

SPÉCIAL **BILAN**

# Les Echos

HORS-SÉRIE N°11H Les Echos

JANVIER 2014 • 9,95 €

L'ANNÉE DE L'ÉCONOMIE

avec **france info**

JANVIER 2014



200  
GRAPHIQUES  
164  
PAGES

# 2013/2014

# LES 10 RUPTURES QUI CHANGENT LE MONDE



## AUDIT OÙ EN EST VRAIMENT LA FRANCE ?



**ENTREPRISES**  
Les secteurs  
clef  
passés au crible

**GRAND DÉBAT**  
Jacques Attali  
Luc Ferry

**FOCUS**  
Les 30  
têtes d'affiche  
de l'année



2013/2014 : LES 10 RUPTURES QUI CHANGENT LE MONDE

HORS-SÉRIE N°11H Les Echos

# Les Echos

HORS-SÉRIE

16, rue du Quatre-Septembre  
75112 Paris Cedex 02  
01 49 53 65 65

**Directeur  
de la publication**  
Francis Morel

**Éditrice**  
Bérénice Lajouanie

## RÉDACTION

**Directeur de la rédaction**  
Nicolas Barré

**Directeur des développements  
éditoriaux du pôle Les Echos**  
Henri Gibier

**Rédacteurs en chef**  
Daniel Fortin, Pascal Pogam

**et la rédaction des Echos**  
avec Sarah Chelly pour l'infographie

Réalisé avec

### LABEL PPS

24, rue de Londres 75009 Paris.  
01 48 78 58 63

En collaboration avec

### COM'PRESSE

6, rue Tarnac 47220 Astaffort  
05 53 48 17 60

et **ART PRESSE**

pour l'infographie

5, rue Cochin 75005 Paris  
01 55 42 63 40

**Dir. de la diffusion, du marketing  
et de la communication**

Sophie Gourmelen

**Dir. des ventes au numéro**

Catherine Massabuau

## PUBLICITÉ

Les Echosmédias

### Présidente

Patricia Levy

### Directrice générale

Cécile Colomb

### Équipe commerciale

Frédérique Testemale, Emmanuelle  
Denis, Anne-Valérie Oesterle.

Les hors-série Les Echos sont des  
publications de la société Les Echos.  
Principal associé : Ufipar (LVMH)

### Président :

Francis Morel

**Directeur général délégué :**

Christophe Victor

**Directeur délégué :**

Bernard Villeneuve

N° commission paritaire

0416 C83015

ISSN : 2112-7077

Édité par Les Echos

SAS au capital de 794.240 euros

RCS 582071437

Impression

Label PPS chez RFI

Dépôt légal : janvier 2014

# La possibilité d'un rebond

par Daniel Fortin et Pascal Pogam

**L**e train de la reprise mondiale repart et la France reste à quai. En ce début 2014, plusieurs signaux positifs se sont rallumés sur le tableau de bord de nos économies sinistrées. C'est Ben Bernanke, le patron de la Banque centrale américaine, qui affiche sa confiance dans la santé retrouvée des États-Unis, en annonçant son intention de ralentir le rythme de la planche à billets. Une façon de saluer les quelque 3 % de croissance attendus outre-Atlantique cette année. C'est David Cameron qui engrange les bénéfices d'une sévère austérité, avec 2,8 % de hausse de son PIB espérés sur les douze prochains mois. Cerise sur le gâteau, dans ces deux pays, le taux de chômage pourrait durablement revenir sous la barre des 7 % de la population active.

Et la France ? Elle ne peut s'attendre – au mieux – qu'à un timide 0,9 % de croissance en 2014. Quant au nombre de chômeurs, il serait indécemment de parler d'une quelconque embellie, avec un taux qui atteint 11 % sans espoir réel de le voir reculer. Terrible vérité des chiffres. Loin de tout jugement politique, ils sont tout simplement le juge de paix de politiques économiques qui fonctionnent et d'autres qui sont à côté de la plaque. Ils sonnent surtout comme une évidence : la France est en train de manquer les vents favorables qui semblent à nouveau souffler sur l'économie mondiale. Tout juste bénéficie-t-elle de quelques risées qui lui permettent encore d'avancer, mais moins vite que les autres. Ce « décrochage » français, l'un des mots qui ont

marqué l'année 2013, reste un mystère. Au gré des sondages, la « vox populi » pose en filigrane une question essentielle : comment un pays aussi riche, regorgeant de talents, à la main-d'œuvre ultra qualifiée, abritant un nombre d'entreprises de taille mondiale supérieur à celui de l'Allemagne ou du Royaume-Uni, bénéficiant enfin d'infrastructures admirées dans le monde entier et d'une énergie si compétitive avec le nucléaire, comment un tel pays, donc, peut-il donner au reste du monde l'impression de douter à ce point de ses propres forces ?

Pour répondre à cette interrogation fondamentale, nous avons choisi, cette année, de consacrer une place particulière à la France dans ce bilan mondial 2013. Bien sûr, il y a les vents mauvais : cette défiance généralisée à l'égard de notre classe politique, ce ras-le-bol fiscal qui semble faire bouillir le pays tout entier, ces inégalités qui se creusent et ces Français toujours plus nombreux – les plus riches, les mieux éduqués – qui ne parlent que de s'en aller.

Mais il y a aussi les courants porteurs, comme ces accords sociaux d'un nouveau type négociés sans trop de heurts chez Renault et PSA, ces 34 plans de « reconquête industrielle » qui préparent peut-être les champions français de demain, ou encore ces créateurs que l'on continue de s'arracher dans le domaine du luxe, de la culture ou de l'architecture. Symboles, parmi d'autres, d'une France capable de se remettre en question, qui bouge et se modernise. Symboles, surtout, d'une France ouverte, qui ne s'interdit pas de répliquer les recettes qui ont fait leurs preuves ailleurs. Pour rebondir, enfin. ●

**CRÉDITS PHOTOS :** Couverture : Airbus S.A.S. 2012, photo by e\* m company/PPigeyre, 2013 Bloomberg Finance LP, Fred Dufour/AFP, Jim Wilson/Doug Mills/The New York Times-Redux/Réa, Denis Aillard/Réa. P8-17: ECPAS-ITH/Pascal Sittler/Maria Grazia Picciatella/Ropi/Denis Aillard/Tolga Sezgin/Nar Photos/Hamilton/Xinhua/Zuma/Réa, Official White House photo by Pete Souza, Bloomberg. P20-21: Réa. P22-23: Bloomberg. P24-25: David Ramos/Bloomberg. P26-29: Andrew Hamer/Bloomberg, Xinhua/Zuma/Réa. P30-31: Bloomberg. P32-33: Xinhua/Zuma/Réa. P36-37: Bloomberg. P38-39: Jerome Danette/Fotolia. P40-41: ITH-ECPAD/Réa. P42-43: Nishan Nalbandian/Redux/Frédéric Lemz/Lal/Réa. P44-45: Gilles Rollet/Réa. P46-47: Chris Ratcliffe/Bloomberg P48-49: 2012 by google/Zuma/Réa. P50-51: Jocelyn Carlin/Panos/Réa. P54-55: Hervé Ronne/Réa. P56-57: Hamilton/Réa. P58-59: Hamilton/Réa. P60-61: Denis Aillard/Réa. P62-63: Denis Aillard/Réa. P64-65: Hamilton/Réa. P66-67: Nicolas Tavernier/Réa. P68-69: François Henry/STIM/Réa, peugeot, Antoine Antoniol/Bloomberg, Kalafot/Fotolia. P70-71: Source/Zuma/Réa, Bloomberg, Kevin Scanlon/The New York Times/Redux/Réa, Mads Nissen/Panos/Réa. P72-73: Christian Müller/Fotolia. P74-75: Bloomberg, Mads Nissen/Panos/Pascal Sittler/Source/Zuma/Kevin Scanlon/The New York Times/Réa, Nils TFI. P76-77: Balint Pomeczy/Carla Gottgens/Nigel Dickinson/Antoine Antoniol/Michele Tantussi/Bloomberg, Laurent Cerino/Réa. P78-79: Sheperd Zhou/Feature/China/Ropi/Réa, Baptiste Fenouil/Frank Crusiaux/Réa, Jérôme Chatin/Expansion-Réa, Bloomberg, Bloomberg News, Legrand, Technip. P80-81: Bloomberg, Stéphane Audras/Denis Aillard/Jean Claude Moschetti/Réa, Anna Kucherova/George Mayer/Fotolia. P82-83: Beboy/Fotolia. P84-85: Thierry Valetteux/Caumont Distribution. P88-89: P80-81: Bloomberg, Stéphane Audras/Denis Aillard/Jean Claude Moschetti/Réa, Anna Kucherova/George Mayer/Fotolia. P86-87: Frédéric Poulmaire/Réa. P100-101: Saidin Jusah/Fotolia. P102-103: Simon Dawson/Bloomberg. P104-105: Avatar 44/Fotolia, Herve Ronne/Réa. P106-107: Andrew Parsons/Zuma/Réa. P108-109: Pivlot/Food Photo/Fotolia. P110-111: Chris Ratcliffe/Bloomberg P112-113: Jason Alden/Bloomberg P114-115: Richard Damoret/Ricky Wong/Sinopsis/Réa. P116-117: Andrew Parsons/Zuma/Réa, Swarc: Henri/Laurent Zabulon/Abaca. P118-119: Reporters/Senderdewilde/Réa, Todd Wawrychuk/A.M.P.A.S. P120-121: Hannelore Foerster/Andrew Hamer/Jock Fstick/Bloomberg. P124-125: Denis Aillard/Réa. P126-127: Bloomberg. P128-129: Denis Aillard/Réa. P130-131: Sony. P132-133: Bloomberg. P136-137: Samsung, Microsoft, Nokia, Parrot, Microsoft 2013, Google, Sony. P146-161: Delmi Alvarez/Zuma/Hamilton/Jean Luc Luyssen/Baptiste Fenouil/Richard Damoret/Xinhua/Jana Press/Réa, Bloomberg, Acepis/Imagecollect, Roncen Patrick/TFI, D.Meunier/Renaud, DR, Getty Images/Photos.com/Thinkstock, daff Punk by David Blake, 2013 Christie's Images Ltd/Via Bloomberg.

# SOMMAIRE

HORS-SÉRIE **LesEchos**

## LES 10 RUPTURES QUI CHANGENT LE MONDE



8.	<b>2013, UN MONDE EN RECONSTRUCTION</b>	36.	<b>5. LES ÉMÉRGENTS RALENTISSENT</b>
	Retour sur les grands événements de 2013..... 8		Les champions de la croissance ont mis un genou à terre..... 36
18.	<b>LES 10 RUPTURES QUI ONT MARQUÉ 2013</b>		Le grand plongeon des monnaies locales..... 37
20.	<b>1. L'EUROPE SORT DE LA CRISE</b>		En Chine, un nouveau modèle de croissance pointe enfin..... 38
	Le spectre de la récession s'éloigne mais la stagnation menace..... 20	39.	<b>6. TOUJOURS PLUS RICHES</b>
	La gangrène du chômage de masse..... 21		Les 50 premières fortunes mondiales..... 39
	Angela Merkel contrainte de cohabiter avec les sociaux-démocrates..... 22	40.	<b>7. LA RÉSURGENCE DES CONFLITS</b>
	Cahin-caha, l'Europe progresse vers plus d'intégration..... 22		La France redevient le gendarme de l'Afrique..... 40
	La zone euro toujours engluée dans la spirale de la dette..... 24		Les zones à risque dans le monde..... 41
	L'Italie surmonte la crise, mais peine à rebondir..... 24		L'Égypte referme la parenthèse Morsi..... 41
	L'Espagne relève doucement la tête..... 25		En Syrie, le chaos sans fin..... 42
	Au Royaume-Uni, le pari gagné de l'austérité..... 25		En Asie, un voisin chinois de plus en plus encombrant..... 43
	Grèce : enfin la fin du cauchemar ?..... 25		L'ère des crises 2.0..... 43
	Un continent sous la menace populiste..... 26	44.	<b>8. LES BOURSES À LEUR NIVEAU D'AVANT-CRISE</b>
27.	<b>2. LES ÉTATS-UNIS PERDENT DE LEUR INFLUENCE</b>		Les marchés voient de nouveau la vie en rose..... 44
	La déception Barack Obama..... 27		Le grand retour des introductions en Bourse..... 45
	L'Amérique ne veut plus être la plus grande armée du monde..... 29		La fin brutale de la ruée vers l'or..... 46
	L'économie finit l'année en trombe..... 30	48.	<b>9. NOUVELLES TECHNOLOGIES ET ESPIONNAGE</b>
31.	<b>3. UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS</b>		Quand Edward Snowden ressuscite Orwell..... 48
	Shinzo Abe et ses « Abenomics » bousculent le Japon..... 31		Les géants du Net pointés du doigt..... 49
	Du changement aussi : Iran, Venezuela, Mexique..... 32	50.	<b>10. CLIMAT : L'ALERTE MONTE D'UN CRAN</b>
33.	<b>4. PÉTROLE ET GAZ : LA NOUVELLE DONNE</b>		Des perspectives affolantes pour la fin du siècle..... 50
	Les États-Unis bientôt premier producteur mondial de pétrole..... 33	52.	<b>OÙ EN EST LA FRANCE ?</b>
	Le boom du gaz et du pétrole de schiste redessine la carte de l'énergie..... 34-35		Du ras-le-bol fiscal à la grande remise à plat de la fiscalité..... 54
			Les principales mesures du projet de loi de finances..... 55
			Des pigeons à l'écotaxe : les prémices d'une jacquerie..... 56
			Impôts : une facture salée pour les ménages..... 56



Patronat, gouvernement : le grand malentendu .....	57
Pierre Gattaz, nouveau patron des patrons.....	57
Après le choc fiscal, la promesse d'économies .....	58
Paris obtient un salutaire sursis budgétaire.....	59
La descente aux enfers de François Hollande.....	60
Les six couacs.....	61
Le style Hollande en question.....	62
Chômage : la durable bataille de l'inflexion globale .....	63
Et pendant ce temps-là, le Front national .....	64
continue de grimper.....	64
Dans le bourbier des rythmes scolaires.....	66
Retraites : la réforme est passée sans encombre .....	67
Quand la France se cherche un avenir.....	68

## 70. **AUDIT LA VRAIE PLACE DE LA FRANCE DANS LE MONDE**

Huit clefs pour nous comparer .....	72-73
Ces Français qui brillent à l'étranger .....	74-75
Les groupes français dans le « Fortune 100 » 2013 .....	76-77
Les entreprises françaises championnes du monde .....	78-81
Un pays qui attire toujours plus d'étrangers.....	82-83
« Soft power » : le poids de la culture .....	84-85

## 86. **ENTREPRISES LE FRAGILE ESPOIR D'UNE REPRISE**

Un bilan 2013 mitigé pour l'industrie française .....	88-89
---	-------

### **AUTOMOBILE**

Chez Renault et PSA, des syndicats prêts .....	90
à revenir sur les acquis sociaux .....	90
L'arrivée surprise de Carlos Tavares chez PSA.....	90
<b>Fiche secteur automobile .....</b>	<b>91</b>

### **COMMERCE**

Quand Internet bouscule des pans entiers .....	92
de l'industrie traditionnelle.....	92
<b>Fiche secteur distribution .....</b>	<b>93</b>

### **DISTRIBUTION**

Les enseignes déclenchent la guerre des prix .....	94
--	----

### **TRANSPORT**

Air France : l'octogénaire fêtera-t-il ses 100 ans ? .....	95
La SNCF fait feu de tout bois pour relancer le TGV .....	96
<b>Fiche secteur transport .....</b>	<b>97</b>
L'année Airbus : sur un nuage .....	98-99

### **ÉNERGIE**

En Europe, la peur de la grande panne électrique.....	100
Nucléaire: la retraite à 60 ans .....	101
Londres relance son nucléaire civil .....	102
avec des industriels français.....	102
À Fukushima, le cauchemar n'est pas terminé .....	102
<b>Fiche secteur énergie .....</b>	<b>103</b>

### **AGROALIMENTAIRE-AGRICULTURE**

Avis de gros temps pour l'industrie alimentaire .....	104
La nouvelle PAC se veut plus juste et plus verte .....	104
<b>Fiche secteur agroalimentaire .....</b>	<b>105</b>
Viande de cheval : l'année noire .....	106

### **LUXE**

Les géants du luxe en quête de sang neuf .....	107
--	-----

### **CONSOMMATION**

La cigarette électronique, nouvelle coqueluche .....	108
des fumeurs .....	108
Café : la guerre des dosettes fait rage .....	108
<b>Fiche secteur luxe .....</b>	<b>109</b>

### **PHARMACIE**

L'industrie pharmaceutique se recentre .....	110
sur son cœur de métier .....	110
Médicaments: la France continue à perdre du terrain .....	110

### **DÉFENSE**

Livre blanc, loi de programmation : .....	112
l'armée sur la corde raide .....	112
Rafale : le casse-tête du premier contrat à l'export .....	112
<b>Fiche secteur défense .....</b>	<b>113</b>

### **IMMOBILIER-TOURISME**

Le marché de l'immobilier français au bord de l'asphyxie .....	114
Club Med : une OPA franco-chinoise contestée .....	115

### **SPORTS**

Le football européen au-dessus de ses moyens .....	116
Le match PSG/AS Monaco .....	117

### **BANQUES**

Une loi bancaire pour tirer les leçons de la crise.....	118
Les banques au régime sec .....	118
Des nouvelles sources de financement.....	119
Les Suisses font leur deuil du secret bancaire .....	120
Wall Street paie l'addition de la crise .....	120

### **ASSURANCE**

L'assurance-vie réformée pour irriguer l'économie.....	122
<b>Fiche secteur assurance .....</b>	<b>122</b>

### **HIGH-TECH/TÉLÉPHONIE**

L'Europe a perdu la bataille de l'électronique mobile .....	124
---	-----

### **HIGH-TECH/TÉLÉCOMS**

BlackBerry : les trois erreurs de la marque mythique .....	126
Le marché du smartphone haut de gamme ralentit .....	127
La 4G débarque en fanfare en France.....	128
Free Mobile continue à gagner du terrain .....	129
<b>Fiche secteur télécoms.....</b>	<b>129</b>

### **HIGH-TECH/INFORMATIQUE**

Le marché du PC mise sur le « deux en un » .....	130
pour rebondir .....	130
<b>Fiche secteur informatique .....</b>	<b>131</b>
Pour Twitter, une entrée en Bourse maîtrisée.....	132
Netflix, nouveau géant de l'audiovisuel.....	133
<b>Fiche secteur Internet.....</b>	<b>133</b>

### **HIGH-TECH/MÉDIAS**

Publicis/Omnicom : le séisme qui bouleverse .....	134
le paysage publicitaire .....	134
2013, l'annus horribilis de France Télévisions .....	135

### **HIGH-TECH**

Les objets stars de l'année .....	136
<b>Tableau : les 25 plus gros deals de 2013 .....</b>	<b>136</b>

123. <b>LE GRAND DÉBAT LUC FERRY/JACQUES ATTALI</b>	138
Détruire et renaître .....	138

146. <b>LES 30 DONT ON PARLERA EN 2014</b>	146
--	-----

162. <b>BILLET VOIR AUTREMENT</b>	162
Par Jean-Marc Vittori.....	162

# 2013 Un monde en reconstruction

Obama et Merkel réélus, mégadeals dans la high-tech ou l'aérien, réchauffement entre les États-Unis et l'Iran : malgré les conflits, les scandales et une reprise encore chancelante, le monde semble sortir de la noirceur des années de crise. Retour sur les grands événements de 2013. *Par Daniel Bastien et Nathalie Silbert, avec le service documentation des Echos*

**[11 janvier]**

LA FRANCE S'ENGAGE AU MALI



## Janvier

### [11] Accord historique sur la sécurisation de l'emploi

C'est un compromis quasi inespéré entre patronat et syndicats. Après trois mois de négociations, l'accord sur la sécurisation de l'emploi est signé. Il offre de nouveaux outils de flexibilité aux entreprises et de nouveaux droits aux salariés. Seules trois des cinq confédérations syndicales (CFDT, CFTC et CGC) signeront ce texte qui sera fidèlement transcrit dans la loi en mai.

### [11] La France s'engage au Mali

Un an après le début de leur rébellion dans le nord du pays, les groupements touaregs et

salafistes marchent sur Bamako. François Hollande décide l'intervention des troupes françaises au Mali, soutenues par celles de la Cedeao, qui rassemble les États de l'Afrique de l'Ouest. L'accord de cessez-le-feu du 18 juin ouvrira la voie à l'élection présidentielle du 28 juillet.

### [16] Bain de sang sur le site gazier d'In Amenas

La prise d'otages massive (800 personnes) conduite par un groupe armé dissident d'al-Qaïda au Maghreb islamique réclamant l'arrêt de l'intervention française au Mali tourne au drame sur le site gazier algérien. L'assaut de l'armée algérienne fait officiellement 37 morts parmi les otages et 29 parmi les terroristes.

### [20] Obama investi pour un second mandat

Réélu face au républicain Mitt Romney le 6 novembre 2012, Barack Obama prête serment. « *Notre voyage n'est pas terminé* », déclare le président américain. De nombreux dossiers épineux sont effectivement sur son bureau, et ses adversaires républicains toujours en force au Congrès.

### [22] Première salve des « Abenomics » au Japon

La Banque du Japon cède aux pressions du nouveau Premier ministre, Shinzo Abe, qui souhaite contrecarrer la déflation et l'ascension historique du yen : elle double son objectif d'inflation, à 2 %, et promet un assouplissement illimité

de sa politique monétaire. La Bourse de Tokyo s'envole.

### [28] Hop ! regroupe les lignes régionales d'Air France

Air France lance une nouvelle étape de sa restructuration entamée par le PDG d'Air France-KLM, Alexandre de Juniac. La nouvelle marque Hop ! va regrouper l'ensemble des lignes régionales exploitées jusqu'ici par Brit Air, Régional et Airlinair.

## Février

### [8] Réduction sans précédent du budget de l'Europe

Il aura fallu vingt-six heures de négociations à Bruxelles pour fixer le budget 2014-2020 de l'Union européenne, pour la première fois en baisse.



**[20 janvier]**  
**OBAMA INVESTI POUR UN SECOND MANDAT**

Une victoire pour David Cameron, qui s'était promis de mettre l'Europe à la diète, comme il l'impose à Londres.

**[13] American Airlines devient le leader mondial de l'aérien**

Dix années de recomposition du secteur aérien aux États-Unis s'achèvent sur une opération

spectaculaire : son mariage avec US Airways fait d'American Airlines le leader mondial du ciel.

**[14] Warren Buffett s'offre le ketchup Heinz**

Le magnat américain voulait s'acheter la Bourse NYSE-Euronext. Associé au fonds brésilien 3G, il se contentera

du groupe Heinz. Avec un chèque de 28 milliards de dollars, il signe la plus grosse acquisition jamais réalisée dans le secteur agroalimentaire.

**[20] Le Qatar à l'assaut du Printemps**

Le fonds qatari de droit luxembourgeois Divine Investments SA (Disa) lance une opération d'acquisition de la totalité du capital du financier Borletti Group (30 %), qui prend dans la foulée la totalité de la part (70 %) du fonds d'investissement de la Deutsche Bank (Deutsche Asset & Wealth Management) dans la holding contrôlant 100 % du Printemps.

**[20] Pertes historiques pour le Crédit agricole**

Victime de son désengagement chaotique de Grèce et des retombées d'une croissance externe à marche forcée au cours des années 2000, le Crédit agricole affiche des pertes inédites de 6,47 milliards d'euros pour l'année 2012.



**[20 février]**  
**LE QATAR À L'ASSAUT DU PRINTEMPS**

**[25] Berlusconi et Grillo bouleversent le Parlement italien**

Quinze mois après la chute du gouvernement Berlusconi sous la pression des marchés financiers, la coalition du Cavaliere arrive en tête au Sénat, et le mouvement Cinque Stelle (M5S), de l'ancien comique anti-système Beppe Grillo, émerge comme la troisième force politique dans les deux chambres. La poussée des populismes menace le Parlement d'ingouvernabilité.

**Mars**

**[3] Les Suisses s'opposent aux rémunérations abusives**

La totalité des cantons suisses et 68 % des électeurs votent « oui » à l'initiative contre les rémunérations abusives dans les entreprises. Très en retard en termes de gouvernance, la Suisse vit là une vraie révolution.



**[05 mars]**

**HUGO CHAVEZ DISPARAÏT**

**[5] Hugo Chavez disparaît**

À peine rentré de Cuba, où il était soigné, celui qui a régné sans partage sur le Venezuela pendant quatorze ans est vaincu par le cancer. La mort du charismatique pourfendeur de l'« impérialisme yankee » tourne une page mouvementée de l'histoire du pays. Nicolas Maduro, son vice-président, lui succédera le 19 avril. ▶

**[13 mars]**

**FRANÇOIS, PREMIER PAPE VENU DES AMÉRIQUES**



**[13] François, premier pape venu des Amériques**

L'archevêque de Buenos Aires, Jorge Mario Bergoglio, 76 ans, est élu pape, à la surprise générale, et prend le nom de François. Ce premier souverain pontife venu des Amériques, et premier pape jésuite, succède à Benoît XVI, qui avait renoncé à sa charge le 28 février.

**[14] Xi Jinping élu président de la République populaire de Chine**

Entérinant la décision du Parti communiste, les députés chinois élisent Xi Jinping à la présidence de la RPC. Il cumule les fonctions de président de la République, de chef des armées et de patron du parti.

