – au sujet de laquelle nous avons commis une faute en laissant faire –, puis la Syrie. L'Ukraine n'est que le point final de cette discordance. Entre la Russie et l'Europe, la confrontation n'atteint pas une telle ampleur, bien que certaines déclarations des pays baltes, de la Pologne ou de la Grande-Bretagne soient dans le soutien absolu aux Etats-Unis et vont parfois plus loin. Mais d'autres s'y opposent...

A quoi ces relations très dégradées avec les Etats-Unis peuvent-elles mener ?

Elles le sont pour longtemps à mon avis. La coopération sur l'accord sur le nucléaire avec l'Iran est un épisode important, mais elle ne fera pas évoluer cette situation, sauf si un ennemi commun, comme Hitler, se manifestait. Mais même l'Etat islamique aujourd'hui ne suffit pas. Les Etats-Unis paraissent avoir choisi la confrontation au détriment d'une réaction commune à des défis dangereux.

La Russie, qui est parfois perçue comme une menace en Europe, considère-t-elle l'Union européenne comme un pouvoir faible ?

L'Union européenne (UE) offre un modèle assez efficace, même s'il est en crise. Elle ne parle pas d'une seule voix – la preuve avec l'Irak en 2003 – et c'est heureux, sinon cela aurait été celle de Washington ou de Berlin. Mais j'insiste : la menace russe sur l'Europe n'existe pas. Des pays assez faibles en termes de population et d'économie comme les pays baltes en parlent beaucoup parce que, sans le facteur russe, ils ne joueraient pas un grand rôle dans l'UE. Tout ceci est absolument artificiel. L'UE a commis une faute quand elle a fait le choix de l'Ukraine au détriment de sa relation avec la Russie.

Vous avez récemment qualifié plusieurs membres de l'UE de pays « prorusses ». La vision du monde se résume-t-elle à cela, entre les prorusses et les autres ?

Ces pays ne sont pas « prorusses », ils défendent leurs intérêts nationaux et manifestent une position raisonnable avec la Russie



Un obus non explosé près du village de Dmitrivka, dans l'est de l'Ukraine, le 7 avril. DIMITAR DILKOFF/AFP

« L'UE a commis une faute quand elle a fait le choix de l'Ukraine au détriment de sa relation avec la Russie »

qui correspond en réalité à une vision proeuropéenne telle que l'avaient De Gaulle, Willy Brandt ou Mario Soares. La Russie ne cherche pas la division, mais bien sûr que si nous recevons des signaux positifs de certains pays, nous sommes intéressés. Nous serons toujours du côté de la coopération.

Sur l'Ukraine, quelle est la meilleure tactique, diviser les Européens ou faire appliquer les accords de Minsk signés le 12 février qui sont menacés sur le terrain ?

L'Union européenne est elle-même divisée sur les sanctions. Surtout après que Kiev a officiellement violé ces accords qui prévoient un statut d'autonomie pour la région du Donbass et des

élections locales. Les « républiques » de Donetsk et de Louhansk ne sont certes pas reconnues comme telles, mais elles existent en tant qu'entités et leurs représentants ont fait partie des signataires de ces accords. Or, Kiev veut faire semblant que ces entités n'existent pas. C'est une violation directe. Paris et Berlin, qui se sont portés garants de ces accords, devraient faire pression sur Kiev pour l'obliger à les respecter. Ou bien l'UE devrait aussi parler de sanctions contre l'Ukraine, mais bien sûr cela ne va pas se produire. C'est une guerre politique qui se joue autour de ces accords, et Kiev a décidé de changer d'agenda en poussant à l'envoi de casques bleus pour en faire une alternative aux accords de Minsk et non pour leur accomplissement. Ceci me laisse à penser que le scénario militaire n'est pas rejeté par l'Ukraine, et la situation risque de se dégrader.

Les Etats-Unis, l'Europe, l'OTAN, des médias russes, ont tour à tour dénoncé la présence militaire russe dans l'est de l'Ukraine : tout le monde ment ?

Nous n'avons jamais nié qu'il y ait des volontaires, c'est aussi vrai

du côté ukrainien. Mais il n'y a pas de troupes de formation régulière. Lorsque Petro Porochenko [*le président ukrainien*] exhibe des passeports russes à Munich, c'est ridicule : quand vous êtes un militaire russe, on vous prend votre passeport et on vous donne en échange un billet militaire. Quant au matériel, une grande partie a été saisie par les insurgés à l'armée ukrainienne.

La Russie croit-elle à l'émergence d'un nouvel ordre mondial ? Autour de qui, la Chine ?

L'ordre mondial ne doit pas se bâtir autour d'une seule puissance. Nous avons connu un monde unipolaire qui a duré quinze-vingt ans tout au plus, après la chute du pacte de Varsovie et qui s'est achevé avec l'occupation de l'Irak en 2003. Ce n'est plus possible.

Ce monde a montré qu'il était encore plus dangereux que celui de la guerre froide. Quand cette dernière a pris fin, nous sommes entrés dans une période de chaos dans le cadre du Conseil de sécurité de l'ONU qui devra être réformé s'il veut tenir le coup. ■

LE PROFIL



Alexeï Pouchkov

Fils de diplomates, ex-plume de Gorbatchev, le président de la commission des affaires étrangères de la Douma est un fidèle de Vladimir Poutine connu pour ses positions parfois virulentes. Il est visé par les sanctions américaines et canadiennes.

responsabilités loin de ses frontières et la Russie ne se donne pas pour tâche d'être une puissance globale.

L'ordre mondial doit être construit par un concert des nations dans le cadre du Conseil de sécurité de l'ONU qui devra être réformé s'il veut tenir le coup. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR ISABELLE MANDRAUD

M. Poutine allège l'embargo pour la Grèce

A Moscou, le premier ministre grec a critiqué les sanctions européennes contre la Russie

BRUXELLES, MOSCOU - correspondants

Contourner l'embargo, sans fâcher. C'est sur cette « *vague promesse d'amnistier les pêches grecques* », selon la formule d'Alexandre Baoumov, expert à la Fondation Carnegie, que s'est achevée, jeudi 9 avril, la visite à Moscou du premier ministre grec, Alexis Tsipras. Le président russe, Vladimir Poutine, l'a lui-même évoqué. « *Nous comprenons que la Grèce était obligée de voter les sanctions contre la Russie, et nos mesures, en réponse, ont bien sûr aussi frappé la Grèce, a-t-il déclaré. Nous ne pouvons tout simplement pas faire autrement et nous ne pouvons pas faire une exception pour un des pays de l'Union européenne.* »

L'équation ainsi posée, la solution présentée passe par la création de « *sociétés communes* » qui permettraient à la Grèce de surmonter l'embargo russe sur les produits alimentaires de l'UE décidé à l'été 2014 en représailles aux sanctions européennes. Par le biais de ces entreprises, les ventes de fruits et légumes grecs ne seraient ainsi plus considérées comme des exportations.

Le voyage de Tsipras à Moscou, estime-t-on à Bruxelles, se termine sans trop de dégâts pour le camp européen

En échange de cette levée déguisée de l'embargo, qui devrait concerner d'autres pays, dont Chypre ou la Hongrie, selon Moscou, M. Tsipras n'a cessé de dénoncer le caractère « *insensé* » des sanctions européennes. Après un dernier entretien, jeudi, avec son homologue russe Dmitri Medvedev, c'est même le seul terrain d'entente que le premier ministre grec, athée, a trouvé avec le patriarche orthodoxe russe Kirill : « *mettre fin aux sanctions économiques* » qui visent la Russie depuis le conflit armé en Ukraine.

Epaisse langue de bois

A Bruxelles, le gros malaise camouflé sous une épaisse langue de bois a fait place à un certain soulagement : le voyage de M. Tsipras à

Moscou, estime-t-on, se termine sans trop de dégâts pour le camp européen. Pas d'aide financière directe de Moscou. Pas d'indications précises quant à la possible implication de la Grèce dans les projets énergétiques russes mais, tout au plus, un souhait de participation dans la construction du gazoduc Turkish Stream, destiné à contourner l'Ukraine. Enfin, la perspective d'un embargo russe « *à la carte* » ne semble pas émouvoir outre mesure la Commission européenne, qui note, à ce propos, que depuis que les mesures russes de représailles sont entrées en vigueur, les producteurs grecs n'ont pas souffert. Au contraire : les nouveaux débouchés qu'ils ont trouvés dans l'UE ou dans des pays tiers leur auraient rapporté 30 millions d'euros, à en croire la Commission.

En réalité, Bruxelles sent monter le péril des habituelles divisions du camp européen mais considère que le pire a été évité. La Commission tente ainsi de calmer le jeu avant la prochaine échéance cruciale, lors du sommet européen prévu les 25 et 26 juin, au cours duquel il faudra décider si les sanctions prises contre Moscou venant à échéance en juillet

seront, ou non, renouvelées. Les différences d'appréciation sont patentées. M. Tsipras a simplement dit à haute voix ce que d'autres pensent tout bas.

La Hongrie, Chypre, l'Autriche, la Slovaquie ou la République tchèque sont devenues d'autres « *maillons faibles* », alors que la confirmation de ces mesures nécessite l'unanimité. Paris, Berlin, Londres et d'autres capitales ont lié ces sanctions au respect des accords de paix de Minsk. « *Je ne peux pas partager l'opinion du premier ministre grec*, a réagi, jeudi, le ministre des affaires étrangères espagnol, José Manuel García-Margallo. *Le point capital pour lever ces sanctions, c'est que la Russie respecte le droit international, et respecter ce droit veut dire respecter les accords de Minsk, cesser d'intervenir pour aider les séparatistes du Donbass et rendre la (...) Crimée.* »

Dans l'immédiat, les dirigeants européens vont devoir se concentrer sur la question grecque. Athènes a donné l'ordre, jeudi, de virer 459 millions d'euros de remboursements attendus par le FMI, mais d'autres échéances financières l'attendent au printemps. ■

JEAN-PIERRE STROOBANTS ET ISABELLE MANDRAUD

Simmons

OFFRE LIMITEE
Pour l'achat d'un
MATELAS

Literie fixe 140x190 - 160x200 - 180x200
FASCINATION - FLEXOCONFORT - RIO

-50%

DE REMISE SUR LE PRIX DE SON SOMMIER

mobeco
Les grandes marques
aux meilleurs prix !

50 av. d'Italie 75013 PARIS 247 rue de Belleville 75019 PARIS 148 av. Malakoff 75016 PARIS 262 bd du Havre 95 PIERRELAVE

Renseignements au
01 42 08 71 00 7j/7
Livraison gratuite en France - Détails sur mobeco.com



LES ARTICLES LES PLUS LUS SUR LESECHOS.FR

1. Naufrage de migrants en Méditerranée : le HCR redoute 700 morts
2. Vie privée en ligne : et si Tor était le nouvel Internet populaire ?
3. Le lait des « Mille vaches » retiré des yaourts
4. « Les républicains » : le nouveau nom de l'UMP déplaît aux Français et aux sympathisants
5. La crise grecque s'invite en arrière-plan du G20 Finances

LE POINT DE VUE

de Nicolas Bouzou et Démosthène Davvetas

Pourquoi l'Europe pourrait perdre la Grèce

L'empressement d'Alexis Tsipras à se rendre à Moscou pour rencontrer Vladimir Poutine illustre la volonté d'éloignement de l'Europe de la géopolitique grecque et devrait nous réveiller quant aux intentions du Premier ministre grec.

Pour justifier l'éloignement de l'Europe, en dehors des désaccords économiques, le gouvernement grec mobilise deux types d'arguments : les uns sont historico-culturels et les autres sont géopolitiques. Les liens historiques et culturels qui unissent la Grèce et la Russie, c'est vrai, sont intenses et anciens. Les Russes sont des orthodoxes. Ils constituent la « progéniture » de la Byzance hellénico-chrétienne, laquelle avait envoyé en Russie des moines grecs orthodoxes à la demande de Pierre le Grand. Depuis cette époque, ces deux peuples attribuent une grande valeur à la relation entre leurs deux pays. La position géographique de la Grèce au Sud, dans la partie orientale de la Méditerranée, est particulièrement intéressante pour la Russie. Un pays occidental dans les Balkans, à proximité de la Turquie et du Moyen-Orient, constitue un pont entre l'Ouest et l'Est et agit donc comme une porte d'entrée en Europe. Depuis des décennies en réalité, la Grèce constitue une zone de lutte d'influence entre les Russes et les Occidentaux, Américains notamment.

Après la Seconde Guerre mondiale, la guerre civile grecque entre les nationalistes et les communistes a jeté le pays dans les bras de l'Europe. Mais les aspirations de la Russie n'ont jamais cessé

pour autant. Les Américains le savent et c'est pourquoi ils ont toujours fait en sorte de détourner ce qu'ils considèrent comme un danger par tous les moyens, notamment en implantant une base militaire à Souda Bay, en Crète.

Aujourd'hui, les nouvelles tentations économiques du gouvernement grec changent la donne. Il faut bien comprendre les termes de l'équation : le gouvernement Tsipras a réussi en quelques semaines à détruire les résultats des

Tsipras cherche à l'est de l'Europe de nouveaux créanciers qui l'aideraient à se financer.

Il joue un jeu dangereux en légitimant l'idée que Poutine vaut mieux que Bruxelles.

efforts menés par les Grecs depuis plusieurs années. Ainsi, la confiance des chefs d'entreprise mesurée par la Commission européenne connaît sa chute la plus rapide depuis 2010 et l'excédent budgétaire primaire (hors remboursement de la dette) a quasiment disparu.

En conséquence, les taux d'intérêt à 10 ans sont supérieurs à 10 %, contre moins de 2 % pour le Portugal et l'Espagne. Le pays est soumis à un risque de crise bancaire sans équivalent depuis le début de la crise des dettes souveraines

qui, s'il se réalisait, l'obligerait à imprimer sa propre monnaie et, de facto, à quitter la zone euro. La coalition extrême gauche-extrême droite au pouvoir est aux abois et recherche à l'est de l'Europe de nouveaux créanciers qui pourraient l'aider à se financer.

Enfin, le Grexit jetterait la Grèce dans les bras de Poutine, qui investirait ainsi les réserves issues des excédents commerciaux russes dans l'influence géopolitique de son pays. Cette perspective commence à déplaire sérieusement aux Américains, dont l'autorité dans la zone est déjà perturbée par la dégradation de leurs relations avec la Turquie. C'est bien pourquoi Washington fait tout ce qui est en son pouvoir pour adoucir les positions de Merkel et de Bruxelles et aboutir à une solution qui permette à la Grèce de rester dans la zone euro.

De son côté, Tsipras joue un jeu, non seulement catastrophique économiquement, mais dangereux géopolitiquement, en légitimant progressivement l'idée selon laquelle, pour la Grèce, Poutine vaut mieux que Bruxelles. Les Européens non grecs, qui agitent le spectre du Grexit comme une sorte de vengeance contre le peuple grec, qui aurait mal géré ses affaires, devraient y réfléchir.

Démosthène Davvetas est professeur de philosophie de l'art, poète, artiste visuel, ancien conseiller du précédent Premier ministre de la Grèce, Antonis Samaras.
Nicolas Bouzou est économiste, directeur et fondateur d'Asterès.

LE POINT DE VUE

de Catherine Simon

La robotique française est-elle soluble dans l'usine du futur ?

La robotique constitue une nouvelle frontière, comparable à l'Internet, avec un marché estimé pour la seule robotique de service, à 100 milliards d'euros en 2020 par la Commission européenne. Cette introduction, directement issue du site Entreprise.gouv.fr, date du lancement des 34 plans pour une nouvelle France industrielle, en juillet 2014. Il fut un temps où nous rêvions d'un plan robotique, un autre où nous avons contribué à sa mise en place dans les différentes régions. Nous connaissons maintenant le temps de son « assimilation ».

Announced au même moment que la fusion des deux syndicats représentatifs de nos pépites robotiques, le Symop (Syndicat des machines et technologies de production) qui absorbe Syrobo (robotique de service), la fusion du plan Robotique avec les plans Réalité augmentée, Internet des objets et Big Data dans le plan Usine du futur (« Les Echos » du 16 avril) donne le ton : l'industrie est une priorité absolue. La transformation robotique, qui profite des avancées de la transformation numérique et vice versa, doit appuyer l'usine du futur, qu'importe nos entreprises de services, qu'elles soient destinées aux entreprises ou aux individus.

Les réalités de marché sont bien différentes des contours établis par les plans. Les experts savent que la robotique industrielle n'est déjà plus réellement une bataille pour les entreprises françaises, dont les représentants (Groupe Gorgé, Stäubli et Sepr Robotique) doi-

vent faire face à une concurrence mondiale, allemande ou japonaise de taille. Le Groupe Gorgé annonce un chiffre d'affaires 2013 de 214,5 millions d'euros et son voisin Kuka de 1,8 milliard. Stäubli réalise un peu moins de 1 milliard d'euros, quand Fanuc en annonce plus de 5. Désormais, il s'agit davantage d'équiper de robots nos usines de production pour gagner en productivité, pour conserver les emplois industriels en France et pour limiter la pénibilité du travail que de devenir un leader mondial.

La robotique industrielle n'est déjà plus une bataille pour les entreprises françaises.

En revanche, le leadership mondial reste à prendre dans la robotique de service.

En revanche, les robotiques de service sont en phase d'émergence (dans la médecine et la santé, la sécurité et la surveillance, l'agriculture...), et le leadership mondial reste à prendre dans nombre de secteurs. Des pépites françaises innovent et font face aux Américains, aux Coréens, aux Japonais...

L'assimilation au sein d'un seul plan, résolument tourné vers l'industrie, comporte le risque d'oublier les marchés de la robotique de service professionnelle,

qui ont une réalité économique tangible à haute valeur ajoutée. La société Medtech, qui connaît une croissance à 3 chiffres de son chiffre d'affaires grâce à son robot chirurgical Rosa se reconnaît-elle dans ce plan ? Quid des robots de terrain pour l'agriculture de précision, l'inspection des pipelines ou la construction et la démolition de bâtiments, quid de la robotique pour le développement des villes et maisons intelligentes ? Le focus sur l'industrie n'est-il que le reflet du lobbying des groupements et syndicats professionnels, tels que la FIM, Symop, etc. ? Où vont aller nos entrepreneurs et nos innovations que nous étions si fiers, il y a quelques mois, de montrer au CES (Consumer Electronics Show) de Las Vegas ?

La France de la robotique doit revenir à des fondamentaux. Comment garder nos talents, nos entrepreneurs et leurs innovations en France, alors qu'ils ne trouvent que peu de financement notamment d'amorçage ? Comment faire évoluer les projets vers des produits et des marchés ? Comment profiter de l'élan économique que représente la robotique de service professionnelle ?

Les états généraux de la robotique, qui auront lieu lors du Salon Innorobo, le 1^{er} juillet 2015 à Lyon, démontreront la diversité des initiatives régionales et des entreprises françaises dans toutes les robotiques, notamment les robotiques de service professionnelles et personnelles.

Catherine Simon est présidente d'Innoecho et organisatrice d'Innorobo.

art&culture

« Les Enfants du silence » : un chant du signe au Français

Philippe Chevilley
pchevilley@lesechos.fr

THÉÂTRE

Les Enfants du silence
de Mark Medoff.
Mise en scène
d'Anne-Marie Etienne.
Paris, Vieux-Colombier,
01 44 39 87 00/01.
Jusqu'au 17 mai. 1 h 50.

L'événement est de taille : la langue des signes fait son entrée à la Comédie-Française avec la représentation de la pièce de Mark Medoff « Les Enfants du silence »

pendant un mois au théâtre du Vieux-Colombier. Cette œuvre militante en faveur du combat des sourds et malentendants, créée aux Etats-Unis en 1980, a été montée en France dix ans plus tard, avec dans le rôle principal Emanuelle Laborit, actrice sourde de naissance, qui se vit récompensée d'un molière de la révélation théâtrale en 1993.

Dans l'annexe de la « maison de Molière », la pièce est jouée par des comédiens tous entendants. Ce qui a provoqué une polémique et une manifestation le soir de la première pour revendiquer l'emploi d'actrices et d'acteurs sourds. Un juste combat, mais une mauvaise querelle en l'occurrence, le projet visant précisément à inverser les codes pour mieux populariser la cause des sourds auprès du public entendant : ouvrir le temple du répertoire français à leur langue, en invitant des membres de la troupe permanente à se mettre dans leur peau.

Les comédiens-français ont visiblement beaucoup travaillé, avec sincérité. Françoise Gillard, dans le rôle d'Anna, la jeune sourde de naissance qui refuse d'apprendre à parler et Laurent Natrelle, dans celui de

Jack Leeds, l'orthophoniste qui devient son mari, sont remarquables. La première s'empare de la langue des signes avec grâce et une intensité sans pareil. Le second joue sa partition bilingue « d'interprète » avec naturel et retenue. Le reste de la troupe est à l'unisson (beau travail d'Elliot Jenicot et d'Anna Cervinka en malentendants).

Silence et cris brisés

La pièce n'est certes pas un chef-d'œuvre dramatique. Délicatement adaptée en français par Jean Daric et Jacques Collard, elle joue son rôle pédagogique (en faveur de la reconnaissance des sourds, et de leur différence) sans sombrer dans la « bien-pensance » - l'amour de nos deux héros se brise sur le mur de l'incommunicabilité. Mais elle est trop didactique, n'évite pas le pathos et ses personnages secondaires sont un peu caricaturaux. La mise en scène sensible, mais très littérale et sage d'Anne-Marie Etienne ne parvient pas à la transcender.

L'essentiel est ailleurs : dans l'implication des comédiens, dans leur silence et leurs cris brisés, dans ces gestes, ces signes qui peu à peu paraissent plus beaux, plus grands que les mots... « Les Enfants du silence » nous auront fait partager un peu du regard du sourd. C'est déjà beaucoup. ■



Anna (Françoise Gillard), la jeune sourde rebelle, et Jack (Laurent Natrelle) son mari orthophoniste, un couple bouleversant. Photo Sipa

Arsène Lupin, gentleman geek

Les Britanniques ressuscitant à tout bout de champ leur royal détective Sherlock Holmes, il était temps que notre (anti-)héros de roman policier remette son monocle et son chapeau haut de forme.

Adrien Goetz, historien de l'art et écrivain de polars, s'est porté volontaire, en bon soldat de la République, pour inventer « La Nouvelle Vie d'Arsène Lupin ». Il ne s'agit pas exactement d'une résurrection, plutôt d'une prolongation de vie. A l'heure de la chirurgie esthétique, des néo-playboys hommes d'Etat (Silvio Berlusconi) et des mutants (les frères Bogdanov), le gentleman-cambrioleur créé par Maurice Leblanc pouvait bien s'offrir un petit lifting de science-fiction.

Bouchon de cristal intelligent

Plus que centenaire, Arsène Lupin pète la forme, se réfère toujours à ses chères années 1910, mais son savoir-faire de cambrioleur s'est adapté au XXI^e siècle. Le gentleman-geek pirate les réseaux sociaux ; résout une affaire de vol de planches de manga ; s'amuse avec « La Joconde » lors de l'inauguration d'un grand musée dans un émirat ; invente un œil de verre « intelligent » dans un remake du « Bouchon de cristal » ; et crée un laboratoire révolution-

NOUVELLES

La Nouvelle Vie d'Arsène Lupin

d'Adrien Goetz.
Grasset, 231 p., 18,50 euros.

naire dans la grotte (une aiguille creuse inversée) d'un petit pays d'Europe centrale, la Borystrie.

Et Sherlock Holmes dans tout cela ? Ou plutôt Herlock Sholmès, son double

imaginé par Maurice Leblanc. Goetz ne lui fait pas de cadeau : ringard, aigri, le détective anglais est dépassé par la technologie... mais le fait qu'il ait perdu la main ne le rend pas moins toxique. Le romancier crée un nouveau personnage Paul-Isidore Beautrelet, arrière-petit-fils de l'homme qui perça le mystère de « L'Aiguille creuse ». Chercheur en passe de trouver le moyen de prolonger la vie (avec du miel !), le jeune homme est ballotté entre tonton Arsène et la meilleure ennemie de ce dernier, la comtesse de Cagliostro, qui n'a rien perdu de ses charmes.

Goetz s'amuse à introduire des personnages réels - Michel-Edouard Leclerc (François-Etienne Trevignon), l'architecte Christian de Portzamparc (alias Parampart), le dessinateur Tanigushi (Tadamishi)... tous forts gentiment caricaturés. C'est un peu le talon d'Arsène de ces sept nouvelles reprenant les noms des œuvres de Maurice Leblanc : Lupin version année 2010 est un peu trop aimable et bien-pensant. Heureusement qu'Herlock Sholmès veille... — Ph. C.

Libre-échange : Obama veut avoir les mains libres

L'administration américaine entend négocier le traité transatlantique sans être dépendante du Congrès

NEW YORK - correspondant
BRUXELLES - bureau européen

C'est devenu une sorte de « rituel ». A chaque nouveau round de négociation du Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), le traité de libre-échange transatlantique, des manifestations d'opposants s'organisent partout en Europe. Alors que des dizaines d'experts de la Commission européenne et de l'administration Obama doivent se réunir du lundi 20 au vendredi 24 avril, à New York, des dizaines de milliers de citoyens allemands et autrichiens sont descendus dans la rue, le 18 avril, au nom de « Stoppen Sie TTIP » (« Arrêtez le TTIP »). D'autres ont défilé, avec le même type de slogan, à Barcelone, Bruxelles ou Paris.