**[16] Chypre sauvée du naufrage par l'Union européenne**

La zone euro échafaude un plan de sauvetage financier pour sauver Chypre de la déroute de ses banques. Elle met 10 milliards d'euros sur la table, soit 55 % du PIB du pays, mais institue surtout une taxe exceptionnelle prélevée directement sur les dépôts bancaires. La méthode est inédite, et la levée de boucliers des Chypriotes immédiate.

**[18] Airbus remporte le plus gros contrat de son histoire**

Avec 234 appareils de la famille A320, pour une valeur totale de 24 milliards de dollars, la compagnie indonésienne Lion Air, jusqu'alors fidèle à Boeing, offre à Airbus l'une des plus belles victoires commerciales de son histoire. De quoi donner du travail à 5.000 salariés et aux sous-traitants pendant dix ans.

**[19] Jérôme Cahuzac démissionne**

Le ministre du Budget quitte ses fonctions après l'ouverture d'une information pour blanchiment de fraude fiscale en raison d'un possible compte en Suisse. L'affaire, qui provoque une tempête à la tête de l'État, avait été révélée à la fin de 2012 par le site Médiapart. Jérôme Cahuzac est remplacé par Bernard Cazeneuve, ministre délégué chargé des Affaires européennes.

**[22] PPR devient Kering**

Le groupe de François-Henri Pinault parachève son recentrage sur les marques du luxe et de sport entamé en 2005 en changeant de nom : « Kering », une composition mêlant « ker » (« maison » en breton) et « ing » (suffixe anglais traduisant l'action).

**Avril**

**[8] Margaret Thatcher s'éteint**

La « Dame de fer » décède d'une attaque à Londres à l'âge de 87 ans. Même sa mort provoque encore de violents clivages entre partisans et détracteurs de l'ancienne Premier ministre.

**[10] Hollande veut moraliser la vie publique**

C'est le ressac de l'affaire Cahuzac. Le président de la République annonce une batterie de mesures censées « moraliser la vie politique » et durcir plus largement l'obligation

de transparence de tous les responsables publics. Tous les ministres doivent publier leurs déclarations de patrimoine avant le 15 avril. Une première.

**[11] Fin de partie pour les hauts-fourneaux de Florange**

Après vingt mois de lutte sociale et d'agitation politique, la direction d'ArcelorMittal décide l'arrêt des hauts-fourneaux de Florange à l'issue d'un comité central d'entreprise (CCE). Les deux derniers hauts-fourneaux de Lorraine s'éteignent. Mais le site conserve ses activités « à froid ».

**[15] Tuerie à Boston**

C'est le plus grave attentat sur le sol américain depuis le 11 septembre 2001. Deux bombes posées à l'arrivée du marathon de Boston (le plus vieux marathon annuel du monde) font 3 morts et 64 blessés. Deux frères d'origine tchétchène sont suspectés et poursuivis. L'Amérique est sous le choc.

**[23] Le « mariage pour tous » est adopté en France**

Après trois mois de bataille rangée, les députés votent définitivement l'ouverture du mariage et de l'adoption aux couples de même sexe par 331 voix pour et 225 voix contre. Cette première grande réforme sociétale socialiste consacre l'émergence d'une nouvelle figure du gouvernement :



**[15 avril]**  
**TUERIE À BOSTON**



**[23 avril]**

**LE « MARIAGE POUR TOUS » EST ADOPTÉ EN FRANCE**

Christiane Taubira. Dans la rue, les opposants ne désarmeront pas pour autant.

## Mai

### [2] Contrat géant pour Areva et Mitsubishi en Turquie

Face à de nombreux concurrents, le gouvernement Erdogan passe une mégacommande de quatre réacteurs de troisième génération Atmea 1 développés par le consortium franco-japonais pour sa centrale de Sinop, sur la mer Noire, pour un montant de 16 milliards d'euros.

### [8] Budget : Bruxelles accorde un sursis à Paris

Terminé le mantra bruxellois de l'austérité. La Commission européenne accorde à la France deux ans supplémentaires, jusqu'en 2015, pour ramener son déficit sous la barre des 3 %, en contrepartie de davantage de réformes. Les Pays-Bas obtiennent un sursis jusqu'en 2014, et l'Espagne jusqu'en 2016.

### [15] La France entre en récession

Le PIB a reculé de 0,2 % au premier trimestre après une contraction de même ampleur

en récession pour le sixième trimestre de suite.

### [20] Yahoo! rajeunit son audience en rachetant Tumblr

Le géant américain de l'Internet s'offre un bain de jeunesse en achetant l'irrévérencieux Tumblr, célèbre plateforme de microblogging, pour 1,1 milliard de dollars. L'opération menée tambour battant par sa nouvelle présidente, Marissa Meyer, doit permettre à Yahoo! de rattraper son retard dans le mobile.

### [29] Évasion fiscale : Washington fait plier la Suisse

La Suisse abdique devant les pressions américaines. Un accord bilatéral destiné à lutter contre la fraude, fruit de trois ans d'après négociations, doit mettre un terme au conflit fiscal qui oppose la Confédération aux États-Unis, mais pourra coûter très cher aux banques.

### [31] Début des émeutes à Istanbul

Un projet d'aménagement

urbain enflamme la place Taksim, au centre d'Istanbul. Les manifestants dénoncent la dérive autoritaire du régime du Premier ministre, Recep Tayyip Erdogan. Le malaise est parti pour durer.

## Juin

### [3] Protection sociale : premières coupes de l'ère Hollande

C'est le premier coup de rabot de la gauche sur la protection sociale depuis son arrivée au pouvoir. Afin de rétablir l'équilibre de la Caisse nationale d'allocations familiales, la piste d'une réduction des allocations pour les familles aisées est écartée au profit d'une réduction du quotient familial à partir de 2014.

### [3] NKM remporte la primaire UMP pour la mairie de Paris

Malgré une campagne qui a viré au cauchemar pour l'UMP en raison d'incidents et d'accusations de fraude, l'ancienne ministre Nathalie Kosciusko-Morizet, qui faisait figure de grande favorite, s'est

fin 2012 : l'économie française est officiellement en récession, un an jour pour jour après la prise de fonction de François Hollande. Globalement, la zone euro est



**[31 mai]**

**DÉBUT DES ÉMEUTES À ISTANBUL**





► qualifiée dès le premier tour avec 58 % des suffrages exprimés.

**[5] Mea culpa du FMI sur la Grèce**

Le Fonds monétaire international admet que le plan d'aide élaboré pour la Grèce en 2010 comportait des « erreurs notables » et qu'il s'est soldé par un « échec flagrant ». Cette autocritique se double d'une charge contre le fonctionnement de la troïka, le trio des bailleurs de fonds qu'il forme avec la Commission européenne et la Banque centrale européenne.

**[11] Écran noir pour la télévision publique grecque**

Le gouvernement grec annonce, sans préavis, la fermeture de la télévision publique qui cesse d'émettre le soir même. Composée de trois chaînes, ERT constitue selon lui « un cas d'absence exceptionnel de transparence et de dépenses incroyables ». Une nouvelle chaîne, « DT », reprendra des programmes en direct à la fin août.

**[14] Premier vol pour l'A350**

L'envol du dernier-né d'Airbus à Toulouse inaugure un nouveau chapitre de la saga du constructeur européen : le nouveau biréacteur long-courrier, qui a coûté 10 milliards d'euros

d'investissements, porte tous ses espoirs sur le marché des appareils long-courriers, aujourd'hui dominé par Boeing.

**[15] Iran : le modéré Hassan Rohani élu président**

Religieux modéré, Hassan Rohani devance largement les trois principaux candidats conservateurs et est élu président de la République islamique avec 50,68 % des 36,7 millions de votes exprimés. Pour les observateurs, ce vote pourrait ouvrir la voie à une normalisation des relations de l'Iran avec l'Occident.

**[17] Virgin Megastore est liquidé**

Cinq mois après avoir déposé son bilan, l'enseigne Virgin Megastore est déclarée en liquidation judiciaire. L'aventure avait démarré en grande pompe en 1988, avec l'inauguration du Megastore des Champs-Élysées, et le groupe comptait encore 26 boutiques en France, et 960 employés.

**[20] La Fnac entre en Bourse**

L'enseigne de produits culturels, filiale du groupe Kering (ex-PPR), est introduite en Bourse, nouvel avatar du repositionnement du groupe

de François-Henri Pinault. Une émancipation en forme de défi.

**[24] Berlusconi rattrapé par le scandale « Rubygate »**

Au terme de 27 mois de procédure, l'ex-président du Conseil, 76 ans, est condamné par le tribunal de Milan à une peine de sept ans de prison et à l'interdiction à vie de toute charge publique. Acculé à l'inéligibilité, le Cavaliere risque d'accroître sa pression sur l'exécutif.

**[28] Tapie mis en examen pour escroquerie en bande organisée**

L'homme d'affaires est mis en examen au terme de 96 heures de garde à vue pour « escroquerie en bande organisée » dans l'enquête sur l'arbitrage controversé dans l'affaire Adidas-Crédit lyonnais, que les juges soupçonnent d'avoir été truqué à son profit. La somme de 405 millions d'euros lui avait été octroyée en 2008.

**[30] Révélations de « Der Spiegel » sur l'espionnage américain en Europe**

Les révélations de l'hebdomadaire allemand « Der Spiegel », fondées sur des documents fournis par Edward Snowden, déclenchent un tollé en Europe. L'Union européenne, ses États-membres





**[3 juillet]**

**PIERRE GATTAZ NOUVEAU PRÉSIDENT DU MEDEF**

et ses institutions seraient depuis de longues années la « cible » de la NSA, l'Agence nationale de sécurité américaine.

## Juillet

### [3] Pierre Gattaz nouveau président du Medef

Le successeur de Laurence Parisot à la tête de l'organisation patronale, élu avec 95 %, des voix incarne la rupture.

### [3] En Égypte, l'armée prend le pouvoir

Mohamed Morsi, premier président démocratiquement élu en Égypte, est destitué et arrêté par l'armée, qui met un terme à un an de pouvoir islamiste marqué par une forte contestation populaire.

### [12] Déraillement d'un train Paris-Limoges

La plus grave catastrophe ferroviaire depuis vingt-cinq ans a eu lieu en gare de Brétigny-sur-Orge (Essonne). Le bilan est lourd : 7 morts et 62 blessés.

### [18] Detroit en faillite

C'est la plus grosse faillite d'une municipalité aux États-Unis. Croulant sous une dette de 18 milliards de dollars, l'ancien berceau de l'automobile américain à la population en fort déclin se place sous la protection du chapitre 11 de la loi sur les faillites.

### [20] Décès de Pierre Fabre

À l'âge de 87 ans, Pierre Fabre, qui a bâti un empire pharmaceutique international tire sa révérence. Début août, Pierre-Yves Revol est nommé à la présidence de Pierre Fabre Participations, actionnaire de contrôle de la société.

### [28] Publicis et Omnicom en route vers le mariage

En fusionnant, les numéros deux et trois de la publicité veulent créer le nouveau leader mondial qui comptera plus de 130.000 salariés et pèsera plus de 26 milliards

d'euros en bourse. Maurice Lévy et son homologue John Wren codirigeront la nouvelle entreprise.

### [29] Rafale d'acquisitions pour Essilor

Le numéro un mondial des verres ophtalmiques dévoile le plus gros rachat de son histoire, avec l'acquisition de 51 % de l'américain Transitions Optical et de 100 % du fabricant de verres solaires Intercast pour un montant de 1,85 milliard de dollars payés en cash.

### [29] Schneider avale le britannique Invensys

Le groupe français, leader du matériel électrique, propose 3,9 milliards d'euros pour acquérir le spécialiste des automatismes et des logiciels industriels.

## Août

### [1<sup>er</sup>] Un nouveau patron pour La Poste

Après la décision de Jean-Paul Bailly de ne pas aller jusqu'au bout de son mandat, Philippe Wahl, jusque-là patron de La Banque postale, prend les commandes du groupe public confronté au déclin du courrier.

### [5] Premier burger in vitro

Surnommé « Frankenburger » par la presse britannique, le premier burger créé « in vitro »

à partir de cellules souches de vache a été servi à Londres. Deux volontaires ont accepté de le tester.

### [5] Jeff Bezos s'offre le « Washington Post »

L'un des plus influents journaux de la planète tombe dans l'escarcelle du fondateur du géant mondial du commerce en ligne, Amazon, pour 250 millions de dollars. En plus du quotidien qui a révélé le scandale du Watergate, Jeff Bezos récupère sept titres régionaux.

### [27] La France réforme de nouveau ses retraites

Le déficit des régimes sera principalement comblé par un relèvement progressif des cotisations des employeurs et des salariés à partir de 2014. La durée de cotisation passera à 43 ans en 2035. Un compte pénibilité est créé.

### [27] Changement à la tête d'Accor

C'est Sébastien Bazin, le patron de la branche européenne du fonds d'investissement Colony Capital, actionnaire à hauteur de 10 % du groupe hôtelier, qui prend les commandes. Il succède à Denis Hennequin, parti en avril.



**[12 juillet]**

**DÉRAILLEMENT D'UN TRAIN PARIS-LIMOGES**

## ► **Septembre**

### **[2] Vodafone récupère 130 milliards de dollars**

C'est la plus grosse opération de fusion-acquisition depuis treize ans. L'opérateur télécom britannique cède à l'américain Verizon Wireless les 45 % qu'il détient dans leur filiale mobile pour la somme colossale de 130 milliards de dollars.

### **[3] Microsoft reprend les mobiles de Nokia**

En rachetant au groupe finlandais en pleine déconfiture ses téléphones mobiles, le géant américain franchit une nouvelle étape dans la transformation de son modèle, comme le souhaite Steve Ballmer, figure de Microsoft, qui prévoit de partir en 2014.

### **[16] Pour l'ONU, la Syrie a utilisé des armes chimiques**

Sans appel, le rapport des Nations unies conclut à des « preuves flagrantes » d'utilisation de gaz toxiques lors de l'attaque de Ghouta, dans les faubourgs de Damas, le 21 août, tout en s'abstenant de désigner des responsables.

### **[18] Nouveau plan de départs chez Air France**

Troisième plan en trois ans, Air France annonce un plan de départs volontaires de 2.800 postes. Au total, les effectifs du groupe, filiales incluses, passeront de 106.300 salariés en 2012 à environ 98.000 à l'horizon 2015.

### **[22] Victoire historique pour Angela Merkel**

La chancelière allemande fera bien un troisième mandat. Avec 41,5 % des suffrages aux élections législatives allemandes, la chef de file de l'Union chrétienne-démocrate (CDU) a été plébiscitée par les électeurs. En revanche, son allié, le FDP, en deçà de 5 % des voix, doit quitter le Bundestag.

### **[27] Réchauffement climatique, prévisions alarmistes**

Le Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du

## **[8 octobre]** **ALCATEL-LUCENT SUPPRIME 15.000 EMPLOIS DANS LE MONDE**



climat (Giec) a chiffré dans son cinquième rapport l'évolution du réchauffement du globe au cours du XXI<sup>e</sup> siècle : une hausse de 1 à 4 degrés est attendue.

### **[27] Coup de fil historique entre Obama et Rohani**

Pour la première fois depuis la révolution islamique de 1979, les présidents américain et iranien ont eu un échange direct, à l'initiative de Barack Obama. Grâce, entre autres, à cet assouplissement des positions, le dialogue autour du nucléaire iranien est enfin engagé avec le Conseil de sécurité des Nations unies.

### **[29] Siemens au régime minceur**

Le géant allemand, engagé dans un plan d'économies de 6 milliards d'euros d'ici à la fin de 2014, prévoit de supprimer 15.000 postes au cours des douze prochains mois, dont un tiers outre-Rhin.

## **Octobre**

### **[7] Non-lieu pour Nicolas Sarkozy dans l'affaire Bettencourt**

Mis en examen pour abus de faiblesse, l'ancien chef de l'État, soupçonné d'avoir reçu des fonds de la part de Liliane Bettencourt

pour financer sa campagne de 2007, voit son horizon judiciaire s'éclaircir. Les deux juges d'instruction chargés du dossier ont conclu à un non-lieu en sa faveur.

### **[8] Alcatel-Lucent supprime 15.000 emplois dans le monde**

Confronté à de graves difficultés financières, l'équipementier télécom, qui emploie 72.000 salariés, annonce des coupes dans ses effectifs : 15.000 emplois seront supprimés dans le monde, dont 900 en France, qui perdra ainsi 10 % de ses troupes.

### **[14] Lacq s'arrête**

Lacq tourne une page de son histoire : après 56 ans d'exploitation, l'usine de traitement de gaz du mythique gisement français met fin à son activité.

### **[21] Accord majeur entre EDF et Londres pour la construction de deux EPR**

EDF et le gouvernement britannique officialisent un accord prévoyant la construction par le groupe français de deux réacteurs nucléaires de type EPR, dans le sud-ouest du Royaume-Uni. Un investissement d'un montant de 16 milliards de livres.

### **[25] L'automobile française tourne la page d'Aulnay**

Frappée par le déclin de sa production et condamnée à l'arrêt par le plan d'économies mis en place en 2012 par PSA, l'usine d'Aulnay-sous-Bois sort sa dernière Citroën. C'est la première fermeture d'usine automobile en France depuis celle du site Renault à Boulogne-Billancourt, en 1989.

### **[29] Gallimard invite LVMH dans son capital**

Contraint d'alléger sa dette après le rachat en 2012 de Flammarion, l'éditeur fait entrer le groupe de luxe dans son capital à hauteur de 9,5 % à l'occasion d'une augmentation de capital réservée.

## **Novembre**

### **[7] Pour son premier jour de cotation, l'action Twitter flambe**

Pour son premier jour de cotation, l'action Twitter a gagné près de 73 % par rapport à son cours d'introduction. La valorisation du réseau social, toujours en perte, flambe à 25 milliards de dollars.

### **[8] Les Philippines dévastées par un typhon**

C'est la plus grave catastrophe ►

► humanitaire de l'année 2013 : d'une violence extrême, le typhon Haiyan ravage les Philippines. Le bilan s'élèverait à plus de 10.000 morts.

**[18] Ayrault annonce une « remise à plat » de la fiscalité**

Alors que la grogne contre la hausse des impôts bat son plein, le Premier ministre contre-attaque en promettant une « *remise à plat, en toute transparence, de notre système fiscal* ». Une consultation va s'engager avec les partenaires sociaux, pour une réforme en 2015.

**[24] Accord historique sur le nucléaire iranien**

Après des mois de tractations,

un accord est enfin conclu à Genève. Téhéran s'engage à ne plus enrichir l'uranium au-dessus de 5 % et à ne plus installer de nouvelles centrifugeuses.

En échange, les membres permanents du Conseil de sécurité et l'Allemagne n'imposeront pas de nouvelles sanctions à l'Iran pendant six mois.

**[25] PSA tourne la page Varin et intronise Carlos Tavares**

À la surprise générale, le constructeur automobile annonce l'arrivée de Carlos Tavares, ex-numéro deux de Renault, pour succéder à Philippe Varin à la présidence du directoire. La prise de fonction de l'ancien bras droit de Carlos Ghosn aura lieu « *courant 2014* ». Pour sa part,

Philippe Varin devra boucler les négociations avec le chinois Dongfeng pour son entrée au capital de PSA.

**[27] Bolloré président du conseil de Vivendi en 2014**

Vivendi tourne la page Jean-René Fourtou. Premier actionnaire, avec 5 % du capital, Vincent Bolloré deviendra président du conseil de surveillance du groupe en juin 2014, une fois approuvée par les actionnaires sa scission en deux entités – d'un côté les médias (Canal+, Universal Music), de l'autre les télécoms (SFR, GVT).

## Décembre

**[3] La France sous le « choc » Pisa**  
L'étude Pisa de l'OCDE, qui évalue

**[8 Novembre]**  
LES PHILIPPINES  
DÉVASTÉES PAR UN TYPHON



tous les trois ans les systèmes éducatifs mondiaux, est sévère pour la France : elle décroche en mathématiques et apparaît comme l'un des pays où les inégalités sociales sont les plus criantes. En recul de seize points entre 2003 et 2013, son score la fait basculer dans le groupe des pays affichant seulement des performances comparables à la moyenne.

**[5] La mort de Nelson Mandela**

L'ancien président de l'Afrique du Sud et héros de la lutte anti-apartheid s'éteint à l'âge de 95 ans. Il laisse une démocratie multi raciale installée, où les revendications sociales restent toutefois fortes.

**[8] À Kiev, des centaines de milliers de manifestants disent oui à l'Europe**

Après le refus de Kiev de signer avec l'Europe un accord d'association, les pro-européens déferlent dans la rue, Place de l'indépendance, pour demander la démission du président Viktor Ianoukovitch, accusé de « vendre » l'Ukraine à la Russie.

**[18] L'Union bancaire sur les rails**

Les 28 ministres des Finances de l'Union signent un accord sur la gestion des faillites de banques de la zone euro. La BCE prendra en 2014 la supervision – directe ou indirecte – du secteur



bancaire. Considérée comme le plus grand saut fédéral depuis la création de la monnaie unique, l'union bancaire doit permettre à la zone euro d'éviter une nouvelle crise.

**[20] L'ex-oligarque Mikhaïl Khodorkovski sort de prison**

Contre toute attente, Mikhaïl Khodorkovski bénéficie de la grâce du président russe Vladimir Poutine. L'ancien patron de Ioukos, condamné à quatorze ans de camp pour escroquerie et fraude fiscale, a passé plus de dix ans en détention.

**[25] En Turquie, un scandale de corruption fragilise Erdogan**

Sous la pression de la rue, le Premier ministre Recep Erdogan annonce un vaste remaniement de son gouvernement après les démissions des ministres de l'Économie, de l'Intérieur et de l'Environnement, mis en cause dans un scandale de corruption. Au total, dix ministres sur vingt sont remplacés.

**[30] Attentats en série à Volgograd**

Deux attentats, l'un dimanche 29 l'autre lundi 30, attribués à des djihadistes du Caucase russe provoquent des dizaines de morts, à Volgograd dans le sud-ouest de la Russie, ravivant les craintes sur la sécurité des jeux olympiques de Sotchi en février 2014.

**“ Je l'ai appris sur France Info ”**

**Bilan 2013**

**Samedi 11 janvier à 8h20 : La revue de presse par Edwige Coupez**

**Lundi 13 janvier à 17h20 : 17/20 numérique par Jean Zeid**



**Vivons bien informés.**

Europe - SNOWDEN - Mali - Bourse - CRI  
RÉSERVE FÉDÉRALE - Grèce - Xi Jinping - CI  
CONFLITS - Giec - NSA - RICHESSES - Is  
Populisme - IRAN - Angela Merkel - Pétrole  
Royaume-Uni - TURQUIE - Frères musulma  
Hassan Rohani - Or - RISQUE-PAYS - Enr

# LES 10

RUPTURES  
QUI ONT MARQUÉ 2013

ISE - Allemagne - Opep - ABENOMICS - SYRIE  
CLIMAT - Barack Obama - Dette - ÉMERGENTS  
Islamistes - Espagne - HEDGES FUNDS  
? - JANET YELLEN - ITALIE - cyclones - Schiste  
ans - États-Unis - FRANÇOIS HOLLANDE - JAPON  
rico Letta - Chine - Gaz - Taux d'intérêt

**I**l y a les bonnes nouvelles. Les bourses mondiales, qui ont effacé cinq années de chaos, retrouvant enfin leur niveau d'avant 2008. La sagesse de certains grands peuples,

comme les États-Unis ou l'Allemagne, qui refusent de céder au populisme ambiant et reconduisent leurs dirigeants des années de crise. Et puis il y a les mauvaises. Le réchauffement climatique qui s'aggrave, dans l'indifférence quasi-

générale. Les conflits qui resurgissent, en Afrique, en Syrie, peut-être un jour en mer de Chine. Les pays émergents qui s'essoufflent, douchant tous les espoirs que l'on avait placés en eux. Voici les 10 ruptures, visibles ou moins visibles, qui ont marqué l'année.

# 1 | L'EUROPE SORT DE LA CRISE

## Le spectre de la récession s'éloigne mais la stagnation menace

La crise s'estompe mais ses stigmates sont encore présents, qui privent l'Europe de croissance. Les entreprises peinent à se financer et les pouvoirs publics doivent faire face à la grogne sociale.

Par Catherine Chatignoux

L'Union européenne a bien quitté les eaux tumultueuses de la récession au printemps 2013, mais c'était pour aborder les rivages à peine plus hospitaliers... de la stagnation. En recul pendant dix-huit mois, l'économie a amorcé au deuxième trimestre une reprise fragile et hésitante (0,3 %, puis 0,2 % au troisième trimestre), qui doit se raffermir progressivement. 2014 s'annonce donc un peu plus souriante, mais le PIB européen ne devrait pas progresser de plus de 1,4 %, selon le FMI et la Commission européenne. « La croissance commence à revenir, mais elle est toujours très faible, commente le FMI dans son dernier rapport sur l'économie mondiale. Le chômage dans la zone euro est très élevé, et les tensions politiques et sociales y ralentissent le mouvement de réformes. »

### PARTOUT L'AUSTÉRITÉ

Si la véritable reprise économique se fait tant attendre, c'est que, outre le ralentissement dans les pays émergents qui prive l'Europe de débouchés, la zone euro, tel un grand blessé, souffre des séquelles héritées de la crise et

qui freinent sa convalescence... Tout d'abord, les gouvernements et les ménages poursuivent leur désendettement, ce qui affaiblit la demande intérieure. La dette publique des pays de la zone euro atteint 95,5 % du PIB. Et plus de 130 % en Italie. La dette des ménages reste élevée en Irlande, en Espagne et aux Pays-Bas, contribuant à la fragilité du système bancaire. Même si l'intensité de la rigueur s'est un peu adoucie sous l'effet d'une récession qui menaçait de mettre en péril l'assainissement budgétaire lui-même, les budgets 2014 restent partout marqués du sceau de l'austérité : en Grèce et en Espagne mais aussi en France, en Italie et en Allemagne.

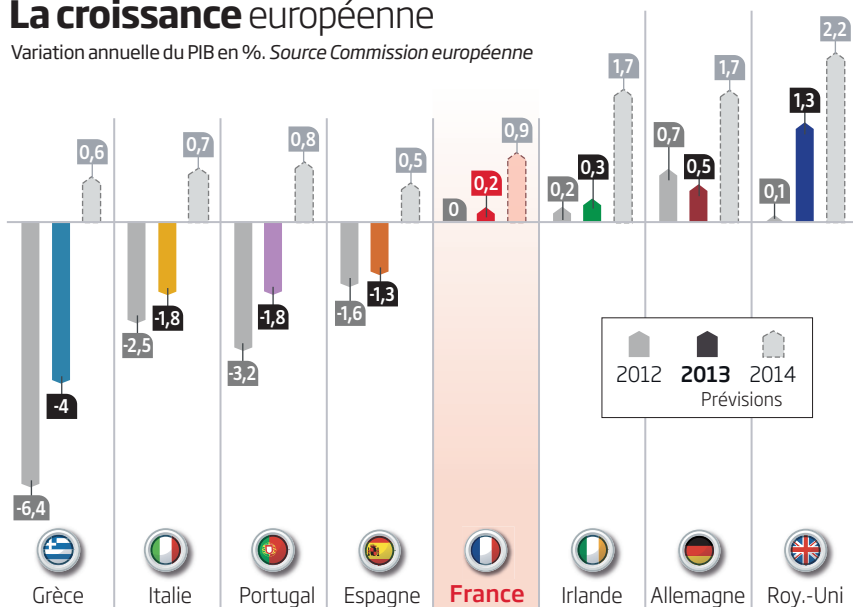
Ensuite, le financement de l'économie est toujours aussi problématique. Les banques ne prêtent pas ou peu aux entreprises et préfèrent placer leur argent auprès de la BCE ou dans les obligations d'État. L'offre de crédit et le niveau des taux d'intérêt diffèrent nettement selon que l'on se trouve au centre ou à la périphérie. Il en sera ainsi aussi longtemps que les bilans des banques n'auront pas été passés au peigne fin du contrôle de la Banque centrale européenne, et tant que les établissements financiers qui en ont besoin n'auront pas été recapitalisés. Le redémarrage de l'investissement dans la zone euro en dépend. Enfin, l'Europe n'en a pas fini avec les réformes structurelles réclamées à hauts cris par les instances internationales : marchés du travail trop rigides, compétitivité déclinante, barrières aux échanges commerciaux, métiers et secteurs protégés sont encore et toujours dénoncés comme responsables de l'atonie de la croissance.

**-0,4%**

C'est le recul du PIB de la zone euro au 3<sup>e</sup> trimestre 2013 par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2012. Il progresse de 0,1% pour l'UE des 28. Source Eurostat

### La croissance européenne

Variation annuelle du PIB en %. Source Commission européenne



### TROP D'INCERTITUDE TUE LA REPRISE

La zone euro n'est donc pas sortie de la crise, loin de là. Il y a d'abord le risque de la déflation. La hausse des prix s'est brutalement ralentie en 2013 et pourrait s'installer durablement au-dessous des 2 %, niveau « ciblé » par la Banque centrale européenne. Le risque d'un scénario à la japonaise, où toute décision d'investissement et d'achat est différée, contribuant au recul de la demande et de l'investissement, ne peut être exclu. « La région pourrait être frappée par de nouveaux chocs, domestiques ou extérieurs », alerte aussi le FMI. Les pays très endettés restent dépendants des marchés financiers, lesquels sont à la merci d'un resserrement brutal de la politique monétaire des États-Unis, qui sortent eux aussi (et plus vigoureusement) de la récession ; les gouvernements sont enfin confrontés à un risque d'explosion sociale ou politique dans leur propre pays, comme l'ont montré récemment les exemples italien et grec. Cette incertitude-là pèse aussi sur les performances économiques. ●

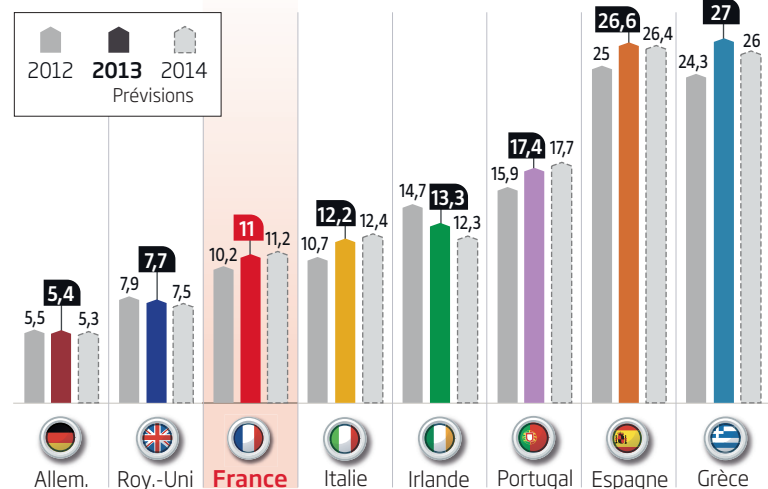




**[12 avril] Dans les rues d'Athènes.** Le chômage bat des records en Grèce, touchant toutes les catégories de population.

## Emploi : les écarts en Europe

Taux de chômage, en pourcentage de la population active. Source Commission européenne



## La gangrène du chômage de masse

C'est le trou noir de l'économie européenne : un chômage de masse qui s'est installé depuis le début de la crise financière en 2008 et atteint des niveaux records aujourd'hui dans la zone euro : 12,2 % de la population active, soit 19,5 millions d'hommes et de femmes étaient sans emploi à la fin 2013. La plus grande hétérogénéité sévit dans la zone euro, qui compte d'un côté des pays de quasi plein-emploi (Autriche et Allemagne), où le chômage est inférieur à 5,5 % ; de l'autre, les pays du sud (Espagne et Grèce) où il dépasse les 25 %. Par comparaison, il est

de 7,2 % aux États-Unis. L'explosion des bulles immobilières d'abord, puis la mise en place de politiques d'austérité, souvent radicales dans les pays du sud, ont provoqué des centaines de milliers de destructions d'emplois qui ont touché particulièrement les jeunes : 23,5 % des moins de 25 ans en moyenne dans la zone euro (soit 5,5 millions de personnes) sont sans emploi.

Le chômage touche même plus d'un jeune sur deux en Grèce et en Espagne. C'est ce risque d'une génération perdue qui a poussé les dirigeants européens à mettre en place à la mi-2013 un plan ciblé pour former ces jeunes, via des fonds européens et nationaux. **C.Ch.**



**[27 novembre]**

**Le président du Parti social-démocrate (SPD), Sigmar Gabriel, se voit propulsé vice-chancelier. Dans la nouvelle équipe gouvernementale, il sera ministre de l'Économie et de l'Énergie.**

# Angela Merkel contrainte de cohabiter avec les sociaux-démocrates

Élue pour la troisième fois, la chancelière tire son épingle du jeu malgré la crise mais a dû céder à certaines demandes du SPD, son opposant historique, pour pouvoir gouverner.

*Par Thibaut Madelin, correspondant à Berlin*

**E**t de trois. Huit ans après sa première élection, Angela Merkel rempile pour un troisième mandat. La « femme la plus puissante du monde », selon le classement de Forbes, est ainsi la dernière survivante de la crise

en Europe. Un à un, José Luis Zapatero, Silvio Berlusconi, Nicolas Sarkozy, ou plus récemment Jean-Claude Juncker ont quitté le pouvoir dans leurs pays respectifs. Pas elle. Le fruit d'une popularité record pour un chef de gouvernement allemand et d'une gestion de la crise de l'euro critiquée par ses voisins, mais plébiscitée par ses concitoyens.

## INSTAURATION DU SALAIRE MINIMUM

Un exploit qui a pourtant failli lui glisser entre les doigts. Malgré ses 41,5 % réalisés aux élections du 22 septembre, soit une hausse de huit points par rapport au scrutin de 2009, l'Union chrétienne-démocrate (CDU) de la chancelière a dû se résoudre à composer avec l'un de ses adversaires : le Parti social-démocrate (SPD), comme lors de la grande coalition entre 2005 et 2009. Son allié naturel,

le Parti libéral (FDP), a en effet disparu du Bundestag après une débâcle électorale notamment due à la nouvelle concurrence du parti eurosceptique AfD (Alternative pour l'Allemagne).

Si la CDU et le SPD se connaissent, cette fois-ci est différente. Le parti social-démocrate, qui a écopé du plus mauvais score de son histoire au terme de la dernière grande coalition, est plus méfiant que jamais. Dans le cadre de leur programme de gouvernement, il a négocié bec et ongles, obtenu l'introduction d'un salaire minimum, de la double nationalité et un assouplissement des règles de départ à la retraite. Au sein de la CDU, l'aile droite voit rouge... Mais elle n'avait guère le choix.

Que va faire Angela Merkel de son troisième mandat ? Le contrat de coalition, qui forme la base programmatique du gouvernement pour les quatre prochaines années, s'illustre par une série de compromis, souvent à l'avantage des retraités, qui sont loin des espoirs initiaux. C'est notamment le cas sur la politique énergétique ou le fédéralisme, deux domaines que la chancelière voulait remettre à plat. Quant à l'Europe, Angela Merkel compte bien poursuivre sa stratégie : pas de solidarité sans réformes. ●

## Cahin-caha, l'Europe progresse vers plus **D'INTÉGRATION**

La vitesse avec laquelle l'Europe prend ses décisions fait souvent sourire - avec raison - voire suscite carrément la raillerie. Alors, il faut apprécier à sa juste valeur le pas de géant fait en un peu plus de dix-huit mois par l'Union, qui dans ce court laps de temps a réussi à poser les bases du plus grand saut fédéral depuis la création de l'euro. En avril 2012, personne ne songeait à une union bancaire. Et nous voilà maintenant en janvier 2014, avec un cadre qui enlève aux états de la zone euro non seulement la supervision de leurs banques, mais également la décision finale sur leur sort en cas de faillite imminente. Quand on sait la proximité que peuvent parfois entretenir les gouvernements et le secteur bancaire, premier financier de l'économie réelle, on comprend l'importance de cette initiative. Certes, le cadre est inachevé et demandera encore des négociations. De plus, il

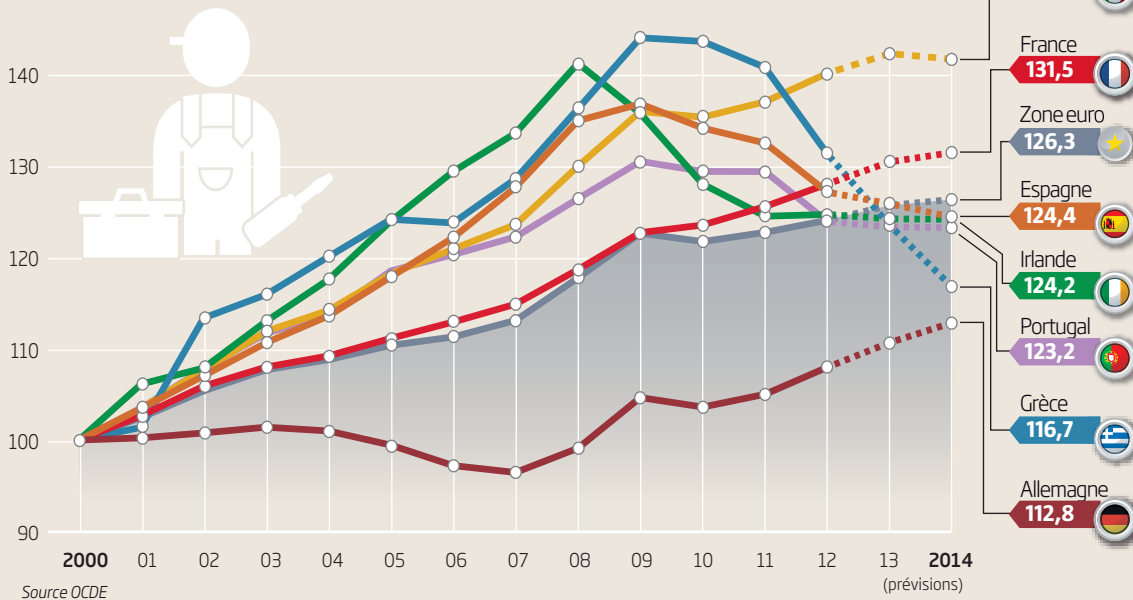
paraît imparfait à bien des égards en cela qu'il n'institue pas réellement une solidarité entre états en cas de coup dur. Le fameux lien entre dette bancaire et dette souveraine n'est donc pas encore coupé. Mais ces efforts témoignent de la prise de conscience des Européens que la fragmentation de leur système financier est un frein à la reprise. Cet activisme tranche avec le peu d'entrain qui accompagne l'autre projet d'intégration, la création de « contrats de compétitivité ». L'idée, poussée par Angela Merkel en vain pour l'instant : l'engagement à faire des réformes contre une aide, don ou crédit bonifié. « Le problème, c'est que la pression des marchés s'est réduite et que les dirigeants estiment en avoir déjà beaucoup fait », explique un officiel européen de haut rang. Le dossier devrait revenir en octobre prochain.

*Renaud Honoré, correspondant à Bruxelles*

# Les forces de l'économie allemande

Un coût unitaire du travail parmi les plus bas de la zone euro

Base 100 en 2000



Source OCDE

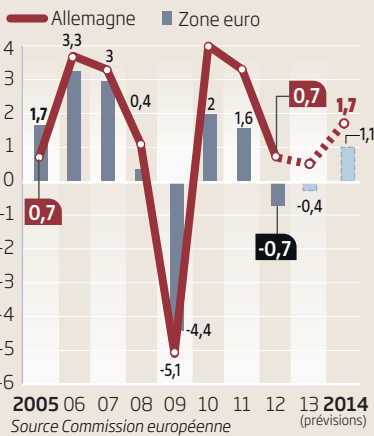
On en parlera en **2014**

**L'EUROPE PASSE, EN MAI, UN TEST DE CONFIANCE AUPRÈS DE 500 MILLIONS DE CITOYENS**

Du 22 au 25 mai, les Européens vont voter pour leurs représentants au Parlement européen. Bien que les scrutins restent nationaux, chaque pays élisant ses députés, le scrutin sera avant tout un immense test de la confiance ou de la défiance des citoyens pour la construction européenne. Après six ans de crise économique, cinq plans de sauvetage négociés dans l'urgence (Grèce, Irlande, Portugal, Espagne, Chypre) et sur fond de chômage record, l'euro-scepticisme prospère aussi bien dans les pays du Nord, inquiets des aides accordées aux pays en difficulté, qu'au Sud, où le chômage des jeunes mine le moral des populations. Peu importe le prix Nobel décerné à l'Union européenne, peu importe la solidarité financière qui unit désormais la zone euro avec plus de 220 milliards d'euros de prêts accordés par les fonds de secours de l'Union aux États en difficulté, peu importe les premiers signes de reprise économique, les sondages montrent une terrible désillusion : 60 % des Européens ne font pas confiance à l'Union, selon le dernier Eurobaromètre. De la Finlande à la France, du Royaume-Uni aux Pays-Bas, les partis d'extrême droite comptent sur ce terreau pour faire un carton plein. Seule l'Allemagne résiste aux sirènes populistes. Plus que jamais, elle sera le pivot de l'Europe, car c'est elle qui envoie le plus grand nombre d'eurodéputés à Strasbourg. **Anne Bauer, correspondante à Bruxelles**

## Croissance : un seul trou d'air depuis 2005

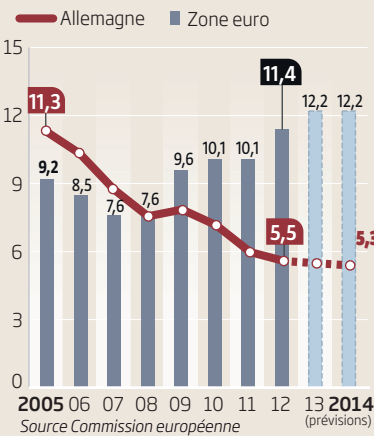
Variation annuelle du PIB en %



Source Commission européenne

## Un taux de chômage divisé par deux en dix ans

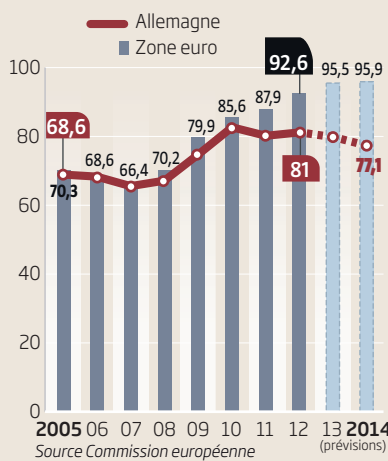
En % de la population active



Source Commission européenne

## Une dette contenue

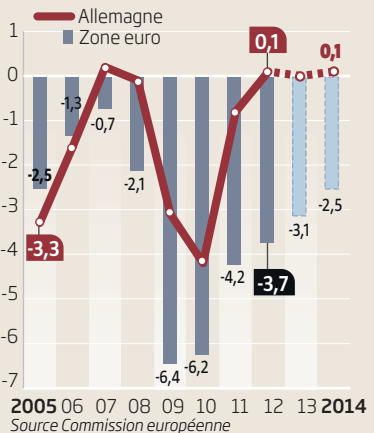
En % du PIB



Source Commission européenne

## Des comptes publics revenus à l'équilibre

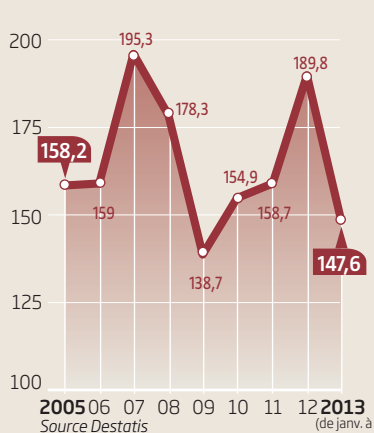
En % du PIB



Source Commission européenne

## Une balance commerciale excédentaire

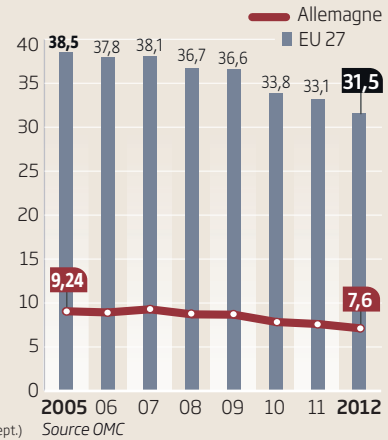
En milliards d'euros



Source Destatis

## Des exportations dynamiques

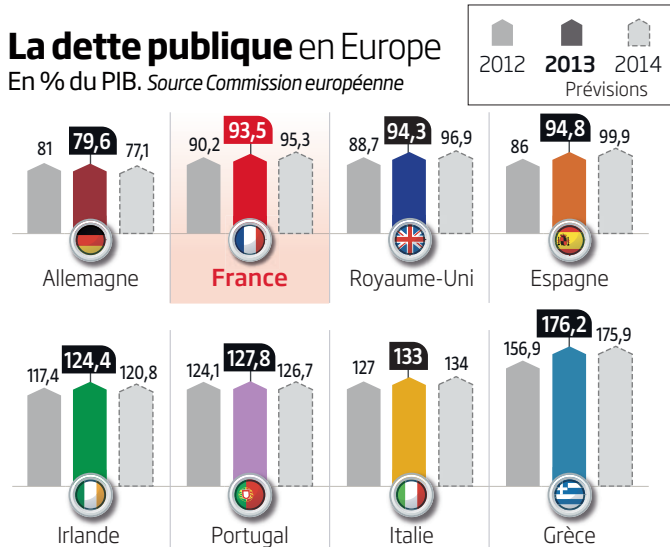
Part de l'Allemagne dans les exportations mondiales, en %



Source OMC

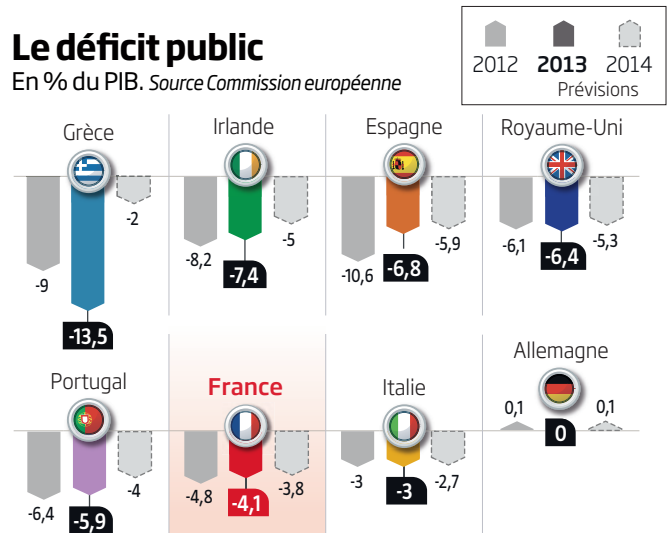
**La dette publique en Europe**

En % du PIB. Source Commission européenne



**Le déficit public**

En % du PIB. Source Commission européenne



# La zone euro toujours engluée dans la spirale de la dette

Par Isabelle Couet

**C**e n'est pas demain que les États membres vont réduire leur dépendance aux marchés financiers. Les pays de la zone euro vont encore emprunter des sommes vertigineuses en 2014. D'après plusieurs estimations, ils vont émettre entre 850 et 900 milliards d'euros d'obligations.

Pourquoi une telle montagne de dettes, alors que les pays se sont évertués à réduire leur déficit budgétaire ? Il s'agit essentiellement de refinancer la dette héritée des années de crise, pendant lesquelles les États ont puisé sans compter dans les poches des investisseurs pour soutenir leur économie. Emprunter pour rembourser... voilà qui va représenter les trois quarts des besoins de financement de 2014. Un exemple extrême : l'Allemagne devra lever environ 150 milliards d'euros sur les marchés, dont... 144 milliards destinés à honorer ses remboursements. Le ministre allemand des Finances, Wolfgang Schäuble, a d'ailleurs claironné que le déficit de 2014 sera « *le plus bas depuis*

*quarante ans* ». Dans deux ans, le favori des marchés dégradera normalement un excédent budgétaire.

La France, quant à elle, restera le deuxième plus gros émetteur de dette de la zone euro, derrière l'Italie. Son recours au marché couvrira à part quasi égale son déficit et ses « tombées ». Mais c'est surtout l'exercice 2015 qui inquiète Bercy : le montant des remboursements va s'envoler de 40 milliards ! Si les conditions de financement venaient à se dégrader pour l'Hexagone, le défi serait d'autant plus grand. L'an passé, l'État français a encore bénéficié de coûts de financement historiquement bas. La reprise mondiale risque de changer la donne.

Enfin, l'année 2014 sera marquée par le retour de l'Irlande sur les marchés « comme n'importe quel émetteur ». Les efforts fournis par Dublin, placé sous perfusion de l'Union européenne et du FMI pendant la crise, impressionnent les investisseurs. L'Irlande, qui a accumulé des réserves, se lancera alors sans filet de sécurité.

**11.000**

milliards d'euros : c'est la dette cumulée de l'ensemble des 28 pays de l'Union. Ce qui représente un ratio dette sur PIB supérieur à 90 %.

## L'Italie surmonte la crise, mais peine à rebondir

**L**e pire a été évité, mais l'Italie n'en a pas fini avec les difficultés. Sept mois après son arrivée au pouvoir, Enrico Letta peut se targuer d'avoir résisté aux turbulences. Non seulement la troisième économie de la zone euro semble doucement émerger de la crise – après neuf

trimestres de récession –, mais la fragile coalition gouvernementale issue des élections de février 2013 a surmonté bien des épreuves. À commencer par la tentative de « putsch » de Silvio Berlusconi, début octobre. Paradoxalement, après la « scission de velours » du parti du « Cavaliere »,

le gouvernement de coalition d'Enrico Letta semble parti pour durer au moins jusqu'en 2015. Pour l'Italie, les deux principales inconnues restent la vigueur de la reprise de la croissance en 2014 (+0,7 % selon l'Istat) et la fragilité relative du secteur bancaire. Si Enrico Letta a su gérer

habilement le crépuscule du berlusconisme, il lui reste à faire preuve du même doigté avec son « rival allié », Matteo Renzi, à la tête du parti démocrate, considéré comme l'homme clé de la relève dans la Péninsule.