Leurs préoccupations ? Toujours les mêmes depuis que les pourparlers ont débuté entre Européens et Américains, à l'été 2013 : l'accord menacerait les services publics, l'agriculture, et les normes sanitaires et environne-

mentales européennes. Pourtant, si la mobilisation ne faiblit pas, les négociations n'avancent pas. Ou très peu. Notamment parce que la partie américaine n'est pas totalement mobilisée, l'administration Obama n'ayant pas les « mains libres » vis-à-vis du Congrès, considèrent les Européens.

A New York, il sera surtout question d'abaissement des tarifs douaniers. Et de la manière de collaborer au plan réglementaire afin d'éviter les trop grandes divergences (à travers, par exemple, des rencontres systématisées entre agences de régulation américaines et européennes en amont des nouvelles réglementations). Concernant les règles existantes, les experts devraient plancher sur les moyens, notamment dans l'industrie automobile ou pharmaceutique, de trouver des équivalences. Pour faire en sorte qu'une voiture conçue conformément aux normes européennes de sécurité ne soit pas obligée de s'adapter aux normes américaines si elle est commercialisée aux Etats-Unis.

Ces dossiers sont certes importants, car le partenariat transatlantique est moins un accord sur l'abaissement des droits de douane, qu'un traité visant à créer une sorte de marché unique transatlantique. Mais ces sujets sont loin de marquer l'entrée des négociateurs dans le vif du sujet. Les Européens veulent notamment obtenir un droit d'accès aux marchés publics américains pour leurs industries et leurs services – la fin, du « Buy America » en quelque sorte. Les Américains, eux, comptent négocier un accès facilité à l'agriculture de l'Union.

Certes, le courant passe mieux qu'à la fin 2014, où, dans l'attente du renouvellement du collège de la Commission européenne (présidée, depuis novembre 2014, par Jean-Claude Juncker), les discussions étaient presque à l'arrêt. Mais les progrès sont « incrémentaux », et les discussions « extrêmement techniques et complexes », selon une source européenne. Plus personne ne croit, à Bruxelles, au réalisme d'un accord politique avant fin 2015 (2017 est désormais le nouvel horizon).



Manifestation contre le traité de libre-échange transatlantique, le 18 avril, à Bruxelles. ERIC VIDAL/REUTERS

LEXIQUE

TTIP

Le Transatlantic Trade and Investment Partnership est un traité que négocient les Européens avec les Américains depuis juillet 2013. Il consiste moins à abaisser les droits de douane, que d'éliminer les barrières non tarifaires aux échanges.

TTP

Le Trans-Pacific Partnership est le traité de libre-échange que négocient les Etats-Unis avec douze pays d'Asie.

ISDS

L'Investor State Dispute Settlement est un tribunal d'arbitrage privé, prévu dans le cadre des accords de libre-échange pour permettre aux entreprises de se défendre contre les Etats.

Pour que les discussions s'accélèrent, il faudrait que l'administration Obama obtienne la procédure « fast track », qui donnerait au président l'autorité de négocier des accords internationaux, en ne laissant au Congrès que le soin de les approuver ou de les refuser, sans pouvoir les amender. Le processus d'adoption de ce « fast track » a débuté le 16 avril. L'initiative a reçu le soutien du leader de la majorité républicaine au Sénat, Mitch McConnell, qui s'est dit « impatient » que la commission des finances s'empare du dossier.

Méfiance des démocrates

Les républicains, traditionnellement favorables à la libéralisation des échanges, se retrouvent être les principaux alliés de M. Obama sur ce dossier. En revanche, beaucoup de démocrates se battent

« Les Américains n'abordent le TTIP que par politesse »

YANNICK JADOT
eurodéputé Vert

contre l'adoption de cette procédure. Certains redoutent son impact en termes d'emploi. Cela n'a pas empêché la sous-secrétaire d'Etat pour la croissance économique, Catherine Novelli, de déclarer, début avril, qu'elle avait bon espoir que le « fast track » puisse être adopté dès le mois de mai.

L'impatience est d'autant plus forte que la procédure est essentielle pour les négociations qui sont menées dans le cadre du

Trans-Pacific Partnership (TPP), l'autre accord commercial envisagé par les Etats-Unis avec une douzaine de pays asiatiques, et pour lequel les discussions sont plus avancées que le TTIP. Ce n'est qu'après qu'elle aura bouclé la négociation sur le TTP que l'administration Obama consacrera de l'énergie au TTIP, espère-t-on à Bruxelles. « Les Américains n'abordent le TTIP que par politesse, ce n'est pas du tout leur priorité », affirme l'eurodéputé vert Yannick Jadot, qui fait partie des rares élus, à Bruxelles, à avoir accès aux documents de négociations.

Autre obstacle : les fortes oppositions au Parlement européen, alimentées par les craintes citoyennes, qui se sont notamment portées, ces derniers mois, sur le mécanisme controversé de règlement des différends entre en-

treprises et Etats, censé être intégré dans le TTIP. Consciente des faiblesses de ces tribunaux d'arbitrage indépendants des juridictions nationales, la Commission européenne s'apprête – en mai – à faire des propositions pour améliorer le dispositif (en garantissant mieux le droit de réglementer des Etats, l'impartialité des juges, la transparence des procédures...).

Les eurodéputés devraient se prononcer en plénière avant l'été. Un vote indicatif, mais dont il sera difficile de ne pas tenir compte : si les discussions sont menées à leur terme et le TTIP signé, il devra être validé par le Conseil européen (les 28 Etats de l'Union), mais aussi par le Parlement de Strasbourg. Et aussi, probablement, par tous les parlements nationaux. ■

STÉPHANE LAUER
ET CÉCILE DUCOURTIEUX

Le G20 maintient la pression sur la Grèce

Les ministres des finances, la BCE et le FMI insistent sur l'urgence à trouver un compromis

Un programme de réformes, documenté, chiffré, pour pouvoir bénéficier d'une aide financière cruciale et, donc, rester dans l'euro. La pression sur le gouvernement grec ne se relâche pas, alors qu'un nouvel Eurogroupe (réunion des ministres des finances de la zone euro) aura lieu vendredi 24 avril. Ces demandes ont été martelées, en fin de semaine dernière, par les différents participants au G20 financiers et/ou aux instances dirigeantes du Fonds monétaire international (FMI), réunis à Washington.

Elles ont été réitérées, lundi 20 avril dans la matinée, par le commissaire européen aux affaires économiques, Pierre Moscovici : « Il faut vraiment, maintenant, et il n'y a pas de temps à perdre, que le gouvernement grec produise les réformes qu'on lui demande », a-t-il déclaré sur i-Télé. « Mon travail, ce n'est pas de préparer la sortie de la Grèce, c'est de l'éviter. Je n'ai pas de plan B, je n'ai qu'un plan A. Le plan A, c'est la Grèce dans la zone euro, mais pour que la Grèce reste dans la zone euro, il faut maintenant des réformes, on ne peut plus tergiverser », a ajouté M. Moscovici.

Durant le week-end, après que plusieurs représentants du G20 – l'Allemagne, via son ministre des finances, Wolfgang Schäuble, les pays anglo-saxons, mais aussi plusieurs émergents – eurent exprimé leurs inquiétudes au sujet de la Grèce, le directeur Europe du FMI, Poul Thomsen, et le président de la Banque centrale européenne (BCE), Mario Draghi, ont mis les points sur les « i ». Ils ont pressé le gouvernement d'Alexis Tsipras de passer à la vitesse supérieure pour trouver un terrain d'entente avec ses créanciers.

M. Thomsen a estimé qu'il restait à la Grèce beaucoup de chemin à accomplir pour trouver un accord avec le FMI et que le temps pressait, compte tenu notamment des échéances prévues de remboursement des intérêts de la dette grecque : 21 milliards au total sur juin, juillet et août, sans compter le milliard dû au FMI en mai.

« Travailler beaucoup plus »

Interrogé sur les conséquences d'une éventuelle sortie de l'euro de la Grèce en cas de défaut de paiement, le haut fonctionnaire

FMI : une réforme toujours bloquée

Il n'y a pas eu d'avancée décisive, au cours de la semaine du 13 avril à Washington, lors des réunions du Fonds monétaire international (FMI) en ce qui concerne la réforme 2010 de l'institution, supposée doubler ses ressources et donner davantage de place aux grands pays émergents. Cette réforme n'a pas été ratifiée par le Sénat américain. Brésil, Russie et Inde défendent toujours une augmentation significative des quotes-parts et des droits de vote des grands émergents (au risque de faire perdre aux Etats-Unis leur droit de veto). La directrice générale du FMI, Christine Lagarde, propose une « augmentation ad hoc » des quotes-parts, qui tienne compte du degré de dilution que les Etats-Unis sont prêts à accepter. Enfin, la Chine cherche aussi à obtenir que le renminbi entre dans le panier de devises composant les droits de tirage spéciaux du Fonds.

international a qualifié une telle situation de « défi majeur » pour la zone euro. L'effet négatif sur la confiance des Européens d'une telle sortie ne doit pas être sous-estimé, a-t-il ajouté.

« Nous voulons tous que la Grèce réussisse », a déclaré, samedi 18 avril, le président de la BCE. « La réponse se trouve entre les mains du gouvernement grec. Il faut désormais travailler beaucoup plus et c'est urgent », a-t-il insisté, confirmant implicitement, comme l'avait brutalement révélé M. Schäuble, que nul ne savait à quel moment il serait possible d'arrêter un compromis avec M. Tsipras.

La liste et le détail des réformes que le premier ministre grec est prêt à engager pour débloquer l'aide financière dont il a urgemment besoin n'ont toujours pas été précisés. La réforme des retraites semble une pomme de discorde persistante entre Athènes et le Fonds.

A l'instar de M. Schäuble, nul ne semblait croire, dimanche 19 avril, à la possibilité d'un accord, vendredi 24 avril, à l'Eurogroupe de Riga (Lettonie). ■

CLAIRE GUÉLAUD

1,3

C'est, en milliard d'euros, le montant que va déboursier Telenet, filiale belge du câblo-opérateur américain Liberty Global, pour acquérir Base, filiale belge du néerlandais KPN, selon un accord définitif annoncé lundi 20 avril. Dans un communiqué, Liberty Global explique que l'opération permettra de développer l'activité de téléphonie mobile de sa filiale Telenet en Belgique. Cette opération doit encore être approuvée par les autorités de la concurrence.

NUCLÉAIRE La Chine s'inquiète pour la sûreté des EPR

La Chine ne chargera pas de combustible dans ses deux réacteurs de type EPR conçus par le français Areva tant que tous les doutes quant à la sûreté des équipements ne seront pas intégralement levés, a annoncé le ministre chinois de l'environnement, jeudi 16 avril. Il s'agit de la première réaction à l'anomalie détectée dans le couvercle et le fond de la cuve de l'EPR construit par Areva à Flamanville (Manche). – (Reuters.)

CONJONCTURE Dans le monde arabe, 30 % des jeunes sont au chômage

Le taux de chômage dans le monde arabe a atteint 17 % en 2014, et dépasse 30 % pour les jeunes de moins de

30 ans, a déclaré, dimanche 19 avril, le directeur général de l'Organisation arabe du travail, Ahmad Mohammed Luqman. En cause, selon lui : les conflits et le manque d'investissements.

SERVICES Lille choisit Veolia pour son eau

Le contrat d'eau de la métropole lilloise, estimé à 445 millions d'euros sur huit ans, a été attribué à Veolia, a-t-on appris vendredi 17 avril auprès de la collectivité nordiste. « La délégation de service public a été choisie plutôt que la création d'une régie », a indiqué une source. Ce contrat, un des plus importants de France, était âprement disputé entre Veolia et Suez Environnement, le précédent délégataire, qui s'était fait exclure de l'appel d'offres en 2014.

CÉCILE DUCOURTIEUX, ADÉA GUILLOT,
FRÉDÉRIC LEMAÎTRE ET ALAIN SALLES

BRUXELLES, ATHÈNES, BERLIN - correspondants

Cela fait un peu plus de deux mois que l'Europe vit à nouveau au rythme de la crise grecque. Il y a eu 2010, puis 2012, où la zone euro a dû trouver, dans l'urgence, des centaines de milliards d'euros pour sauver le pays de la faillite et surtout éviter qu'il n'entraîne tous les autres dans le chaos. L'euro a été préservé, mais la Grèce s'est enfoncée dans la crise économique : un jeune sur deux est au chômage, la dette publique a explosé, à 170 % du PIB... Le 25 janvier, Alexis Tsipras, président de Syriza, est devenu le premier dirigeant de l'eurozone issu d'un parti de la gauche radicale. Le quadragénaire veut rebattre les cartes, en finir avec cette dette aliénante, avec ces politiques d'austérité désespérantes. Mais ses dix-huit partenaires de l'eurozone, à commencer par l'Allemagne, ne l'entendent pas ainsi. La confrontation, rude, parfois violente, s'éternise. Le temps et l'argent sont comptés pourtant. Bien davantage qu'économique, le ressort de cette crise grecque est avant tout politique.

LA LEÇON D'EUROPE

Peu de chefs de gouvernement ont eu droit au traitement réservé à Alexis Tsipras par Angela Merkel, ce lundi 23 mars. Sept heures de tête-à-tête. Il fait beau sur Berlin, alors qu'il pleut à Athènes. Devant les grilles de la chancellerie, des manifestants brandissent des pancartes insolites : « *Germany loves Greece* ». Le soir, le dîner est 100 % allemand : magret de canard, purée de pommes de terre et chou rouge. Le menu de la rencontre qui suit est tout aussi robotique. La chancelière a devant elle la liste des mesures signées entre la Grèce et la « troïka ». Crayon à la main, elle passe en revue avec le premier ministre grec tous les points en lui demandant ce qu'il veut garder ou modifier. Et, dans ce cas, comment il finance le changement. Quand ils arrivent à la question des privatisations, M. Tsipras lui explique qu'il est prêt à faire entrer des actionnaires, mais que l'Etat garderait 51 %. « *Ça n'intéresse personne* », tranche M^{me} Merkel. Et l'examen se poursuit. « *Je pense que cela a été éprouvant, à la Merkel, mais en même temps pédagogique* », juge un dirigeant européen.

En une semaine, de fait, Alexis Tsipras a pris des cours accélérés d'Europe. Pour le jeune premier ministre, la leçon a commencé à Bruxelles, le 19 mars, lors du minisommet organisé en marge d'un Conseil européen. Il a réclamé, et obtenu, de s'asseoir à la table d'Angela Merkel, de François Hollande et des présidents des grandes institutions européennes : Jean-Claude Juncker (Commission), Donald Tusk (Conseil européen), Mario Draghi (Banque centrale européenne), Jeroen Dijsselbloem (Eurogroupe). Sur la photo, les sourires sont un peu figés.

Il est déjà 22 heures quand la réunion commence, dans un salon perdu au milieu de l'immeuble sans âme du Conseil. Tsipras n'a toujours pas de cravate, mais un costume bien taillé. Angela Merkel arbore une veste rouge écarlate pour s'asseoir en face du chef de la gauche radicale. Mario Draghi a la mine grave. « *L'ambiance a été constructive* », diront les conseillers des présidents, en langue diplomatique. C'est vrai, personne ne cherche à enfoncer le jeune politique, au contraire. Il s'agit de jouer serré : il réclame de l'argent, son pays est au bord du dépôt de bilan ? Tout le monde est prêt à l'aider. Mais pas à signer un chèque en blanc.

« *Ils ont fait de la pédagogie, à l'allemande, à la française, à la Draghi. Ils voulaient faire passer le message : on te comprend, tu dois comprendre comment l'Europe marche* », décrypte un ministre français. Hollande est bienveillant et Merkel pragmatique, comme toujours. Elle insiste, comme le président français, sur la nécessité de respecter les règles. Elle tente aussi de dédramatiser les interventions de la « troïka », rebaptisée les « Institutions » (BCE, Commission, Fonds monétaire international : les principaux créanciers du pays). Draghi rappelle que la BCE – devenue la tête de turc du gouvernement grec – est indépendante, contrairement à ce que ce dernier peut penser. D'habitude impassible, il est au bord de la colère quand il demande que les « Institutions » soient laissées libres de travailler à Athènes. Les « men in black » dépêchés en Grèce n'osent alors plus sortir de leur chambre du Hilton ou du Divani Palace, traqués par les médias grecs et déclarés *persona non grata* dans les ministères.

L'objectif de ces rencontres entre le jeune chef du gouvernement grec et ses pairs ? Déminer une situation qui n'en finit plus de pourrir. Il y a urgence. Le 15 mars, il leur a envoyé une lettre. Il redoute d'être en défaut de paiement et craint « *qu'une faible somme d'argent et une certaine inertie des institutions n'entraîne une grave crise pour la Grèce et l'Eu-*

rope ». La Grèce a dû en tout déboursier près de 6 milliards d'euros en mars. Le 9 avril, elle doit « sortir » encore près de 450 millions d'euros, plus 1,4 milliard en remboursements de bons du Trésor le 14 avril, et encore 1 milliard le 17... Les caisses sont vides. Une telle éventualité serait grave : panique des épargnants, risque d'effondrement du système bancaire national, voire sortie de la Grèce de la zone euro. Le fameux « Grexit ».

A Bruxelles comme à Berlin, Tsipras demande un peu de marge de manœuvre politique pour pouvoir « vendre » à Athènes, où la gauche de Syriza l'attend au tournant, les réformes exigées par ses partenaires. « *Tsipras n'a confiance en personne, ni dans la "troïka" ni dans son administration* », note un dirigeant européen, qui souligne : « *Il ne faudrait pas dire aux Grecs qu'il appelle la chancelière "Angela" pendant les conseils européens !* »

COURSE CONTRE LE « GREXIT »

Début mars, personne ne veut l'avouer, mais tout le monde, à la BCE, à la Commission, dans les capitales, commence à réactualiser ses scénarios de Grexit, échafaudés pendant les crises de 2010 et de 2012. Le 13 mars, dans

un entretien à la télévision autrichienne, le ministre allemand des finances, Wolfgang Schäuble – qui avait déjà indiqué en off que les marchés avaient intégré une sortie de la Grèce –, évoque publiquement la possibilité d'un Grexit « par accident » : « *Parce que nous ne savons pas exactement ce que font ceux qui sont aux responsabilités en Grèce, nous ne pouvons pas l'exclure.* »

En réalité, Paris, Berlin et Bruxelles s'organisent pour éviter l'irréparable. Si certains considèrent que l'euro peut survivre à un Grexit, les conséquences sur les autres pays inquiètent. Et l'événement serait perçu comme un échec de l'Europe. Jean-Claude Juncker, à la Commission, en est très conscient, et passe ses journées, discrètement, à faire le lien au téléphone entre les capitales et les « Institutions ». Le 20 février, François Hollande et Angela Merkel se rencontrent pour parler de la Grèce, le matin même d'un Eurogroupe décisif, qui acte le prolongement de l'aide financière des Européens à Athènes.

A mesure que les négociations patinent avec Athènes, et que les caisses grecques se vident, les contacts deviennent incessants, entre Paris, Berlin, la BCE, la Commission et la

présidence de l'Eurogroupe. « *Nous avons travaillé dans un groupe restreint pour voir comment éviter un tel accident. Nous n'allons pas conduire l'Europe à un échec politique et historique pour un défaut de paiement de 300 millions d'euros ! Il s'agit de mettre en place les moyens pour pouvoir régler le problème en 32 secondes s'il se présente* », explique une source gouvernementale française. Pierre Moscovici, le commissaire européen aux affaires économiques et financières, assure : « *J'ai interdit à mes équipes de travailler sur un plan B.* » Mais une source européenne au cœur des négociations confirme : « *Il y a toutes sortes de contacts à tous les niveaux pour éviter un Grexit ou un Grexidant.* »

Le paradoxe de cette nouvelle crise grecque, c'est que les sommes en jeu sont minimes au regard des précédentes. Un, deux, dix, vingt milliards d'euros tout au plus, pour éviter à Athènes de rater la marche. Mais pendant deux mois de psychodrames, la crise a pris un tour irrationnel.

L'ODYSSÉE AVORTÉE DE TSIPRAS ET VAROUFAKIS

Quand il gagne largement le scrutin législatif du 25 janvier, Alexis Tsipras pense que la victoire de Syriza va changer l'Europe. Il veut aller vite. Pour avoir une majorité, il fait alliance avec le parti populiste et souverainiste de Panos Kammenos, les Grecs indépendants, aux antipodes de l'échiquier politique sur les questions de société mais qui partage avec Syriza le rejet de l'austérité. Il donne ainsi le signal d'une ligne dure face à l'Europe et à l'Allemagne. Quelque 7 milliards restent à verser à Athènes. Tsipras pense pouvoir s'en passer. Et ne veut plus traiter avec la « troïka », symbole de l'asservissement du pays à des « technocrates » européens sans âme venus lui imposer leurs règles.



Le rude apprentissage européen de la Grèce

Lors de son arrivée au pouvoir, le 25 janvier, Alexis Tsipras pense en finir avec l'austérité, changer l'Europe. Mais ses partenaires de la zone euro ne l'entendent pas ainsi. Les négociations, âpres, parfois violentes, s'éternisent, alors qu'Athènes se rapproche de la faillite...

« J'AI LE DROIT DE VOULOIR OUVRIR LA DISCUSSION, SANS M'ENTENDRE RÉPONDRE : "LE PROGRAMME, C'EST LE PROGRAMME" »

YANIS VAROUFAKIS
ministre grec des finances

Homme réparé La nouvelle lubie des « tech companies »

Notre santé, nos performances, le vieillissement de notre organisme, l'état de nos cellules... intéressent désormais les géants du Web, aussi étonnant que cela puisse paraître. Google est particulièrement actif sur le sujet, et affiche sa volonté de prolonger la vie ou de doper nos capacités. Apple, Microsoft et IBM investissent aussi un territoire sur lequel on ne les attend pas, celui de la médecine.

Simple coup de communication ou prise de position révélatrice de l'ambition prométhéenne de Google ? « Si vous me demandez aujourd'hui s'il est possible de vivre jusqu'à 500 ans, la réponse est oui », a récemment affirmé Bill Maris, l'homme à la tête de Google Ventures, la branche de capital-risque de la firme de Mountain View. Fracassante, la déclaration renvoie en tout cas au soutien que Google ne craint pas d'apporter au transhumanisme. Né dans les années 1980, ce courant de pensée controversé affirme que les capacités de l'homme pourront être augmentées grâce aux technologies NBIC, pour « nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives ». Principal représentant : Ray Kurzweil... embauché par Google comme responsable de l'ingénierie

en décembre 2012. L'homme pilote avec Peter Diamandis, serial entrepreneur et père de la Fondation XPrize, la Singularity University, créée en 2008. Basée sur un ancien campus de la Nasa, elle tient son nom de la « singularité technologique », qui désigne, en jargon transhumaniste, un moment où les progrès technologiques ne résulteraient plus de l'homme, mais d'intelligences artificielles. Une transition qui pourrait intervenir avant 2045, si l'on en croit Ray Kurzweil.

» Google investit les sciences de la vie

Sur place, des étudiants et chefs d'entreprise triés sur le volet étudient le temps d'un stage le potentiel des nanotechnologies, des biotechnologies, de la robotique et de l'intelligence artificielle. Ces tech-

nologies, que l'université qualifie d'exponentielles, sont intimement liées. « Aucune d'entre elles ne peut exister sans l'autre, souligne Laurent Alexandre, chirurgien spécialiste des NBIC et fondateur de Doctissimo et DNAVision. Pour se développer, l'informatique a besoin des nanotechnologies. Même chose pour les sciences cognitives, qui ne peuvent évoluer sans les progrès réalisés en matière de puissance informatique. » D'après lui, l'ensemble de ces technologies constituera à l'avenir une seule et même industrie, qui contrôlera toutes les autres.

Parmi les sponsors de cette université particulière, on retrouve sans surprise Google, qui s'est engagé à injecter chaque année 1,5 million de dollars pour les bourses d'études, mais aussi Microsoft, à travers le finlandais Nokia, racheté en 2013, le géant de l'informatique Cisco et l'éditeur de logiciels Autodesk.

Au-delà de ce soutien, Google multiplie les investissements tous azimuts et affirme être décidé à tromper la mort et à doper nos performances physiques et mentales. Dans cette optique, il s'empare de nouvelles technologies en investissant massivement dans des projets où l'on n'attendrait pas nécessairement un moteur de recherche, ni même le géant des technologies numériques qu'il est devenu. Une diversification en pleine accélération. En 2014, 36 % des actifs de Google Ventures ont été investis dans de jeunes sociétés relevant des sciences de la vie, contre seulement 6 % en 2013.