**Pierre de Gasquet,**  
correspondant à Rome

# L'Espagne relève doucement la tête

**E**n 2012, les marchés craignaient que l'Espagne ne sorte de l'euro. Un an et une recapitalisation du système bancaire plus tard, le spectre d'un sauvetage complet de l'économie s'est éloigné, et le pays se finance désormais à des taux plus raisonnables (environ 4 % à dix ans) sur les marchés. Sortie de la récession au troisième trimestre (+ 0,1 %), elle a bénéficié du rebond de ses exportations, lesquelles ont augmenté de 6,6 % sur les huit premiers mois de l'année. Mais tout n'est pas rose, loin de là... D'un point de vue intérieur, la demande reste anémique,

plombée par un taux de chômage de 26 %, par le resserrement du crédit et par la politique de rigueur destinée à ramener le déficit public à 6,5 % du PIB à la fin de l'année. En septembre, néanmoins, les ventes de détail ont enregistré une croissance positive pour la première fois en trois ans. Une éclaircie bienvenue, qu'il convient de relativiser : elle s'explique surtout par un effet de comparaison très favorable avec la rentrée 2012, au cours de laquelle les ventes s'étaient littéralement effondrées à cause de la hausse de la TVA...

*Gaëlle Lucas, correspondante à Madrid*

**[Été 2013] Les exportations espagnoles, notamment dans le secteur des fruits et légumes, sont reparties à la hausse cette année.**



## GRÈCE : enfin la fin du cauchemar ?

Après six années d'une profonde et douloureuse récession, la Grèce devrait renouer, en 2014, avec la croissance. Le Fonds monétaire international et la Commission européenne l'annoncent tous deux : son PIB devrait augmenter cette année de 0,6 %... Après avoir perdu un quart de sa richesse depuis 2008, le pays sera évidemment loin du compte. Mais il dispose désormais de trois atouts pour consolider cette reprise : des comptes publics en ordre, puisqu'ils dégagent, à la fin de 2013, un léger excédent budgétaire, hors remboursement de la dette ; une meilleure compétitivité, grâce à des coûts salariaux en recul de 20 % ; et des comptes extérieurs quasi rééquilibrés.

*Catherine Chatignoux*

## AU ROYAUME-UNI, le pari gagné de l'austérité

C'est peu dire que le gouvernement britannique, et en particulier les conservateurs qui dominent la coalition au pouvoir, assument la rigueur qu'ils ont mise en place après les élections de 2010. Alors que tant d'autres administrations - en particulier en France - ont les plus grandes difficultés politiques à engager la réduction du train de vie de leur État, le Premier ministre David Cameron en a quasiment appelé à l'austérité permanente. « *Nous poursuivons notre mission, a-t-il ainsi lancé lors d'un*

*discours à la City de Londres le 11 novembre. Mais cela ne signifie pas seulement prendre des décisions difficiles sur les dépenses publiques. Cela signifie bâtir un État plus étroit et plus efficace. Il faut faire plus avec moins. Pas seulement maintenant mais de façon permanente.* »

Les Tories ont ces temps-ci de bonnes raisons de vanter leur stratégie économique. D'abord, malgré les suppressions de centaines de milliers de postes de fonctionnaires, des coupes très dures dans les dépenses

de l'État-providence ou une réduction drastique des dépenses des collectivités locales, la population accepte la rigueur mieux que prévu. Surtout, les économistes sceptiques ont beau expliquer que, sans l'austérité, la reprise serait intervenue plus tôt, le Royaume-Uni est devenu la locomotive du G7 en matière de croissance. La Banque d'Angleterre prévoit désormais une croissance de 1,6 % cette année et de 2,8 % en 2014. Elle juge même possible un scénario où le PIB grimperait de 3 % l'an prochain.

Cela n'empêche cependant pas la droite britannique d'avoir un problème de taille, ses chances de gagner aux élections en 2015 ne s'étant pas accrues. Depuis qu'Ed Miliband, le leader travailliste, a annoncé qu'il gèlerait les prix énergétiques s'il était élu et qu'il a déplacé le débat sur le niveau de vie, son parti a même creusé son avance dans les sondages. Les commentateurs de droite ne cachent pas leur dépit. Et selon la gauche, la population ne fait pas confiance aux Tories pour pratiquer une rigueur équitable.

*Nicolas Madelaine  
correspondant à Londres*

# Un continent sous la menace populiste

Par Catherine Chatignoux

**C'**est l'un des grands motifs d'inquiétude de ce printemps 2014 : quelle sera l'ampleur de la vague eurosceptique, voire euro-hostile qui balaiera l'Europe à l'occasion des élections au Parlement européen, le 25 mai prochain ? Si le contexte économique s'est un peu amélioré ces derniers mois, faisant oublier les scénarios d'explosion de l'euro et de dépression économique, la reprise est encore loin d'être assurée. L'Europe est en pleine crise de confiance et ses citoyens ont le sentiment de payer très cher les erreurs ou la passivité de leurs gouvernements ces dernières années. L'énorme dette publique et privée, la poussée du chômage, la méfiance vis-à-vis de classes politiques discréditées, la rancœur vis-à-vis d'une Europe rendue responsable de leurs difficultés financières alimentent les courants populistes qui n'ont aucun mal à surfer sur la colère ambiante.

L'équation « crise économique = montée des populistes » ne se vérifie pas toujours puisque l'Espagne et ses 27 % de chômeurs n'a pas enregistré de percée populiste alors qu'à contrario, l'Autriche en bonne santé économique a vu le parti d'extrême droite FPÖ prospérer aux élections

législatives de septembre en récoltant plus de 21 % des voix. Le fait est que les populistes se nourrissent autant de peurs que de réalités : celle du déclassement économique dans la crise ; celle de l'étranger, qui viendrait s'emparer des richesses du pays ; celle de la concurrence internationale et du dumping social...

## JUSQU'À 25 % DES VOIX

Les premiers sondages en France montrent que le Front national est en tête des intentions de vote avec 24 %, devant l'UMP (22 %) et le PS (19 %). Au Royaume-Uni, c'est l'UKIP qui menace ; en Italie, le Mouvement 5 étoiles de Beppe Grillo ; et aux Pays-Bas, le Parti pour la liberté (PVV) de Geert Wilders. Selon les projections de Notre Europe, ces partis antieuropéens (extrême droite et extrême gauche confondus) pourraient passer de moins de 20 % à plus de 25 % des voix et occuper plus de 200 sièges (contre 140 aujourd'hui) dans un hémicycle européen qui en compte 751. De quoi ébranler les fondements de la démocratie et compliquer singulièrement les rapports de force politiques lors de la prochaine législature.

## Résultats obtenus par les partis populistes aux dernières élections

Pays	Parti	Élections	Voix	Sièges
AUTRICHE	Parti de la liberté (FPÖ)	Législatives de septembre 2013	21,4 %	42
BELGIQUE	Vlaams Belang (VB)	Législatives de juin 2010	Chambre des représentants : 8,36 % Sénat : 7,6 %	11 3
BULGARIE	Ataka (A)	Législatives de mai 2013	8,5 %	24
DANEMARK	Parti du peuple danois (DF)	Législatives de sept. 2011	12,3 %	22
FINLANDE	Vrais Finlandais	Présidentielle de 2012 Législatives d'avril 2011	9,4 % (au premier tour) 19 %	39
FRANCE	Front national	Législatives de juin 2012	13,77 % (au premier tour) 3,66 % (au second tour)	2 élus
GRÈCE	Aube dorée	Législatives de mai 2012	6,97 %	21
HONGRIE	Mouvement pour une Hongrie meilleure	Législatives d'avril 2010	16,67 %	47
ITALIE	Coalition Parti du peuple pour la liberté (Pdl) et Ligue du Nord (LN)	Législatives et sénatoriales de fév. 2013	Chambre des députés : 29,2 % Sénat : 30,7 %	124 116
LETONIE	Alliance nationale – Tout pour la Lettonie	Législatives de sept. 2011	13,88 %	14
NORVÈGE	Parti du progrès	Législatives de sept. 2013	16,4 %	29
PAYS-BAS	Parti pour la liberté (PVV)	Législatives de sept. 2012	10,1 %	15
ROYAUME-UNI	Parti national britannique (BNP)	Législatives de mai 2010	1,9 %	/
SLOVAQUIE	Parti national (SNS)	Législatives de mars 2012	4,55 %	/
SUÈDE	Démocrates suédois (DS)	Législatives de sept. 2010	5,7 %	20
SUISSE	UDC-SVP	Élections fédérales d'octobre 2011	25,9 %	55

Source Fondation Robert Schuman

# 2 | LES ÉTATS-UNIS PERDENT DE LEUR INFLUENCE



**[16 octobre]** Barack Obama annonce que le Congrès a finalement voté le budget, mettant fin au « shutdown » qui a paralysé le pays pendant 15 jours.

## La déception Barack Obama

Pour son second mandat, le président américain semble patauger dans un borbier sans fond, ne parvenant ni à rassurer une classe moyenne désillusionnée, ni à réformer le pays. Même son aura sur la scène internationale est désormais entamée.

*Par Lucie Robequain, correspondante à New York*

**I**l y a tout juste un an, le magazine « Time » consacrait Barack Obama comme la personnalité la plus puissante de la planète. Les douze mois qui se sont écoulés n'ont été qu'une longue descente aux enfers, ponctuée de scandales à répétition et de sommets d'impopularité. Le président avait l'ambition d'enrichir les classes moyennes, de lutter contre le changement climatique et de mater les « voyous » de la finance. Il n'a finalement pu imposer ►



► aucune des mesures promises au moment de sa réélection. La réforme de l'immigration, qui devait être au second mandat ce que la réforme de l'assurance-santé avait été au premier, est restée lettre morte. La réglementation des armes à feu a capoté. Le psychodrame budgétaire qui a paralysé l'État pendant une quinzaine de jours, au début d'octobre, a donné au reste du monde l'image d'un bateau sans capitaine, navigant au gré des courants politiques. Il a fait perdre près de 25 milliards de dollars au pays.

La déception pour les ménages modestes est d'autant plus violente que l'espérance était grande. La Maison-Blanche leur avait promis une augmentation de 25 % du salaire minimum. Cause perdue. Le « président des classes moyennes » apparaît d'ailleurs aujourd'hui bien davantage comme celui des riches. La réglementation de la finance a fait du quasi-surplace au cours des douze derniers mois. Voilà déjà plus d'un an que les traders de Wall Street devraient être empêchés de spéculer avec l'argent de leur banque. Mais trois ans après son adoption au Congrès, cette fameuse « loi Volcker » est toujours virtuelle. La politique d'Obama apparaît excessivement favorable aux Américains situés en haut de l'échelle. D'aussi loin que remontent les statistiques (1917), c'est la première fois que ceux-ci accaparent autant de richesse par rapport au reste de la population, révèle l'économiste Emmanuel Saez dans une étude publiée récemment.

### LE CAUCHEMAR OBAMACARE

Le président ne sait plus réformer. Pire encore : il a du mal à piloter les chantiers lancés lors de son premier mandat. La généralisation de l'assurance-maladie (ObamaCare), qui constitue sa plus grande fierté, a viré au cauchemar. Le système mis en place au début d'octobre pour souscrire une assurance a disjoncté. Conséquence : à la mi-novembre, seule une toute petite minorité d'Américains (100.000) avait adhéré au nouveau système. On est loin, très loin, des 30 millions de bénéficiaires attendus.

Fragilisé en interne, Barack Obama a aussi perdu une grande part de son aura internationale. Le scandale des écoutes de la NSA a provoqué des remous aux quatre coins du monde. Celui qui avait suscité tant d'espoir en recevant le prix Nobel de la paix a fait le choix de rester droit dans ses bottes, décevant de nombreux Démocrates. Embarrassé par la nouvelle crise politique en Égypte, il n'a guère été plus convaincant sur le dossier syrien. Barack Obama ne s'appuie plus que sur un seul espoir : celui de renverser les Républicains lors des élections de novembre prochain et de retrouver le soutien nécessaire pour réformer. ●

## Trois sujets qui fâchent

### ► L'État paralysé

Jamais le pays n'avait connu un tel événement depuis 1995. Seize jours durant, le parti républicain a pris le pays en otage en refusant de voter le budget. Il a mis près d'un million de fonctionnaires au chômage technique, espérant faire reculer Barack Obama sur sa fameuse réforme de l'assurance-maladie. Il a même laissé planer le risque d'un défaut de paiement, mais a finalement capitulé, sans obtenir la moindre concession de la Maison-Blanche. Le président sort plutôt grand de la crise. Mais pour combien de temps ? L'accord conclu à la mi-octobre ne règle pas la question de la dette, et devra être renégocié dès la mi-janvier. Les Républicains n'ont pas perdu leur pouvoir de nuisance.

### ► La débâcle syrienne

La crise syrienne a été particulièrement délicate à gérer pour la Maison-Blanche. En annonçant vouloir consulter le Congrès au sujet d'une éventuelle intervention militaire, Barack Obama a mis nombre de Démocrates dans l'embarras. Difficile, en effet, de soutenir une nouvelle guerre au Moyen-Orient alors que l'opinion y était majoritairement hostile ! Le résultat du vote n'était pas

acquis. Heureusement, il n'a pas eu lieu. L'accord négocié entre les États-Unis et la Russie à propos de la destruction des armes chimiques syriennes a permis d'éviter cette terrible séquence. Mais le crédit de Barack Obama en a beaucoup pâti : Vladimir Poutine a joué les faiseurs de paix, reléguant au second plan son homologue américain.

### ► Le scandale des écoutes

Le scandale des écoutes de la NSA a contrarié l'ambition de Washington, désireux d'incarner l'exemplarité et la moralité aux yeux du monde. La mise sur écoute du téléphone d'Angela Merkel et l'interception massive de communications en Europe ont sérieusement crispé les relations entre Washington et Berlin, et derrière elle toute l'Union européenne. Fragilisé à l'international, Barack Obama l'est aussi sur la scène intérieure. Le prix Nobel de la paix a déçu son propre camp : lorsque des Républicains ont déposé un texte à la Chambre des représentants pour limiter les prérogatives de l'Agence, il s'est trouvé 111 Démocrates pour les soutenir. Jamais le président n'avait dû affronter une telle coalition contre lui.

**[9 octobre] 400 parcs nationaux et musées** sont fermés à travers le pays du fait du « shutdown », avec un impact négatif sur le tourisme. Autre conséquence : la fermeture des administrations et services fédéraux, avec plus de 800.000 fonctionnaires – jugés non essentiels – mis en congés pour une durée indéterminée.





## L'Amérique ne veut plus être **LE GENDARME DU MONDE**



Les Américains n'ont jamais eu autant d'aversion pour la guerre. Eux qui avaient massivement soutenu les interventions en Irak et en Afghanistan ont montré une résistance farouche à celle en Syrie. À la fin d'août, ils n'étaient que 9 % à la soutenir, soit le plus bas niveau d'approbation jamais observé pour une offensive. Barack Obama l'a évitée, non sans maladresse. Le retrait des troupes d'Afghanistan va dans le même sens. Les contingents auront fondu de moitié en un an. Compte tenu des tensions avec Hamid Karzaï, Washington envisage même une « option zéro », qui reviendrait à n'y laisser aucun soldat après 2014. La menace est peu crédible mais montre à quel point Obama est lassé de devoir jouer le gendarme du monde. Il a surpris tout le monde en revoyant les relations historiques qui liaient Washington à l'armée égyptienne. Celle-ci doit renoncer à une partie des 1,3 milliard de dollars qui lui étaient versés chaque année sous forme d'équipements militaires, le temps que le pays retrouve le chemin de la démocratie. **L.R.**



On en parlera en  
**2014**

### **DES MID-TERM TRÈS OUVERTES**

Les élections de mi-mandat de novembre 2014 sont déjà dans toutes les têtes à Washington. On sait que les Américains sont en colère contre leurs parlementaires, qui n'ont pas su s'accorder sur le budget 2014 à temps et éviter la fermeture des services fédéraux. Les sondages montrent qu'ils font porter la responsabilité du « shutdown » en priorité au parti républicain. Mais cela ne veut pas dire que les Démocrates arracheront de nombreux sièges en novembre. D'abord parce que les circonscriptions deviennent de plus en plus polarisées politiquement, et donc changent plus difficilement de couleur politique. Ensuite parce que l'état-major républicain, conscient du danger, a commencé à se désolidariser des éléments les plus extrémistes affiliés au Tea Party. Les Démocrates, enfin, souffrent de la chute de popularité de Barack Obama, empêtré dans les ratés de la réforme de l'assurance-santé. **K. De M.**

# L'économie finit l'année en trombe

Par Karl De Meyer, correspondant à New York

**B**ien sûr, la croissance turbo du troisième trimestre laisse à penser que l'économie américaine a enfin retrouvé une dynamique forte et durable. Le produit intérieur brut (PIB) a bondi de 4,1 %, en termes annualisés pour la période de juillet à fin septembre. Et pas seulement, comme on l'a cru un moment, grâce aux stocks des entreprises. La consommation des ménages, qui représente 70 % de l'activité économique, repart aussi. Mais il faut se rappeler qu'il est bien difficile de décrypter l'état de santé réel de l'économie américaine. Les États-Unis sont visiblement, depuis 2009, dans une reprise qui ne ressemble pas à celles qui ont suivi les récessions précédentes. Plusieurs fois, la croissance a semblé repartir pour de bon, avant de décevoir. Quand il regarde 2013 dans le rétroviseur, Evariste Lefeuve, chez Natixis, souligne toutefois que l'économie a très bien digéré

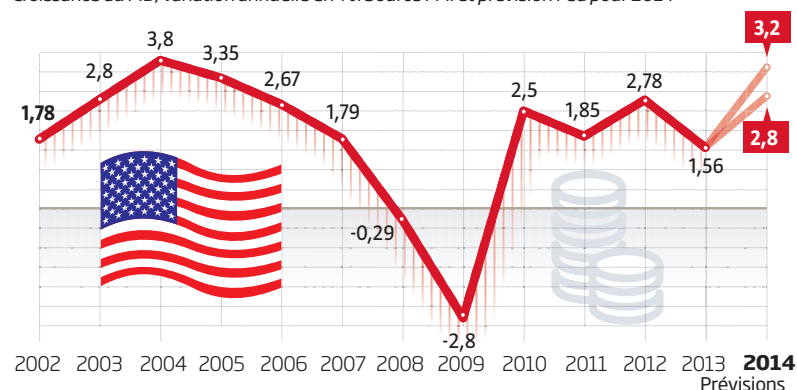
plusieurs facteurs contraires. « Vous avez d'abord eu un resserrement budgétaire avec l'entrée en vigueur en mars des coupes automatiques prévues par le séquestre, ainsi qu'une plus grande pression fiscale à partir du 1<sup>er</sup> janvier. Vous avez ensuite observé une remontée sensible des taux d'intérêt à long terme, de l'ordre de 80 points de base ; les marchés commençant à anticiper, notamment au cours de l'été, la fin de l'assouplissement quantitatif de la Federal Reserve. Enfin, l'économie a aussi dû composer avec une hausse du dollar qui pénalise les exportations. » Pour l'avenir, la banque centrale elle-même fait preuve de prudence. En décembre, elle a élargi sa fourchette d'anticipation : elle attend entre 2,8 % et 3,2 %, contre 2,9 à 3,1 % auparavant.

## UN PROBLÈME STRUCTUREL

Le facteur déterminant sera la consommation des ménages. Les Américains devraient cette année être moins contraints par de nouvelles ponctions fiscales ou sur leurs cotisations. La paix des braves que Républicains et Démocrates ont conclue au Congrès, sur le budget 2014, est de bon augure. Les Américains n'ont a priori pas à craindre de fermeture des services fédéraux, comme en octobre dernier. Et Ben Bernanke, au cours de sa dernière conférence de presse, a été clair : les taux directeurs de la Fed resteront proches de zéro longtemps après que le taux de chômage sera redescendu sous les 6,5 %. Les marchés ont apprécié. Reste malgré tout un problème structurel, comme l'explique Evariste Lefeuve : « Le partage de la valeur ajoutée se fait en défaveur des salariés. Pour avoir une croissance durable dans les années qui viennent, il faudrait avoir des hausses de salaires plus importantes. » Les entreprises font des profits, ont des liquidités importantes, mais préfèrent se désendetter plutôt que d'investir.

## La Fed optimiste pour 2014

Croissance du PIB, variation annuelle en %. Source FMI et prévision Fed pour 2014



## Janet Yellen, première femme à la tête de la Fed

**C**e n'était pas le premier choix de Barack Obama. Mais c'est Janet Yellen, 67 ans, qui s'apprête à prendre le fauteuil à plusieurs milliers de milliards de dollars de Ben Bernanke à la tête de la Federal Reserve, fin janvier. Économiste réputée, multidisciplinée, auteure de très nombreuses études sur le marché du travail, vice-présidente de la Fed, elle avait le CV parfait pour prétendre au poste. Mais pas l'entregent, ni l'accès à la Maison-Blanche. Barack Obama souhaitait initialement nommer Larry

Sommers, son ancien conseiller économique, aux heures les plus difficiles de la grande récession, ancien secrétaire au Trésor de Bill Clinton, extrêmement bien connecté au monde de la finance. Mais voilà, Larry Summers, à l'ego surdimensionné, n'a pas que des amis. Et beaucoup de casseroles. Ses ennemis ont rappelé son insistance à vouloir déréglementer les produits dérivés, à la fin des années 1990. Ses déclarations misogynes. Ses liens avec un fonds spéculatif. Au cours

de l'été, il est apparu que la procédure de confirmation au Sénat risquait de tourner au pugilat. Barack Obama n'avait vraiment pas besoin d'ouvrir un nouveau front, dans un deuxième mandat déjà très difficile. Janet Yellen offre un profil beaucoup plus consensuel. Ben Bernanke, à la mi-décembre, a annoncé lui-même le début du démantèlement de l'assouplissement quantitatif (QE) entamé en septembre 2012. Il a ainsi épargné à Janet Yellen un exercice périlleux,

compte tenu de la nervosité des marchés. Reste à voir comment et à quel rythme la nouvelle présidente va poursuivre l'arrêt progressif du programme d'injection de liquidités dans l'économie. Vu son profil de colombe, et ses préoccupations récurrentes au sujet du chômage, il y a fort à parier qu'elle procédera de manière modérée. Elle devra aussi faire preuve de doigté pour expliquer comment elle compte orienter les taux directeurs. Ils devraient a priori rester proches de zéro jusqu'en 2015. **K. De M.**

# 3 | UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS

## Shinzo Abe et ses « Abenomics » bousculent le Japon

Le Premier ministre, à la manœuvre depuis plus d'un an avec un programme ambitieux, doit encore convaincre les entreprises, frileuses, du caractère durable de la reprise.

Par Yann Rousseau, correspondant à Tokyo



Il y a un an, le parti conservateur LDP emportait avec une large avance les législatives japonaises et son leader, Shinzo Abe, prenait la tête du gouvernement pour officiellement « réveiller » l'archipel et le sortir enfin de son tunnel de déflation et de stagnation économique. En février, à l'occasion de son premier déplacement officiel aux États-Unis, le nouveau Premier ministre présentait devant des économistes américains son projet économique baptisé « Abenomics » et lançait à la foule un enthousiaste « *Japan is back* ».

Depuis, le Premier ministre japonais a plutôt tenu ses promesses et consciencieusement déroulé son programme économique constitué de « 3 flèches ». Il a d'abord fait voter une rallonge budgétaire pour lancer un très classique programme de dépenses publiques, concentré notamment sur la rénovation d'infrastructures ou la reconstruction de la région du Tohoku, frappée par le séisme et le tsunami de mars 2011. Après la nomination d'un allié à la tête de la Banque du Japon (BoJ), il a contraint dans un second temps l'institution à lancer un spectaculaire programme d'assouplissement quantitatif.

### UNE HAUSSE DE TVA QUI INQUIÈTE

Cherchant à relancer la hausse des prix et à contraindre les banques commerciales à prêter plus aux entreprises et aux particuliers, la BoJ assèche le marché des obligations d'État, en achetant désormais chaque mois pour 7.000 milliards de yens (70 milliards de dollars) de titres. Une initiative qui

**2,6%**

C'est, au 3<sup>e</sup> trimestre 2013, la croissance du PIB au Japon en glissement annuel, le plus fort taux de croissance du groupe des sept grands pays de l'OCDE.

a enchanté les marchés. Le yen a perdu au premier semestre près de 25 % de sa valeur face à l'euro et au dollar. Les profits rapatriés de l'étranger et « changés » en yen par les entreprises ont mathématiquement gonflé les résultats des grands groupes, qui ont vu la valeur de leurs actions s'envoler. Et l'indice Nikkei a progressé de 80 % entre novembre 2012 et mai 2013. Dopé par les chantiers publics, le PIB a retrouvé l'une des plus fortes croissances du club des pays développés. Et l'inflation frémit.