Parmi les investissements les plus marquants, on retrouve notamment la start-up 23andMe. Fondée en 2006, elle propose d'analyser le génome des particuliers à moindre coût, afin qu'ils puissent connaître leurs prédispositions génétiques à développer telle ou telle maladie et, in fine, mieux gérer leur capital santé.

La jeune entreprise Flatiron



» Le marché prometteur de l'e-santé

» En France, la santé représente près de 12 % du PIB selon l'Insee.

Le secteur de l'e-santé, qui s'adresse potentiellement à tous les individus, devrait largement dépasser celui de l'e-commerce, qui, sur le seul territoire français, a représenté 57 milliards d'euros en 2014, selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad). Outre le marché de la santé, les NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique

et sciences cognitives) sont un levier d'innovation majeur pour de nombreux secteurs industriels (cosmétique, environnement, construction, agroalimentaire, transports). Selon le cabinet McKinsey*, les marchés mondiaux des nanotechnologies et de la biologie de synthèse devraient respectivement représenter 3 000 milliards et 10 000 milliards de dollars à l'horizon 2025.

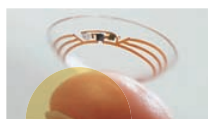
*RAPPORT « DISRUPTIVE TECHNOLOGIES », PUBLIÉ EN MAI 2013

TECHNOLOGIES ÉMERGENTES: DES INVESTISSEMENTS TOUS AZIMUTS

Google

> Robotique

Rachat de huit start-up spécialisées dans la robotique, dont Boston Dynamics. Partenariat avec Johnson & Johnson pour créer un robot chirurgical.



> Nanotechnologies

Mise au point de lentilles connectées pour diabétiques, de nanoparticules à ingérer pour le diagnostic précoce de maladies et d'un bracelet anticancer.

> Biotechnologies

Investissement de 36% des actifs de Google Ventures dans les sciences de la vie en 2014. Création, en septembre 2013, de la société de biotechnologies Calico.



> Technologies « exponentielles »

Soutien financier à l'université de la Singularité.

> Intelligence artificielle

Mise au point de l'assistant vocal Google Now.

Apple



> Objets connectés

Développement d'apps de collecte de données de santé par l'iPhone et l'iWatch, et de la plateforme open source ResearchKit, qui permet aux chercheurs de travailler sur ces données.

> Intelligence artificielle

Mise au point de l'assistant vocal Siri.

Facebook



> Intelligence artificielle

Recrutement de l'expert français Yann LeCun. Mise en place de la plus grande équipe de recherche dans ce domaine. Développement de la plateforme en open source Torch.

IBM



> Intelligence artificielle

Investissement de 1 milliard de dollars en 2014 pour doper l'intelligence artificielle de Watson, utilisée notamment par des oncologues.

Microsoft



> Objets connectés

Développement du bracelet connecté Band et de l'application Microsoft Health à laquelle il sera relié, pour collecter des données dans une logique de médecine prédictive.

> Technologies « exponentielles »

Soutien financier à l'université de la Singularité.

> Intelligence artificielle

Mise au point de l'assistant vocal Cortana, développé dans le cadre du projet Einstein.





Health est, elle, spécialisée dans l'analyse des données cliniques pour lutter contre le cancer. Elle a levé 130 millions de dollars il y a un an, lors d'un tour de table mené par Google Ventures. Cette année, Bill Maris dispose d'une enveloppe de 425 millions de dollars pour investir dans les start-up de son choix, soit une somme en hausse de 125 millions de dollars par rapport aux années précédentes.

L'intérêt de Google pour les technologies NBIC ne se limite pas à des investissements en capital-risque. Le géant de la Silicon Valley développe également ses propres projets. Il a ainsi annoncé, en septembre 2013, la création de Calico (California Life Company), une société spécialisée dans les biotechnologies. Son but ? Ralentir le vieillissement de l'homme et soigner les maladies dégénératives. Google coopère ici avec son grand rival Apple. En effet, Calico est dirigée par Art Levinson, membre du conseil d'administration de la marque à la pomme et ancien PDG de Genentech. Plus récemment, le moteur de recherche a mis sur pied une équipe de chercheurs pour mener la Baseline Study, étude qui doit déterminer ce qu'un individu sain signifie d'un point de vue cellulaire et moléculaire.

Parallèlement à ces projets, la firme dirigée par Larry Page mène une batterie d'expérimentations au sein du X Lab, son

ITWEB



Des lentilles connectées pour diabétiques

En juillet dernier, Google et le groupe pharmaceutique suisse Novartis ont annoncé un partenariat pour produire des lentilles de contact intelligentes dédiées aux diabétiques. Munies de microprocesseurs miniaturisés et connectés, elles mesureront la présence de glucose dans le liquide lacrymal et télétransmettront les données à un récepteur mobile.

lentilles connectées
industrie-techno.com

laboratoire dédié à l'innovation de rupture. Google a ainsi dévoilé un prototype de lentille intelligente pour diabétiques afin qu'ils puissent mesurer en continu, via une connexion sans fil, leur niveau de glucose à partir du fluide lacrymal. Cette lentille devrait être commercialisée dans les cinq prochaines années, grâce à un partenariat noué avec le groupe pharmaceutique suisse Novartis.

» Un bracelet aimanté contre le cancer

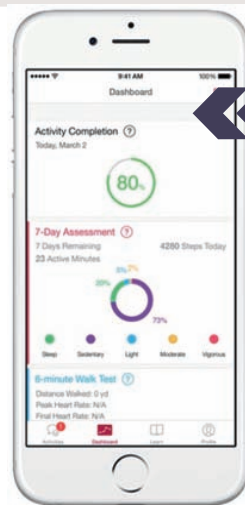
Toujours dans l'objectif de lutter contre le cancer, Google a déposé il y a quelques semaines une demande de brevet pour un bracelet connecté. Ce dispositif, encore à l'état de concept, intervient en complément du projet de nanoparticules dévoilé plus tôt par Google. Ingérées, les nanoparticules se fixeraient sur les cellules cancéreuses. Équipé d'un aimant, le bracelet attirerait ces nanoparticules dans lesquelles des métaux sont intégrés. Un signal se chargerait ensuite de détruire les cellules cancéreuses sur lesquelles les nanoparticules se sont fixées. Le signal pourrait être de différentes natures : optique, par radiofréquence, voire par pulsations acoustiques ou infrarouges.

Sans aller jusqu'à afficher un soutien aussi net que la firme de Mountain View

» Les smartphones jouent les auxiliaires médicaux

» Apple estime que l'iPhone peut devenir un outil d'aide à la recherche médicale et de diagnostic. Très puissant (le processeur compte 2 milliards de transistors) et doté d'une série de capteurs (accéléromètre, gyroscope, boussole et baromètre), l'iPhone 6 est capable de recueillir et de traiter un certain nombre d'informations sur notre activité. Apple a donc déployé ResearchKit, une plateforme

en open source, pour que les scientifiques puissent développer des applications et des tests médicaux qui leur permettront de récupérer, anonymement et avec la permission des utilisateurs, des données objectives à grande échelle. Objectif : permettre à chacun d'approvisionner la recherche et d'adopter de meilleures habitudes de vie pour se maintenir en bonne santé.



Le module HealthKit, qui centralise les données de santé des utilisateurs Apple, ouvre les portes du big data à la recherche médicale.

D.R.

» 23andMe scrute l'ADN

► **Analyser le génome des particuliers** afin qu'ils puissent connaître leurs prédispositions génétiques à développer 254 maladies listées, c'est ce que propose 23andMe. La jeune pousse, dans laquelle Google a investi 3,9 millions de dollars, n'utilise pas la technique du séquençage, mais celle du génotypage, plus rapide et beaucoup moins coûteuse, car elle ne nécessite pas d'analyser le génome complet de l'individu. 23andMe s'appuie sur la technologie HumanOmniExpress-24 d'Illumina. Elle permet d'identifier uniquement

les variations de notre ADN, appelées SNP (single nucleotide polymorphisms), à l'aide de biopuces. Ces dernières sont de simples lames de verre percées, dans les interstices desquelles sont insérées des structures sphériques, sur lesquelles sont greffés des oligonucléotides fluorescents. Ce dispositif vise des locus spécifiques de l'ADN. Une fois les locus d'intérêt identifiés, ils sont amplifiés via PCR (réaction en chaîne de la polymérase), pour obtenir d'importantes quantités du fragment d'ADN d'intérêt. Il est alors possible de déterminer quel allèle



est responsable d'une variation. La technologie d'Illumina peut interroger un million de locus sur une seule lame avec une faible quantité d'ADN.

Un échantillon de salive, à prélever à l'aide du tube fourni, permet d'analyser partiellement le génome d'un individu.

pour le transhumanisme, les autres grands noms de la Silicon Valley montrent également de plus en plus d'intérêt pour les sciences de la vie, la santé, et plus particulièrement le secteur de la médecine prédictive. Contrairement au curatif, cette approche veut prévenir les maladies, en maintenant en permanence les individus en bonne santé grâce à la collecte et à l'analyse des données en temps réel. Un domaine où excellent justement les tech companies...

Apple a récemment levé le voile sur ResearchKit. Déployée en mode open source, cette plateforme souhaite transformer l'iPhone en outil pour la recherche médicale. Les utilisateurs volontaires peuvent ainsi transmettre à différents centres de recherche les données issues des applications de santé de leur iPhone, regroupées sous le drapeau HealthKit. L'initiative vise à réaliser de nouvelles études de grande ampleur pour mieux appréhender des pathologies comme l'asthme, le diabète ou les maladies cardiovasculaires. Elle doit également amener les utilisateurs à adopter de nouvelles habitudes en fonction des informations recueillies pour se maintenir en bonne

santé. La récente commercialisation de l'iWatch devrait faciliter la collecte des données physiologiques. De son côté, Microsoft n'est pas en reste. La firme de Redmond a dévoilé en octobre dernier son bracelet connecté, le Microsoft Band, relié à l'application de santé Microsoft Health. Le groupe espère tirer son épingle du jeu grâce à son expertise en matière de big data, d'intelligence artificielle et de machine learning pour exploiter au mieux les données récoltées.

» 200 millions de pages lues en quelques secondes

Des domaines de compétences où l'entreprise est toutefois concurrencée par IBM. L'année dernière, la firme a débloqué plus d'un milliard de dollars pour doper l'intelligence de son cerveau artificiel Watson. Depuis quelques mois, des cancérologues américains travaillent avec l'aide de ce super ordinateur, capable de lire plus de 200 millions de pages d'études en quelques secondes. En fonction du profil du patient, l'intelligence artificielle d'IBM émet des recommandations de traitement au médecin. Ce dernier conserve alors son rôle d'expert,

mais bénéficie d'une aide à la décision à la fois rapide et pertinente.

L'intelligence artificielle, c'est également le domaine dans lequel a choisi d'investir Facebook. Si le réseau social de Mark Zuckerberg reste très discret en matière de santé, il accélère clairement dans le domaine des sciences cognitives. En décembre 2013, Facebook a recruté le français Yann LeCun pour diriger son laboratoire d'intelligence artificielle. Aucun détail n'a été révélé quant aux montants investis dans ce domaine mais, selon le Français, Facebook serait en train de s'entourer de la plus grosse équipe de recherche sur le sujet dans le monde. Ici, l'objectif affiché est de mieux comprendre les 1,4 milliard d'utilisateurs actifs du réseau social. « Toutefois, nuance Laurent Alexandre, Facebook pourrait très bien utiliser cette intelligence artificielle pour d'autres applications... Tous les acteurs de la Silicon Valley partent de l'informatique pour se diriger vers les NBIC. C'est un processus logique quand on est un leader du Web. » ✕

» JULIETTE RAYNAL
jraynal@industrie-technologies.com

Pour ses dix ans, l'A380 espère de nouveaux clients

Airbus réfléchit à une version Neo, remotorisée et allongée, de son superjumbo

Dix ans après son premier vol, le 27 avril 2005, l'A380 n'est pas l'échec prédit par ses détracteurs sans être pour autant le succès espéré par Airbus. Une décennie plus tard, le plus grand avion de ligne au monde n'a toujours pas rapporté d'argent. Une mauvaise passe qui arriverait à sa fin avec les premiers bénéfices attendus en 2015. « *Nous gagnons de l'argent sur les avions livrés cette année* », se félicite Airbus. A en croire l'avionneur européen, « *l'A380 aura même atteint son point d'équilibre en 2015* ».

Presque un miracle pour un avion qui aura accumulé les retards de livraisons et fait exploser son budget avant d'être enfin commercialisé. En 2007, « *un bug industriel* » avait obligé Airbus à remettre la main à la poche. Aux 15 milliards d'euros du budget de départ, se sont ajoutés dix-huit mois de retard et 3 milliards d'euros supplémentaires pour ré-

parer les défauts de coordination entre les différents sites de production du long-courrier en France et en Allemagne. Une fois en service, l'appareil, qui a la réputation d'être l'avion préféré des passagers, n'a pas été épargné par les ennuis. Des microfissures ont ainsi été découvertes dans ses ailes.

Avec la rentabilité en vue, le ciel semble se dégager pour le gros-porteur. Un regain qui n'a rien d'exceptionnel, selon Airbus. Il rappelle que l'A320, son best-seller lancé au milieu des années 1980, « *aura mis une grosse dizaine d'années pour devenir rentable* ». Pour assurer définitivement l'avenir de l'avion, « *idéalement, il faudrait de nouvelles commandes* », laisse-t-on entendre du côté de Toulouse. « *2015 sera une très bonne année pour l'A380 en termes de livraisons et de commandes* », prévoit John Leahy, directeur commercial d'Airbus.

Rien ne presse

Officiellement, rien ne presse. Cent cinquante-six A380 ont été livrés et cent soixante et un restent à produire. Cela représente près de quatre années de production et un chiffre d'affaires potentiel de 64 milliards d'euros pour un avion vendu, prix catalogue, près de 400 millions d'euros l'exemplaire. Mais la bascule est proche. Bientôt il restera moins d'A380 à produire qu'il n'y en aura déjà en service. Problème, les clients ne se bousculent pas. Depuis octobre 2013, et les cinquante A380 achetés par Emirates, seul le loueur allemand Doric a passé une commande pour vingt appareils de plus.

Plus que le prix de l'avion, c'est la logistique qui doit être mise en œuvre, à l'embarquement et lors du débarquement des passagers qui ferait reculer les compagnies. Plus grand, plus gros que tous les autres appareils, le superjumbo



Décollage de l'A380 pour son premier vol d'essai, le 27 avril 2005, à Toulouse. ERIC GAILLARD/REUTERS

La logistique qui doit être mise en œuvre à l'embarquement et au débarquement des 550 passagers ferait hésiter les acheteurs

transporte aussi beaucoup plus de passagers. Un A380, « *c'est un flux de 550 passagers. C'est cela qui fait hésiter les compagnies* », note un professionnel. « *Il faut une organisation pour opérer cet avion* » et surtout plus de personnel, ajoute ce dernier. Selon les versions, un A380 peut embarquer de 550 à plus de 830 passagers. Air Austral avait commandé deux A380 avec une cabine, uniquement économique, de 834 sièges. Par comparaison, le futur gros-porteur long-courrier 777X de Boeing sera doté d'une cabine de 400 sièges.

Pour l'avionneur, l'A380 reste toutefois « *la meilleure réponse à la saturation du ciel et à l'engorgement des aéroports* ». La crois-

sance du trafic, qui double tous les quinze ans, semble lui donner raison. Airbus estime le marché des superjumbos à 1 500 appareils d'ici à 2034. Des compagnies auraient fait montre d'un regain d'intérêt pour le quadrimoteur.

Turkish Airlines « *étudie la question* », signale Airbus. Une commande de dix appareils serait en jeu. L'A380 serait un atout pour le transporteur turc qui veut rivaliser avec les compagnies du Golfe. Le salut pourrait aussi venir d'outre-Atlantique. Désormais restructurées et assainies financièrement, les compagnies américaines ont retrouvé la forme. Leur montée en gamme passe par la rénovation des cabines et le renouvellement de flottes vieillissantes. La chance de l'A380. « *Il y a eu des discussions avec des compagnies américaines* », admet Airbus.

Le futur de l'A380 passera certainement par une version Neo. Airbus réfléchit à deux options : une version « *stretch* », allongée de l'avion avec encore plus de sièges pour diminuer les coûts par passagers et une version remotorisée moins gourmande en carburant. C'est ce que réclame avec insistance Emirates, le premier client de l'A380. La flotte de la compagnie de Dubaï en compte déjà 60 exemplaires et en a encore 80

en commande. Avant de donner son feu vert à un A380 Neo, Fabrice Brégier, le président d'Airbus, veut des commandes fermes. Car un Neo coûte cher. Pas moins de 2 milliards d'euros !

Guerre des subventions

L'affaire pourrait relancer la guerre des subventions entre Airbus et Boeing. Airbus pourrait solliciter des prêts publics européens pour financer un tiers du développement de l'avion. Sans attendre, Boeing aurait déjà obtenu des aides fiscales pour développer son nouveau 777X. Outre des commandes, l'A380 Neo a aussi besoin de moteurs. Seul le britannique Rolls-Royce serait prêt à se lancer. Emirates vient de lui donner un sérieux coup de pouce : auparavant exclusivement cliente du motoriste Engine Alliance, Emirates vient de choisir Rolls-Royce pour équiper cinquante A380.

Une commande de 200 moteurs évaluée à 8,5 milliards d'euros. In fine, la remotorisation de l'A380 pourrait même être rondement menée. A Toulouse, on indique que le moteur de l'A350-1000, la version la plus grosse du nouveau long-courrier d'Airbus, pourrait faire l'affaire. Un moteur Rolls-Royce justement. ■

GUY DUTHEIL

LES CHIFFRES

317

Depuis 2005, Airbus a enregistré 317 commandes pour son Super-Jumbo A380, dont 156 exemplaires ont déjà été livrés. Compagnie de lancement, Singapore Airlines a reçu le premier appareil en octobre 2007.

85

C'est, en millions, le nombre de passagers transportés en dix ans par l'A380. L'appareil a ainsi détrôné le 747 de Boeing et le détiend désormais plus de 80 % de part de marché sur le segment des gros-porteurs long-courriers.

18

Le coût, en milliards d'euros, du programme A380. A l'origine, l'avionneur européen Airbus avait prévu un investissement situé autour de 15 milliards d'euros. Les 161 exemplaires qui restent à fabriquer, soit quatre années de production, devraient générer au total un chiffre d'affaires de plus de 60 milliards d'euros.

LES DATES

2005

L'A380 a décollé pour son premier vol le 27 avril 2005 depuis le tarmac de l'aéroport de Toulouse-Matabiau.

2007

Singapore Airlines, la compagnie de lancement de l'avion, a reçu le premier exemplaire de l'A380 en octobre 2007.

2015

Dix ans après son premier vol d'essai, le superjumbo d'Airbus devrait parvenir à la rentabilité.

Volkswagen dans la tourmente après la démission de Ferdinand Piëch

Figure centrale du groupe automobile, M. Piëch, âgé de 78 ans, réclamait le départ du président du directoire, Martin Winterkorn

BERLIN - correspondance

Tournant dans l'histoire de Volkswagen (VW). Ferdinand Piëch, figure centrale du groupe automobile depuis vingt-deux ans, a démissionné, samedi 25 avril, de tous ses mandats de président du conseil de surveillance qu'il exerçait au sein de l'entreprise.

Cette décision constitue un nouveau coup de théâtre dans la guerre des chefs qui déchire le constructeur depuis deux semaines. Elle marque aussi la fin d'une ère qui a porté VW au sommet de l'industrie automobile mondiale.

Samedi, dans l'après-midi, le groupe a publié un communiqué de presse annonçant que « *les membres du présidium du conseil de surveillance [avaient] constaté que, au vu des événements de ces dernières semaines, la confiance réciproque nécessaire à une bonne*

collaboration n[était] plus là » et que, prenant acte de ce fait, M. Piëch « *démissionnait de tous ses mandats au sein des conseils de surveillance du groupe Volkswagen avec effet immédiat* ».

Sa femme, Ursula Piëch, membre du conseil de surveillance, a également démissionné. L'intérim à la direction du conseil doit être assuré par Berthold Huber, vice-président de l'instance et ancien chef du syndicat IG Metall, qui présidera notamment la prochaine assemblée générale du groupe prévue le 5 mai.

Querelle familiale

Chef incontesté du groupe automobile il y a encore deux semaines, Ferdinand Piëch, âgé de 78 ans, a finalement perdu la bataille qu'il avait lui-même lancée. Vendredi 10 avril, dans une interview donnée au magazine *Der Spiegel*, il avait déclaré « *avoir pris ses distances* » avec le président

du directoire, Martin Winterkorn. Ces quelques mots avaient déclenché au sein du groupe un véritable tremblement de terre, dont les répliques ont marqué l'actualité ces deux dernières semaines.

M. Piëch, déçu des performances de son ancien protégé qu'il souhaitait voir remplacer, s'est finalement mis à dos l'ensemble des membres du présidium du conseil de surveillance. Jusqu'au bout, Ferdinand Piëch aura essayé d'imposer ses vues.

Désavoué le 16 avril par les représentants du personnel, majoritaires au sein du présidium du conseil de surveillance, il a tenté la semaine dernière de convaincre sa famille, actionnaire majoritaire du groupe automobile, de se rallier à son point de vue. En vain.

Son départ complique encore la tâche de VW qui doit renouveler, dans les prochains mois, les postes de président du directoire et de président du conseil de sur-

veillance qui arrivent à échéance au plus tard dans deux ans. Pis, cette violente bataille à la tête de VW va laisser des traces profondes : elle jette le doute sur les capacités de Martin Winterkorn, jusqu'ici considéré comme l'un des meilleurs managers de l'histoire de VW, à diriger le groupe, tout en jetant une lumière crue sur les faiblesses du constructeur et sur les conflits au sommet de l'entreprise et à l'intérieur de la famille Porsche-Piëch.

Jusqu'ici, Ferdinand Piëch avait exercé son pouvoir sans partage et influencé la plupart des décisions stratégiques. Lui vaincu, c'est le représentant du personnel Bernd Osterloh et son allié Stephan Weil (SPD), ministre-président du Land de Basse-Saxe, actionnaire à 20 % de VW, qui apparaissent comme les grands gagnants du bras de fer à la tête de VW. Or, le groupe Volkswagen va devoir faire face à d'importants

défis ces prochaines années s'il veut rester compétitif.

Pour Ferdinand Piëch, visionnaire mais aussi critique du groupe, l'entreprise a accumulé deux problèmes principaux : un échec aux Etats-Unis et surtout une marge trop faible sur la marque Volkswagen, qui représente 50 % des véhicules du groupe. Un spécialiste de la baisse des coûts a d'ailleurs été nommé récemment à la tête de la marque VW pour y mettre bon ordre.

Restructuration difficile

Herbert Diess, jusqu'ici soutenu par M. Piëch, doit désormais assumer la tâche difficile de restructurer VW dans un contexte où les représentants du personnel ont démontré leur influence. Dans ces conditions, il pourrait être difficile de prendre la décision de fermer une usine non rentable ou de supprimer des emplois.

Par ailleurs, le degré d'intégration chez VW étant très élevé – le groupe fabrique lui-même une grande partie de ses pièces détachées –, il est plus compliqué d'y réduire les coûts que chez des constructeurs travaillant avec des sous-traitants. C'est parce que M. Piëch avait constaté depuis des mois l'incapacité du management à traiter ce problème qu'il a décidé de le porter sur la place publique. Mais le plan de restructuration du groupe, annoncé par Martin Winterkorn durant l'été 2014, a largement échoué. En partie à cause de l'opposition du président du comité d'entreprise. Une situation qui inquiète.

Pour l'expert automobile Ferdinand Dudenhöffer, « *il semble plus incertain que jamais que le groupe VW, ses actionnaires et ses salariés restent à long terme du côté des gagnants.* » ■

CÉCILE BOUTELET



Stratégie océan bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques. W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Pearson, 316 pages, 33€.

La grande limite de la théorie de Kim et Mauborgne est que la course en tête et en solitaire ne dure jamais longtemps.

LE RETOUR D'UN BEST-SELLER

Publiée en 2005, la première édition de *Stratégie océan bleu* avait soulevé l'enthousiasme. Avec 3,5 millions d'exemplaires vendus dans le monde, des traductions en 43 langues et une pluie de récompenses, l'ouvrage avait pulvérisé tous les records d'audience dans la catégorie des livres de recettes stratégiques et débordé largement les frontières des sciences de gestion. W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'Insead, inconnus du grand public jusqu'alors, expliquaient en substance que pour éviter d'entretenir une lutte frontale épuisante, dans un océan concurrentiel aux eaux rougies par le sang des compétiteurs (l'océan rouge), l'entreprise doit plutôt conquérir ou inventer des marchés vierges où elle sera seule (l'océan bleu). A l'appui de leur raisonnement, les auteurs convoquaient une série de *success stories* mondiales et édifiantes, comme celle du Cirque du soleil ou de Jean-Claude Decaux. L'idée de s'affranchir de la concurrence en changeant les règles du jeu sur un marché ou en le réinventant n'était pas nouvelle. L'économiste autrichien Joseph Schumpeter l'exposait déjà, en des termes plus académiques, au début du XX^e siècle. Il soulignait le rôle cardinal de l'entrepreneur, qui crée des ruptures – essentiellement technologiques, mais pas forcément – et initie le processus de « destruction créatrice » qui fait avancer l'économie. Mais les professeurs Kim et Mauborgne, géniaux pédagogues, ont eu le mérite de rendre cette idée simplissime directement applicable, via une série de grilles d'analyses et d'outils pratiques aujourd'hui enseignés dans toutes les bonnes *business schools*. Grâce à quoi l'expression « océan bleu » est passée dans la langue vernaculaire des managers au même titre que les « vaches à lait » chères au BCG ou la « chaîne de valeur » de Michael Porter.