Pourtant, les entreprises semblent encore dubitatives. Elles n'ont pas augmenté les salaires de leurs employés et rechignent à transformer les millions de CDD, très mal protégés au Japon, en CDI. Leurs exportations en volumes ne bondissent pas, malgré la baisse du yen. Et le recul de la devise nipponne renchérit rapidement les importations. La population souffre de la hausse du prix de l'essence, de l'électricité, de la farine ou du chou chinois. Le relèvement programmé en avril prochain de la TVA (elle passera de 5 % à 8 %) fait craindre une chute de la demande intérieure, qui reste le grand moteur de l'activité dans le pays. Pour convaincre les groupes de croire à une reprise durable et à la fin de la déflation, Shinzo Abe multiplie les projets de réformes structurelles, qui constituent sa troisième flèche, mais sa propre majorité, très liée à différents groupes d'intérêts socio-économiques, comme notamment les agriculteurs, hésite à le suivre. Il ne pourra pourtant célébrer « le retour du Japon » que s'il parvient dans les toutes prochaines semaines à dépasser ces résistances. ●

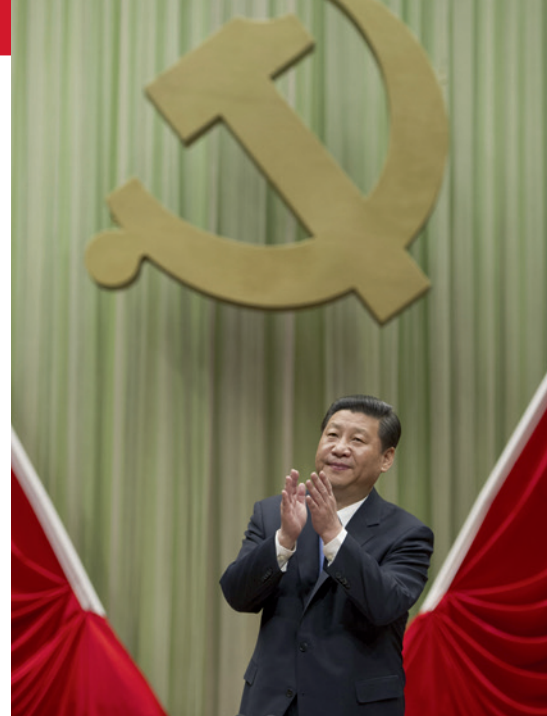
# Xi Jinping veut faire régner l'ordre en Chine

Par Gabriel Grésillon, correspondant à Pékin

**U**n peu plus d'un an qu'elle est aux commandes : la nouvelle équipe qui dirige la Chine sera-t-elle celle qui fera souffler le vent du changement sur un pays qui a bien besoin de réformes (voir aussi page 34) ? Il est encore un peu tôt pour l'affirmer. Les tout premiers mois de Xi Jinping à la tête du Parti communiste ont été porteurs d'espoir. Le nouvel homme fort a commencé son mandat par un voyage dans le sud du pays, comme en écho à ceux entrepris, en son temps, par Deng Xiaoping, au cours desquels le père de la Chine moderne avait impulsé l'ouverture économique du pays. Autres changements notables : Xi Jinping a organisé une chasse sans précédent contre les comportements ostentatoires des fonctionnaires. Fini les banquets somptueux, les voitures de fonction utilisées pour partir en week-end... Désormais, les cadres se doivent d'être exemplaires, alors qu'ils avaient totalement perdu de vue cet objectif. Du coup, c'est aussi la lutte contre la corruption, confiée à un homme-clé du système, Wang Qishan, qui a pris une dimension nouvelle. Des têtes haut placées sont tombées, comme l'équipe dirigeante du géant pétrolier Petrochina. Mais en même temps, Xi Jinping a renforcé la censure et

le contrôle d'Internet, insistant sur la formation idéologique des cadres du Parti, et mettant régulièrement en garde contre l'influence néfaste de l'idéologie occidentale. Obsédé par l'effondrement de l'URSS, il semble convaincu que c'est uniquement en se renforçant au plan idéologique que la technocratie chinoise gardera sa cohésion et sa force.

Du coup, le numéro deux du système, Li Keqiang, dont le positionnement libéral ne fait guère de doute, a-t-il les moyens d'agir ? Son grand projet de zone de libre-échange à Shanghai, qui a fait couler beaucoup d'encre avant sa mise en œuvre, semble finalement en deçà des attentes. Reste que, depuis le plenum du Parti, Pékin a enfin annoncé un programme de réformes très ambitieuses, qui doit notamment remettre le marché au centre du jeu, et donc réduire l'interventionnisme de l'État dans l'économie. Pour la première fois depuis un peu plus d'un an, l'hypothèse que la Chine soit réellement en train de bouger est devenue crédible. Reste à passer aux actes. ●



**[1<sup>er</sup> mars]** Xi Jinping, à l'occasion d'un anniversaire du comité central du parti. Si l'homme fort de Pékin a montré des signes d'ouverture, il garde une aversion pour l'idéologie occidentale, qui se traduit par une censure de plus en plus forte d'Internet en Chine.

## Iran : le choc Hassan Rohani

**T**rois mois après son entrée en fonction, Hassan Rohani, le nouveau président iranien, a créé la surprise sur le dossier nucléaire en signant l'accord avec les 5+1 (États-Unis, France, Royaume-Uni, Russie, Chine et Allemagne) l'engageant à limiter son programme nucléaire en échange d'un allègement des sanctions économiques. Un compromis « historique », qui ne lève pas toutes les ambiguïtés, concernant notamment le programme d'enrichissement. **Y.B.**



## Venezuela : Maduro dans l'ombre de Chavez

**L**a mort du très charismatique Hugo Chavez a laissé un trou béant. Son successeur et dauphin Nicolas Maduro, élu en mars 2013 d'une courte tête, a bien du mal à imposer sa marque. Contesté par l'opposition, il obtient du parlement des pouvoirs spéciaux qui lui permettent, pendant un an, de gouverner par décret afin de mener sa guerre économique, mais dénonce « les forces de la bourgeoisie et de l'impérialisme » qu'il soupçonne de chercher à le renverser. **M. De G.**



## Mexique : Peña Nieto un réformateur crédible

**E**n portant Enrique Peña Nieto à la présidence, le Mexique a choisi un réformateur qui tient ses promesses. En moins d'un an, le nouveau chef de l'État a modernisé les télécommunications et l'éducation avant de s'attaquer à l'énergie et à la fiscalité. Ces deux derniers domaines sont intimement liés car la privatisation partielle de Pemex, le géant pétrolier pourvoyeur d'un tiers des recettes fiscales, oblige à trouver de nouvelles sources de revenus. **M. De G.**



# 4 | PÉTROLE ET GAZ : LA NOUVELLE DONNE

## Les États-Unis, bientôt premier producteur mondial de pétrole

L'Amérique pourrait accéder à la première marche du podium dès 2015. Un événement qui aura nécessairement des répercussions sur le plan géopolitique. *Par Anne Feitz*

**L**es prévisionnistes divergent sur la date précise, mais n'ont guère de doute sur l'événement lui-même : les États-Unis vont devenir, dans un avenir proche, premier producteur mondial de pétrole. L'Agence internationale de l'énergie (AIE), qui représente les pays consommateurs de l'OCDE, avait prévu fin 2012 que l'échéance serait atteinte en 2017. Elle estime aujourd'hui que l'Amérique montera sur la première marche du podium, devant l'Arabie saoudite, dès 2015.

Les États-Unis ont déjà détrôné la Russie en 2010 pour la production de gaz. Et, selon l'administration américaine (US Energy Information Agency), le pays devrait être devenu fin 2013 champion du monde pour les hydrocarbures, pétrole et gaz mélangés, avec près de 25 millions de barils équivalent pétrole produits quotidiennement, contre environ 22 millions en Russie et 13 millions en Arabie saoudite. Une tendance lourde qui s'explique, outre-Atlantique, par le boom du pétrole et du gaz de schiste, ces hydrocarbures emprisonnés dans la roche-mère et dont l'extraction a été rendue possible grâce à la technologie controversée de la fracturation hydraulique, combinée à du forage horizontal.

### VERS L'INDÉPENDANCE ÉNERGÉTIQUE

La production de « light tight oil » (du brut très léger assimilé au pétrole de schiste, car il est, lui aussi, extrait par fracturation hydraulique) a explosé, pour atteindre 2,3 millions de barils par jour (Mb/j) mi-2013, alors qu'elle était nulle en 2005. Et l'extraction de brut outre-Atlantique, qui était en déclin, a recommencé à croître depuis le milieu des années 2000 pour atteindre 9,2 Mb/j en 2012 (y compris les liquides de gaz naturel). Une production à comparer avec celle de l'Arabie saoudite (11,7 Mb/j) et de la Russie (10,7 Mb/j), selon les données compilées par l'AIE. Et la tendance va se poursuivre : l'agence table en effet sur une hausse de 30 % d'ici à 2025. Tout en reconnaissant que ce rebond ne durera pas éternellement, car les puits d'hydrocarbures de schiste s'épuisent très vite : un grand nombre de forages sont nécessaires pour maintenir la production.

Ce bouleversement du classement mondial n'en change pas moins la donne, économique et géopolitique, sur la planète entière. « L'Amérique du Nord va clairement vers l'indépendance énergétique », note Denis Florin, associé chez Lavoisier Conseil. Les États-Unis devraient même devenir exportateurs de gaz dès 2016, lorsque les premières

unités de liquéfaction actuellement en construction seront achevées. Côté pétrole, « leur taux de dépendance baisse depuis 2005, avec une balance nette des importations tombée à 40 % de la consommation totale en 2012, par rapport à son sommet de 60 % en 2005, poursuit Denis Florin. Cela va changer les priorités des États-Unis au Moyen-Orient : ils s'appuieront à l'avenir essentiellement sur la Turquie, l'Arabie saoudite, Israël, et l'Égypte. » Les flux commerciaux eux aussi vont évoluer : les pays de l'Opep devront se tourner vers l'Asie pour trouver de nouveaux débouchés. ●

### Le déclin relatif du Moyen-Orient

Pour la première fois, l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (Opep) a admis, l'été dernier, que le boom spectaculaire des hydrocarbures de schiste aux États-Unis changerait la donne pour ses membres. Alors que la production outre-Atlantique connaît une croissance impressionnante, l'Opep prévoit ainsi que la demande pour ses pétroles bruts chutera cette année à son plus bas niveau depuis cinq ans. Et cela devrait durer dans les années à venir : si l'on croit l'AIE (Agence internationale de l'énergie), l'organisation pourrait voir baisser son poids dans la production mondiale, de 43 % à 41 %, entre 2012 et 2020.

L'Arabie saoudite, premier producteur mondial de brut, pourrait notamment réduire ses extractions, afin de maintenir les prix de l'or noir à des niveaux élevés : le royaume wahhabite, qui joue traditionnellement un rôle de « swing producer » (producteur tampon), devrait selon l'AIE voir sa production tomber de 11,7 millions de barils par jour (Mb/j) en 2012, à

10,6 Mb/j en 2020. Les révolutions arabes et les troubles géopolitiques, qui affectent la production de pays comme la Libye, la Syrie ou le Nigeria, réduisent aussi le poids relatif du cartel.



Pas question pour autant d'enterrer de sitôt le Moyen-Orient. « La zone est, et restera, le cœur de l'industrie pétrolière pendant de nombreuses années », insiste Fatih Birol, économiste en chef de l'AIE. « C'est une zone qui recèle d'immenses gisements, avérés et peu chers à exploiter », estime lui aussi Denis Florin, associé chez Lavoisier Conseil. Des pays comme l'Irak sont appelés à alimenter la croissance de la zone : sa production passerait selon l'AIE, de 3 Mb/j en 2012, à 5,8 Mb/j dès 2020 et 7,9 Mb/j en 2035. Une levée éventuelle de l'embargo sur l'Iran pourrait également y contribuer. En outre, la croissance de la production américaine ne durera pas éternellement : les puits d'hydrocarbures de schiste s'épuisent très rapidement. Selon l'AIE, la part de l'Opep remonterait à 46 % en 2035. **A.F.**

# Le gaz et le pétrole de schiste redessinent la carte mondiale de l'énergie

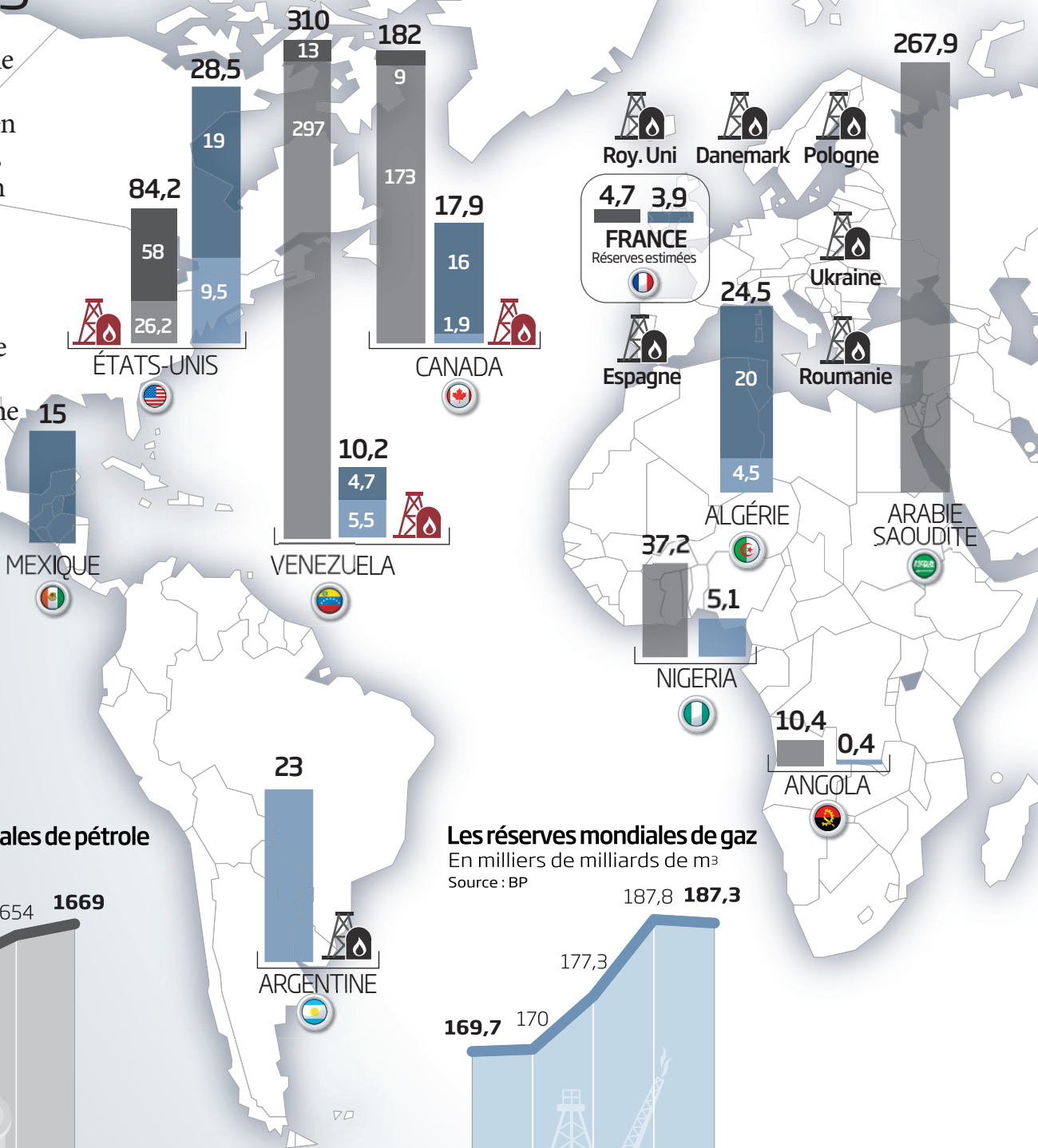
Longtemps, l'industrie pétrolière les a jugés inexploitable. Mais en l'espace de quatre ans, la mise en production des gisements d'huile et de gaz non conventionnels a totalement changé l'équation énergétique mondiale. La production américaine s'envole, les sources d'approvisionnement se diversifient, la dépendance vis-à-vis du Moyen-Orient s'amenuise. Quant au sempiternel débat sur le pic pétrolier, il est, pour un temps, refermé...

## Ressources exploitables

### Conventionnelles

-  Pétrole en milliards de barils
-  Gaz en milliers de milliards de m<sup>3</sup>

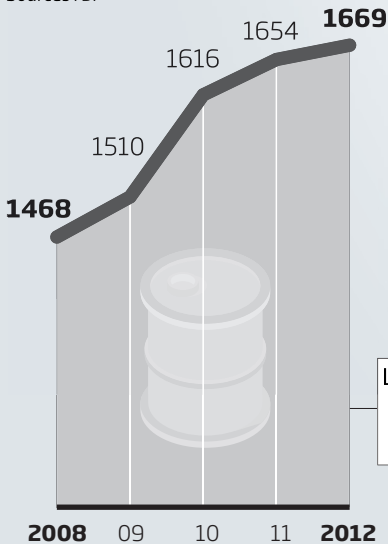
 Pays qui lancent l'exploitation de gisements non conventionnels



## Les réserves mondiales de pétrole

En milliards de barils

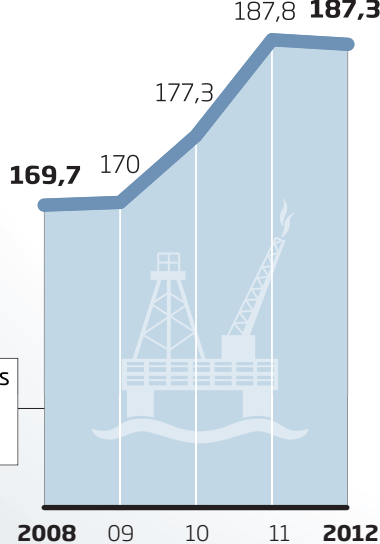
Sources : BP



## Les réserves mondiales de gaz

En milliers de milliards de m<sup>3</sup>

Source : BP



La prise en compte des nouvelles ressources en gaz et pétrole de schiste explique presque à elle seule le bond des réserves mondiales observé depuis 2008.

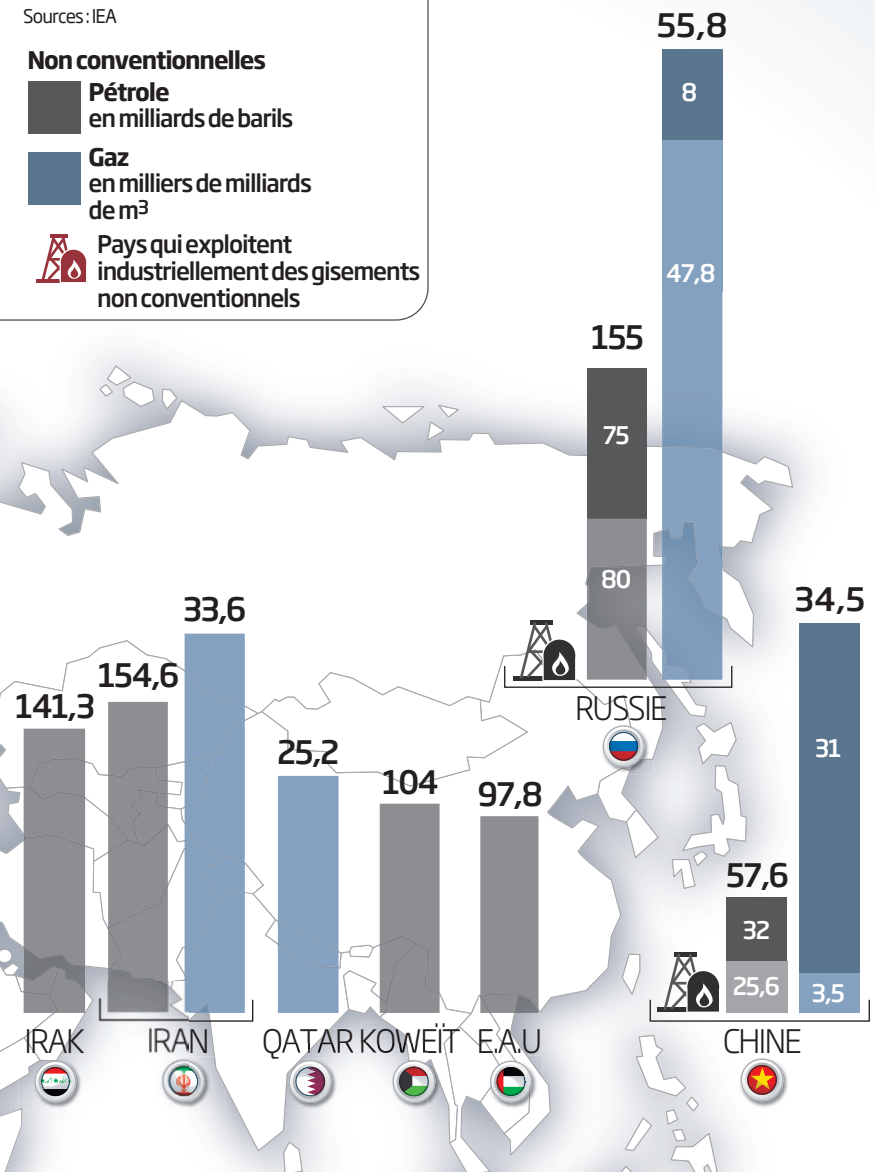
Sources : IEA

**Non conventionnelles**

**Pétrole**  
en milliards de barils

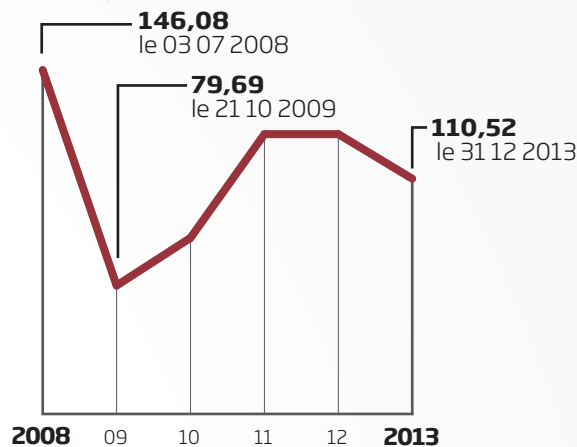
**Gaz**  
en milliers de milliards  
de m<sup>3</sup>

 **Pays qui exploitent  
industriellement des gisements  
non conventionnels**



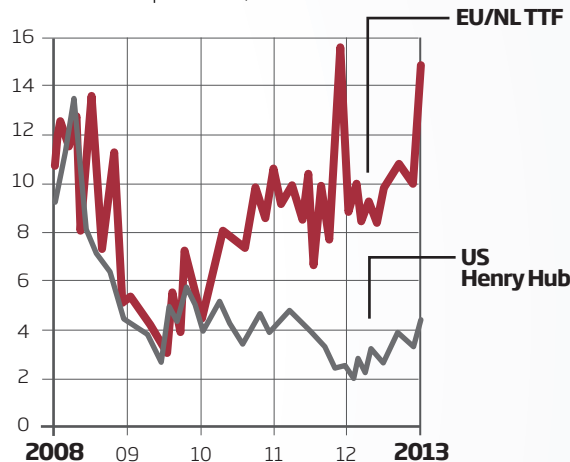
**Le prix du brent depuis 2008**

En dollars  
Sources : Bloomberg

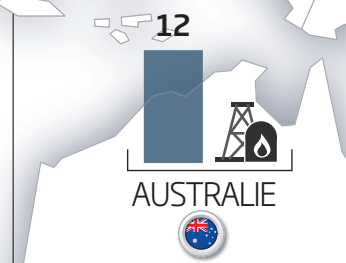
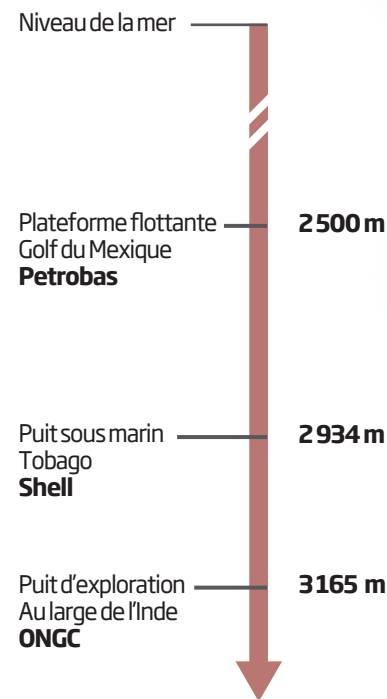


**Le prix du gaz depuis 2008**

En dollars par millions de Btu (British thermal unit)  
Source: ABN AMRO Group Economics, Thomson Reuters

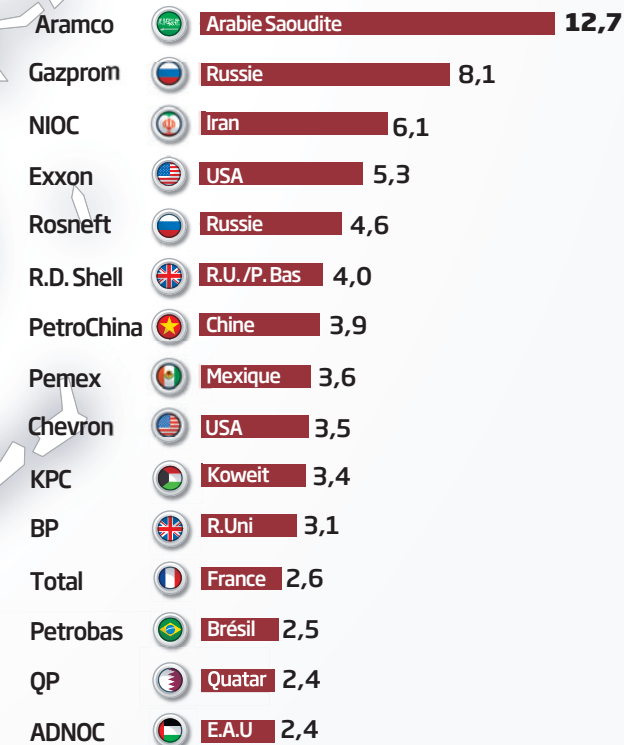


**Des forages offshore toujours plus profonds**



**Les 15 premières compagnies pétrolières**

En 2013, production en millions de barils équivalent pétrole par jour  
Source : «The World's Biggest Oil Companies 2013», Forbes Nov. 2013



Art Presse

## Les champions de la croissance ont mis un genou à terre

La fin annoncée de la politique monétaire accommodante des États-Unis a provoqué des fuites massives de capitaux jusque-là placés dans ces économies en devenir. La méfiance s'est désormais emparée des émergents. *Par Michel De Grandi*

**I**ls étaient, voici moins d'un an, ceux qui allaient tirer de son ornière l'économie mondiale. Ils ont, cette année 2013, trébuché, faisant apparaître une fragilité dissimulée jusque-là par leurs taux de croissance qui laissaient rêveurs bon nombre de spécialistes.