Dix ans après leur coup d'éclat, Kim et Mauborgne, qui ont entre-temps créé leur institut de recherche et de formation – leur petit océan bleu – au sein de l'Insead, récidivent avec une nouvelle édition revue et augmentée. Cette seconde mouture s'appuie sur de nouveaux exemples et promet à ses lecteurs d'aller plus loin. Car il ne suffit pas de dénicher et d'exploiter les fameux océans bleus. En réfléchissant bien, grâce aux outils préconisés par nos deux éminents professeurs, tout le monde peut désormais les trouver ou les inventer, ces espaces vierges. Le difficile est de dissuader d'autres crocodiles d'entrer dans le même marigot. La plupart des entreprises exemplaires citées dans le premier livre de Kim et Mauborgne ont d'ailleurs été rejointes par des concurrents, pour qui elles ont en définitive « essuyé les plâtres ».

Un nouveau chapitre, intitulé « Que faire quand son océan bleu devient rouge ? », fournit quelques pistes aux entreprises qui souhaiteraient profiter un peu de leur paradis en forme de métaphore maritime. En gros, il s'agit de dissuader de nouveaux entrants de s'attaquer au même marché ou d'adopter la même stratégie. Non en érigeant des barrières à l'entrée mais en s'appuyant sur des éléments de *business model* qu'il serait trop coûteux ou trop risqué pour les autres d'imiter. Un art difficile qui assure à nos deux professeurs quelques belles années de conférences.

© DOMINIQUE-ANNE MICHEL

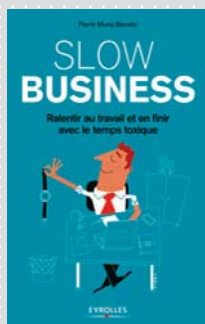


RHÉTORIQUE POUR LE XXI^E SIÈCLE

Savoir convaincre est un atout. Or de l'école primaire à l'université, on nous apprend à décortiquer un problème ou à dissenter en trois parties – thèse/antithèse/synthèse –, mais pas à faire adhérer un auditoire à une opinion. Analyser, expliquer, exposer est une chose... convaincre en est une autre. Philippe Breton, chercheur au CNRS, est un des meilleurs experts actuels de la parole efficace. Il possède sur le bout du doigt l'art de la rhétorique, comme on l'appelle depuis la Grèce antique. En 150 pages abondamment nourries d'exemples, il livre dans son dernier opus un « protocole d'argumentation » complet, aussi succinct qu'efficace. Le savoir-convaincre ne procède ni du charisme, ni de l'art oratoire, ni de la manipulation ou de la ruse, rappelle d'emblée l'auteur. Il ne s'agit pas de jouer sur les sentiments ou de tricher avec la réalité. On argumente pour faire partager un point de vue sur quelque chose, si possible à partir d'un constat partagé. Après avoir démontré l'inefficacité de la manipulation, l'impeccable petit manuel nous fait traverser pas à pas

toutes les étapes de la construction d'une argumentation réussie : préparation et invention d'un point d'appui à partir de ce que l'on connaît du contexte, construction du raisonnement, choix et déroulé des arguments, etc. En passant par l'analyse de discours de l'abbé Pierre ou de Robert Badinter, on réalise au fil des pages qu'une posture éthique est la clé du succès.

Convaincre sans manipuler. Apprendre à argumenter.
Philippe Breton, *La Découverte*, 154 pages, 6,90 €.



ÉLOGE DE LA LENTEUR

S'arrêter, respirer, se poser, méditer, réfléchir... Tout le monde en rêve sans en avoir les moyens, car il faut faire vite. Nous vivons sous le signe de l'accélération, véritable pathologie de la modernité théorisée par le grand philosophe allemand Hartmut Rosa⁽¹⁾. Dans le monde de l'économie comme dans les contes de Lewis Carroll, il faut courir toujours plus vite, comme la Reine Rouge, pour espérer rester à la même place. Car tous ceux qui courent accélèrent au même rythme. Quant au temps dégagé par les jeux numériques, il est immédiatement absorbé

par le volume croissant de conversations, données, informations transitant par lesdits joujoux.

A contre-courant du troupeau, certains prônent un ralentissement général du tempo, qui pourrait rendre les organisations plus efficaces et les salariés plus heureux, donc plus compétitifs. Pierre Moniz-Barreto, membre fondateur de l'Association française du management équitable, est de ceux-là. Il publie chez Eyrolles un vibrant plaidoyer pour la décélération.

On nous avait déjà vendu le *slow food* (jardiner, cuisiner, déguster avant d'avaler), la *slow money* (préférer l'investissement dans un projet durable au jackpot des bénéfiques trimestriels), la *slow cosmétique* (produits de beauté écologiques et économiques) ou encore le *slow management*⁽²⁾. Le *slow business* s'inscrit dans la même veine. Notre temps est toxique, mais ce n'est pas fatal.

Slow Business. Ralentir au travail et en finir avec le temps toxique.

Pierre Moniz-Barreto, *Eyrolles*, 208 pages, 19 €.

1. *Accélération. Une critique sociale du temps*, Hartmut Rosa, La Découverte, 2010, 480 pages, 14 €.

2. *Le Slow Management. Eloge du bien-être au travail*, Dominique Steiler, John Sadowsky, Loïck Roche, Presses universitaires de Grenoble, 2011, 104 pages, 9,10 €.



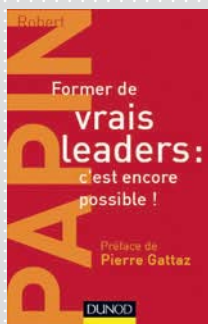
PLAIDOYER POUR UN MONUMENT EN PÉRIL

Le titre de cet essai, signé par un professeur de droit réputé de l'université de Nanterre, est sans équivoque. Pourtant, Pascal Lokiec, spécialiste du droit social, n'est pas un polémiste. Il éprouve simplement le besoin de rappeler certaines évidences parfois perdues de vue, en bon pédagogue. Sans nier le caractère complexe, foisonnant ou trop rigide des normes juridiques, le professeur de droit commence par rappeler que le lien de subordination caractéristique du rapport salarial, qui régit les relations entre l'entreprise et les apporteurs de travail, est à la base même du capitalisme. Le droit du travail organise l'échange inégal « subordination contre protection ». L'encadrement de cette subordination, par nature asymétrique, au moyen de règles universelles, est donc une condition *sine qua non* du fonctionnement du capitalisme. Si l'on décidait demain de supprimer purement et simplement le salariat, il n'est d'ailleurs pas sûr que les dirigeants d'entreprise applaudissent, relève l'auteur.

Pour Pascal Lokiec, il faut « rompre avec le discours convenu qui fait du modèle social la cause des maux de l'économie française ». Et imaginer de nouvelles règles qui consacreront le principe de l'adaptation du travail à l'homme, à la place de l'adaptation de l'homme au travail. Le chantier est titanesque.

Il faut sauver le droit du travail !

Pascal Lokiec, Odile Jacob, 176 pages, 19,90 €.



LE CRI DU CŒUR D'UN PIONNIER

Les jeunes diplômés de la génération Y ne connaissent pas Robert Papin. Pourtant, ceux qui étudient dans des écoles de management, en France, en Belgique ou au Québec peuvent lui dire merci. Robert Papin est en effet le pionnier de la formation par projet, mise en œuvre à HEC dès 1977 et qui a fait tache d'huile depuis. Il est aussi l'auteur du manuel best-seller *La Création d'entreprise* (Dunod, 46 €), dont la seizième édition vient de paraître, pesant la bagatelle de 852 pages. Papin, donc, est le pape incontesté de l'enseignement de l'entrepreneuriat, le précurseur des nouvelles pédagogies dites « actives »,

basées sur l'expérimentation et la coopération. C'est en partie grâce à lui si l'idée selon laquelle on ne peut pas apprendre à entreprendre de manière passive, comme on apprend la comptabilité analytique, est devenue banale.

Le programme Pepite⁽¹⁾, lancé par le ministère de l'Enseignement supérieur, ou encore la création d'un statut de l'étudiant-entrepreneur, prouvent que le message de Robert Papin a été entendu. Dès lors, son plaidoyer tombe un peu à plat. Sauf pour les pédagogues qui ne connaissent pas encore la méthode Papin et qui trouveront dans ce livre de quoi satisfaire leur curiosité.

Former de vrais leaders : c'est encore possible !

Robert Papin, Dunod, 264 pages, 19 €.

1. Les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat associent les acteurs de l'enseignement supérieur et de l'écosystème entrepreneurial.



ENFANTS DU NUMÉRIQUE

S'il est un sujet qui véhicule toutes sortes de clichés, de délires, de fantasmes, de croyances et d'idées reçues, c'est bien celui de la « géné-

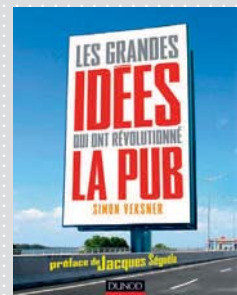
ration Y ». Selon la doxa en vogue, il serait difficile aux managers des générations plus que trentenaires de comprendre et donc de motiver ou d'encadrer ces enfants du numérique, dont les valeurs et les pratiques seraient peu compatibles avec les contraintes de l'entreprise traditionnelle.

L'immense mérite de cet ouvrage collectif piloté par Benoît Meyronin est sa posture à la fois modeste, transdisciplinaire et expérimentale. Le livre s'appuie en effet sur les travaux de l'observatoire de la culture digitale né en 2012 au sein de Grenoble Ecole de management, en partenariat avec Orange. Ces travaux, menés en grande partie avec les étudiants eux-mêmes, visent à mieux comprendre « les » jeunes générations, en revisitant au besoin certaines fausses évidences comme « les jeunes maîtrisent parfaitement les outils numériques » ou bien « ils savent tous faire plusieurs choses à la fois ».

Le livre fait la part belle aux travaux des chercheurs de la chaire Orange/Digital Natives et à quelques contributeurs de renom comme le philosophe Bernard Stiegler. Mais il les complète par des réflexions de praticiens issus de grandes entreprises ou de start-up. Le résultat d'ensemble fait l'effet d'un kaléidoscope, riche de multiples regards sur un problème éminemment complexe.

La génération Y, le manager et l'entreprise.

Sous la direction de Benoît Meyronin, Presses universitaires de Grenoble, 204 pages, 24 €.



PUBOLÂTRIE

Si la pub vous enchante, vous puiserez dans ce livre de quoi vous émerveiller. Si elle vous agace, ouvrez-la quand même : vous serez surpris. Et si vous êtes un pro du marketing, vous y trouverez sans doute matière à réflexion.

Traduit de l'anglais, ce livre retrace l'histoire d'une pratique pas si jeune à travers une centaine d'idées en rupture et 300 exemples de campagnes emblématiques. L'auteur s'y livre à une véritable archéologie publicitaire, abondamment illustrée, depuis les premières affiches jusqu'aux pratiques interactives récentes, en passant par l'avènement de la société de consommation et la montée en puissance des médias de masse.

Simon Veksner a été journaliste avant d'entrer dans la publicité, où il a fait une brillante carrière de directeur artistique. Son propos, didactique mais ludique, permet de retrouver en filigrane, derrière les outils, images, logos, slogans, les évolutions sociologiques et technologiques des XX^e et XXI^e siècles.

Les grandes idées qui ont révolutionné la pub.

Simon Veksner, préface de Jacques Séguéla, Dunod, 213 pages, 28 €.

Le secteur du luxe reste extrêmement rentable

Malgré le fort ralentissement des ventes en Chine, les grandes marques profitent de l'euro faible

Le luxe reste très rentable. C'est sans doute ce qui caractérise le mieux l'exception de ce secteur. Si l'on prend pour critère le ratio entre les ventes et le bénéfice opérationnel des grands groupes en 2014, bon nombre sont au-dessus des 20 % : comme Hermès, qui a publié mercredi 25 mars son résultat (31 %), les filiales mode et maroquinerie de LVMH (29 %) – dont rien que Louis Vuitton affiche un résultat supérieur à 40 % –, Gucci (30 %), Bottega Veneta (30 %), Moncler (30 %), Prada (21 % pour les six derniers mois publiés), Burberry (20 %), Swatch (20 %). La marque la plus rentable, selon les analystes, serait le champagne Dom Pérignon (LVMH), qui affiche 50 % de rentabilité.

« La faiblesse de l'euro constitue un atout majeur pour le secteur puisque les groupes de luxe produisent très majoritairement en zone euro et exportent plus des trois quarts de leurs produits. C'est

Le secteur de « la petite maroquinerie affiche les plus fortes marges »

CÉLINE CHÉRUBIN
analyste chez Natixis

une configuration idéale », explique l'analyste financier David Da Maia chez Aurel BGC. Un très sérieux coup de pouce donc pour doper les ventes cette année. « Rien que l'effet devises pourrait donner 10 % de croissance au chiffre d'affaires dans le secteur cette année », ajoute-t-il.

Céline Chérubin, sa consœur chez Natixis, relativise cette bonne nouvelle en rappelant que les groupes de luxe ont déjà mis en place des couvertures de taux de change pour les douze mois à venir, ce qui atténue la croissance de leurs résultats, et donc grèvera relativement leur rentabilité en 2015. Ce n'est qu'en 2016 que l'effet euro pourrait jouer à plein, sauf si les parités avec le dollar se dégradent encore.

« Métier à coûts fixes »

A ce jeu, les plus fortunés sont aussi les plus gros. Ces derniers sont structurellement les plus rentables puisqu'il s'agit d'un « métier à coûts fixes, dans lequel les effets de seuils sont très importants », souligne M. Da Maia. Gucci a ainsi réussi à conserver un taux de rentabilité très élevé malgré une baisse de ses ventes en 2014. Les analystes n'ont pas non plus pénalisé LVMH parce que sa rentabilité s'est quelque peu érodée, passant de 21 % en 2012 et 2013 à 19 % l'année suivante. La rentabilité des groupes



Durant la Fashion Week, à Paris, le 9 mars. GONZALO FUENTES/REUTERS

de luxe tient aussi fortement aux catégories de produits dans lesquels ils sont présents. La maroquinerie reste, de très loin, le segment le plus profitable. « Pour être encore plus précise, la petite maroquinerie, les portefeuilles, porte-clés ou les ceintures affichent les plus fortes marges », souligne Céline Chérubin. C'est la raison pour laquelle les griffes qui vendent aussi beaucoup de prêt-à-porter ou des souliers sont moins rentables, comme Christian Dior (dont le taux de rentabilité opérationnelle est de 19 %), Salvatore Ferragamo (18,4 %), Hugo Boss (17 %) et Tod's (15 %), ou le roi du cachemire italien Brunello Cucinelli (14 %).

Mais depuis quelques mois, cette belle mécanique semble connaître des soubresauts. « Longtemps, les groupes de luxe utilisaient deux méthodes imparables pour alimenter leur croissance : ils ouvraient de nouvelles

« Les guerres et les épidémies restent les pires ennemis du luxe »

LUCA SOLCA
Exane-BNP Paribas

boutiques et augmentaient le prix de leurs produits », souligne l'analyste de Natixis. Depuis le très fort ralentissement voire le recul de la demande en Chine, ce n'est plus vrai et le secteur entier doit se remettre en question. Les groupes les plus importants ont dû arrêter l'expansion de leur parc mondial de boutiques, voire en fermer quelques-unes, quitte à hypothéquer des sources de revenus. En tout cas, tous procèdent à des arbitrages pour ne conserver que les emplacements les plus sélectifs.

Le coup d'arrêt chinois a d'ailleurs incité le groupe Chanel à enfreindre un tabou en annonçant la baisse de ses prix en Chine. Quitte à rogner sur sa rentabilité. L'effet de parité des monnaies et les taux extrêmement élevés des droits de douane imposés par Pékin sont tels que bon nombre de clients chinois achetaient déjà massivement en Europe des sacs ou des vêtements pour les revendre en Chine. En raison des turbulences politiques, ils ont également fui Hongkong – où ils avaient l'habitude de faire leurs emplettes car les articles de luxe y sont vendus 20 % moins cher qu'à Pékin. Depuis quelques mois, les Chinois arrivent massivement au Japon mais les vendeuses ne sont pas outillées pour aider ces clients. Ce qui explique que Chanel préfère encore baisser ses prix de 35 % en Chine pour tenter d'y conserver et fidéliser ses clientes. Pour l'heure, seul Tag Heuer a également ajusté

ses prix à la baisse, mais pour une toute autre raison, purement monétaire : la force du franc suisse.

Une récente étude d'Exane-BNP Paribas prévoit néanmoins un bel avenir à ce secteur. Luca Solca, l'un des auteurs, souligne « le fort rebond de la quasi-totalité des groupes de luxe au dernier trimestre 2014 et au premier trimestre 2015 ». Il prévoit en 2016 des taux de marge opérationnelle de 32,7 % pour Hermès, de 28,2 % pour Moncler, de 24,9 % pour Prada et 23,5 % pour Richemont. Une façon de parier sur la forte relance de la demande aux États-Unis qui gommerait partiellement le coup de frein chinois. Signe que le secteur n'est pas pour autant invulnérable, Luca Solca ajoute un bémol lié directement aux incertitudes politiques ou sanitaires dans le monde : « La guerre, les attaques terroristes et les épidémies restent les pires ennemis du luxe. » ■

NICOLE VULSER

Le sellier Hermès vise 6 milliards d'euros de ventes en 2020

Le groupe de luxe résiste mieux que ses concurrents en Chine

Après avoir signé en septembre 2014 un accord de paix pour que LVMH réduise considérablement son poids capitalistique au sein d'Hermès, le sellier de la rue du Faubourg-Saint-Honoré dit s'accorder une pause. Le thème de la flânerie – et donc des bienfaits induits d'une petite halte ou d'avoir le nez au vent – choisi pour 2015 ne semble donc guère fortuit. Cet art de s'évader – qui colle aux collections ou aux campagnes de publicité – n'a aucune prise sur la marche des affaires, qui, elle, continue à un rythme forcé.

Le groupe a ainsi annoncé mercredi 25 mars de très solides résultats financiers pour 2014. Le chiffre d'affaires a augmenté de 10 % par

rapport à 2013, à 4,11 milliards d'euros, le résultat opérationnel atteint 1,29 milliard, ce qui confère au groupe une très confortable rentabilité de 31,5 % des ventes. Le résultat net part du groupe progresse de 9 %, à 859 millions d'euros. Les actionnaires, eux, seront à la fête, avec un joli cadeau : un dividende exceptionnel de 5 euros par action.

Tous les métiers en croissance

Alors que tous ses confrères subissent de plein fouet un fort ralentissement, voire un recul des ventes en Chine continentale, Hermès y résiste, avec des ventes supérieures à 10 %. Les événements politiques à Hongkong et Macao ont, en revanche, fait quelque peu baisser

Le groupe ralentit les ouvertures de magasins et n'en prévoit que trois nouvelles en 2015

les ventes. Malgré tout, le groupe affiche 13 % de progression de son chiffre d'affaires en Asie hors Japon, et publie une hausse identique des ventes à Tokyo. Les clients chinois d'Hermès viennent davantage faire leurs emplettes au Japon, en Corée, à Singapour et Taïwan. L'Amérique continue sa forte dynamique de développement (+15 % des ventes). Seule l'Europe n'affiche « qu' » une progression de 7 %, dans un environnement difficile. Contrairement à Chanel, qui a décidé de baisser ses prix en Chine, « Hermès n'envisage ni hausse ni baisse dans le monde à court terme », a affirmé Axel Dumas, le gérant du groupe.

A l'exception de l'horlogerie, toujours affectée par le repli général de cette industrie – et notamment en Chine –, tous les métiers sont en forte croissance. La demande reste très forte en maroquinerie (+15 %

et les capacités de production du groupe ont été renforcées grâce à deux sites, en Isère et en Charente. Deux autres constructions d'usines sont en cours en Franche-Comté. Hermès a investi 279 millions d'euros en 2014 entre ces projets, les rénovations de boutiques et la construction d'un nouvel immeuble à Pantin, qui servira aux « podiums », pendant lesquels les représentants des boutiques du monde entier viennent choisir leur marchandise.

Comme ses confrères, Hermès ralentit les ouvertures de magasins et n'en prévoit que trois nouvelles cette année, après six en 2014. L'an dernier, Hermès a créé 700 nouveaux emplois, dont plus de la moitié dans l'Hexagone, principalement dans les manufactures et les équipes de vente. Au total, Hermès employait 11 718 salariés, dont 7 051 en France.

M. Dumas prévoit en 2015 et « à moyen terme » un objectif de croissance des ventes de 8 %. Ce qui lui permettrait de franchir les 6 milliards d'euros en 2020. La couverture de taux de change étant déjà prévue pour 2015, l'impact positif de l'euro n'aura d'effet que sur le chiffre d'affaires mais se traduira par une baisse de 0,5 point sur le résultat opérationnel. ■

N. V.

14 MILLIARDS

C'est en euros le montant que déboursera le hongkongais Hutchison Whampoa pour le rachat de l'opérateur britannique O2, filiale de l'espagnol Telefonica.

Les deux groupes « sont parvenus à un accord pour un prix d'achat ferme de 10,25 milliards de livres sterling [environ 13,9 milliards d'euros] », écrit le groupe espagnol dans un communiqué envoyé à l'autorité boursière espagnole (CNMV) peu après la clôture de Bourse, mardi 24 mars. Les deux parties avaient annoncé en janvier être en discussions exclusives pour cette opération qui devrait permettre au groupe hongkongais, déjà propriétaire de l'opérateur mobile Three UK, de créer le premier acteur de la téléphonie mobile au Royaume-Uni.

TEXTILE Porcher Industries bientôt racheté par le fonds Warwick Capital

Le groupe Porcher Industries (tissus techniques pour l'industrie et le sport) a signé un accord en vue du rachat de la majorité de ses parts par le fonds d'investissement britannique Warwick Capital, a-t-on appris, mardi 24 mars, de source préfectorale. L'entreprise basée en Isère emploie 1 900 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 265 millions d'euros en 2013. – (AFP)

BTP Vinci réfute les accusations de travail forcé au Qatar
Vinci a annoncé, mardi 24 mars, qu'il allait porter plainte en diffamation contre l'association Sherpa, qui accuse le géant du BTP de « travail forcé » et de « réduction en servitude » à l'encontre

de salariés employés sur certains de ses chantiers au Qatar, liés à l'organisation de la Coupe du monde de football en 2022. Les ouvriers employés travailleraient « 66 heures par semaine », a déclaré l'association Sherpa.

AÉRONAUTIQUE Airbus Group vend 15 % de Dassault Aviation

Le constructeur aéronautique Airbus Group a engagé, mercredi 25 mars, un processus pour céder 1,38 million d'actions Dassault Aviation, soit environ 15 % du capital, à divers investisseurs, après en avoir déjà vendu 8 % en novembre 2014. Sur la base du cours de l'action Dassault mardi soir, cette participation vaut 1,7 milliard d'euros. Airbus détiendra toujours 27 % du capital de l'avionneur à l'issue de l'opération, et restera ainsi son deuxième actionnaire, derrière la famille Dassault qui détient environ 55 % du capital. – (AFP)

Texier, une reprise contestée

Jean-Luc Texier, ancien dirigeant de l'entreprise familiale Texier fondée en 1951 et implantée en Bretagne, à Vitré (Ille-et-Vilaine), fait appel d'un jugement du tribunal de commerce de Rennes. Ce dernier a cédé, le 12 mars, l'entreprise Texier, en redressement judiciaire depuis l'été 2014, au groupe Renaissance Industries, spécialisé dans la reprise de sociétés en difficulté. Le tribunal a préféré cette offre aux trois autres en lice, dont celle de M. Texier, pourtant plus prometteuse en ce qui concerne l'emploi, puisqu'elle se faisait fort de conserver tout le personnel. Le fils du fondateur s'estime floué, car son entreprise « est cédée pour 60 000 euros alors que rien que les actifs immobiliers sont estimés entre 3 et 4 millions d'euros ».

Chez Vivendi, Vincent Bolloré parachève sa prise de pouvoir

MÉDIAS

La loi Florange sur les droits de vote double sera appliquée en 2016 chez Vivendi.

Le groupe ne se « contentera » pas de Dailymotion en 2015, affirme l'industriel breton.

Julien Dupont-Calbo
jdupontcalbo@lesechos.fr

Quand les choses sérieuses se sont enfin profilées, son regard s'est allumé, ses lèvres ont esquissé un léger sourire. Et ses paroles cajoleuses ont perdu d'un coup tout leur miel. Vincent Bolloré aime le combat. Pour sa première assemblée générale en tant que président du conseil de surveillance de Vivendi, l'homme d'affaires s'est battu et ne fera pas la fine bouche sur son butin : vendredi, il a assuré l'essentiel – un vote négatif sur la résolution A, celle qui réclamait la non-application de la loi Florange.

En 2016, les détenteurs à titre personnel d'actions Vivendi depuis plus de deux ans obtiendront bien un droit de vote double, « comme dans la moitié du CAC 40 », précise Vincent Bolloré sur la scène de l'Olympia. Il fallait 66 % des voix, mais Phi-Trust, l'auteur de la résolution A, n'a réuni que la moitié des voix. Concrètement, cela devrait permettre au premier actionnaire du groupe (avec 14,5 % du capital) de contrôler assez largement ce descendant de



Vincent Bolloré (deuxième en partant de la droite) lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires, vendredi dernier. Photo AFP

l'ex-Générale des Eaux. D'autant que deux de ses proches, Dominique Delpont et Tarak Ben Ammar, ont été officiellement nommés au conseil de surveillance vendredi.

« Ce n'est pas un point pour moi, mais pour Vivendi », s'exclame Vincent Bolloré. A titre personnel, je ne pense pas que deux ans soient une éternité. Ce n'est pas quelque chose d'épouvantable à demander : le temps, c'est ce qui permet aux affaires de mûrir », assume-t-il. Ajoutant, un brin ironique, « adorer les amis étrangers qui viennent donner des leçons de gouvernance... ». Dans son dos, un tableau s'affiche sur le grand écran : on y voit que Larry Page, avec 14 % des actions Google, possède 54 % des droits de vote. Ou que John Malone fait mieux chez Liberty Media, avec 28 % des votes pour seulement 3 % des titres...

Pour « sécuriser » son assemblée générale, Vivendi avait passé un accord la semaine dernière avec le fonds activiste PSAM, en octroyant à tous les actionnaires 1 milliard d'euros supplémentaires en divi-

dende. Un « compromis », selon l'entrepreneur breton, qui laisse assez d'argent dans les caisses pour mener à bien la nouvelle stratégie du groupe.

Miser sur la création de valeur

A vrai dire, Vincent Bolloré semble réclamer un peu de temps, à défaut de chèque en blanc – les actionnaires ont d'ailleurs rejeté vendredi deux résolutions laissant le champ libre au directoire en matière d'augmentation du capital. « Quand nous sommes arrivés, le titre Vivendi valait 16 euros. Il en vaut 24. Ce n'est pas génial, mais c'est tout de même une croissance de 50 % », se félicite Vincent Bolloré. Lui affirme croire mordicus au destin de Vivendi, persuadé que, dans cet ancien holding, les parties valent désormais moins que l'ensemble. « J'ai mis 4 milliards d'euros sur cette maison. C'est mon argent, pas celui de quelqu'un d'autre. Moi, j'y crois. » Sans livrer les détails, le milliardaire a esquissé les grandes lignes de son Vivendi.

« Il faut en France un champion européen des médias de demain, pas des médias du passé. » La recette se veut simple : combiner les contenus musicaux (Universal Music) et vidéo (Canal+) avec les autres composants du groupe, et au premier titre avec Dailymotion, « une occasion assez formidable de faire converger la musique et la vidéo ».

Pour faire sa place dans ce secteur « glamour », où il avoue « retrouver énormément de groupes très puissants et agiles », Vincent Bolloré mise d'abord sur la création de valeur. Il compte en effet sur les « vedettes » de Vivendi. « Elles sont devenues des icônes. Qui dit icônes, dit annonceurs. Et qui dit pub, dit argent. » Le père de la Blue Car ne masque pas pour autant ses velléités d'achats. Des cibles éventuelles seront présentées le 12 mai devant le conseil. Vincent Bolloré l'assure : « En 2015, on ne se contentera pas de Dailymotion. »

Lire « Crible »
Page 33

Le futur Nokia ne fait pas trembler ses concurrents



TÉLÉCOMS

Ericsson et Huawei vont devoir composer, à l'avenir, avec un nouveau géant.

Le groupe issu du rachat d'Alcatel-Lucent par Nokia modifiera les équilibres du marché.

Romain Gueugneau
rgueugneau@lesechos.fr
Fabienne Schmitt
fsshmitt@lesechos.fr

La rumeur courait depuis plusieurs mois. L'annonce du rachat d'Alcatel-Lucent par Nokia, la semaine dernière, n'a donc pas tant surpris que cela. « Pure logique capitaliste : les numéros trois et quatre fusionnent pour mieux concurrencer les deux leaders », réagit Benoît Flamant, directeur général délégué de la société de gestion Fourpoints. Il n'empêche, cette transaction changera l'équilibre du marché. Le nouvel ensemble pèsera aussi lourd en termes de chiffre d'affaires que l'actuel numéro un, le suédois Ericsson (environ 25 milliards d'euros), et un peu plus que le numéro deux, le chinois Huawei (23,5 milliards). Dans une industrie capitaliste comme celle des télécoms, la taille est essentielle. « Il faut avoir la surface financière suffisante pour pouvoir investir en R&D et proposer des services toujours plus innovants. C'est ce que demandent notamment les opérateurs », explique un consultant. Les deux leaders ont-ils des soucis à se faire ?

Stabilité des offres

Dans un premier temps, Ericsson et Huawei devraient profiter de l'incertitude qui accompagnera la fusion pour récupérer certains contrats, en mettant en avant la stabilité de leurs offres et en étant un peu plus agressifs sur les prix. « Les clients actuels et futurs d'Alcatel-Lucent et Nokia vont se poser la question des plates-formes et produits qui seront conservés. Les concurrents peuvent jouer là-dessus », estime Tariq Ashraf, consultant chez Bearing Point.

Aux Etats-Unis, Sprint qui se fournit chez Alcatel et Nokia, qui ne deviennent qu'un seul, pourrait aussi chercher à diversifier sa base de fournisseurs au profit d'Ericsson.

En avance dans l'IP
Une fois le mariage consommé, le nouveau Nokia sera tenté de se développer dans les services managés (pose, maintenance, gestion des réseaux, etc.). C'est justement l'un des domaines de prédilection d'Ericsson, où les marges sont plutôt confortables. « Alcatel-Lucent a tenté de faire une incursion, mais ils n'avaient pas la taille critique pour vraiment percer. Nokia va certainement tenter de se faire une place », parie Benoît Flamant. Dans d'autres domaines, comme l'IP et l'optique, Alcatel-Nokia prend une place importante, alors qu'Ericsson est désormais beaucoup plus petit. Or l'IP est le segment qui connaît la plus forte croissance. Pour rattraper son retard, Ericsson peut procéder à des acquisitions : le nom de l'américain Juniper, spécialiste de l'IP – pas officiellement en vente – est cité par le marché comme une possibilité qui aurait un vrai sens industriel. Mais ce n'est pas dans la culture du suédois que de faire des acquisitions d'envergure. Ces dernières années, il n'a procédé qu'à des rachats de sociétés de taille moyenne à l'instar de la division service aux diffuseurs de contenus du français Technicolor en 2012. « Il n'y a pas de besoin immédiat d'acquisition pour Ericsson, la nouvelle place occupée par Alcatel-Nokia ne se traduit pas par une carence », nuance Sylvain Fabre, directeur de recherche chez Gartner.

Du côté de Huawei, l'équation est plus complexe. Le chinois est capable de concurrencer le nouvel ensemble, mais reste handicapé par son absence aux Etats-Unis. Il est de fait barré du marché en raison de soupçons d'espionnage portés contre les chinois, dont Huawei s'est toujours défendu. Or c'est un marché clé que ses rivaux se partagent. « Alcatel-Nokia ne sera pas forcément une onde de choc pour les concurrents. Tout va surtout résider dans sa capacité à fusionner sans trop perdre de clients et en réussissant les synergies », résume un observateur. ■

Craintes sur la fusion Comcast Time Warner Cable

MÉDIAS

Le département américain de la Justice pourrait poser un veto à cette opération de 45 milliards de dollars.

L'opération donnerait naissance à un géant américain du câble et de l'Internet.

Sandrine Cassini
scassini@lesechos.fr

Annoncée en grands pompes et à la surprise de tous il y a un peu plus d'un an, la fusion entre Comcast et Time Warner Cable, les deux géants du câble américain, verra-t-elle le jour ? Les dirigeants des deux entités doivent rencontrer les émissaires du département américain de la justice (le DoJ) mercredi pour négocier de nouvelles concessions. D'ores et déjà, les spécialistes du DoJ sont tentés de bloquer l'opération en lançant une procédure judiciaire. La position du DoJ sera rendue par Renata Hekken, adjointe du ministre.

La réunion de Comcast, actuel numéro un du marché, et de Time

Warner Cable, le numéro deux, doit donner naissance à un géant de la fourniture d'accès Internet et de la télévision payante comptant 30 millions d'abonnés, présents dans 19 des 20 plus grands marchés locaux des Etats-Unis. Time Warner Cable apporte à Comcast des positions incontournables à New York et à Los Angeles. Le nouveau géant, qui espère ainsi mieux lutter contre les opérateurs de satellite et de télécoms, qui ont détourné des milliers d'abonnés des opérateurs de câble ces dernières années, servirait 56,8 % des abonnés très haut débit des Etats-Unis.

Contrats d'exclusivité et engagements pris

Dans leur étude, les experts du DoJ ont voulu savoir quelle serait la puissance du nouvel ensemble dans l'accès Internet haut débit. Ils se sont aussi penchés sur la capacité du géant à conclure des contrats d'exclusivité sur les programmes, et donc à en priver d'autres plates-formes. Le DoJ a ausculté la manière dont Comcast avait respecté les engagements pris lors du rachat en 2011 de NBC Universal. Les experts ont voulu étudier si Comcast s'était bien gardé de tenir le moindre rôle opérationnel dans Hulu, la plate-



Le siège social de Comcast, à Philadelphie, aux Etats-Unis. Photo AFP

forme de vidéo où Disney est également présent, et qui était dans corbeille apportée par NBC Universal.

« Il n'y a aucune raison légale de bloquer la transaction », a affirmé une porte-parole de Comcast. « Nous n'avons eu aucune indication que ceci soit vrai de la part du DoJ », a indiqué un représentant de Time Warner Cable.

Les deux spécialistes du câble ont déjà fait des concessions, en acceptant de faire une croix sur 3,9 millions de clients. Charter Communications devrait les récupérer.

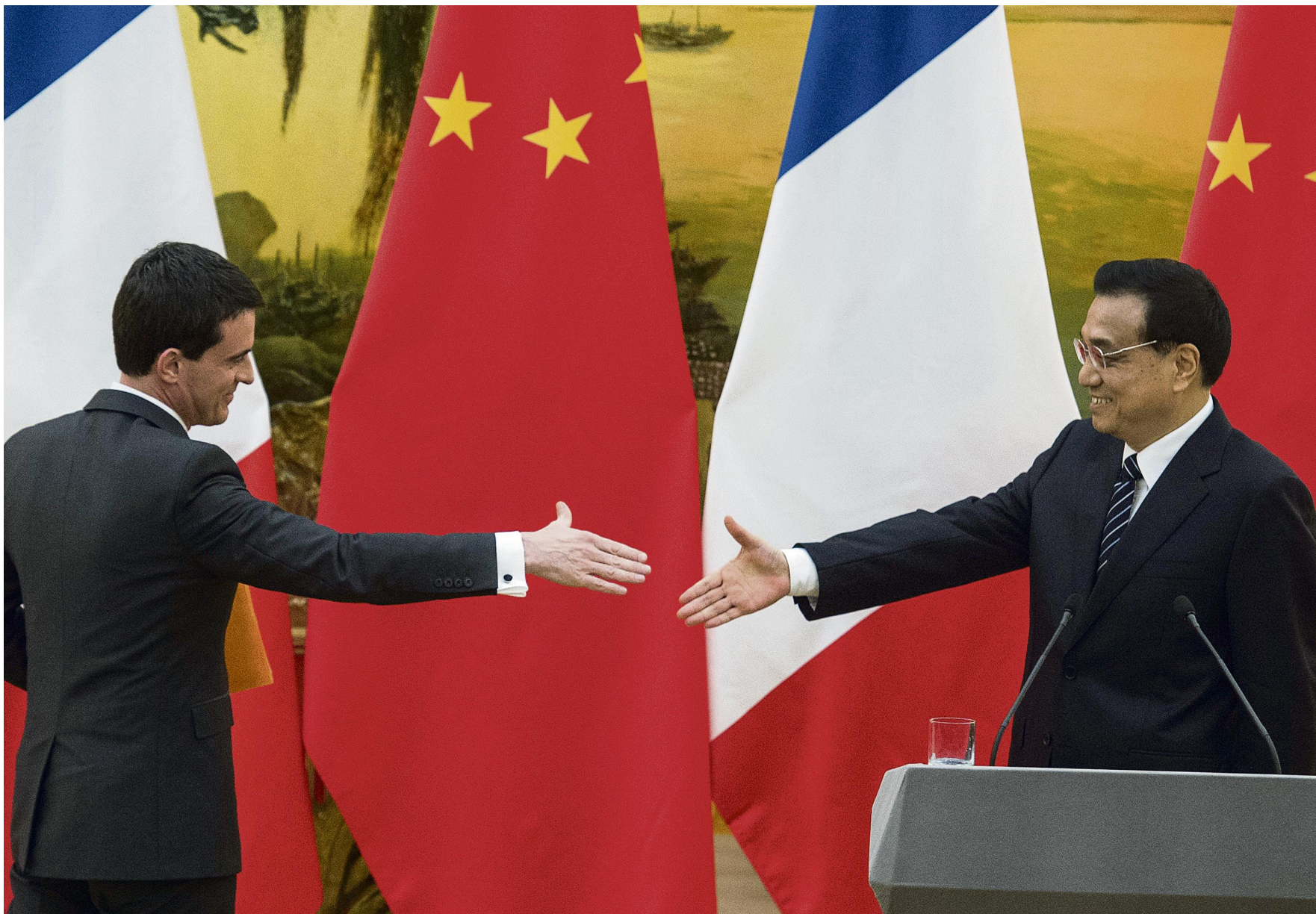
Outre le DoJ, la Federal Communications Commission doit également donner son avis. Pour l'instant, rien n'a filtré sur sa réponse finale. Elle aussi s'inquiète des conséquences de l'opération sur l'accès Internet et sur la capacité de nouveaux acteurs à entrer sur le marché de la télévision et de la vidéo.

Enfin, la décision de la FCC d'ancrer dans le marbre la « neutralité du Net », qui impose aux opérateurs de ne pas discriminer le trafic Internet, pourrait aussi détourner Comcast de l'acquisition. ■

en bref

Bernard Cazeneuve reçoit les plates-formes Internet

INTERNET — Bernard Cazeneuve réunit lundi Apple, Google, Microsoft, Twitter et Facebook afin de parvenir à un « accord » et « une méthode d'action commune » contre les sites accusés de faire l'apologie du terrorisme. La réunion « s'inscrit dans la continuité » du voyage, le 21 février, du ministre de l'Intérieur dans la Silicon Valley, aux Etats-Unis. Même si une coopération existe déjà, il s'agit « d'aller plus loin », en parvenant à un « accord opérationnel », pour évacuer les sites incriminés en vingt-quatre heures.



Le premier ministre Manuel Valls et son homologue chinois Li Keqiang, à Pékin, le 29 janvier.
FRED DUFOUR/AP

L'avenir du nucléaire s'écrit en chinois

Qian Zhimin est un homme affable et francophile, mais il a toujours su dire les choses à ses amis français d'EDF et d'Areva. Ce jour de février 2008, quand le patron de la puissante compagnie d'électricité China Guangdong Nuclear Power Company (CGNPC) installée à Shenzhen reçoit son homologue d'EDF à Daya Bay, la centrale construite sur plan français à la fin des années 1980, Pierre Gadonneix a droit à cette amicale mise au point : le temps des « rapports professeurs-élèves » est révolu, dit-il, voici venu celui d'une « coopération stratégique ». Sept ans ont passé, et M. Qian a pris les rênes de la China National Nuclear Corporation (CNNC), le puissant holding né en 1988 sur la base du ministère de l'industrie nucléaire. L'homme était encore trop modeste. Les Chinois sont devenus plus que des partenaires : de redoutables concurrents potentiels.

Une chose est sûre pour Philippe Varin, nouveau président du conseil d'administration d'Areva : « Ils sont incontournables. » Jamais sans la Chine ! C'est devenu un mantra au sein de la filière nucléaire (EDF, Areva, Commissariat à l'énergie atomique, Autorité de sûreté nucléaire...). Ses dirigeants répètent que l'empire du Milieu – premier marché mondial avec la moitié des projets de réacteurs d'ici à 2030 – est l'horizon indépassable d'une industrie française surdimensionnée pour le marché hexagonal et pénalisée dans des pays où le nucléaire n'a plus de perspectives florissantes (États-Unis, Japon) ou plus d'avenir du tout (Allemagne, Suisse, Italie...). Mais après trois décennies de coopération nucléaire franco-chinoise lancée par François Mitterrand et Deng Xiaoping, « il faut écrire une deuxième histoire industrielle », dit l'un d'eux.

Elle sera très différente de la première et pourrait se conclure en 2015-2016 par l'entrée d'investisseurs financiers chinois au capital d'Areva. La nomination de M. Varin à la présidence du groupe en janvier doit beaucoup à son expérience de la Chine. Patron de PSA Peugeot Citroën, il avait négocié en 2014 l'acquisition par le constructeur Dongfeng de 14 % de son partenaire tricolore. Les Chinois lorgnent Areva depuis le milieu des années 2000. En 2009, le fonds China Investment Corp (CIC) avait discrètement marqué son intérêt au moment où l'Etat actionnaire (87 %) envisageait d'ouvrir le capital d'Areva. La Chine au cœur du nucléaire français ! Il

faut aborder « de manière ouverte » le scénario d'une entrée de « partenaires minoritaires », indiquait récemment le directeur général d'Areva devant les députés. Mais pas avant d'avoir bouclé le « plan de redressement » du groupe nucléaire, qui a accusé une perte de 4,8 milliards d'euros en 2014, avait précisé Philippe Knoche.

OPTIMISME INÉBRANLABLE

Dans l'entourage du ministre de l'économie, Emmanuel Macron, on reste prudent sur un tel scénario, même s'il n'y a aucun « nihil obstat » de la part de l'Etat. Le gouvernement pousse même activement à un renforcement des accords avec la filière chinoise. En visite en Chine fin janvier, le premier ministre, Manuel Valls, a proposé « un nouveau partenariat de grande ambition pour couvrir l'ensemble du cycle, de l'amont à l'aval », de la mine et de la fabrication du combustible au traitement-recyclage de l'uranium en passant par l'ingénierie des réacteurs. « Manuel Valls était vraiment très "bullish" », le nucléaire était au cœur de ses préoccupations », raconte un des patrons de la filière française qui l'accompagnait.

Mais comment faire pour que le nouveau partenariat soit gagnant-gagnant ? Qu'il ne se solde pas par un recul de la France, qui n'est plus en position de force comme dans les années 1980-1990 ? Face aux inquiétudes récurrentes des politiques, des syndicats et même de cadres d'EDF, les partisans d'une coopération renforcée ont un argument de poids : si la France quitte le jeu, d'autres prendront sa place. Ou la Chine avancera seule. Renforcer ce partenariat est un des trois points-clés de la « feuille de route stratégique » présentée le 4 mars par MM. Varin et Knoche pour sauver Areva.

Les « pro-chinois » balaient les risques d'un transfert de technologies trop important. Les partenaires d'EDF et d'Areva y ont déjà un large accès. Ils affirment, avec un optimisme inébranlable, que la filière française garde des atouts dans sa manche : une longueur d'avance dans les réacteurs de troisième génération, la fabrication du combustible, le transport et le traitement-recyclage des déchets. Ils mettent aussi en avant les retours d'expérience tirés de trente ans d'exploitation par EDF d'un parc de 58 réacteurs. A l'export, jurent-ils, Pékin pourra se servir de cette carte de visite française pour rassurer les acheteurs d'une centrale franco-chinoise. Mais l'avenir du nucléaire s'écrit désormais

EDF et Areva ont un besoin vital de l'empire du Milieu pour maintenir la filière en France comme à l'étranger. Notamment Areva, en grande difficulté, qui ne pourra survivre sans l'apport de capitaux étrangers

**LES PARTISANS
D'UNE COOPÉRATION
RENFORCÉE
ONT UN ARGUMENT
DE POIDS :
SI LA FRANCE QUITTE
LE JEU, D'AUTRES
PRENDRONT SA PLACE**

en Chine avec son marché intérieur, sa puissance exportatrice et les capitaux nécessaires au financement de projets mobilisant des milliards d'euros. Depuis trois ans, Pékin a repris le secteur en main pour mettre fin à la concurrence effrénée entre CGN et CNNC, les deux grands opérateurs de la filière, invités à se rapprocher, voire à se marier. En septembre 2012, l'Etat a porté sa part dans CGN de 45 % à 82 %, réduisant l'autonomie du géant du Guangdong, le partenaire historique d'EDF et d'Areva. Il a aussi intimé l'ordre aux deux groupes de concevoir un réacteur 100 % chinois, s'affranchissant des Américains et des Français. Et en août 2014, l'agence du nucléaire a certifié le Hualong 1, le réacteur de 3^e génération de 1 000 mégawatts (MW) de conception chinoise. Le gouvernement a récemment donné son feu vert pour la construction de deux tranches dans la province du Fujian (sud-est), prélude à son exportation future.

Mais pour exporter, il faut avoir une belle carte de visite que les Chinois n'ont pas. Ils l'ont peut-être trouvée au Royaume-Uni, où ils sont bien accueillis par EDF Energy et le gouvernement Cameron. CNNC et CGN bouclent actuellement la négociation d'un partenariat financier et industriel avec le géant français pour la construction des deux réacteurs EPR d'Hinckley Point, dont le coût est estimé à 19 milliards d'euros. La coopération pourrait se poursuivre sur les deux EPR prévus sur le site de Sizewell. Mais pour les réacteurs suivants, prévus à Bradwell, les Chinois proposeront sans doute le Hualong 1. Dès 2013, le ministère des finances britannique estimait que si les premiers investissements chinois seront « minoritaires », ils pourraient devenir « majoritaires » à moyen terme.

L'Angleterre et EDF, cheval de Troie du nucléaire chinois en Occident ? Une vitrine en tout cas. En échange, le géant français du nucléaire demandera à ses partenaires de participer au programme Hualong 1. Ce sera le gage de son maintien sur le marché chinois

pour les décennies à venir et de sa présence dans les pays où Pékin exportera (Afrique du Sud, Asie du Sud-Est, Amérique latine...). Mais il faudra que la France choisisse entre la Chine et le Japon. Car si EDF travaille avec CNNC et CGN sur le programme Hualong 1, Areva devra rompre son alliance avec Mitsubishi Heavy Industries. Les deux groupes ont en effet développé l'Atméa 1 (1 100 MW), concurrent du Hualong 1, déjà vendu à quatre exemplaires à la Turquie. La filière française, désormais unifiée sous la bannière EDF, ne peut proposer deux réacteurs de troisième génération de même puissance, de l'aveu même de ses dirigeants. Sur ce segment des 1 000 MW, plus prometteur que celui de l'EPR (1 650 MW), il n'y aurait plus que quatre acteurs : le russe Rosatom, l'américano-nippon Toshiba-Westinghouse, le coréen Kepco et l'alliance franco-chinoise.

En attendant, EDF poursuit la construction des deux EPR de Taishan avec son partenaire CGN. Il ne désespère pas d'en bâtir deux autres sur ce site du Guangdong (sud), profitant des difficultés techniques rencontrées dans la construction des réacteurs AP 1000 vendus à CNNC par Toshiba-Westinghouse. De son côté, Areva a signé avec CNNC, lors de la visite en France du président Xi Jinping en mars 2014, un accord destiné à développer un partenariat industriel sur toute la filière. Ces dernières années, il a créé plusieurs coentreprises avec CNNC et CGN pour la fabrication de pompes, le contrôle commande des centrales, le transport sécurisé des déchets et des combustibles usés. Areva ne désespère pas de vendre une réplique de l'usine de traitement des combustibles usés de La Hague (Manche). Début mars, il a fait une offre commerciale à CNNC. Un projet qui s'élève à environ 10 milliards d'euros et que Qian Zhimin examinera avec la plus grande attention avant de prendre une décision... dans quelques années. Plus que jamais, l'avenir du nucléaire français s'écrit à Pékin. ■

JEAN-MICHEL BEZAT

RAZZIA CHINOISE SUR TRICOLORE

Depuis quelques mois, les groupes chinois multiplient les alliances avec les fleurons du tourisme français. Objectif : répondre à la demande domestique, en plein essor, et au-delà s'imposer comme les futurs leaders mondiaux du secteur.