Le coup est venu de la Réserve fédérale américaine, qui, en annonçant au printemps la fin proche de son QE (quantitative easing, sa politique monétaire accommodante), a déclenché des mouvements de retraits massifs des capitaux placés jusque-là sur ces marchés en devenir. Ils sont sortis par vagues successives, en mai-juin déjà, en août ensuite. Entre la mi-mai et la fin du mois de juillet 2013, les sorties nettes auraient atteint 92 milliards de dollars, dont les deux tiers sur les obligations. Même la Chine a constaté en juin et en juillet des sorties nettes de capitaux. Conséquence immédiate de ces mouvements : les monnaies des économies les plus touchées ont dévié. La roupie indienne a cédé en quelques semaines 20 % par rapport au dollar, le real brésilien pratiquement 15 % (et

35 % depuis son pic de juillet 2011). La livre turque et le rand sud-africain ont l'un et l'autre cédé 12 %.

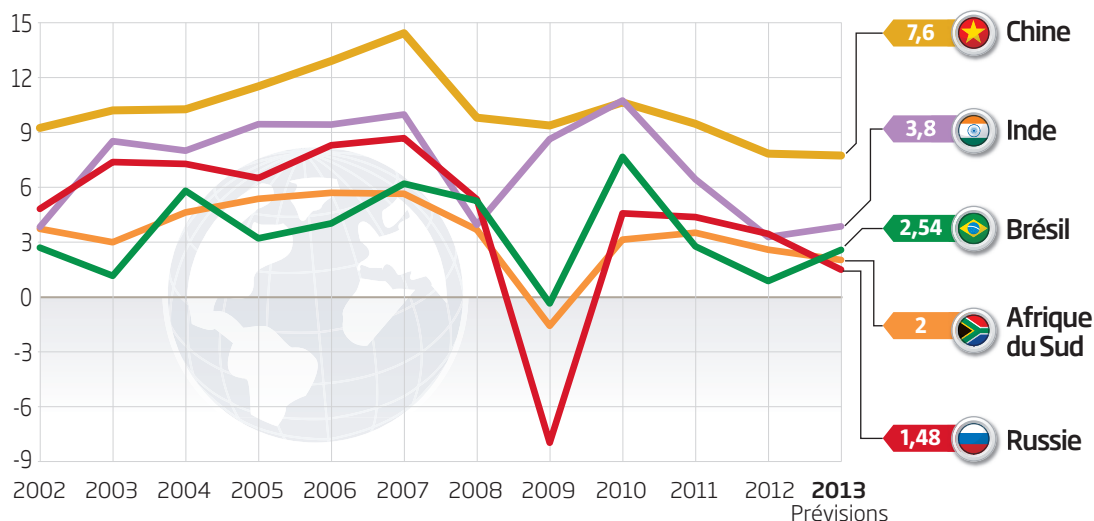
Au-delà des situations particulières de tel ou tel pays, cette crise a révélé une tendance amorcée trois ans plus tôt, où les plus grandes économies émergentes ont commencé déjà à subir une lente détérioration de leurs fondamentaux. Outre le déséquilibre des soldes budgétaires et la réapparition de l'inflation, les comptes extérieurs ont été mis à rude épreuve par la faiblesse de la demande en Europe et aux États-Unis. À la fin du mois de juin, la croissance du PIB réel agrégé des 25 principaux émergents est ressortie à + 4,5 % en glissement annuel sur un an alors qu'elle était de + 5 % en 2012 et de + 5,6 % en 2011. Dans le même temps, celle des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) est passée de 6,8 % à 5,7 %.

L'autre aspect inattendu de cette situation finalement inédite a été la redécouverte du risque « pays émergents ». L'analyse « à l'ancienne » mettait en avant le potentiel de croissance, la montée en puissance de la middle class, avec son effet d'entraînement sur la demande interne, et, bien sûr, l'immensité des besoins. Non seulement il est clair que la Chine ou l'Inde n'auront plus de croissance à deux chiffres, mais les tensions politiques apparues dans certains pays sont venues brouiller plus encore une image quelque

peu ternie. Il faut toutefois raison garder. Même fragilisés, les pays émergents ne sont pas pour autant sortis du cycle de croissance. Selon l'OCDE, ces économies en devenir devraient représenter en 2030 quelque 60 % de l'économie mondiale. Dans la plupart des pays, la croissance va rester sensiblement plus élevée que dans les pays avancés. Et les investisseurs auront tôt fait de retrouver le chemin de ces capitaux en devenir et des rendements supérieurs aux économies dites matures. En 2013, les émergents ont certes mis un genou à terre. Ils n'ont en rien perdu la bataille de la croissance. ●

### Des BRICS moins flamboyants

Variation annuelle du PIB, en %. Source FMI





**[Août 2013] Devant la Bourse de Mumbai.** Au cœur de l'été, la roupie n'en finit plus de perdre du terrain face au dollar. Le marché s'inquiète de la santé de l'économie indienne et du rapatriement d'une partie des capitaux vers les États-Unis.



## Le grand plongeon des monnaies locales

Par Nessim Ait Kacimi

**A**près une longue période de hausse, les monnaies des pays émergents ont connu à l'été 2013 leur pire correction depuis la crise de 2008. Les anticipations, finalement erronées, de la fin de la politique de soutien de la Réserve fédérale ont pénalisé tous les actifs et marchés internationaux qui avaient bénéficié pendant quatre ans de cet afflux de liquidités bon marché. Bilan, les roupies indienne et indonésienne, la livre turque, le real brésilien ou le rand sud-africain ont perdu entre 10 % et 20 % de leur valeur durant l'été. Les investisseurs étrangers ont vendu en masse leurs actions et obligations des pays émergents, entraînant une chute des devises de la zone. Au départ, ce sont les monnaies jugées les plus vulnérables (roupie indienne, livre turque), celles de pays affichant un fort déficit courant et qui ont donc un besoin d'argent pressant, qui ont le plus souffert. Puis la baisse s'est propagée à l'ensemble des devises

émergentes. Brutale et inattendue, leur correction est toutefois sans commune mesure avec la crise asiatique de 1997-1998 : durant cette période, la roupie indonésienne s'était effondrée de 70 %, le ringgit malaisien de 55 %, et le baht thaïlandais de 30 %.

### FUITE DES CAPITAUX

Les interventions des banques centrales (turque, indienne, brésilienne...) pour soutenir leurs devises ne leur ont offert qu'un répit très relatif, comme en ont témoigné les difficultés persistantes de leurs monnaies. Cet été, « les craintes relatives à la "guerre des changes" [les tentatives répétées de certains pour affaiblir leur devise et regagner en compétitivité au détriment de leurs partenaires commerciaux] ont laissé place aux craintes de voir les capitaux étrangers fuir leurs économies », résumant les économistes du Crédit suisse. Les banques

centrales ont mis à contribution leurs réserves de changes pour chercher à stabiliser leur monnaie afin d'éviter que la fuite des capitaux n'aggrave encore leurs maux.

Ce vrai-faux changement de politique monétaire de la Fed est tombé, il est vrai, au plus mauvais moment, « quand la croissance repartait dans les pays développés et qu'elle semblait avoir atteint un sommet dans les émergents. Une situation peu courante, leurs cycles économiques étant généralement plus corrélés et synchronisés », souligne Daragh Maher, stratège changes chez HSBC. Le retrait progressif du soutien de la Fed, sans doute au premier semestre de 2014, devrait permettre au dollar de remonter. De quoi mettre de nouveau sous pression les devises émergentes face à un billet vert ragailardi. Ce pourrait être le deuxième acte de la correction des monnaies émergentes, après la « répétition » de l'été 2013. ●

# En Chine, un nouveau modèle de croissance pointe enfin

Par Gabriel Grésillon, correspondant à Pékin

**D**epuis le temps que Pékin en parle, le rééquilibrage de la croissance chinoise va-t-il enfin commencer ? Avec son grand programme de réformes exhibé en novembre, la nouvelle équipe dirigeante semble avoir convaincu les observateurs que le pays allait bouger. Il y a urgence, car l'ancien modèle de développement prend l'eau de toutes parts. Les croissances à deux chiffres relèvent du passé, et les économistes se demandent si la nouvelle norme en la matière se situera autour de 7 %... ou de nettement moins.

Car les deux piliers de l'économie chinoise ont montré leurs limites. Celui de l'exportation reste essentiel, mais pâtit de la hausse des coûts chinois en même temps que de la faiblesse de la demande dans les pays développés. La période où les exportations croissaient de 25 % par an est terminée. L'excédent commercial, loin de représenter 7 % du PIB comme auparavant, se normalise.

## LES DETTES S'ACCUMULENT

L'autre pilier de la croissance chinoise, l'investissement, a bien du mal à diminuer. Et c'est tout le problème : dans un système où les dirigeants tirent leur légitimité de la croissance, la tentation est grande d'investir dans de nouvelles infrastructures, et de faire tourner à plein les entreprises publiques, sans s'appesantir sur la réalité des besoins. Au final, les dettes s'accumulent, soit dans les banques, soit dans les circuits d'une finance informelle en pleine

effervescence, et échappant à tout contrôle. L'agence Fitch estime ainsi que l'endettement global de l'économie – en comptabilisant dettes publiques et privées – est passé de 131 % du PIB en 2008 à 218 % en 2013. Un boom qui doit beaucoup au plan de relance massif décidé par les autorités à la fin 2008 pour permettre au pays de passer entre les gouttes de la crise financière internationale.

Difficile d'affirmer qu'un tel degré d'endettement est, en soi, inquiétant. La plupart des pays développés sont à des niveaux supérieurs. Mais dans le camp des émergents, la Chine apparaît désormais comme un pays qui n'a guère de marge de manœuvre financière. Et surtout, sa finance perd en efficacité : alors qu'un yuan de crédit génère un yuan de PIB supplémentaire avant la crise financière, il faut aujourd'hui quatre fois plus d'endettement pour produire le même effet !

Sur le papier, le changement de cap à opérer est donc simple : il faut rééquilibrer la croissance chinoise en remettant la consommation des ménages au centre du jeu. Mais dans les faits, les chantiers à mener sont complexes. Cela implique de retirer du pouvoir aux groupes publics pour en redonner au marché. Cela nécessite de repenser le système financier (voir ci-dessous), de mettre un terme, au moins partiellement, au système administratif qui institutionnalise la discrimination entre urbains et migrants ruraux. C'est exactement la liste des chantiers annoncés par les caciques du PC en novembre. ●

## LES TROIS OBSTACLES qui freinent la « révolution économique »

### ► Le système financier

Il a été conçu dans un seul but : capter l'épargne massive des ménages et l'utiliser à peu de frais pour financer le développement du pays. Un modèle d'une redoutable efficacité mais qui montre ses limites. Car cette « répression financière », comme l'appellent les économistes, consiste à plafonner la rémunération de l'épargne à des niveaux très faibles, donc à appauvrir le petit peuple. À l'heure où l'investissement perd en efficacité et où c'est à la consommation des ménages de prendre le relais, il faut d'urgence libéraliser le secteur ; pour que les banques se livrent concurrence sur la rémunération des dépôts ; mais aussi pour qu'elles cessent de financer presque exclusivement les groupes publics, au détriment des PME et des groupes privés plus innovants.

### ► L'immobilier

Pékin a beau multiplier les mesures pour limiter la spéculation immobilière, les prix de la pierre continuent de grimper dans la plupart des villes chinoises. Certes, c'est un phénomène naturel dans un pays en forte croissance. Mais en Chine, il est biaisé pour au moins deux raisons. D'une part, le système fiscal fait converger l'essentiel des ressources vers l'État central. Pour les collectivités, les ventes de terre sont donc un revenu crucial. Pékin peut décréter la fin de la spéculation, les autorités locales font tout pour contourner ces décisions centrales... D'autre part, face à des banques qui rémunèrent mal leurs dépôts, et à une bourse de Shanghai qui fait grise mine, les ménages n'ont guère d'alternative à la pierre pour faire fructifier leurs économies.

### ► La corruption

Xi Jinping, le nouveau président chinois, a prévenu : faute de s'attaquer sérieusement au fléau de la corruption, c'est la légitimité même du Parti communiste qui menace de s'effondrer. Il a donc annoncé la couleur, en promettant de s'attaquer « *aux mouches comme aux tigres* ». Si les premières têtes tombées étaient effectivement de petits poissons, des noms importants sont apparus dans la liste des personnes qui faisaient l'objet d'une enquête. Le sommet de la pyramide de Petrochina, notamment, est tombé. Plusieurs officiels de haut niveau ont aussi été mis en cause. Au final, pour que ce coup de filet ne soit pas une simple purge mais un réel nettoyage en profondeur, il va falloir trouver les moyens de discipliner un parti auquel ne s'oppose aucun contre-pouvoir...

# 6 | TOUJOURS PLUS RICHES



## 1.426 milliardaires

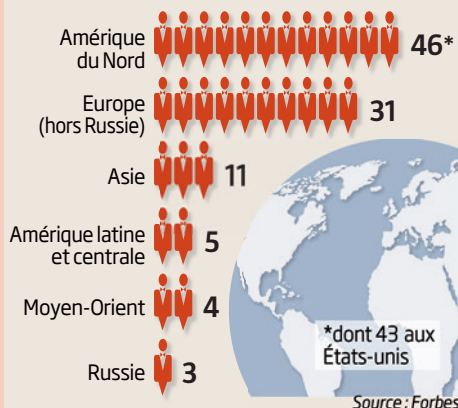
Les milliardaires n'ont jamais été aussi nombreux dans le monde : le dernier classement du magazine américain « Forbes » chiffrait à 1.426 le nombre de personnes disposant de plus de 1 milliard de dollars, soit 200 de plus qu'en 2012. A la date du 14 février 2013, ils se partageaient un total de 5.400 milliards de dollars, en progression de 17 % sur un an. Portés par une Bourse au plus haut, la plupart d'entre eux ont vu leur patrimoine exploser. L'euphorie est ainsi quasi générale parmi les très riches : pour 4 milliardaires qui se sont enrichis, un seul s'est appauvri l'an dernier. L'année a également été marquée par l'entrée d'un Européen dans le top 3 mondial : l'Espagnol Amancio Ortega, fondateur du groupe de prêt-à-porter Zara, pointe désormais juste derrière Carlos Slim et Bill Gates.

## Les 50 premières fortunes mondiales

	Nom	Ce qu'il pèse en milliards de dollars	Âge	Entreprise	Pays
1	Carlos Slim Helu	73	73	télécoms	Mexique
2	Bill Gates	67	58	Microsoft	États-Unis
3	Amancio Ortega	57	77	Zara	Espagne
4	Warren Buffett	53,5	83	Berkshire Hathaway	États-Unis
5	Larry Ellison	43	69	Oracle	États-Unis
6	Charles Koch	34	78	diversifié	États-Unis
6	David Koch	34	73	diversifié	États-Unis
8	Li Ka-shing	31	85	diversifié	Hong Kong
9	Liliane Bettencourt	30	91	L'Oréal	France
10	Bernard Arnault	29	64	LVMH	France
11	Christy Walton	28,2	58	Wal-Mart	États-Unis
12	Stefan Persson	28	66	H&M	Suède
13	Michael Bloomberg	27	71	Bloomberg LP	États-Unis
14	Jim Walton	26,7	65	Wal-Mart	États-Unis
15	Sheldon Adelson	26,5	80	casinos	États-Unis
16	Alice Walton	26,3	64	Wal-Mart	États-Unis
17	S. Robson Walton	26,1	69	Wal-Mart	États-Unis
18	Karl Albrecht	26	93	Aldi	Allemagne
19	Jeff Bezos	25,2	49	Amazon.com	États-Unis
20	Larry Page	23	40	Google	États-Unis
21	Sergey Brin	22,8	40	Google	États-Unis
22	Mukesh Ambani	21,5	56	pétrole, gaz et chimie	Inde
23	Michele Ferrero	20,4	88	chocolats	Italie
24	Lee Shau Kee	20,3	85	diversifié	Hong Kong
24	David Thomson	20,3	56	média	Canada
26	Prince Alwaleed Bin Talal Al Saud	20	58	investissements	Arabie Saoudite
26	Carl Icahn	20	77	finance	États-Unis
26	Thomas & Raymond Kwok	20	-	immobilier	Hong Kong
29	Dieter Schwarz	19,5	74	commerce	Germany
30	George Soros	19,2	83	hedge funds	United States
31	Theo Albrecht, Jr.	18,9	62	Aldi, Trader Joe's	Allemagne
32	Alberto Bailleres Gonzalez	18,2	82	mines	Mexique
33	Jorge Paulo Lemann	17,8	74	bières	Brésil
34	Alisher Usmanov	17,6	60	télécoms, investissements	Russie
35	Iris Fontbona & family	17,4	70	mines	Chili
36	Forrest Mars, Jr.	17	82	bonbons	États-Unis
36	Jacqueline Mars	17	74	bonbons	États-Unis
36	John Mars	17	77	bonbons	États-Unis
36	Georgina Rinehart	17	59	mines	Australie
40	German Larrea Mota Velasco	16,7	60	mines	Mexique
41	Mikhail Fridman	16,5	49	pétrole, banque, télécoms	Russie
41	Lakshmi Mittal	16,5	63	acier	Inde
43	Aliko Dangote	16,1	56	sucre, céréales	Nigeria
44	Len Blavatnik	16	56	diversifié	États-Unis
44	Cheng Yu-tung	16	88	diversifié	Hong Kong
46	Joseph Safra	15,9	74	banque	Brésil
47	Rinat Akhmetov	15,4	47	acier, charbon	Ukraine
47	Leonid Mikhelson	15,4	58	Gaz, chimie	Russie
49	Leonardo Del Vecchio	15,3	78	lunettes	Italie
49	Michael Dell	15,3	48	Dell	États-Unis

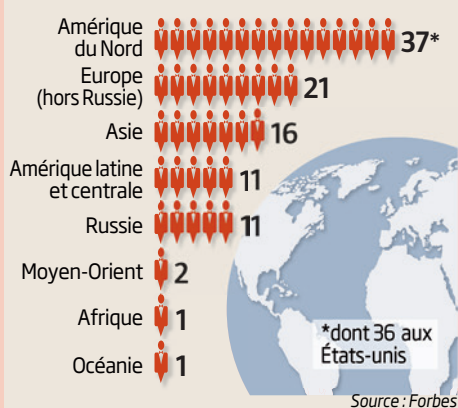
### ...En 2003

(sur les 100 premières places du classement)



### ...En 2013

(sur les 100 premières places du classement)



Source Classement Forbes

# La France redevient le gendarme de l'Afrique

Au Mali, l'opération Serval s'est soldée par un succès incontestable de l'armée française sur le terrain...

En Centrafrique, le défi paraît plus complexe. *Par Yves Bourdillon*

L'intervention française au Mali, annoncée brusquement le 11 janvier 2013, en a surpris plus d'un. À commencer par les djihadistes eux-mêmes, qui mettaient alors en déroute l'armée malienne, au point d'envisager de pousser jusqu'à Bamako. Le gouvernement malien avait appelé à l'aide ; le Conseil de sécurité, saisi par Paris, avait donné son feu vert ; l'opération était donc incontestable du point de vue du droit international et, à l'inverse de celle menée en Libye, n'a suscité aucune protestation de grande puissance. Critiqué pour son indécision sur le front intérieur, François Hollande s'est révélé en chef de guerre, aidé par le quasi sans faute de l'armée française, qui a vite dissipé les craintes d'enlèvement ou de bavures. Malgré l'acharnement et les capacités manœuvrières de leurs combattants, les djihadistes ont été mis en fuite par une armée française qui a visiblement tiré les leçons de l'Afghanistan. Et qui dispose d'unités d'élite au sol

et d'un appui aérien de qualité. Le nettoyage, grotte par grotte, de la montagne de l'Adrar des Ifoghas a constitué la phase la plus délicate d'une opération Serval qui, au total, a mobilisé 4.000 hommes, en sus de la quasi-totalité des forces spéciales françaises, et s'est soldée par la mort de sept soldats. La France a bénéficié de l'appui des Tchadiens, d'unités disparates d'une dizaine de pays africains et des renseignements aériens américains. Les djihadistes ont répliqué en prenant en otages divers Occidentaux, notamment sur le site pétrolier d'In Amenas en Algérie, ce qui a conduit à un assaut meurtrier de l'armée algérienne.

### L'INCONNU EN CENTRAFRIQUE

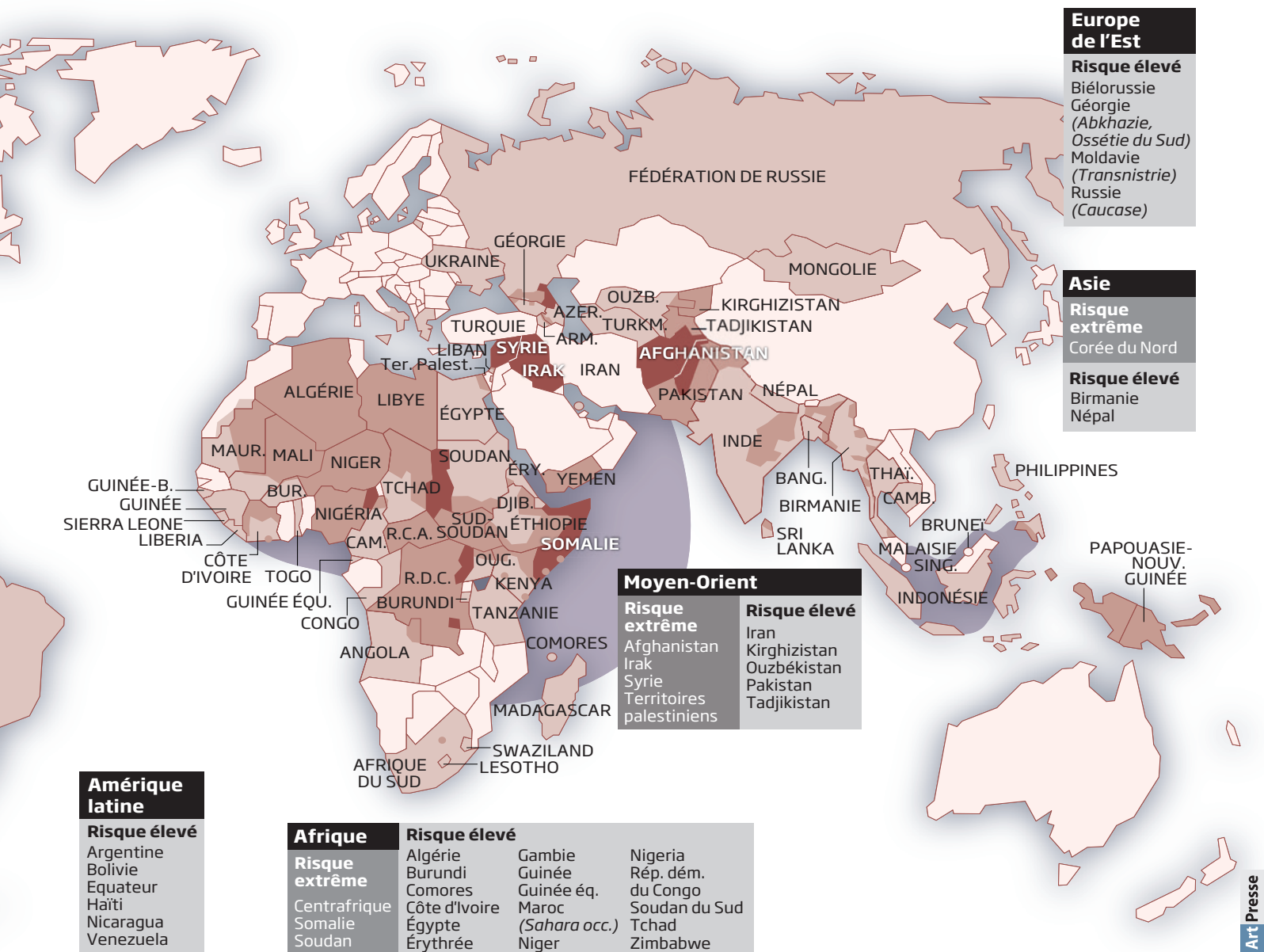
Malgré une sécurisation encore imparfaite du pays, les élections présidentielles à hauts risques se sont déroulées sans anicroche en août. Au deuxième tour, Ibrahim Boubacar Keïta, surnommé IBK, vieux routier de la politique malienne, l'a largement emporté face à Soumaïla Cissé, qui a reconnu sa défaite ; sans doute la première élection transparente depuis longtemps au Mali. Avec une aide internationale de près de 455 millions d'euros, IBK doit reconstruire un pays divisé, où les djihadistes sévissent encore, comme l'a dramatiquement démontré l'assassinat de deux journalistes français de RFI en novembre. Un deuxième front s'est ouvert en décembre, pour la France, avec le début de l'intervention en Centrafrique. Un pays menacé de chaos par des bandes de coupeurs de routes et des massacres entre chrétiens et musulmans. Jamais l'armée française n'avait mené dans cette région du monde deux opérations aussi rapprochées dans le temps. La perte, dès le premier jour, de deux soldats à Bangui, a montré d'emblée combien cette intervention risquait d'être longue et difficile.