C'ÉTAIT DONC UN SIGNE. Lorsque Guo Guangchang, le patron du conglomérat chinois

Fosun, a lancé il y a deux ans son OPA amicale sur le Club Méditerranée, tout le monde n'y a vu qu'une étape dans l'accélération du développement international du groupe présidé par Henri Giscard d'Estaing. Puis les choses se sont brutalement accélérées. Ces derniers mois, on a vu les Chinois s'inviter au capital de Louvre Hotels, s'allier à Accor, nouer un partenariat avec Pierre & Vacances et déboursier plus de 300 millions d'euros pour mettre la main sur l'aéroport de Toulouse-Blagnac en vue d'en faire un hub européen pour les compagnies aériennes chinoises.

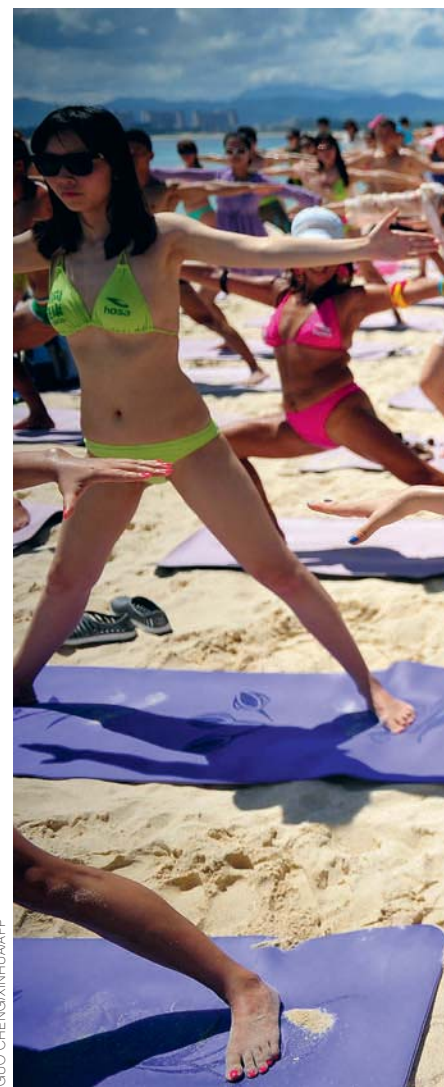
Mais que viennent donc manifester les investisseurs chinois

avec les fleurons du tourisme français ? Officiellement, il s'agit de les aider à accoster en Chine. Par les temps qui courent, mieux vaut, il est vrai, être associé à un partenaire chinois qui veut déployer ses hôtels et ses villages vacances dans l'empire du Milieu. En réalité, les Jin Jiang, Fosun, Huazhu et autres Beijing Capital Land ont l'ambition de devenir un jour des acteurs clés du tourisme mondial. Et, pour y arriver, il n'y a pas mieux que de s'acoquiner avec, ou plus simplement de racheter, des leaders français du secteur, dont ils ont tout à apprendre, notamment en matière de fidélisation et de service clients.

Un marché intérieur au potentiel énorme

Le nombre de touristes chinois voyageant à l'extérieur de la Chine a dépassé pour la première fois la barre des 100 millions l'an dernier. Mais l'enjeu ne se situe pas seulement là. C'est l'immense potentiel du marché domestique qui soutient ces grandes manœuvres. Il pourrait dès 2017 devenir le premier marché du tourisme au monde devant les Etats-Unis. « Ça bouge énormément. Il y a des milliers d'agences de voyages et de tour-opérateurs qui ont du cash. Si bien qu'on assiste déjà à des premières vagues de rachats à l'échelle du pays », raconte Frédéric Mazonq, le patron de

► **SANYA.** Cette cité balnéaire située dans la province du Hainan est un site très prisé des vacanciers chinois.



GUO CHENGXIN/HUAFAP

l'agence Atout France à Pékin.

C'est un fait, les Chinois prennent de plus en plus de vacances. Or leurs sites touristiques sont congestionnés et, dans certaines provinces, le manque de structures hôtelières est criant. Là où les Etats-Unis comptent quinze chambres d'hôtel pour 1 000 habitants et l'Europe dix, la Chine en possède seulement deux. Huazhu, le nouveau partenaire d'Accor, estime à

LE SAVOIR-FAIRE



600 millions le nombre de Chinois dont le pouvoir d'achat permet de s'offrir une chambre d'hôtel. Encore faut-il développer une offre adaptée. Les Chinois aiment les vacances en famille, les parcs à thème, le golf, mais ils détestent buller dans un transat au soleil.

A force de parcourir le monde, les classes moyennes ont surtout pris goût aux standards internationaux. Oublié le stéréotype du touriste chinois, cas-

quette vissée sur la tête, qui voyage en groupe à la vitesse de l'éclair dans des formules *all inclusive*, et que l'on parque dans des hôtels bon marché et peu accueillants en banlieue. Aujourd'hui, on commence à croiser des happy few chinois sur la Côte d'Azur, en Bourgogne, et dans certaines stations de ski des Alpes. Pierre & Vacances a fait récemment sa première vente dans un village vacances en Belgique à un

investisseur chinois. « Ils représentent déjà la première clientèle du Club Med à l'île Maurice et à Phuket, en Thaïlande », constate André Loesekrug-Pietri, président du fonds sino-européen A Capital.

Une clientèle urbaine avide de week-ends au vert

Il s'agit désormais de prolonger cette expérience en Chine. Développer des cottages inspirés des Center Parcs dans ➤

DES AFFAIRES
TOUS
AZIMUTS

CLUB MED

Date : 9/2/2015
Nom : Fosun
Opération : rachat pour 939 millions d'euros
Enjeu : accélérer l'internationalisation du Club Méditerranée, notamment en Chine.

ACCOR

Date : 14/12/2014
Nom : Huazhu
Opération : partenariat
Enjeu : Accor confie à Huazhu la gestion opérationnelle de ses Ibis, Ibis Styles, Novotel et Mercure en Chine.

LOUVRE HÔTELS

Date : 1/3/2015
Nom : Jin Jiang International
Opération : rachat pour 1,3 milliard d'euros
Enjeu : générer des synergies et des programmes communs de fidélité entre les deux chaînes hôtelières.

PIERRE & VACANCES

Date : 4/12/2014
Nom : Beijing Capital Land
Opération : partenariat
Enjeu : développer un concept de Center Parcs en Chine et attirer des investisseurs chinois en France.

Des palaces parisiens dans l'escarcelle des milliardaires de Hongkong

L'arrivée des Chinois est en passe de relancer la guerre des palaces. Après les investisseurs moyen-orientaux, c'est au tour des fonds et des grandes familles de Hongkong de racher à tour de bras des hôtels de luxe de la capitale. L'été dernier, c'était le Marriott des Champs-Élysées, fleuron de l'hôtellerie parisienne, qui passait sous pavillon chinois. Pour l'emporter, Kai Yuan Holdings a dû mettre sur la table pas moins de 344,5 millions d'euros. Quelques semaines plus tard, le Peninsula, avenue Kléber, quasiment au pied de l'Arc de triomphe, était inauguré en grande pompe après quatre ans et demi de travaux et 800 millions d'euros de dépenses. C'est la première adresse en Europe de la chaîne asiatique Peninsula fondée par sir Michael David Kadoorie, un patron mythique en Asie, allié pour la circonstance au groupe qatarien Katara Hospitality. Mais avant eux, il y avait déjà eu le Mandarin Oriental, rue Saint-Honoré, et



ANTOINE LORIGNIERO/ONLY FRANCE

SHANGRI-LA. Ce cinq-étoiles de l'avenue d'Iéna, à Paris, rénové en 2010, est devenu la propriété du milliardaire chinois Robert Kuok.

l'hôtel cinq étoiles Shangri-La, propriété du milliardaire chinois Robert Kuok.

Pour l'heure, ces palaces sont surtout plébiscités par des Américains. A terme, les investisseurs

asiatiques s'attendent à ce que les riches touristes chinois modifient leurs habitudes et délaissent les hôtels trois et quatre étoiles pour leur préférer des palaces.

© G.M.

➤ un environnement bucolique, ludique et sportif, loin de la pollution des grandes villes a du sens. C'est ce que Pierre & Vacances étudie avec Beijing Capital Land, un des plus gros promoteurs immobiliers chinois, qui a identifié déjà deux sites à proximité de Pékin et de Shanghai. « Il ne s'agit pas de faire du néochinois avec un toit en forme de pagode, ni une pâle copie de ce qui existe déjà en Europe, mais de développer un concept sur mesure qui porterait bien entendu un nom chinois », précise Thierry Hellin, directeur général

adjoint de Pierre & Vacances.

Pour répondre aux attentes d'une clientèle urbaine qui a besoin de se mettre au vert pas trop loin de la maison, le temps d'un week-end, le Club Med va lui aussi développer une offre d'hôtellerie de loisirs, complémentaire de ses villages vacances. La première pierre de ce concept, commercialisé sous une nouvelle marque, Joyview by Club Med, à mi-chemin entre un hôtel et une formule club tout compris, a été posée cet automne à Qinhuangdo, un lieu très prisé des élites chinoises, à 300 kilomè-

tres à l'est de Pékin. Le partenaire d'Accor, Huazhu, vise quant à lui le développement spectaculaire de l'hôtellerie économique en Chine.

Prometteur, le marché n'en est pas moins compliqué, comme a pu le constater Accor. Les nombreux hôtels Ibis, Ibis Styles, Novotel et Mercure construits en Chine n'ont pas rencontré jusque-là le succès escompté. C'est désormais Huazhu qui aura la main sur leur développement. Au programme, la construction de 300 à 500 nouveaux hôtels au cours des cinq prochaines années. « Notre ➤

➤ alliance avec Accor permet de constituer un réseau de plus 5 600 hôtels et de proposer des programmes communs de fidélité à plus de 47 millions de clients à travers le monde », explique un porte-parole de Huazhu. Difficile de ne pas voir dans cette alliance un retrait opérationnel d'Accor en Chine. Le groupe ne conservera que l'exploitation de ses marques de luxe, comme Sofitel et Pullman.

La croisière, autre marché convoité par les Chinois

Le prochain terrain de jeu des investisseurs chinois pourrait être le marché des croisières. La classe moyenne des mégapoles chinoises s'éveille aux voyages en mer. Au moment des fêtes du nouvel an, les journaux sont remplis de publicités pour des séjours avec escales en Corée et au Japon. Costa Croisières s'apprête à exploiter à l'année un troisième navire en Chine, tandis que Royal Caribbean positionnera bientôt à Shanghai le *Quantum of the Seas*, le troisième plus gros paquebot du monde. Mais, là aussi, les opérateurs chinois sont en embuscade. Un premier paquebot capable de transporter 2 000 passagers, racheté à P&O et rebaptisé *Henna*, est depuis peu opéré par une entreprise chinoise.

L'appétit grandissant des investisseurs chinois pour le tourisme n'est pas près de s'arrêter là. L'entrée de Fosun dans le capital du tour-opérateur britannique Thomas Cook, le mois dernier, en est la preuve. Tous veulent remonter la chaîne de valeur en créant des groupes intégrés. Jin Jiang, le partenaire de Louvre Hotels (Kyriad, Campanile, Première Classe...), est déjà un poids lourd du tourisme, présent dans l'hôtellerie et les agences de voyages. « C'est un des plus gros pourvoyeurs de Chinois en Europe. Il était logique qu'il veuille avoir



CLUB MED. Rachetée par Fosun, l'enseigne française a commencé à développer une offre d'hôtellerie de loisirs destinée à la clientèle aisée des mégapoles chinoises (ici, Shanghai).

Le consortium sino-canadien qui a racheté L'AÉROPORT DE TOULOUSE-Blagnac ambitionne de porter le nombre de passagers à 20 MILLIONS d'ici vingt à trente ans, contre 7,5 millions aujourd'hui.

la maîtrise des établissements qui les accueillent sur place », décrypte Frédéric Mazenq, d'Atout France.

Toulouse, deuxième porte d'entrée en France

U-Tour, associé à Fosun dans le capital du Club Med, est lui aussi un tour-opérateur chinois important. Le Groupe HNA détient une des plus grosses agences de voyages, Caissa Touristic, des voitures de location, des hôtels ainsi que des compagnies aériennes, dont Hainan Airlines. C'est lui qui a racheté il y a quelques années la société française Aigle Azur uniquement en vue d'exploiter ses droits de trafic aérien sur l'axe Paris-Pékin. Mais le projet est toujours cloué au sol, dans l'attente d'un accord de la part des Russes pour survoler la Sibérie.

C'est tout l'intérêt du rachat par des investisseurs chinois et canadiens de l'aéroport de Toulouse-Blagnac. Si China Eastern et China Southern sont partenaires d'Air France et disposent de ce fait d'une offre de

correspondances étoffée à Roissy, de nombreuses compagnies aériennes chinoises aimeraient être autorisées à affréter des vols entre la France et la Chine. L'aéroport de Toulouse pourrait être une deuxième porte d'entrée rêvée en France pour les touristes souhaitant visiter le sud de la France. Il est aussi prévu d'en faire un hub pour les passagers en correspondance pour Paris ou pour une autre destination européenne. Le consortium sino-canadien ambitionne de porter le nombre de passagers à 20 millions d'ici vingt à trente ans, contre 7,5 millions aujourd'hui.

Dans cette vaste partie de Monopoly, le modèle d'un partenariat gagnant-gagnant reste à inventer. Il s'agit notamment de savoir comment les entreprises françaises vont manœuvrer pour obtenir un juste partage de la valeur sans se faire dépouiller de leur savoir-faire. La bataille pour bâtir, demain, les futurs Geely ou Lenovo du tourisme ne fait que commencer. © GÉRALDINE MEIGNAN

MANAGEMENT RH

SUR
LE WEBBMW REPENSE SON
ACCUEIL CLIENT DIGITAL
ET EN CONCESSION

Les vendeurs sont devenus des conseillers, appelés Product Genius. Sur lesechos.fr

L'Oréal : au cœur de la nouvelle conception de l'entreprise

Digitalisation des processus de recrutement, diversité des profils, mobilité interne, L'Oréal veut que sa transformation soit portée par les collaborateurs.

Le credo de L'Oréal : la transformation ne se décide pas à un instant t. Elle doit être permanente, elle doit être diffusée dans tous les rouages de l'organisation, elle doit être intégrée aux outils et aux hommes. « En soi, la volonté de changement est difficile à mettre en œuvre. Sauf si elle fait partie de l'ADN de l'entreprise. Et c'est le cas chez L'Oréal », explique Jean-Claude Le Grand, le directeur du développement International des RH et directeur corporate diversités.

Partant du principe que l'agilité d'une entreprise repose sur la qualité de ses talents, L'Oréal a insufflé cette dynamique de transformation jusque dans ses processus RH. « Tous les trois ou quatre ans, nous donnons de nouvelles inflexions », indique Jean-Claude Le Grand. L'idée étant d'anticiper les tendances et d'avoir toujours une longueur d'avance. »

Exemple : avec le direct sourcing, L'Oréal était parmi les premiers à orienter ses activités de recrutement sur le digital et à sourcer les candidats directement sur les réseaux sociaux. Résultat : 600.000 followers sur LinkedIn. C'est dix fois plus qu'il y a trois ans. « Certes, c'est un travail quotidien qui a nécessité la création d'une équipe dédiée, mais désormais nous externalisons beaucoup moins nos recrute-

ments auprès de cabinets », souligne le DRH. Etre là où le talent se trouve, sur tous les canaux, c'est la clef de l'agilité. Car le lien avec les collaborateurs de demain peut se tisser bien en amont. La marque employeur doit être clairement identifiée, toujours visible, auprès du plus grand nombre.

« Nous avons fait le pari d'intégrer des profils expérimentés ayant effectué des parcours dans des industries différentes de la nôtre. »

« Nous misons sur l'ouverture qu'ils peuvent nous apporter, tout en portant un soin tout particulier à leur intégration au sein de notre organisation », explique le directeur du développement International des RH.

C'est d'ailleurs un des piliers de la politique RH de L'Oréal : la diversité. Origines sociales et ethniques, handicap, sexe, formation, expérience... Le groupe est convaincu que la richesse des équipes se construit avec des collaborateurs venus d'horizons différents. Cinq femmes siègent au comité exécutif (33 %). 50 % de femmes occupent des postes de cadre dirigeant. Les patrons de pays de L'Oréal Italie, Pakistan, Allemagne, Pologne, Portugal ou Grèce sont des femmes,

issues de secteurs d'activité divers ou de la promotion interne. Sur le sujet de l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap, le groupe est, là aussi, proactif, et progresse : pour la deuxième année d'affilée, l'obligation légale de 6 % en France est dépassée.

« Nous avons également fait le pari

d'intégrer des profils expérimentés ayant effectué des parcours dans des industries différentes de la nôtre. Nous misons sur l'ouverture qu'ils peuvent nous apporter, tout en portant un soin tout particulier à leur intégration au sein de notre organisation », précise Jean-Claude Le Grand. En effet, l'intégration fait partie intégrante du dispositif d'accueil des nouveaux collaborateurs. Ce parcours de six mois leur permet de se constituer un premier réseau en interne, de se familiariser

avec l'entreprise, son « business model », ses métiers, son management, ses enjeux, ses challenges... « Cette vision à 360° de l'entreprise est essentielle pour bien percevoir notre ligne directrice, les défis que nous devons relever et la démarche de transformation inhérente à notre stratégie », rappelle-t-il. Au-delà de la politique d'acquisition et d'intégration, L'Oréal porte une attention toute particulière à la fidélisation des talents. Attirer, c'est bien. Garder, c'est mieux. A l'heure du digital et de la mondialisation, notre planète est devenue un village, tout comme le marché de l'emploi. D'où l'enjeu pour l'entreprise de rendre le futur désirable en son sein. « Comment maintenir l'excitation, l'exaltation, la motivation au quotidien et sur le long terme ? Pour ce faire, et dans un contexte où l'avenir est incertain, il est primordial de permettre au collaborateur de se projeter, sur le moyen et le long terme, dans l'entreprise qui l'emploie », insiste Jean-Claude Le Grand.

Cette tâche fait partie intégrante des missions incombant aux managers de proximité qui animent, accompagnent, mobilisent les équipes. Sur le terrain, ils sont au plus près des réalités des opérationnels. « Donc ils insufflent la démarche de transformation, tout en faisant remonter à la direction les nouvelles tendances, les nouvelles contraintes... La transformation est à double sens : "top down" et "bottom up" », observe le DRH. La transformation, avec ce qu'elle comporte d'innovation, d'agilité, de nouveautés, peut être un vecteur de fidélisation des équipes. Dès lors quelle est associée à des dispositifs concrets d'accompagnement, de formation, d'évolution professionnelle, de mobilité interne. L'an dernier, L'Oréal a comptabilisé plus de 1.500 mobilités internes. « Il faut le moins de silos possible et davantage de "cross-fertilisation" », conclut Jean-Claude Le Grand. Et faire rimer transformation et simplification avec transversalité. »

— Julie Le Bolzer

Comment repenser sa gestion de talents

La transformation repose notamment sur les talents. Mais la relation entre l'employeur et l'employé se noue désormais sur le long terme.



Pour Didier Hoff, associé EY, il est essentiel qu'un talent puisse « se projeter ». Photo DR

Agilité, créativité, innovation, cocréation... Les organisations en rêvent, notamment pour opérer la transformation qui leur permettra de rester compétitives. Mais la relation et la réactivité ne se décident pas en un claquement de doigts. « Toutes les entreprises du CAC 40 souhaitent avoir l'agilité d'une start-up. Néanmoins, les systèmes hiérarchiques des grandes structures peuvent constituer un frein aux processus de transformation », pointe Didier Hoff, associé EY, responsable de l'offre « People & Talent ». Une solution pour faire bouger les lignes : se concentrer sur la ressource qui permettra d'accompagner la transformation, à savoir... les talents.

« Les talents sont le nerf de la guerre. D'où la nécessité, pour l'entreprise, de mettre en place une gestion des talents optimale », souligne Didier Hoff. « Optimale » signifie « dans sa globalité ». Et sur le long terme. Car le lien entre l'employeur et l'employé a changé. A l'heure du tout digital, la prise de contact avec les talents passe aussi par les réseaux sociaux. A l'heure où le monde est devenu un village, les carrières se construisent aussi à l'international. A l'heure du Big Data, l'entreprise a accès à une manne de données sur ses salariés. « Surtout, la relation entre l'employeur et l'employé ne se joue plus seulement pendant la durée du contrat

Une tendance : le recrutement groupé où plusieurs entreprises communiquent via une même offre.

Une fois le talent embauché, le lien à l'entreprise doit être renforcé dès le début.

qui les lie. Mais aussi avant et après », observe Didier Hoff.

En amont, tout l'enjeu pour l'entreprise est d'être identifiée comme un employeur potentiel. « Pour ce faire, l'entreprise doit être présente partout, aussi bien sur les réseaux sociaux, que sur les forums, dans les écoles et universités, voire par le biais des "massive open online courses" [MOOC], véritables vecteurs de visibilité », détaille Didier Hoff. Via tous ces canaux, les organisations doivent se rendre attractives en communiquant sur leur politique RH, sur ce qu'elles mettent en place en interne en matière d'évolution professionnelle, de mobilité, de formation, de qualité de vie et de bien-être au travail, d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle...

Vient ensuite le processus de recrutement, qui, au même titre que l'expérience client, doit donner lieu à une expérience candidat où celui-ci a le sentiment d'être pris en charge, valorisé, écouté... Une tendance se précise à l'heure actuelle : le recrutement groupé dans le cadre

duquel plusieurs entreprises communiquent via une seule et même offre. « Plusieurs de nos clients ont recours à ce dispositif, constate Didier Hoff. Le talent met son CV en ligne, ce qui permet à plusieurs entreprises de le consulter. C'est le même principe lorsqu'un étudiant passe un seul et même concours pour plusieurs écoles. »

La santé, un élément primordial

Une fois le talent embauché, le lien à l'entreprise doit être renforcé dès le tout début. « Il faut que le nouveau collaborateur soit tout de suite mis en relation avec les opérationnels, qu'il soit informé de l'ensemble des missions, des activités et des métiers de l'entreprise. Cela permet la projection, dans l'avenir, au sein de l'organisation », insiste Didier Hoff. Cette relation durable est envisagée par les talents s'ils se sentent bien dans l'entreprise. D'où l'effort qui doit être mis sur la qualité de vie et le bien-être au travail. « Ergonomie du poste, aménagement d'un environnement agréable, management, organisation du travail avec ce que cela suppose de flexibilité et télétravail : tout compte », estime Didier Hoff.

La santé est également un élément primordial de la relation entre l'employeur et l'employé. « Près de 14 % des dépenses de santé sont prises en charge par les organismes complémentaires d'assurance-maladie [Ocam], c'est-à-dire les mutuelles, sociétés d'assurances et instituts de prévoyance. Aujourd'hui, on peut dire que les entreprises, qui se substituent à la Sécurité sociale, sont devenues garantes de la santé de leurs employés », note Didier Hoff. Afin de répondre à cette obligation de santé vis-à-vis de leurs collaborateurs, les entreprises pourraient être amenées à utiliser les objets connectés et le Big Data pour exploiter toutes les données dont elles disposent et ainsi adapter leur écosystème.

« Dans les entreprises du CAC 40 qui peuvent compter plus de 100.000 salariés, le Big Data permet notamment d'analyser le turnover et d'identifier les raisons du départ », indique Didier Hoff. Car la relation entre l'employeur et l'employé ne s'arrête plus à la fin du contrat. Le lien doit désormais être maintenu, l'ancien collaborateur doit rester un ambassadeur de la marque employeur. « C'est d'autant plus vrai que de plus en plus de candidats sont embauchés pour un projet voué à s'achever un jour », conclut Didier Hoff. — J.L.B.

Des outils RH pour favoriser l'agilité

Talent Scope. Une méthodologie développée pour L'Oréal qui permet de projeter, à cinq ans, les besoins en talents, cela par métiers et par zones géographiques, mais aussi de les comparer aux ressources et de mettre en place des plans d'action (formation, accélération ou ralentissement du recrutement...).
FIT Executive. Un programme entièrement personnalisé, de trois à six mois, durant lequel les nouvelles recrues expérimentées de haut niveau effectuent, avant la prise de poste, des visites de pays, bénéficient de mentorat, de coaching, font des rencontres, suivent des formations... Ce parcours

permet de comprendre l'écosystème de l'entreprise et de se tisser un premier réseau pour mieux réussir.

All HR. Un intranet qui aligne et connecte en permanence les 1.300 RH du groupe, premiers acteurs du changement et de la démarche de transformation.

Easy Map. Un outil d'appréciation de la performance et de développement des collaborateurs, qui a été entièrement restructuré et rendu plus agile afin d'intégrer l'évolution rapide des compétences, des objectifs et des souhaits de carrière des collaborateurs.



Chez L'Oréal, l'intégration fait partie du dispositif d'accueil des nouveaux collaborateurs. Photo L'Oréal

INTERNATIONAL La guerre contre la corruption lancée par le gouvernement chinois a conduit à l'arrestation de dizaines de milliers de cadres du parti. Victime indirecte de cette bataille : les entreprises françaises du luxe.