## L'offensive des djihadistes

En Afrique, les islamistes déterminés à appliquer la charia après avoir pris le pouvoir par les urnes ou à l'occasion d'une révolution sont globalement en recul, ainsi qu'en attestent les déboires des Frères musulmans en Égypte. En revanche, les djihadistes, adeptes des attentats et de la guérilla, ont été à l'offensive tout au long de l'année. Après une tentative de prise de contrôle du Mali, ils ont continué les kidnappings et prises d'otage dans l'immense zone de droit approximatif que constituent le Sahel et le Sahara. Celle d'In Amenas en janvier s'est soldée, à l'issue d'un assaut de l'armée algérienne, par la mort d'une trentaine d'otages et d'une vingtaine de membres d'Aqmi (Al Qaïda au Maghreb islamique) après une semaine de tension. Près de 800 personnes étaient retenues sur le site. En septembre, ce sont des shebab somaliens qui ont mené une attaque spectaculaire et minutieusement organisée dans un centre commercial de Nairobi, au Kenya. Ils ont tué une soixantaine de civils avant d'être neutralisés par l'armée. **Y.B.**



**[10 décembre] Opération Sangaris en Centrafrique.** Les soldats français patrouillent dans les rues de Bossangoa, dans le cadre de l'action française lancée dans ce pays confronté à une crise humanitaire sans précédent.



Art Presse



## L'ÉGYPTE referme la parenthèse Morsi

Jusqu'au bout, le président issu des Frères musulmans, Mohammed Morsi, a cru pouvoir tenir tête à l'armée, fort de son élection en juin 2012, à l'occasion du premier scrutin présidentiel honnête de l'histoire de l'Égypte. Mais après un ultimatum, la junte militaire n'a pas hésité à le renverser le 3 juin, à la suite d'un immense mouvement de contestation populaire. Les millions d'Égyptiens descendus dans les rues protestaient contre la crise sociale, mais aussi l'incompétence et le sectarisme du gouvernement. Ce putsch, au demeurant jamais reconnu comme tel par des

chancelleries occidentales - déterminées à ne pas couper les ponts avec le nouveau régime - a donné lieu à des affrontements sanglants au Caire et dans les principales villes du pays, qui ont fait plus de mille morts au total. La plupart des dirigeants des Frères musulmans ont été emprisonnés et Morsi est poursuivi pour meurtre. L'Égypte semble peu ou prou revenue à l'ère Moubarak, même si l'état d'urgence a été levé en fin d'année. Les Frères musulmans se disent toutefois prêts au dialogue sous conditions. Sur place, la situation demeure très instable. *Y.B.*



**[16 novembre] Combat de rue dans la ville d'Alep.** La guerre civile a touché durement ce chef-lieu du nord-ouest de la Syrie, dont certains quartiers sont entièrement détruits. Le conflit a déjà fait plus de 126.000 morts en 33 mois, selon l'ONU.

## En Syrie, le chaos sans fin

Par Yves Bourdillon

On en parlera en

**2014**

### LA DEUXIÈME PHASE DES NÉGOCIATIONS SUR LE NUCLÉAIRE IRANIEN

*C'est un grand ouf de soulagement qu'ont poussé les pays occidentaux en concluant, en novembre, les négociations avec l'Iran sur le moyen de contrôler son programme nucléaire. Mais le plus dur reste à faire : à l'issue, en mai, d'une première phase de six mois chargée de rétablir la confiance entre Téhéran, d'une part, et les États-Unis, la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, d'autre part, il faudra trouver une solution globale. Autrement dit une solution qui convienne aux deux parties et permette de s'assurer que Téhéran n'a pas des morceaux de programme nucléaire militaire cachés dans des coins. Avant l'ouverture de ces négociations, en juin prochain, il faudra vérifier que Téhéran respecte ses engagements, c'est-à-dire n'accumule plus d'uranium enrichi à 20 % en isotope 235, pouvant servir de base à une bombe, et démantèle ses stocks existants de 187 kg. Les Occidentaux doivent de leur côté annuler un certain nombre de sanctions, afin de récompenser Téhéran de sa sincérité. Ce qui devrait permettre à une partie substantielle des 2 millions de barils par jour produits par Téhéran de venir légalement sur le marché... Y.B.*

**I**nterminable. La guerre civile déclenchée en Syrie, dans la foulée du « printemps arabe », il y a presque deux ans, et qui a déjà fait plus de 100.000 morts, ne semble toujours pas trouver d'issue. Le front et les zones de massacres ont changé au gré des progressions et des revers des deux camps. D'un côté, le régime de Bachar al-Assad, soutenu par l'Iran et par la Russie ; de l'autre, les rebelles financés et armés par les monarchies arabes du Golfe, ainsi que, plus discrètement, par certains pays occidentaux. Mais c'est une attaque à la fin d'août aux armes chimiques, très vraisemblablement au gaz sarin, qui a failli faire basculer le conflit vers une guerre régionale, dans laquelle se seraient même impliquées les grandes puissances. Barack Obama préparait des frappes en forme de « coups de semonce » contre le régime syrien, à qui était attribuée la responsabilité du massacre qui aurait fait, selon les sources, de 600 à 2.200 victimes civiles, tuées dans leur sommeil. Certains y voyaient déjà les prémices d'une guerre mondiale, et à peu près personne, parmi les chancelleries, n'a soutenu

Washington, hormis Londres, sans surprise, et... la France. Dix ans après avoir spectaculairement refusé de participer à l'aventure anglo-américaine en Irak, Paris s'est montré cette fois l'allié le plus déterminé des États-Unis, puisque, dans le même temps, le Parlement britannique refusait son soutien au gouvernement de David Cameron.

Mais un autre coup de théâtre est survenu : quelques heures avant les premiers raids, le président américain décidait, à la surprise générale, de solliciter le feu vert, fort incertain, du Congrès. C'est finalement le Kremlin qui allait aider Barack Obama à sortir de l'impasse : la Russie, redevenant par là même un acteur clé du Proche-Orient, proposait le démantèlement sous supervision internationale de l'arsenal chimique syrien. Ce qui semble aujourd'hui en bonne voie. Une conférence de paix à Genève est convoquée. Une déflagration régionale a donc été évitée. Mais l'affaire a affaibli le crédit de Barack Obama et a placé pendant quelques jours François Hollande en position délicate, seul en première ligne. ●

## Pyongyang ou le coup d'éclat permanent

**L**ors du décès, fin 2011, de Kim Jong-il, plusieurs analystes s'étaient pris à espérer un assouplissement progressif de la dictature nord-coréenne avec l'accession au pouvoir de son fils Kim Jong-un, en partie éduqué en Suisse. Mais le nouveau dirigeant aura finalement fait mentir, au fil de 2013, tous ces pronostics et fait replonger

la péninsule dans un état de tension. Défiant toutes les puissances locales et même son protecteur chinois, Pyongyang a enchaîné un tir de missile balistique, un essai nucléaire souterrain avant de promettre en avril une guerre totale à Séoul. Le régime a aussi fermé pendant des mois le parc industriel inter-coréen de Kaesong, pourtant

si crucial dans un système économique nord-coréen à bout de souffle. Avec ces coups d'éclat apparemment irrationnels, Kim Jong-un, qui ne dispose d'aucun véritable moyen de pression militaire ou économique sur les autres puissances de la région, contraint ses interlocuteurs à toujours l'inviter à la table des négociations. Y.R.

# En Asie, un voisin chinois de plus en plus encombrant

Par Gabriel Grésillon, correspondant à Pékin

**J**usqu'où ira Pékin en matière territoriale ? Depuis que la tension a subitement monté d'un cran avec le Japon, à l'automne 2012, la Chine semble déterminée à afficher sa fermeté dans ce domaine. Vis-à-vis de Tokyo, aucune issue ne se dessine au sujet du différend concernant l'archipel que se disputent les deux grands d'Asie – baptisé « Diaoyu » à Pékin et « Senkaku » à Tokyo. Mais, de la même manière, les rivalités territoriales en mer de Chine méridionale sont de plus en plus visibles. Face aux

Philippines, Pékin revendique les hauts-fonds de Scarborough. Avec le Vietnam, ce sont les îles Paracels qu'exige la deuxième puissance mondiale. Quant aux Spratleys, elles font l'objet de revendications croisées (Brunei, Philippines, Malaisie, Vietnam, Chine). La tentation est de plus en plus palpable, en Asie du Sud-Est, de faire front commun devant cet encombrant géant qui fait tout pour traiter chacun de ces dossiers de manière bilatérale... et donc dans un rapport de force déséquilibré à son avantage. Ce besoin de solidarité est naturel, car rien ne semble

présager d'un assouplissement de la position chinoise. Le nouveau président, Xi Jinping, a adopté depuis sa prise de fonctions une posture très ferme sur ces dossiers, qu'il utilise pour asseoir sa légitimité auprès de l'armée, laquelle reste une des composantes centrales du pouvoir en Chine. Sur le fond, la volonté de Pékin d'élargir sa zone de souveraineté semble aller dans le sens de l'histoire, car, dans le match stratégique qui l'oppose aux États-Unis, le géant d'Asie pâtit d'un encerclement territorial qui lui bloque l'accès à la haute mer. ●

## L'ère des CRISES 2.0

Dirigées depuis les portables ou à partir des réseaux sociaux, des manifestations inattendues ont surgi en Turquie, en Égypte ou au Brésil. Des poussées de fièvre dont l'impact est puissant. Ces démonstrations de force présentent les mêmes caractéristiques : elles éclatent par surprise, se situent en dehors de toute mouvance politique, n'ont pas réellement de leader. Et pour cause : ces mouvements de protestation, à peine enclenchés, se propagent via les téléphones portables et les réseaux sociaux. Ces crises d'un nouveau genre ont marqué 2013, en commençant par la Turquie. La raison, a priori anodine – une protestation contre la destruction d'une partie boisée de la place Taksim, à Istanbul –, a très vite évolué en un bras de fer avec le pouvoir d'Erdogan, le Premier ministre. Ce dernier a fini par réprimer la manifestation d'une main de fer. Entre-temps, l'Égypte, toujours prompte à s'embraser, a cédé à cette même tentation. Avant de se faire voler la vedette par le Brésil, pourtant peu enclin aux démonstrations de ce type. Là, c'est une hausse des prix des transports à São Paulo qui jette la population dans la rue pendant plusieurs jours. La contestation s'étend vite à des dizaines de villes, fait vaciller le pouvoir mais finit par s'éteindre. Pour combien de temps ? Ces foyers d'agitation éphémères ont en tout cas laissé des traces. Désormais, les spécialistes de l'analyse du risque-pays scrutent les réseaux sociaux, pour tenter de détecter les prochaines poussées de fièvre.

Michel De Grandi

## Turquie : la rue veut plus de démocratie

Les manifestations de la place Taksim demandant plus de démocratie en Turquie ont été réprimées dans le sang par les autorités. La Turquie n'en demeure pas pour autant silencieuse. À quelques mois de consultations électorales, un groupe d'artistes vient de lancer une formation politique baptisée « Parti Gezi ». Du nom du parc d'où est partie la contestation.

M. De G.

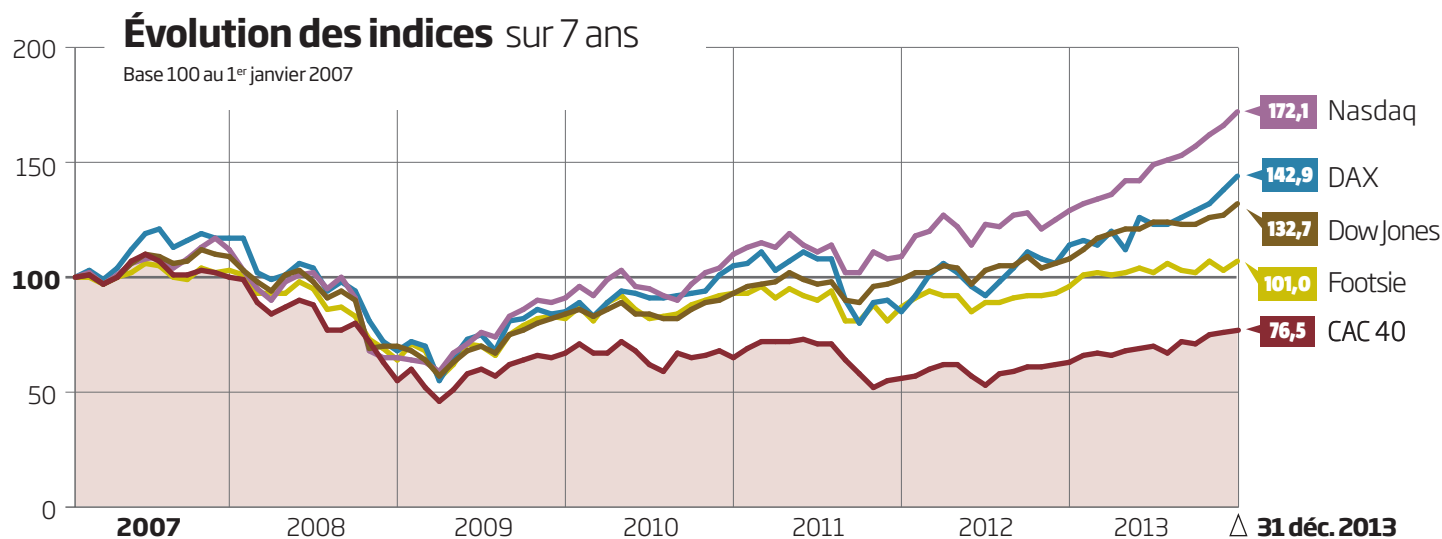


**[1<sup>er</sup> juin] Manifestation antigouvernementale à Istanbul.** Le pays tout entier s'est embrasé. La population dans la rue réclame la démission du Premier ministre Erdogan.

## La Tunisie dans l'impasse

La quête d'un chef de gouvernement en Tunisie s'apparente à un calvaire, six mois après le déclenchement d'une grave crise politique par l'assassinat d'un député d'opposition. Le Premier ministre issu du parti islamiste Ennahda, Ali Larayedh, a annoncé fin octobre être prêt à démissionner, mais son parti multiplie les manœuvres dilatoires. Alors que la Constituante élue il y a deux ans n'a toujours pas réussi à rédiger la loi fondamentale du pays, le dialogue national visant à la formation d'un cabinet de transition est dans l'impasse. Tandis que la violence politique augmente. Y.B.

# 8 | LES BOURSES À LEUR NIVEAU D'AVANT-CRISE



## Les marchés enchaînent les records

Les Bourses ont connu un excellent millésime. Le Dow Jones, à New York, a enregistré une performance jamais égalée depuis presque 20 ans. Le CAC 40 a progressé de presque 18%. *Par Marina Alcaraz*

L'année restera un excellent millésime pour les grandes Bourses. Plusieurs marchés développés ont volé de record en record. L'année aura été, en particulier, très faste pour Wall Street, qui a touché de nouveaux plus hauts, en fin d'année. Le Dow Jones s'est adjugé 26,5 % en 2013, sa meilleure performance depuis 1995. Le S&P 500 a avancé, lui, de 29,6 % une hausse sans précédent depuis 1997. Pour le Nikkei, au Japon (+56,7 %), c'est même du jamais vu depuis plus de 40 ans. En Europe, aussi, les grandes places ont progressé. La palme revient au Dax allemand, avec un gain de 25,5 %, qui a inscrit de nouveaux sommets à plus de 9.500 points. Le CAC 40 a été un peu en retrait de l'indice allemand – donné lui avec les dividendes – : il a progressé de presque 18 %, retrouvant ses niveaux de septembre 2008, au moment de la faillite de Lehman Brothers. Les places du sud de l'Europe ont également bien grimpé. En particulier, l'Ibex 35, en Espagne, a rebondi de 21,4 %, après un recul en 2012.

### LE RETOUR EN GRÂCE DE L'EUROPE

La bonne humeur des investisseurs a été portée avant tout par les banques centrales. « Les principaux mouvements du marché ont été liés à des annonces de politique monétaire, en particulier de la Réserve fédérale américaine, souligne Fabien Laurenceau, stratège actions chez Aurel BGC. À tel point que plusieurs mauvaises statistiques macroéconomiques ont été saluées par le marché, car elles confortaient la poursuite des injections de liquidités de la Fed ». Les Bourses ont ainsi connu un net accès de faiblesse au printemps, alors que la Fed a donné le signal de la fin de l'ère de sa politique ultra accommodante, préparant le

marché à une réduction des rachats d'actifs. Mais, l'inquiétude a été de courte durée et les Bourses des pays développés ont accentué leur progression durant l'été. L'annonce, fin décembre, de la banque centrale américaine de la baisse de son soutien n'a pas eu raison de l'enthousiasme des opérateurs, qui ont surtout retenu la promesse de taux bas plus longtemps qu'initialement prévu. Parallèlement, plusieurs nouvelles rassurantes de la zone euro, au cours des derniers mois, ont soutenu la tendance : notamment, un indice d'activité PMI de Markit au-dessus de 50 points – du jamais-vu depuis janvier 2012 – ou encore la sortie de récession de pays comme l'Espagne. « Il y a eu une amélioration franche », reprend le spécialiste. À tel point que les investisseurs internationaux qui avaient largement délaissé l'Europe ces dernières années, s'inquiétant sur sa survie même, sont revenus sur le Vieux continent. Plusieurs grandes banques ont relevé leurs recommandations sur l'Europe. L'un des gros nuages noirs reste toutefois la santé des entreprises européennes, l'amélioration sur le front macro-économique ayant encore du mal à se traduire dans les comptes. Une large majorité des entreprises européennes a déçu les attentes des analystes sur leurs revenus, au troisième trimestre. Presque tous les jours, au cours de l'automne, des ténors de la cote ont émis des avertissements sur résultats ou délivré des messages prudents sur leur avenir, affectés notamment par leur exposition dans les pays émergents et les variations des devises. « Or, pour continuer sur leur lancée, les marchés auront besoin d'une amélioration des résultats des sociétés l'an prochain », conclut Fabien Laurenceau.

**+ 18%**

de progression pour le Cac 40 en 2013. En 2012, la hausse était de 15 %, alors qu'en 2011, il avait chuté de 17,5 %.



# Le grand retour des introductions en Bourse à Paris

Les montants levés en 2013 sur la place parisienne dépassent le total des 3 dernières années réunies. Et les candidats à la Bourse sont nombreux pour 2014. *Par M.A.*

Numericable, Tarkett, Blue Solutions. La Bourse de Paris a accueilli coup sur coup plusieurs cotations de taille à partir de l'automne. Après des années de vache maigre, 2013 est marquée par un retour des opérations d'envergure. Au total, une trentaine de sociétés ont levé presque 1,3 milliard d'euros l'an passé ; soit davantage que sur les trois dernières années réunies selon les données publiées début décembre par Euronext. Numericable par exemple a levé plus de 650 millions d'euros (hors clause de sur-allocation), le montant le plus important depuis CFAO en 2009. La bonne tenue des marchés et le regain d'appétit des investisseurs internationaux pour les Bourses européennes ont eu raison de la « malédiction » qui pesait sur Paris ces dernières années. Plusieurs opérations ont dû en effet être reportées à l'image de Verallia, si bien que la place hexagonale était en retrait.

## UN SEMESTRE À VENIR PROMETTEUR

Et 2014 s'annonce sous les meilleurs auspices : de nombreux projets sont dans les tuyaux dans des secteurs très divers. Les scissions de SFR ou d'Atos Worldline (spécialisé dans le paiement) sont prévues. GTT, spécialisée dans les membranes pour le confinement du gaz dans les méthaniers (filiale de Total et GDF Suez), le groupe de restauration collective Elios, l'opérateur de marché Euronext ou encore la Coface dans l'assurance-crédit ont aussi annoncé des projets de cotation. Et de nombreux groupes y réfléchissent, comme l'armateur CMA-CGM. Au total, Euronext table sur une « demi-douzaine » de grosses opérations et une « quinzaine » d'entrées à la cote de PME-ETI (entreprises de taille intermédiaire) d'ici à la mi-2014 à Paris. ●

**[30 octobre] Introduction en Bourse de Blue Solutions.** Les actions de la filiale du groupe Bolloré spécialisée dans les batteries électriques, ont grimpé de plus de 20 % pour sa première cotation.



# La fin brutale de la ruée vers l'or

Après des années de hausse, la valeur refuge est tombée de son piédestal en 2013. Un décrochage qui pourrait se poursuivre. *Par Muryel Jacque*

**D**e mémoire de traders, le marché de l'or n'avait pas été aussi chahuté depuis longtemps. Après douze ans de hausse ininterrompue, le métal précieux a perdu plus d'un quart de sa valeur en 2013. Des mois qui ont vu les hedge funds réaliser des ventes à découvert historiques, et les banques fuir les produits indicés cotés, ces fonds adossés à l'or physique sur lesquels ils s'étaient rués ces dernières années. Sans parler des particuliers, dont la confiance s'est aussi fortement éoussée. Un cocktail ravageur pour les prix.

## CHUTE HISTORIQUE

Conséquence, l'or a accusé une chute annuelle sans précédent depuis 1981. L'explication de cette désertion des investisseurs ? La fin annoncée de la politique monétaire extrêmement accommodante de la Réserve fédérale. Entre décembre 2008 et juin 2011, la banque centrale américaine a injecté plus de 2.000 milliards de dollars dans le système

**1.000**

dollars.

Sur sa lancée, certains analystes n'excluent plus que l'once d'or repasse sous ce seuil symbolique, franchi en septembre 2009.

financier, nourrissant les anticipations d'une inflation plus élevée et d'un dollar plus faible : rien de tel pour exalter le statut de valeur refuge de l'or, dont les cours ont alors bondi de 70 %.

Aujourd'hui, l'environnement de prix a considérablement changé. De nombreux analystes estiment que les cours de l'or devraient poursuivre leur baisse. Certains voient l'once passer sous le seuil hautement symbolique de 1.000 dollars, qu'elle avait franchi en septembre 2009.

Le décrochage des prix a toutefois ravi les consommateurs traditionnels. Des centaines de tonnes d'or supplémentaires ont été achetées mondialement pour la joaillerie, les lingots, les pièces et les médailles. La planète n'avait pas fabriqué autant de bijoux depuis 2007 : en Inde, en Chine et au Moyen-Orient, en particulier. En Chine, l'appétit pour l'or a été si vif que le pays est devenu en 2013 le premier consommateur du métal devant l'Inde, le numéro un historique.

## La dégringolade de l'or en 2013



## Une année à oublier pour les hedge funds

**L'**absence de tendances boursières claires durant une grande partie de l'année, la chute de la volatilité et la politique de la Fed ont mis à mal la stratégie des fonds alternatifs. Nombre d'entre eux ont appelé la Réserve fédérale à mettre un terme à sa politique de taux bas, afin de retrouver une configuration de marché qu'ils estiment bien plus favorable : celle où la volatilité et la dispersion entre les

classes d'actifs sont bien plus fortes. Après des années de très bonnes performances, 2013 restera comme l'année de la chute d'un des gestionnaires stars de ce secteur, Steven Cohen, de SAC Capital. Son hedge fund, qui a été inculpé pour des délits d'initiés, a dû acquitter une amende de près de 2 milliards de dollars et devrait se transformer à terme en family office chargé de gérer la fortune personnelle de Steven

Cohen, de l'ordre de 8 milliards de dollars. Jamais un hedge fund de ce calibre n'avait chuté de son piédestal. Un avertissement aux autres fonds. Pour eux, les « conditions de vie » se sont dégradées. Il est plus difficile pour les nouveaux venus de lever les capitaux nécessaires, ce qui profite aux maisons sûres, établies de longue date, et gérant déjà un montant significatif d'au moins 5 milliards de dollars. **N.A.K.**



**La City attire toujours autant banquiers, analystes et traders.**  
 La place londonienne, tête de pont financière en Europe, pourrait pourtant pâtir à terme de son euroscepticisme. Pour preuve, les menaces de la banque d'affaires Goldman Sachs de quitter la City si le Royaume-Uni décidait de sortir de l'Union européenne.

On en parlera en  
**2014**

**LA FIN DU « QE3 »,  
 LE VIRAGE TANT  
 REDOUTÉ DE LA FED**

*C'était l'événement le plus redouté de 2013 par la communauté financière : le début du retrait du soutien de la banque centrale américaine à l'économie. Attendu en septembre, ajourné en raison de la fragilité conjoncturelle, de l'agitation des marchés et de l'affrontement politique aux États-Unis sur les questions de budget et de plafond de la dette, le changement sera effectif en janvier. Mais la moisson de bons chiffres dévoilés en fin d'année – PIB et chômage – et la perspective d'un débat budgétaire pacifié ont permis à Ben Bernanke, le patron de l'institution monétaire, d'engager la sortie de la politique de crise. Le montant des actifs achetés par la Fed (QE3) sera réduit de 10 milliards de dollars dans un premier temps. Puis, avec Janet Yellen aux manettes, l'extinction du programme devrait se faire en douceur. I. C.*

## Les analystes financiers désertent Paris

L'analyste financier, une « espèce » en voie de disparition à Paris ? Pas encore, mais la tendance n'est pas vraiment réjouissante. Nombre d'analystes et de « traders » de courtiers français ont été transférés à Londres ces derniers mois, et les récents recrutements se sont surtout faits à l'étranger. Les brokers ont cherché à se rapprocher de leurs clients. Le vivier

de professionnels est parallèlement beaucoup plus important outre-Manche. Exane BNP Paribas est sans doute le cas le plus emblématique de ce mouvement : le bureau de Paris n'abrite plus que 30 % des 115 collaborateurs de la recherche actions, contre 60 % des 105 en 2007. À l'inverse, 65 % des analystes opèrent à la City...