Luxe français moins brillant en Chine

Plus question désormais pour un cadre du Parti communiste chinois de s'afficher avec une montre de luxe ou pour son épouse d'arborer un sac griffé. Les mandarins font profil bas, inquiets de se voir reprocher cette extravagance luxueuse alors qu'ils sont censés gagner environ 1 500 euros par mois. Longtemps, la corruption, les enveloppes d'argent liquide ou les cadeaux de valeur ont été la norme des affaires en République populaire. « Mais désormais, explique un homme d'affaires français, mes interlocuteurs refusent tout cadeau. Ils évitent même de se retrouver seuls avec moi au restaurant. Etre soupçonné de corruption, même passive, c'est l'assurance d'aller directement en prison. » 80 000 ex-cadres du Parti communiste sont déjà sous les verrous pour « corruption », dont 74 ex-patrons d'entreprises publiques. Une hausse de 40 % par rapport à l'an dernier ! Victimes indirectes de cette croisade : les entreprises françaises. Le marché du luxe a enregistré un recul de 1 % en 2014, une première qui s'explique en partie par la campagne anticorruption en cours.

Après des années de forte croissance continue, le secteur du luxe a donc calé l'an dernier, atteignant un volume de 16 milliards d'euros, selon les chiffres du

LE LEVIER DES PRIX

Pour faire face à la chute des ventes du luxe en Chine, Louis Vuitton et Chanel cherchent la parade. But : aligner les prix chinois sur ceux pratiqués à l'étranger. Si LVMH a choisi de monter ses prix en Europe pour limiter le différentiel avec la Chine, Chanel a au contraire annoncé baisser les siens pour que ceux pratiqués en renminbis ne soient jamais plus élevés de 5 % que les prix en euros. En raison des droits de douane importants, le luxe est vendu aujourd'hui 40 % plus cher en Chine qu'en France.

cabinet Bain & Company. « Plus vous montez en gamme et plus les chutes sont importantes », note Michaël Amouyal, DG de la chambre de commerce franco-chinoise à Pékin. « On attend ainsi 50 à 60 % de baisse sur les ventes de cognac et 20 à 30 % sur le vin. Beaucoup de budgets de représentation sont bloqués et le système des affaires ne fonctionne plus comme avant. » « Il y a un impact constant des campagnes anticorruption et d'austérité, qui sapent la tradition des cadeaux luxueux », peut-on lire dans le rapport de Bain & Company. De très nombreux officiels et cadres communistes ont ainsi dû renoncer aux banquets somptueux, aux liqueurs et autres cadeaux coûteux. Une pratique qui comptait pour environ un tiers du marché du luxe en Chine. Elle a aujourd'hui quasiment disparu.

Pour les géants du secteur, l'Asie n'est donc plus le paradis des années 2010-2012. LVMH, propriétaire de Louis Vuitton, Givenchy, des parfums Dior et Guerlain, des montres TAG Heuer ou encore de prestigieuses champagnes et cognacs, a vu ses ventes reculer globalement de 1 % en 2014. Le suisse Richemont, numéro deux mondial du luxe, a constaté, au troisième trimestre de son exercice 2014-2015 décalé, une chute de 12 % de ses ventes dans la région Asie-Pacifique, en particulier à Hongkong et à Macao. Les chiffres d'affaires et prévisions de résultats des britanniques Burberry et Mulberry et de l'italien Prada montrent également un tassement.

Les grands noms internationaux du luxe tentent de s'adapter, en se concentrant sur les consommateurs fortunés du secteur privé. Pour toucher les très riches consommateurs chinois, Rémy Martin a multiplié ses dîners privés destinés à faire déguster discrètement son

Louis XIII à une clientèle triée sur le volet. Les ventes de Rémy Martin en Chine pèsent pour environ 20 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe et 30 à

35 % de son résultat opérationnel, selon les analystes. De son côté, Hermès a ouvert à Shanghai un important magasin, présentant sur quatre niveaux les produits et sacs caractéristiques

de la marque. Mais le groupe a aussi vu ses ventes mondiales de montres diminuer de 7 % au premier semestre 2014 par rapport à 2013, principalement à cause de la Chine – son premier marché sur ce créneau. L'heure n'est plus aux ouvertures tous azimuts.

« Pour autant il y a un aspect positif à cette campagne anticorruption, note Michaël Amouyal. C'est une sorte d'assainissement du système, notamment lorsque nos entreprises doivent négocier avec des collectivités locales ou des services publics chinois. Les marchés ne se gagnent plus désormais à coups de dessous-de-table et de cadeaux luxueux. » La chambre de commerce a longtemps estimé que ces pratiques constituaient une sorte d'« extorsion » et que la remise à plat du système met désormais les entreprises chinoises et étrangères sur un pied d'égalité. Les experts prévoient encore deux ou trois années difficiles pour les entreprises du luxe avant une reprise du marché. « Les marques doivent se concentrer sur la classe moyenne supérieure et mettre de côté les officiels du régime », conclut le directeur de la chambre. La clientèle chinoise reste celle qui progresse le plus. Mais les Chinois dépensent surtout à l'étranger, trois fois plus que chez eux. Pour les congés du nouvel an chinois, 100 millions d'entre eux sont partis à l'étranger avec un panier moyen estimé à plus de 1 500 euros par personne. ■

Sébastien Le Belzic

Marc Puig mise sur Jean Paul Gaultier pour se donner un coup de fouet

Propriétaire de Paco Rabanne et de Nina Ricci, le parfumeur catalan élargit son portefeuille de marques. Il vise d'ici à 2017 une hausse de 33 % de son chiffre d'affaires, à 2 milliards d'euros.

IVAN LETESSIER @IvanLetessier
A BARCELONE

PARFUMS Le Mâle va rejoindre Lady Million, Invictus et L'Air du Temps avec six mois d'avance sur le calendrier prévu. Le parfumeur catalan Puig, propriétaire de Paco Rabanne, Nina Ricci et Carolina Herrera, a négocié avec Beauté Prestige International (BPI, filiale de Shiseido) de récupérer la gamme de fragrances Jean Paul Gaultier à partir du 1^{er} janvier prochain, en échange de 90 millions d'euros.

L'accord de franchise historique entre BPI et Jean Paul Gaultier courait jusqu'en juillet 2016, mais Puig est pressé d'étoffer son portefeuille avec cette gamme, l'une des plus belles réussites des années 1990, dont le succès ne s'est pas démenti depuis (son chiffre d'affaires est de 150 millions d'euros). Pour s'assurer d'en prendre le contrôle, Puig n'avait pas hésité à déboursier il y a quatre ans 100 millions d'euros pour s'offrir 55 % de la maison de mode Jean Paul Gaultier.

Cet élargissement de sa palette de parfums devrait permettre à la société familiale catalane, qui a fêté l'an passé son centenaire, d'atteindre ses ambitieux objectifs. « Nous allons changer de braquet et être plus agressifs dans les années à venir, assure Marc Puig, PDG et petit-fils du fondateur. Nous voulons atteindre en 2017 un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros, soit 33 % de plus qu'en 2014. » Pour accélérer dès cette année, Puig, qui détient aussi les licences parfums de Prada, Valentino et Comme des Garçons, va lancer de nouveaux jus : Extase (Nina Ricci), Olympéa (Paco Rabanne), Valentina Pink (Valentino) et deux collections Prada.

De quoi faire oublier deux années en demi-teinte, même si le chiffre d'affaires de Puig a tout de même augmenté de 5 % en 2013 et de 4,2 % l'an passé, à 1,5 milliard. « Depuis dix ans, nous avions de façon consistante une croissance supérieure à la moyenne du marché,

mais elle est plus modérée depuis deux ans, confie Marc Puig. Nous n'en sommes pas satisfaits, car nous n'avons pas gagné de parts de marché, ce qui est essentiel pour atteindre une taille idéale. »

Antonio Banderas et Shakira

Le groupe, qui réalise 54 % de son activité en Europe et aux États-Unis, a aussi souffert de sa forte exposition aux marchés russes et latino-américains, où il commercialise des parfums plus accessibles, tels les licences Antonio Banderas et Shakira.

Pour préparer l'avenir, Puig a cédé la marque de soins Payot et racheté deux petites marques de parfums de niche : l'anglais Penhaligon's et le français L'Artisan parfumeur, dont il veut accélérer la croissance en ouvrant des boutiques et des corners en grands magasins. Marc Puig croit au potentiel de marques haut de gamme, dans un marché où l'écart de prix est jusqu'ici resserré (de 50 à 100 euros pour un flacon de 100 ml), alors que « le prix d'un sac de luxe d'une même marque varie de 300 à 3 000 euros et celui d'une montre de 300 à 30 000 euros », relève-t-il. « De plus, les chaînes de parfumeries mettent la pression sur les prix, ce qui rend difficile la compétition pour les grands magasins, analyse le patron. Ces derniers ont besoin de proposer une offre différenciante, avec des parfums de niche. »

Sixième parfumeur mondial (entre 8 et 9 % de part de marché) derrière L'Oréal, Procter & Gamble, LVMH, Coty et Chanel, le groupe catalan observe avec vigilance les évolutions du marché. « Les groupes de parfum doivent maîtriser leur destin face à la concentration des griffes de mode, qui inspirent 75 % des parfums, dans les mains de quelques géants du luxe, et à la concentration de la distribution sélective », assure Marc Puig. Le groupe souhaite gagner des parts de marché pour accéder à la catégorie supérieure. Mais il

PUIG, NUMÉRO 6 MONDIAL DU PARFUM CHIFFRES 2014

1,508
milliard d'euros de chiffre d'affaires (+4,2 % sur un an)

245
millions d'euros de résultat opérationnel (-1,3 %, en raison des 20 millions d'euros consacrés aux célébrations du centenaire de la société)

177
millions d'euros de résultat net (+0,8 %)



Marc Puig, sixième parfumeur mondial derrière L'Oréal, P&G, LVMH, Coty et Chanel. DR

pourrait se faire distancer si l'ambitieux groupe Coty (Calvin Klein, Balenciaga, Bottega Veneta, Marc Jacobs) se décidait à s'offrir tout ou partie des cosmétiques de Procter & Gamble. Le lessivier américain envisage en effet de se séparer de cette activité, qui compte notamment les parfums Gucci, Hugo Boss et Lacoste.

Certains observateurs envisagent une riposte de Puig pour ne pas rester un poids moyen : un rapprochement avec un autre groupe familial, le français Clarins, qui détient les parfums Mugler et Azzaro. Les deux groupes ont de bonnes relations et sont déjà partenaires aux États-Unis et au Brésil... ■

Réduire la voilure dans la mode

Quatre ans après avoir déboursé 100 millions pour 55 % de la maison de mode Jean Paul Gaultier, Puig a dû se résoudre à réduire la voilure pour suivre le souhait du designer. La société a annoncé en septembre l'abandon du prêt-à-porter et la fermeture de ses deux boutiques parisiennes. Jean Paul Gaultier, qui détient 45 % de sa société, en avait assez de cette

frénésie de collections et ne souhaitait visiblement pas se faire assister d'un autre designer. « Nous avons accompagné sa volonté de se concentrer sur la haute couture, où il se sent plus à l'aise », confie Marc Puig. Les défilés de haute couture et l'aura du créateur, actuellement objet d'une exposition au Grand Palais, à Paris, devraient suffire à porter l'essor des parfums.

EN BREF

Le PMU affiche des bénéfices en légère baisse

Le PMU a dégagé en 2014 un bénéfice net de 850 millions d'euros en légère baisse par rapport à 2013 (854 millions). Le résultat de 2014 a été obtenu « malgré la baisse des enjeux et du produit brut des jeux ». Cette performance a été rendue possible notamment grâce à une gestion rigoureuse de l'entreprise.

La Redoute : l'actionariat salarié atteint 16 %

À l'issue de l'opération d'actionariat salarié ouverte aux employés de l'enseigne de mode, La Redoute a annoncé que 1574 salariés de La Redoute et de Relais Colis avaient acquis 16 % de New R, le holding de contrôle du groupe nordiste. Les 84 % restants sont détenus par les managers et dirigeants de La Redoute, dont Éric Courteille et Nathalie Balla, qui ont racheté le groupe à Kering en 2014 pour un euro symbolique.

Goldman Sachs en forme

Dopée par la bonne forme de ses activités de trading, notamment obligataires et sur devises, la banque Goldman Sachs a réalisé au premier trimestre un bénéfice net de 2,75 milliards de dollars, en hausse de 41 %.

General Motors ne sera pas inquiété par la justice

La justice américaine a décidé de prescrire la plupart des décès et accidents liés à un commutateur d'allumage défectueux de General Motors. 84 décès seraient liés à ce problème, mais la plupart des accidents ont eu lieu avec 2009, et la faillite du constructeur. La nouvelle société, sortie de la loi de protection sur les faillites, n'en sera donc pas tenue responsable.

LES DÉCIDEURS PAR **Carole Bellemare** avec **Corinne Caillaud** www.decideurs.lefigaro.fr

➤ PATRICK LAURENS-FRINGS Caisse des dépôts

Pierre-René Lemas avait annoncé en novembre la création d'une direction des systèmes d'information afin « d'unifier la maîtrise d'ouvrage informatique de l'établissement public ». Le centralien et Insead coiffa cette fonction à compter du 1^{er} juin. Âgé de 46 ans, ancien du Boston Consulting Group, d'A.T. Kearney et de Carrefour, il dirigeait les systèmes d'information du pôle crédit à la consommation du Crédit agricole.

➤ PIERRE MONGIN RATP

Fin de partie pour l'ancien préfet à la RATP. À sa demande, le conseil des ministres a mis fin à ses fonctions de PDG à compter du 30 avril. Pierre Mongin rejoindra le groupe GDF Suez comme secrétaire général le 1^{er} juillet.

➤ NICOLAS JACHET GUILLAUME PEPY Fer de France

Le PDG du groupe d'ingénierie du transport Egis et ancien de Bercy succède à Pierre Mongin à la présidence de l'association du transport ferroviaire. Le patron de la SNCF, Guillaume Pepy, énarque également, demeure vice-président et trésorier.

➤ Audika : Alain et Jean-Claude Tonnard, le bonheur de rouler à la danoise désormais

« Il y a une histoire entre Audika et William Demant », se félicite Alain Tonnard, coprésident fondateur avec son frère Jean-Claude du n°1 tricolore de la correction auditive. Alors que le rachat par le fabricant danois de prothèses auditives annoncé dernièrement devrait être finalisé à la fin de l'été, les deux hommes s'apprennent à écrire un nouveau chapitre d'Audika. L'histoire remonte à plus de quarante ans, puisque c'est après avoir abandonné l'école de notariat que Jean-Claude Tonnard a rejoint William Demant comme directeur commercial. « Mon frère a contribué à la création de leur filiale en France, et j'ai moi-même travaillé pendant quelques mois chez Oticon alors que j'étais étudiant à Dauphine », ajoute Alain Tonnard. Et c'est côté fabricant que les deux frères s'aperçoivent « que tout est à faire en matière de distribution » et découvrent cette « niche ». Depuis, Audika est devenu le premier français avec ses 460 magasins. Mais lorsqu'en 2007 le fonds European Capital sort du holding de



Après la vente de leur entreprise, les deux frères restent aux commandes. DR

contrôle, la famille Tonnard choisit de se tourner vers un partenaire industriel plutôt que financier. « Ce rapprochement va nous permettre d'accélérer notre développement pour atteindre les 700 centres dans l'Hexagone ». Julien est directeur délégué chargé de la logistique, des achats et de la maintenance du réseau, et Michaël, directeur commercial et réseau. C.C.

➤ OLIVIER BARAILLE Ikea

La filiale française du géant suédois change de PDG. À compter du 1^{er} mai, le patron d'Ikea Belgique depuis 2008 succède à Stefan Vanoverbeke, nommé à la direction de la région sud-est de l'Europe. Le dirigeant de 49 ans est chargé « de poursuivre le développement d'Ikea en France », dont les ventes sont restées stables l'an dernier.

➤ CHRISTOPHE BARDET Covea

Cet ESCP de 50 ans qui débute chez BNP avant de rallier La Prendre puis MMA, troque sa casquette de DG de la filiale anglaise Swinton Insurance de Covea contre celle de directeur général de Fidelity Assistance, la société d'assurance du groupe d'assurances.

➤ QUENTIN VANDEVYVER Best Western

À 42 ans, le propriétaire et gérant du Best Western Montfleury, à Sainte-Maxime, présidera le conseil d'administration de l'enseigne pour une durée d'un an. Administrateur depuis 2007, il en était vice-président.

Renault Espace, ne l'appellez plus monospace

Le vaisseau amiral de la marque au losange prend un coup de jeune et adopte les codes du SUV

AUTOMOBILE

Sortez vos mouchoirs. La nouvelle génération de l'Espace rompt sans état d'âme avec l'esprit post-baba-cool. Le grand modèle familial apparu en 1984 et qui a fait une bonne partie de la renommée de Renault abandonne ses rondeurs fonctionnelles pour des formes biseautées et oblongues, renonce à son comportement routier proche d'une camionnette pour un « toucher de route » plus affûté, sacrifie à la technomania et expie son sens du partage communautaire en installant le conducteur dans une sorte de cockpit. Au sein de Renault, la dénomination de cette cinquième génération a suscité un débat animé.

Fallait-il la baptiser XSpace plutôt que Espace afin de mieux signifier la rupture avec le concept de monospace – désormais strictement banni du vocabulaire de la firme – et sa conversion au « crossover » ?

Laurens van den Acker, qui dirige depuis cinq ans le design Renault, aurait préféré un changement de nom. « Il y avait autant d'arguments favorables que défavorables », estime-t-il. « L'important, ajoute le styliste néerlandais, c'est qu'aujourd'hui le nouvel Espace se compare non pas à son prédécesseur mais aux SUV », tels que l'Audi Q5, le Volvo X60 ou le Range Rover Evoque.

En rompant avec une idée de l'automobile qui ne fait plus trop recette, le nouveau vaisseau amiral de la marque au losange « veut épouser les nouvelles valeurs d'une société qui a changé », assure Laurens van den Acker. « La famille n'est plus autant une valeur communautaire mais le rassemblement d'individus distincts et sa raison d'être est avant tout de protéger. D'où le succès de voitures hautes, où chacun dispose de son propre territoire », fait-il valoir.

Large écran multifonction

Cette cinquième génération multiplie donc les signes d'allégeance à ces « faux 4 x 4 » qui se vendent comme des petits pains. La calandre, quasi absente sur les précédentes générations, est plongeante et surdimensionnée, la garde au sol plus élevée de 4 cm et le profil très étiré se resserre de manière particulière au niveau de la partie arrière afin d'améliorer l'aérodynamique. L'originalité de cette poupe est accentuée par la chute de la ligne de toit et le dessin étiré de la vitre de custode. L'Espace, qui mesure désormais 4,86 m en longueur et ose se chausser de roues de 20 pouces, a largement remanié son habitacle



Une imposante console sépare désormais le conducteur de son voisin. STEFFEN JAHN/RENAULT

dont la présentation réalise un saut en qualité. Adieu compteur central ; à la place, s'installe un large écran multifonction vertical. L'instrumentation de bord a été ramenée sous les yeux du conducteur désormais séparé de son voisin par une imposante console alors que les précédents modèles se faisaient une fierté d'ériger la libre circulation au rang de principe fondateur. Bonne nouvelle pour les passagers de la deuxième rangée : ils n'ont plus à se tenir assis, les jambes presque à l'horizontale. Mauvaise nouvelle pour ceux de la troisième rangée : l'espace réservé aux deux petites places disponibles en version sept-places s'est encore réduit.

Toujours aussi lumineux

Parce qu'il fallait rajeunir un modèle inchangé depuis plus de douze ans, Renault – qui a longtemps considéré que transformer l'Espace en SUV serait une forme de renoncement – a mis les bouchées doubles au chapitre équipements. La voiture, désormais fabriquée à Douai (Nord), dispose d'une boîte de vitesses automatique à double embrayage, d'un système de freinage d'urgence automatique, d'une alerte de survitesse (grâce à une caméra qui lit les panneaux de signalisation).

En option, elle peut disposer du stationnement automatique, du contrôle de traction pour démarrer sur terrain glissant, d'un amortissement piloté (trop ramolli à

Le modèle se rapproche de ces faux 4 x 4 qui se vendent comme des petits pains

notre goût lorsqu'il se trouve en position « neutre ») et de roues arrière directrices. La nouvelle génération, qui s'est allégée de 250 kg, ne dodeline plus dans les virages et, sans faire aussi bien qu'une berline, apparaît à son affaire sur les routes sinueuses. Les motorisations (1,6 litre essence pour 200 ch, 1,6 litre diesel pour 130 ou 160 ch) affichent d'honnêtes prestations sans que l'on puisse considérer qu'il s'agit d'un atout de premier ordre par rapport à la concurrence, malgré la présence d'une boîte automatique à sept rapports dans la gamme.

L'Espace nouveau (à partir de 34 200 euros) capte quelques legs du monospace d'autrefois. La modularité reste l'un de ses points forts (le dossier des sièges arrière se replie en appuyant sur un simple bouton) et, grâce à un pare-brise de grande taille, l'habitacle baigne dans une luminosité inconnue des SUV existants. Une partition à part dans une catégorie de voitures où il va devenir de plus en plus compliqué de faire entendre sa différence. ■

JEAN-MICHEL NORMAND

La voiture redevient-elle un produit de luxe ?

Un prix de plus en plus élevé, pour des acheteurs de moins en moins nombreux... La fracture automobile semble en train de se creuser

Les Français qui achètent une voiture neuve sont prêts à y mettre le prix. Selon le baromètre annuel de L'Argus, la somme moyenne qu'ils y ont consacrée, en 2014, a atteint 24 012 euros, contre 23 407 euros en 2013.

Dans un contexte économique difficile, ce bond a de quoi surprendre et ce chiffre mérite d'être manipulé avec précaution. Au cours des cinq années passées, le budget moyen consacré à l'achat d'une voiture neuve a connu une progression de 4 859 euros, mais, dans le même temps, le marché français a fortement reculé, passant de 2,3 millions à 1,7 million d'immatriculations. Autrement dit, il se vend des voitures de plus en plus chères à des acheteurs de

moins en moins nombreux.

Selon L'Argus, la tendance concerne toutes les catégories de véhicules. Il faut sans doute y voir la traduction d'un phénomène connu des professionnels de l'automobile sous le terme barbare de « downsizing » : désormais, pour un même budget, le consommateur tend à privilégier un modèle plus compact. Une réalité que traduit notamment l'explosion des ventes de SUV dont les versions les plus petites sont, par exemple, facturées entre 3 000 et 4 700 euros de plus que la berline sur la base de laquelle ils ont été développés.

La fracture automobile ne cesse donc de se creuser entre ceux qui n'ont pas les moyens d'acheter du

Le segment des petites voitures, moins rentables, est délaissé par les constructeurs

neuf – voire, peut-être aussi, ne le souhaite pas – et ceux qui en ont la possibilité et choisissent des versions toujours plus sophistiquées. On peut dès lors se demander si la voiture, objet dont la démocratisation s'est opérée tout au long du XX^e siècle, n'est pas en train de faire marche arrière et devenir un produit de luxe.

D'autres données viennent don-

ner corps à cette interrogation. D'année en année, la part des ventes de voitures neuves achetées par des particuliers ne cesse de reculer (elle se situe désormais juste au-dessus de la barre des 50 %), le reste étant réalisé par des entreprises (loueurs de courte et longue durée, véhicules de société).

Boom du marché de l'occasion

Autre fait révélateur : l'âge médian de ceux qui font l'acquisition d'un modèle sortant d'usine continue de grimper ; il dépasse désormais 53 ans. Enfin, la contrainte économique croissante qui pèse sur la plupart des Français se traduit aussi à travers le boom du marché de l'occasion (5,4 millions de transactions

en 2014, soit la meilleure année depuis 2007 selon le site AutoScout24). Désormais, il se vend trois fois plus de modèles d'occasion que de voitures neuves. Malgré le succès des marques à bas coût, qui n'est visiblement pas en mesure d'atténuer notablement cette fracture automobile, miroir des inégalités sociales.

La focalisation des ventes sur les modèles les plus chics (les marques premium ne se sont jamais aussi bien portées) et les SUV n'est pas sans conséquences. On observe d'ores et déjà que les segments les plus « populaires » (ceux des petites voitures, notamment), et donc les moins rentables, sont relativement délaissés par les constructeurs. Les évolu-

tions du catalogue y sont plus lentes et les innovations plus rares.

Cette contradiction entre le renouvellement continu du parc automobile des acheteurs aisés et, au contraire, le vieillissement des voitures dévolues au reste de la population risque aussi de poser le problème de l'acceptabilité sociale de dispositifs comme la circulation alternée en cas de pics de pollution. En d'autres termes, faut-il se résigner à ce que les voitures répondant aux dernières normes environnementales soient réservées aux riches ? ■

J.-M. N.

Retrouvez notre actualité automobile sur lemonde.fr/m-voiture/



L'opération a reçu le feu vert de l'Élysée. Le 14 avril, François Hollande a reçu Michel Combes (Alcatel-Lucent) et Rajeev Suri (Nokia).

Télécoms

NOKIA - ALCATEL, NAISSANCE D'UN CHAMPION

L'annonce de la reprise du français par le finlandais a pris tout le monde de court. Pourtant, le moment était venu pour les deux challengers de l'équipement télécoms de fusionner, afin de continuer à peser sur le marché mondial.

PAR EMMANUELLE DELSOL

Un coup de tonnerre. En à peine 24 heures, Alcatel-Lucent a accepté de se fondre dans son concurrent Nokia. Le 14 avril, un premier communiqué commun des deux entreprises confirmait la rumeur. Dès la fin de la matinée, François Hollande recevait Rajeev Suri, le directeur général de Nokia, et Michel Combes, le directeur général d'Alcatel-Lucent, pour adouber l'opération. Dès le lendemain, à l'aube, le finlandais confirmait son offre d'achat par échange d'actions valorisant le groupe français à 15,6 milliards d'euros. Le nouvel ensemble (66,5 % pour le finlandais, 33,5 % pour le français) s'appellera Nokia Corporation et aura son siège en Finlande. Quelques heures plus tard, le ministère de l'Économie annonçait qu'il avait obtenu la garantie d'un maintien de l'emploi en France pendant au moins deux ans. «C'est un choc, un changement violent», a commenté sur BFMTV, le PDG d'Orange, Stéphane Richard, résumant le sentiment général. Pourtant, les deux équipementiers concrétisent une fusion qui couvait depuis longtemps.

La rapidité de l'opération et son bon timing, la prompte réaction du gouvernement, les rumeurs dont bruissaient depuis des mois les couloirs d'Alcatel-Lucent, régulièrement

relayées par la presse... Autant d'éléments confirmant que les deux équipementiers étaient déjà en pourparlers depuis de longs mois. Rajeed Suri et Michel Combes se connaissent depuis plusieurs années. « Nokia a définitivement dépassé le point critique il y a un an [après la validation de la vente de ses mobiles à Microsoft, ndlr], estime Sylvain Fabre, directeur de recherche pour le cabinet Gartner. Il avait terminé, avec succès, sa transformation. Et, depuis douze mois, il est repassé en phase agressive. » En abandonnant ses mobiles, le finlandais a récupéré 5,44 milliards d'euros en cash, qui auraient pu précipiter la fusion. Mais à l'époque, neuf mois seulement s'étaient écoulés depuis l'arrivée de Michel Combes à la direction générale d'Alcatel-Lucent et six mois depuis la mise en œuvre de son plan stratégique, Shift.

Un deuxième poids lourd européen

Nokia devait laisser à Michel Combes le temps de rebâtir une structure viable. Alcatel-Lucent était une entreprise encore lourdement endettée et elle devait récupérer ses brevets hypothéqués. De plus, elle continuait de brûler en moyenne entre 600 et 800 millions d'euros de cash chaque année. Elle entamait tout juste son recentrage autour de trois piliers : l'IP (protocole internet), le très haut débit fixe et mobile et le cloud. Elle venait de supprimer 15 000 postes et entreprenait la restructuration de sa R&D. Deux ans plus tard, Alcatel-Lucent commence à récolter les fruits du travail acharné mené par Michel Combes et son équipe. L'entreprise a désormais retrouvé l'équilibre et peut envisager la conquête de nouveaux marchés. « C'était encore un "work in progress" il y a un an, confirme Sylvain Fabre. Et puis Shift a marché. Ils ont amélioré les chiffres, la profitabilité, la génération de cash-flow. » Alcatel-Lucent a, certes, bouclé 2014 avec un chiffre d'affaires en baisse de 3 %, légèrement supérieur à 13 milliards d'euros. Mais son résultat d'exploitation (623 millions d'euros) et sa marge opérationnelle (4,7 %) progressent.

« Ce rapprochement entre Nokia et Alcatel-Lucent va permettre de créer le grand champion européen, à la fois des équipements et des technologies, sur le téléphone mobile et le fixe avec le meilleur de la technologie de Nokia et d'Alcatel », a jugé Emmanuel Macron, le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Une analyse partagée par nombre d'observateurs pour qui les deux sociétés se complètent plutôt bien. Nokia s'est défait de toutes les activités fixes, qu'il n'arrivait pas à faire vivre au pire de sa situation, pour se concentrer sur l'infrastructure mobile. Avec Alcatel-Lucent, il se relance, en s'emparant d'un expert aussi bien

« Nous devons fusionner pour mieux investir »



MICHEL COMBES,
directeur général
d'Alcatel-Lucent

« Nous sommes vraiment dans le bon timing. D'abord parce que les mutations technologiques dans notre secteur s'accroissent, dans la 5G, le cloud... Et qu'il faut investir maintenant ! Si nous avons commencé à investir chacun de notre côté sur ces sujets, il aurait été beaucoup plus compliqué de nous rapprocher. Séparément, nous n'avons pas assez de moyens. Y compris pour embaucher de nouvelles compétences de recherche. C'est aussi le bon timing car nos clients, les opérateurs, se consolident, entre acteurs du mobile et du fixe. Ils veulent des fournisseurs convergents. Enfin, c'est le bon timing parce que nos deux entreprises ont réussi leur transformation. Mais il y a trois conditions pour réussir une fusion comme la nôtre. D'abord, on me demande souvent, à juste titre, pourquoi celle-ci serait couronnée de succès alors que celles entre Alcatel et Lucent, puis entre Nokia et Siemens, elles, ont échoué. Au-delà du choix du moment, il faut un projet

stratégique clair, compris par tous, qui ne souffre aucune contestation. Or, nous allons bien dans le sens de l'industrie mondialisée, dont les barrières entre télécoms fixe, mobile et cœur de réseau volent en éclats. Nous répondons à la nécessité d'une transition vers des compétences en logiciel, en IP, en mobilité... Il faut aussi une gouvernance claire qui ne s'embarrasse pas des ego. Les jeux de pouvoir stérilisent les prises de décision. Le chairman et CEO sera donc celui du plus gros des deux acteurs, en l'occurrence Nokia. Quant à moi, je suis avant tout un opérationnel, un manager passionné. Le poste de CEO de ce nouveau groupe sera passionnant, et je l'aurais pris avec grand plaisir. Cette fusion est l'aboutissement de ce que nous avons fait depuis deux ans. Enfin, il faut une feuille de route claire, précise, préparée, pour démarrer le jour de la finalisation. Nous avons deux hémisphères cérébraux désormais. Nous allons mettre en place chacun une équipe pour travailler sur la fusion, une autre va travailler sur notre stratégie. Pas question de céder un centimètre aux concurrents durant la transition. » ■

DES ACTIFS ÉQUILIBRÉS		
	NOKIA	ALCATEL-LUCENT
Effectif monde	54 000	52 600
Chiffre d'affaires	12,7 milliards d'euros	13,2 milliards d'euros
Résultat d'exploitation	170 millions d'euros	623 millions d'euros
Investissement en R & D	2,5 milliards d'euros (environ 19 % du chiffre d'affaires)	2,2 milliards d'euros (environ 17 % du chiffre d'affaires)

L'UNION FAIT LA FORCE

FORCES

- La complémentarité industrielle et géographique
- Des R & D avec des compétences dans le fixe, le mobile, le logiciel
- Des brevets en or

OPPORTUNITÉS

- Volonté politique européenne de soutenir un marché unique du numérique
- Définition en cours de la 5 G, au cœur de l'avenir du mobile
- Clientèle hors des télécoms

FAIBLESSES

- Alcatel-Lucent est encore en rémission
- Une année probable d'incertitudes pendant la finalisation de la fusion
- Les différences culturelles

MENACES

- Le monstre Huawei et le placide Ericsson
- L'arrivée de nouveaux entrants comme... Google

➔ dans le cuivre, la fibre optique que l'IP. Le nouvel attelage dispose aussi d'une belle complémentarité géographique. Alcatel-Lucent a hérité de son précédent mariage une implantation américaine qu'il a su faire prospérer, comme le prouvent ses succès dans la 4G. Sa filiale Shanghai Bell lui confère une présence historique en Chine. Nokia, lui, a conservé une forte empreinte européenne et il s'illustre au Japon.

Rattraper Ericsson et Huawei

Reste un atout que la fusion ne pourra que faire fructifier : les brevets. On le sait depuis que le prédécesseur de Michel Combes, Ben Verwaayen, a voulu les hypothéquer : Alcatel-Lucent est assis sur des brevets en or, hérités en particulier des Bell Labs, les laboratoires américains de recherche de Lucent. « La valorisation boursière est à l'avantage de Nokia, explique Roland Montagne, analyste et directeur du département télécom à l'Idate. Mais Alcatel-Lucent dispose de brevets majeurs dans le DSL, sur les technologies innovantes du cuivre, sur la fibre optique... Sur certaines technologies, ils sont leaders, au même niveau que Huawei. » Nokia, pionnier de la téléphonie mobile, n'est pas en reste. Les brevets et la R&D seront au cœur des enjeux de la future 5G mobile. Il y a deux ans, la fusion entre Nokia et Alcatel-Lucent aurait eu l'air d'un geste désespéré entre deux entreprises moribondes. En 2015, elle ressemble d'avantage à une stratégie visant à créer un deuxième champion européen capable de challenger le leader mondial, le suédois Ericsson.

L'opération n'est pas sans risques. Outre les inévitables redondances administratives, les deux entreprises ont des activités mobiles qui font doublon. Même si la situation est plus subtile qu'il n'y paraît, comme le précise Roland Montagne : « Alcatel-Lucent a fait le choix, certes risqué mais prometteur, des small cells [petites antennes radio, ndlr], alors que Nokia travaille principalement sur des technologies plus classiques. » La fusion ne devrait pas être finalisée avant le premier semestre 2016. Une très longue année durant

26 CENTRES DE RECHERCHE ET 5 SITES DE PRODUCTION :



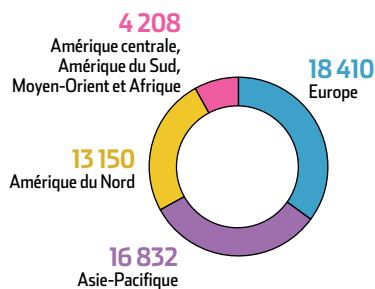
laquelle le nouvel acteur devra se focaliser sur l'intégration des deux structures et y affecter les ressources nécessaires. Une très longue année durant laquelle les deux puissants leaders du secteur, Ericsson et Huawei, auront tout loisir de conquérir encore davantage le marché. Mais si le nouvel ensemble (16,9% de parts de marché, en additionnant les deux aujourd'hui) réussit sa mue, il pourrait tout à fait bousculer le numéro un mondial Ericsson (17,7%) et résister aux assauts du dragon asiatique (16,1%).

« Aujourd'hui, il n'y a qu'Ericsson qui peut faire face à Huawei, estime Roland Montagne. Mais il le fait avec ses seules technologies mobiles. Si la fusion se concrétise, on aura un acteur européen plus complet, regroupant fixe et mobile. Et les opérateurs télécoms demandent des acteurs



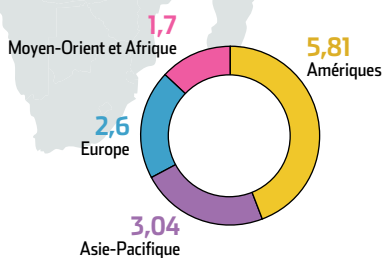
52 600 SALARIÉS

Répartition géographique des salariés



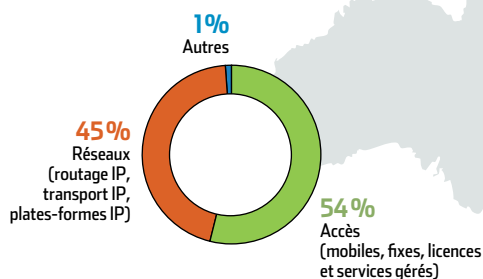
13,2 MILLIARDS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Répartition des ventes en milliards d'euros



L'IP, LA FORCE HISTORIQUE

Ventilation des revenus par segment d'activité



positionnés sur les deux.» En dehors des offres d'internet fixe pour leurs propres clients, les opérateurs ont besoin d'une infrastructure fixe solide et innovante pour soutenir la 4G et les prochaines générations mobiles. Ericsson reste néanmoins puissant. «Ils ont un très grand nombre de clients sur la 2G, la 3G et la 4G, et de très nombreux et bons ingénieurs, insiste Sylvain Fabre. Cela a une énorme valeur!» La fusion pourrait se révéler complexe au niveau humain et culturel. Le gouvernement a obtenu de Nokia la garantie d'un maintien de l'effectif en France au même niveau qu'à la fin du plan Shift, en 2016. Le nombre de chercheurs devrait même passer de 2 000 à 2 500 sur les deux sites de Lannion (Côtes-d'Armor) et Villarceaux (Val-d'Oise). Et c'est depuis la France que sera assuré le pilotage mondial

de l'innovation et de la recherche du nouveau groupe sous le nom global de Bell Labs.

Mais rares sont les fusions sans réduction d'effectif. Alcatel-Lucent garde les stigmates d'une opération franco-américaine dramatique. Dix-huit mois après le dernier plan social (15 000 départs), les syndicats français pointent des doublons entre les deux équipementiers. La CFDT a fait les comptes : «54 000 salariés chez Nokia et 52 000 chez Alcatel-Lucent, 16 000 en R&D chez Nokia et 20 000 chez Alcatel-Lucent. Avec une activité principalement mobile chez Nokia, le risque sur l'emploi est énorme sur ces activités.» Si Nokia et Alcatel-Lucent se sont redressés chacun de leur côté, c'est aussi en taillant à la hache dans leurs forces vives... ■

PAGE SUIVANTE
Jules Verne réinvente
la production

enquête



Bruxelles contre Google

(les coulisses d'une guerre d'usure)

RÉCIT // Après des années de procédure, la Commission s'est décidée à lancer une attaque frontale contre le géant américain. La conclusion d'un bras de fer comme Bruxelles en a rarement connu...

Renaud Honoré
rhonore@lesechos.fr
— Bureau de Bruxelles

Pendant plus de quatre ans, chaque conférence de presse de Joaquín Almunia fut inévitablement ponctuée par la même question. « Monsieur le commissaire, où en est-on du dossier Google ? » Une interrogation obsédante, d'abord scrutée par les spécialistes, puis devenue au fil du temps l'enjeu d'une bataille diplomatique entre l'Europe et les Etats-Unis. Ce mercredi 15 avril, la longue attente a enfin accouché d'une réponse : oui, les pratiques anticoncurrentielles de Google pour la comparaison de prix en matière de shopping sur le Net sont condamnables, ce qui pourrait lui valoir une amende de 6 milliards de dollars. Mais Joaquín Almunia n'était même plus là pour l'annoncer. C'est son successeur au poste de commissaire à la Concurrence, Margrethe Vestager, qui s'en est chargé. Courant décembre, l'Espagnol s'était envolé pour Madrid, cessant une guerre d'usure comme Bruxelles en a rarement connu, et qui aura empoisonné une bonne partie de son mandat.

Il faut revenir à la fin de la décennie précédente pour voir les prémices de cette bataille. A cette époque, le slogan des débuts de Google « Don't be Evil » paraît déjà ringard : la firme de Mountain View commence au contraire à faire peur à tout le monde, particulièrement en Europe où la part de marché de son moteur de recherche atteint 90 %. En septembre 2009, les experts de la Direction générale de la concurrence voient débarquer les représentants d'une petite société française inconnue du grand public, lplusV, qui sonne le signal de la révolte. Il y a quelques années, l'entreprise avait créé un site spécialisé dans le juridique, eJustice.fr. Devant les fonctionnaires européens de la « DG Comp », ses dirigeants racontent la mésaventure qui leur est arrivée en septembre 2007 : un jour, ils constatent que leur site a perdu 92 % de son trafic en 24 heures ! « On était devenu introuvable sur le moteur de recherche si on tapait "justice France" ou "droit France" », explique un proche de la société. Le site dit être tombé dans l'enfer du déréférencement, sans qu'il sache quel péché justifie un tel châtement de la part de Google.

A la même époque, deux autres entreprises prennent des rendez-vous auprès des experts de la Commission, les comparateurs de prix britannique Foundem et allemand Ciao. Le discours a des variantes, certaines récriminations diffèrent, mais les eurocrates voient émerger un problème qui demeurera au cœur de l'enquête : la firme de Mountain View est régulièrement accusée de manipuler les résultats pour les recherches spécialisées (pour le shopping, les cartes, les voyages, etc.), en mettant en avant ses propres services (comme Google Shopping) ou en envoyant dans les limbes ceux d'entreprises concurrentes (comme Kelkoo par exemple). « Les années 2010-2011 ont été très violentes pour beaucoup d'acteurs du secteur du shopping qui ont connu ce déclin », accuse un dirigeant d'une société plaignante. Même genre de plaintes avec les cartes, où Google Maps est devenu la référence incontournable. « Nous avons investi des dizaines de milliards de dollars dedans et cela explique que les consommateurs les choisissent », répond un cadre de Google.

Il n'empêche. Les fonctionnaires de la « DG Comp » se rendent compte que l'entreprise américaine ultradominante – ce qui en soi n'est pas répréhensible – en profite peut-être pour rendre invisible la concurrence. « Ils étaient très intéressés par ce que nous leur montrions », se souvient un plaignant. En février 2010, ces trois mêmes entreprises déposent une plainte, et quelques mois plus tard, en novembre, la Commission ouvre officiellement une enquête. Le bras de fer commence.

En privé, tous se plaignent, mais de là à agir publiquement... L'annonce de cette enquête fait un drôle de tintamarre médiatique : Bruxelles contre le géant d'Internet, belle affiche ! Mais les fonctionnaires européens comprennent vite l'ampleur de la tâche. Le cas se révèle extrêmement complexe. C'est un champ mouvant, où les pratiques des internautes changent tous les mois. Assez vite, les eurocrates se grattent la tête. « L'idée qu'il y ait nécessairement un abus de position dominante à corriger n'allait pas de soi. Et puis on pouvait se demander s'il fallait des remèdes durs, ou laisser le marché résoudre

le problème pour ne pas empêcher Google d'innover », décrypte un proche du dossier.

Il est d'autant plus difficile d'y voir clair que les concurrents de Google n'ont pas énormément au début. Pour que Bruxelles travaille efficacement, elle a aussi besoin que des sociétés touchées par le problème fournissent des données. Or au fil des mois, seules une petite dizaine d'autres entreprises déposent plainte à leur tour. En privé, une grande partie du monde de la high-tech représenté à Bruxelles se plaint de Google. Mais de là à agir publiquement... « Même les plus grands en avaient peur. Une société comme Orange se faisait discrète dans ses récriminations contre Android, le système d'exploitation pour mobile », assure un bon connaisseur du dossier. Un consultant se souvient qu'il se frottait les mains à l'époque en imaginant tous les clients qui allaient affluer en vue du combat contre Google. Mais il déchantait rapidement. « Tous ceux que j'ai démarchés m'ont répondu : "Trop risqué"... »

Une armée d'avocats au service de Google

L'un des seuls à oser défier Google frontalement à cette époque, c'est Microsoft. L'entreprise était le propriétaire de Ciao, l'un des trois premiers plaignants, et elle dépose elle-même plainte à son tour début 2011. Une revanche ? Dans les années 2000, la firme de Redmond a subi une enquête retentissante de la Commission à cause de la position monopolistique de Windows. La facture a été salée : près de 2,2 milliards d'euros, record en la matière. « Microsoft a connu cela, et s'en sert comme un moyen pour tenter de nous affaiblir », assure un proche de Google. « Nous voulons des règles du jeu qui soient les mêmes pour tout le monde », répond-on chez Microsoft. Pour faire entendre son point de vue, ce dernier ne fait pas dans la dentelle. Il crée et finance un think tank (lcomp) qui inonde toute la bulle de Bruxelles de notes dénonçant les pratiques de Google. Il organise également la coalition FairSearch, qui regroupe plusieurs plaignants. « C'était au point où c'était devenu un problème, car l'argument numéro un de Google était de dire que nous étions téléguidés par Microsoft », juge un des plaignants.

Un cas complexe, peu de données, et Microsoft qui prend un peu trop de place : Joaquín Almunia n'a pas la partie facile. Après un an et demi d'enquête, il opte en mai 2012 pour une stratégie originale. Plutôt que d'aller vers l'affrontement direct et une procédure contentieuse qui pourrait aboutir à une lourde amende, il préfère négocier avec Google des remèdes aux problèmes identifiés. « L'idée était d'avoir des solutions rapides pour les consomma-

teurs », explique une source européenne. La négociation peut alors commencer. Celle-ci se révèle éprouvante. Google a les moyens de se payer une armée d'avocats redoutablement efficaces. Ces derniers s'enferment pendant des heures avec les experts de la Commission, pour finalement lâcher très peu. Et quand ils le font, « ils tentent de reprendre d'autres concessions déjà faites auparavant », décrit un proche du dossier.

Dans le courant de 2013, une première, puis une deuxième liste de remèdes sont dévoilées, qui améliorent un peu la visibilité des concurrents de Google. Mais ces derniers hurlent contre ces propositions. Rapidement, Joaquín Almunia cristallise leur rancœur. Beaucoup trop proche de Google, critiquent-ils. A cette époque, le « New York Times » publie une interview du commissaire où il explique envoyer régulièrement des textos au patron de Google, Eric Schmidt, pour discuter du sujet. Les opposants s'étranglent en lisant cela. « Malgré des demandes répétées, je n'ai jamais été reçu par Almunia. Par contre, il passait son temps à envoyer des SMS à Schmidt », s'insurge le dirigeant d'une des entreprises plaignantes.

A la fin des années 2000, le slogan des débuts de Google, « Don't be Evil », paraît déjà ringard : la firme de Mountain View commence, au contraire, à faire peur à tout le monde.

Ces critiques laissent de marbre l'Espagnol, qui reste fidèle à sa stratégie. Il continue de négocier, et revient début février 2014 avec une troisième série de remèdes. Devant les journalistes, il triomphe : « Jamais une autorité de concurrence n'a obtenu de telles concessions » du groupe américain. Qu'importe si les plaignants ne sont toujours pas satisfaits ; il pense bien avoir trouvé une solution, et se donne six mois pour fermer le dossier. Las ! Ces six mois vont au contraire sceller l'échec de son approche. « Le problème d'Almunia est qu'il a trop confiance en son intelligence, ça a pu le rendre aveugle », juge un fonctionnaire européen de haut rang.

Ce que l'Espagnol n'a pas vu venir, c'est que le contexte politique est en train de changer radicalement en Europe. Dans plusieurs pays, et notamment en Allemagne, Google devient l'ennemi public numéro un. Le scandale des écoutes de la NSA l'éclabousse indirectement, et son utilisation des données personnelles des internautes est

un sujet d'inquiétude. Au printemps 2014, c'est l'hallali. Arnaud Montebourg, alors ministre de l'Economie, compare le groupe américain à la Compagnie des Indes de jadis, et son homologue allemand Sigmar Gabriel évoque sa possible scission – une proposition reprise quelques mois plus tard par le Parlement européen. Les deux ministres écrivent alors à Joaquín Almunia pour lui réclamer de durcir le ton contre Google.

Parallèlement, le monde économique européen semble enfin vaincre sa peur. Deutsche Telekom et Lagardère montent avec 400 autres entreprises une association, l'Open Internet Project, qui porte plainte à son tour à Bruxelles. Parmi les adhérents, il y a également Axel Springer, dont le patron Mathias Döpfner vient de publier une tribune dont le titre a fait sensation : « Pourquoi nous avons peur de Google. »

En interne, ça commence à tanguer à la Commission européenne. Au début de l'été, les réponses des plaignants face aux dernières propositions de Google affluent, et dénoncent, données à l'appui, leurs effets pervers. Surtout, Joaquín Almunia est mis sous pression par ses pairs. Les autres commissaires doivent en effet donner leur aval aux remèdes proposés par Google, et certains poids lourds tordent le nez. C'est le cas de l'Allemand Günther Oettinger, du Français Michel Barnier, de la Luxembourgeoise Viviane Reding. « Il était clair également que Jean-Claude Juncker, déjà nommé président de la future Commission mais pas encore entré en fonction, était hostile », affirme un officiel européen. Le Luxembourgeois n'a sans doute pas oublié que Axel Springer et son journal phare « Bild » ont été des soutiens précieux pour imposer sa candidature à ce poste, face à une Angela Merkel réticente.

Fin juillet, Joaquín Almunia a compris qu'il a perdu son pari. Sa stratégie de trouver un accord à l'amiable avec Google est un échec. Il fait fuiter auprès de quelques journalistes l'idée que les propositions de l'américain qu'il trouvait formidables il y a quelques mois ne le sont pas tant que ça, en fait. A Bruxelles, tout le monde a compris : Google n'échappera pas à une procédure contentieuse et à une possible grosse amende. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre les déclarations incroyablement agressives de février dernier de Barack Obama, expliquant que les Etats-Unis « avaient possédé l'Internet » et que « les réponses européennes sont davantage dictées par des intérêts commerciaux ». Margrethe Vestager, qui succède à Joaquín Almunia, est prévenue. La bataille ne fait que commencer.