**Marina Alcaraz**

## CES TAUX D'INTÉRÊT QUI NE REMONTENT PAS...

L'année 2013 devait être celle d'une remontée des taux sur les marchés, scellant ainsi le retour à la normale. Entre mai et septembre, la toute-puissante banque centrale américaine a en effet prévenu que la politique généreuse en vigueur depuis la crise financière n'allait pas durer éternellement. Des mots qui ont

pesé lourd : le coût d'emprunt à dix ans des États-Unis a grimpé de 130 points et a entraîné dans son sillage les taux de l'Allemagne (+ 80 points) et de la France (+ 90 points). Mais la reprise américaine n'a finalement pas paru suffisamment solide à la Réserve fédérale, qui a préféré temporiser. Sa décision a

permis une détente des taux. Aux trois quarts de l'exercice, l'État français pouvait se féliciter d'avoir emprunté sur les marchés en 2013 au taux le plus bas de son histoire. Mais, sur fond de reprise économique mondiale, les conditions devraient devenir moins favorables aux emprunteurs. **Isabelle Couet**

## Quand Edward Snowden ressuscite Orwell

Les révélations de l'ex-informaticien de la National Security Agency américaine ont fait l'effet d'une bombe. Le monde découvre la face sombre d'Internet, outil d'espionnage planétaire.

Par Yves Bourdillon

L'histoire retiendra-t-elle que l'acte de décès du concept d'intimité a été signé en 2013 ? Peut-être, tant les révélations d'Edward Snowden, informaticien transfuge de la National Security Agency (NSA), suscitent un vertige digne d'un roman de George Orwell. Snowden a secoué le monde en révélant via la presse, et les quotidiens « The Guardian » et « The Washington Post », l'ampleur des interceptions menées par la NSA sur les trafics mondiaux de téléphone, de mails et de réseaux sociaux. Soucieux, selon lui, de ne pas « laisser le gouvernement américain détruire la vie privée et les libertés essentielles des gens du monde entier avec ce système énorme et secret de surveillance », il revendique le statut de lanceur d'alerte.

Grâce à des fichiers volés – ce qui laisse rêveur sur la sécurité interne de la NSA –, Edward Snowden a révélé que des millions de mails et d'appels étaient interceptés chaque jour dans le monde, notamment aux États-Unis, au mépris total des lois américaines. L'administration Obama, elle, a défendu bec et ongles la légalité de ce programme censé assurer la sécurité des Américains. Sans convaincre. À l'automne, il est apparu que la NSA avait écouté pendant des années le téléphone portable de la chancelière allemande, Angela Merkel, ainsi que celui de la présidente brésilienne. Environ 1,5 % du trafic Internet mondial serait ainsi intercepté chaque jour et stocké. L'utilisation des métadonnées permet aussi la localisation des utilisateurs et leur surveillance. La NSA profite des portes d'entrée cachées dans les logiciels des principales entreprises informatiques et serveurs de Microsoft, Yahoo, Google, Facebook et Apple. Poursuivi pour espionnage aux États-Unis, Edward Snowden, après s'être enfui à Hong Kong, a obtenu l'asile en Russie, où il s'est réfugié en juillet. ●

### Même Merkel a été espionnée

Pas très reconnaissant l'Oncle Sam ! Alors qu'Angela Merkel avait tout fait pour défendre les États-Unis contre les accusations d'espionnage en Europe, la chancelière allemande apprenait fin octobre que son téléphone portable privé avait été écouté par la NSA. Après avoir ignoré le sujet durant sa campagne électorale, la chancelière, ayant grandi en Allemagne de l'Est, a vivement contesté ces méthodes dignes de la Stasi.

Alertée par une enquête du magazine « Der Spiegel », elle fait savoir à Barack Obama que si ces pratiques étaient avérées, ce dont personne ne doute, elles « devraient cesser immédiatement ». L'épisode a terni la relation germano-américaine, mais il a passagèrement rapproché l'Allemagne et la France, elle aussi ciblée par la NSA.

Thibaut Madelin,  
correspondant à Berlin



[30 octobre] L'un des principaux centres de données de Google aux États-Unis. L'Agence de sécurité nationale américaine aurait intercepté des données de centaines de millions d'utilisateurs des moteurs de recherche Google et Yahoo!.

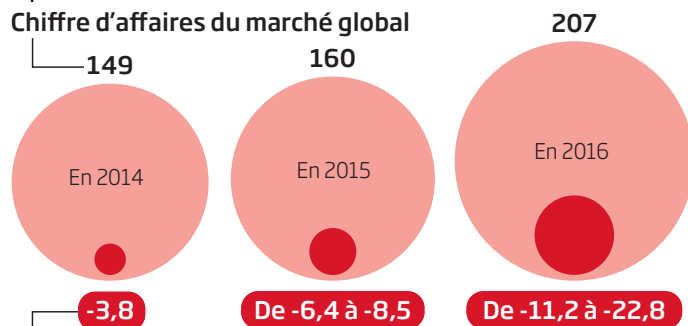


## Les géants du Net pointés du doigt

**V**ictimes ou complices ? Plus de six mois après les révélations d'Edward Snowden, la question n'est toujours pas tranchée : les centaines de millions d'utilisateurs de Google, Yahoo, Microsoft et autre Facebook à travers le monde se demandent toujours si les géants du Net étaient au courant de la surveillance des réseaux, organisée depuis des années par la NSA (National Security Agency). Dès les premières révélations, le 6 juin 2013, le rôle des messageries et des réseaux sociaux est pointé du doigt. Le « Guardian » et le « Washington Post »

affirment que le programme Prism permet au FBI et à la NSA d'accéder à leurs serveurs. Les différentes sociétés affirment qu'elles n'étaient pas au courant. Début septembre, de nouvelles révélations indiquent que le programme est capable de déchiffrer les systèmes cryptés de toutes les communications sur Internet. Stratégie de communication ou réelle exaspération ? Le président exécutif de Google, Eric Schmidt, a en tout cas récemment affirmé que sa société avait envisagé... de déménager, pour échapper à la surveillance. **Nicolas Rauline**

Les **prévisions du secteur du cloud** américain après l'affaire Prism, estimations en milliards de dollars



**Manque à gagner pour les entreprises américaines**

Source : ITIF (La fondation de l'information, de la technologie et de l'innovation).

## PROTÉGER **SES DONNÉES** LE NOUVEL ENJEU

**L**e séisme Snowden n'a sans doute pas fini de diffuser ses ondes de choc dans le secteur technologique. Quelques jours seulement après les premières révélations, une étude de l'Information Technology and Innovation Foundation (Itif) évaluait à 31 milliards de dollars le manque à gagner possible des entreprises américaines du cloud computing, au cours des trois prochaines années. La relation de confiance avec les utilisateurs, particuliers ou professionnels, serait rompue, en particulier en Europe. Et les entreprises européennes, justement, pourraient s'engouffrer dans la brèche, alors qu'elles avaient pris du retard face à l'émergence d'offres low cost, comme celle d'Amazon. Depuis l'affaire Snowden, beaucoup mettent en avant la nécessité de placer ses données chez des sociétés dont les serveurs se situent en Europe. **N.Ra.**

# 10 CLIMAT : L'ALERTE MONTE D'UN CRAN

## SCÉNARIO 1\*

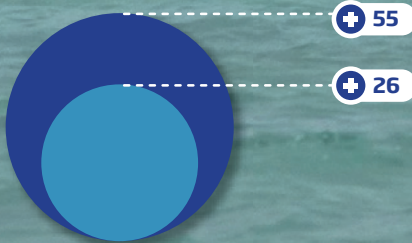
### LE MOINS ALARMISTE

Réchauffement climatique  
(fourchette haute et basse, en °C)



Ce scénario n'évite pas le réchauffement qui cependant restera gérable. Il passe par une baisse marquée des émissions de CO<sub>2</sub> dès 2020 et leur arrêt total vers 2050. La montée moyenne des océans est alors estimée à 40,5 cm.

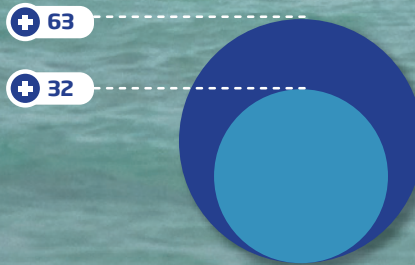
Montée des océans  
(fourchette haute et basse, en cm)



## SCÉNARIO 2

### LE PLUS PROBABLE

Hausse jusqu'en 2050 des émissions de CO<sub>2</sub>, puis baisse rapide et division par deux en 2100 par rapport à aujourd'hui.



\* Les 4 scénarios établis par le Giec correspondent à des niveaux plus ou moins élevés d'émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2080-2100. Source Giec.

## Des perspectives affolantes pour la fin du siècle...

Le cinquième rapport du Giec dessine un tableau très sombre de la planète, sur le plan climatique, à l'horizon 2100.

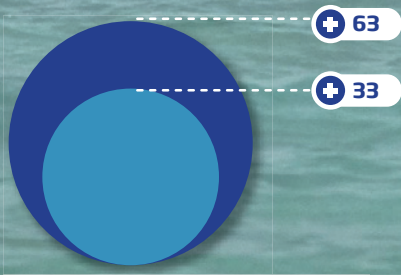
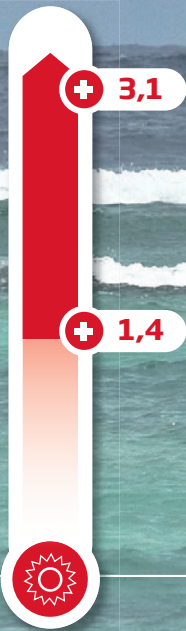
Par Joël Cossardeaux

Ça se gâte pour la planète. En 2100, la température qui y régnera devrait dépasser de 0,3 à 4,8 degrés la moyenne constatée entre 1986 et 2005. Ce n'est pas tout. Le niveau de la mer devrait augmenter dans des proportions considérables, de 26 centimètres, dans le meilleur des cas, et de 82 centimètres, dans le pire. Surtout, il se confirme que tous ces phénomènes sont largement imputables à l'homme et à ses activités, industrielles et autres, fortement émettrices de gaz à effet de serre (GES). À la fin de septembre dernier, à Stockholm, celles-ci ont été une nouvelle fois montrées du doigt par les experts du Giec (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) comme la principale cause du réchauffement observé depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Et, cette fois, le doute est de moins en moins permis : les scientifiques mandatés par les Nations unies ont établi la responsabilité humaine avec un niveau de certitude (95 %) encore plus écrasant que dans leur quatrième rapport (90 %), livré en 2007. Déjà très élevé, le niveau d'alerte sur le soulèvement des océans est encore monté de plusieurs cran. Il y a six ans, l'élevation annoncée par ce groupe d'experts se situait dans une fourchette inférieure (de 18 à 59 centimètres).

## SCÉNARIO 3

### LE PESSIMISTE

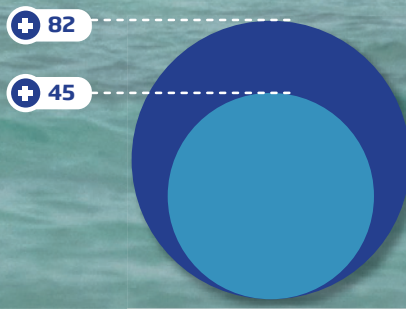
Les émissions continuent d'augmenter jusqu'en 2075, puis ralentissent ensuite avant de diminuer pour s'établir à un niveau deux fois plus élevé qu'actuellement.



## SCÉNARIO 4

### LE PIRE

Les émissions augmentent à leur rythme actuel jusqu'en 2075, pour dépasser de trois fois en 2100 le niveau d'aujourd'hui.



Températures actuelles

## L'ANGOISSE grandit

Le réchauffement de la planète et ses conséquences n'inquiètent plus seulement les ONG. Après le World Economic Forum de Davos, en janvier, la Banque mondiale a pris la mesure du danger. Et n'écarte pas le pire : une hausse de 4 degrés à la fin du siècle par rapport aux niveaux préindustriels. Un tel scénario, émis pour la première fois en juin par cette institution internationale, aurait des conséquences autrement plus dramatiques qu'un réchauffement de 2 degrés, relativement gérable, selon elle. Entre autres craintes, une augmentation des famines dès les années 2030 en Afrique subsaharienne ou encore de graves pénuries alimentaires en Inde. **La Banque mondiale classe dans ses urgences l'aide à la lutte contre le changement climatique et à l'adaptation des pays qu'il menace. J.C.**

Mais cette révision à la hausse des températures indique que la fonte des glaciers et des calottes glaciaires devrait s'accélérer. Les mers, alimentées par les eaux qui en décolleront, devraient aussi se dilater davantage sous l'effet d'une chaleur accrue, débordant toujours plus sur les terres.

Autre conséquence, les événements climatiques devraient se précipiter. Le Giec estime ainsi « très probable » une hausse de la fréquence des canicules et de leur durée. Les régions humides peuvent s'attendre à être encore plus arrosées, et les régions sèches à recevoir moins de pluie. Les zones exposées aux moussons devraient s'étendre ; le cortège des inondations, sécheresses et autres catastrophes à venir devrait s'allonger.

À moins que la communauté internationale ne s'engage à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et à agir de façon drastique en ce sens. Seul un scénario sur les quatre présentés par le Giec à Stockholm peut encore permettre de contenir la hausse du mercure à 2 degrés d'ici à 2100, un niveau de réchauffement dont les conséquences pour l'ensemble de l'humanité sont considérées comme gérables. Il correspond à l'objectif fixé par l'ONU dans le cadre du protocole de Kyoto. En vigueur depuis 2005, cet accord est cependant

très loin d'être à la hauteur des enjeux. Les pays considérés comme les plus polluants à l'époque (États-Unis, Europe, Japon) n'étant plus ceux que l'on connaît aujourd'hui (Chine, Inde). Un nouveau traité plaçant tous les États de la planète sous un minimum de contraintes doit être scellé en 2015 à Paris, pour une application en 2020. Mais la route pour y parvenir est semée d'embûches. ●

## Les cyclones plus destructeurs

Effet du réchauffement ? D'année en année, l'intensité des cyclones et des typhons ne cesse d'augmenter. Comme l'observent les scientifiques et comme l'illustre Haiyan, un typhon qui a sévi au début de novembre 2013 sur les côtes philippines, y faisant souffler des vents à la vitesse record de 315 km/h. De là à conclure que la hausse des températures soit à la source de cette montée en puissance, il y a un pas que ces scientifiques se gardent bien de franchir. « Nous n'avons pas suffisamment de recul pour affirmer qu'il y a un lien entre cette intensification des cyclones et le réchauffement climatique, considère Jean Jouzel, le vice-président du Giec. Quoique nous craignons que dans un climat plus chaud, nous ayons des cyclones [...] de plus en plus destructeurs. »

Europe - ÉCONOMIES - Front de l'emploi - Pierre  
Prélèvements sociaux - INFLEXION DURABLE - Co  
François Fillon - Dette - FACTURES SALÉES - TV  
Assises de l'entrepreneuriat - Hausses  
- MALENTENDU - DÉPENSES PUBLIQU  
Front national - MEDEF - Bande des Quatre - P  
François Hollande - Factures salées - RÉ

**FRANCE**

LA COLÈRE ET  
LE DÉSENCHEMENT



re Moscovici - **Écotaxe** - CHOIC FISCAL -  
otisations vieillesse - SURSIS BUDGÉTAIRE  
A - Coût du travail - AFFAIRE CAHUZAC  
s d'impôts - Jean-Marc Ayrault - ISF  
ES - **Politique environnementale**  
ôle Emploi - PIERRE GATTAZ - MÉNAGE FISCAL  
ÉFORME DES RETRAITES - **Mondialisation**

**U**ne marée de bonnets rouges, des radars incendiés et ces drôles de portiques jetés à terre, comme autant de défis lancés à ceux qui nous gouvernent. Si la poussée de fièvre bretonne a autant marqué les esprits cet automne, c'est qu'elle reflétait à bien des égards

les sentiments du pays tout entier : le désarroi face au chômage, la peur de l'avenir, l'exaspération fiscale et le rejet en bloc de la classe politique. Un inquiétant climat de fronde dont le Front national est aujourd'hui le seul à profiter, et qui pourrait trouver sa traduction dans les urnes, lors des prochaines élections municipales et européennes. Pour sortir

de cette spirale anxiogène, François Hollande sait qu'il faudra beaucoup plus que des accords sur la sécurisation de l'emploi ou la formation professionnelle – aussi vertueux soient-ils –, et bien autre chose qu'une remise à plat de notre fiscalité. Cette année comme en 2013, la mère des batailles sera, pour lui, l'inversion de la courbe du chômage.



## Du ras-le-bol fiscal à la grande remise à plat de la fiscalité

Une vaste refonte de notre système fiscal. Au cœur de l'automne, c'est le nouveau cap qui a été fixé par le Premier ministre. Un chantier qui ne fait pas l'unanimité, et s'annonce par avance très compliqué.

Par Elsa Conesa.

« **L**e temps est venu d'une remise à plat, en toute transparence, de notre système fiscal. » Le 19 novembre, dans un entretien aux « Echos », Jean-Marc Ayrault lâche une bombe. Alors que les foyers de contestation fiscale se multiplient un peu partout en France, de l'écotaxe à la TVA équestre en passant par la « taxe inondation », le Premier ministre crée l'événement. Cela fait des semaines que le gouvernement répète qu'il ne touchera plus à la fiscalité, et que la période des hausses d'impôts – plus de 30 milliards d'euros depuis 2012 – est terminée. Désormais, le cap est mis sur les dépenses, assure-t-on, avec un objectif de 15 milliards d'euros d'économies par an. La volte-face du Premier ministre prend tout le monde de court, y compris au sein du gouvernement, où les ministres concernés – notamment ceux de Bercy – ont été prévenus au tout dernier moment. Et demandent à être convaincus. Car une grande réforme fiscale, ce sont des ennuis assurés, la certitude de faire des mécontents qui donnent de la voix. Techniquement, cela demande aussi beaucoup de travail, car les masses en jeu sont considérables. Surtout, la marge de manœuvre budgétaire est à peu près nulle, donc toute réforme implique des transferts d'impôts qui

feront des perdants. Précipité, l'exercice donne le sentiment d'une certaine impréparation. Les objectifs annoncés sont multiples et parfois contradictoires : lisibilité de l'impôt, simplification, progressivité, justice, compétitivité pour les entreprises...

### LES PREMIÈRES MESURES POUR 2015

Vue de Matignon, l'analyse est évidemment tout autre. Il s'agit pour Jean-Marc Ayrault de reprendre la main politiquement. « *Éteindre l'incendie par une explosion* », résume-t-on au sommet de l'État. La démarche doit néanmoins être menée dans la concertation. Dans la foulée de l'annonce, partenaires sociaux et élus défilent à Matignon pour faire leurs propositions. Les premières réunions de travail doivent démarrer début 2014, autour de trois grands thèmes : la fiscalité des ménages, la fiscalité des entreprises, et le financement de la protection sociale. Les premières mesures doivent figurer au projet de loi de finances 2015, qui sera présenté à la fin septembre 2014, puis s'étaler tout au long du quinquennat.

Quant aux options sur la table, elles sont vastes. Sur le papier, « *tout est ouvert* », martèle l'exécutif, qui veut convaincre de

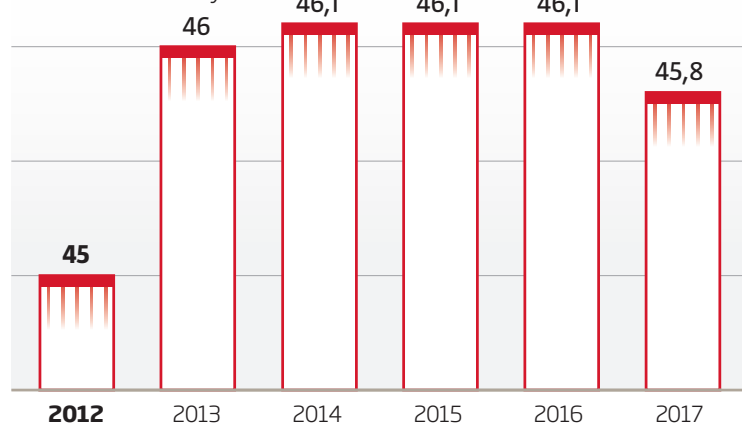


**[23 novembre] La Bretagne manifeste contre l'écotaxe.**  
Partout en France, la grogne fiscale alimente des foyers de révolte. Jean-Marc Ayrault espère éteindre l'incendie en annonçant dans les colonnes des « Echos » la remise à plat de la fiscalité.

sa volonté de faire une « réforme ambitieuse ». Des projets déjà étudiés et maintes fois remisés sont ainsi remis sur le chantier : prélèvement à la source, fusion de l'impôt sur le revenu et de la CSG, individualisation de l'impôt... Reste qu'il est peu probable qu'une restructuration de fond aboutisse en si peu de temps. L'autre grand chantier de la réforme, souvent occulté, ce sont les économies. D'importantes réductions de dépenses publiques sont programmées, et doivent faire l'objet de consultations. Mais pour l'instant, aucune piste précise n'a émergé. Ce sont encore une fois les impôts qui occupent le devant de la scène. ●

## Les prélèvements obligatoires ne baisseront pas avant 2017

En % du PIB. Source Bercy



## LES PRINCIPALES MESURES du projet de loi de finances 2014

### Nouveaux prélèvements sur les ménages

- ▶ Suppression de l'exonération majoration de pension (pour les retraités ayant eu trois enfants)
- ▶ Abaissement du quotient familial
- ▶ Suppression de la niche complémentaire santé
- ▶ Relèvement du plafond des droits de mutation (rendement maximal)
- ▶ Nouveau plafonnement de l'ISF
- ▶ Taxe carbone
- ▶ Durcissement du malus automobile
- ▶ Réforme crédit d'impôt développement durable et Éco PTZ

### intermédiaire et exonération de la taxe foncière

- ▶ Réforme des plus-values mobilières
- ▶ Réforme des plus-values immobilières
- ▶ Indexation du barème, décote et revalorisation du seuil de revenu fiscal de référence
- ▶ Réforme de la défiscalisation outre-mer
- ▶ Mesures de la loi de finances rectificative de la fin 2012 entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014
- ▶ Réforme des taux de TVA

### Nouveaux prélèvements sur les entreprises

- ▶ Surtaxe de 10,7 % sur l'impôt sur les sociétés
- ▶ Lutte contre l'optimisation fiscale
- ▶ Taxe à 75 % sur les salaires de plus de 1 million
- ▶ Fin de la défiscalisation des biocarburants
- ▶ Lutte contre les carrousels de TVA dans le bâtiment
- ▶ Exonération en faveur des jeunes entreprises innovantes
- ▶ Modification du crédit d'impôt recherche

### Mesures de la loi de finances rectificative de la fin 2012 entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014

- ▶ Crédit d'impôt compétitivité

# Pigeons, poussins, écotaxe... Les prémices d'une jacquerie

Face aux actions des entrepreneurs, le gouvernement a dû reculer à plusieurs reprises sur différentes mesures fiscales. Du coup, c'est une grande remise à plat que promet le Premier ministre. *Par Elsa Conesa*

**L**a fiscalité serait-elle devenue radioactive ? Depuis un an, les mouvements de contestation contre les projets fiscaux du gouvernement prolifèrent. Pionniers en la matière : les « pigeons », ces entrepreneurs issus de la nouvelle économie, qui ont lancé, à l'automne 2012, une campagne sur les réseaux sociaux contre le projet de taxation des plus-values du gouvernement. En quelques jours, ils sont parvenus à le faire reculer, ont obtenu une réécriture du texte, puis une véritable remise à plat du dispositif dans les mois qui ont suivi. Laquelle a débouché sur un régime plus favorable que celui qui préexistait...

## AU PRISE AVEC LE CARCAN FISCAL

Depuis, les pigeons ont essaimé. Séduits par leur efficacité, d'autres ont tenté de marcher dans leurs pas – « moineaux », « poussins », « tondu » –, lançant des actions pas toujours couronnées de succès, mais entretenant une ambiance de jacquerie fiscale quasi-continue. Après les entrepreneurs, ce sont les entreprises qui se sont élevées cet automne contre le projet de taxe sur l'excédent d'exploitation de l'exécutif, qui devait rapporter 2,5 milliards d'euros, et ont obtenu son retrait. Puis, fin octobre, la « taxe poids



lourd », rebaptisée « écotaxe », a embrasé la Bretagne avant d'être brutalement suspendue sur l'ensemble du territoire par Matignon, alors même que ce nouvel impôt avait été voté par la droite. Simultanément, Bercy a dû renoncer à son projet d'augmenter les prélèvements sociaux sur certains produits d'épargne (PEA, PEL, assurance-vie), sous la pression des associations d'épargnants. Dernièrement, ce sont les centres équestres qui ont défilé dans les rues de France pour protester contre le relèvement annoncé de la TVA. La marge de manœuvre du gouvernement en matière de fiscalité est donc à peu près nulle. C'est pourtant le moment choisi par Jean-Marc Ayrault pour lancer sa grande « remise à plat de la fiscalité ».

## IMPÔTS : une facture salée pour les ménages

Au palmarès des hausses d'impôts, les ménages sont sans conteste ceux qui paieront le plus l'an prochain. Alors que le budget 2013 avait été calibré pour afficher une répartition équilibrée de

l'effort entre ménages et entreprises, cette année, l'exécutif a clairement fait un choix en faveur de ces dernières. Les prélèvements sur les entreprises vont diminuer de l'ordre de 10 milliards d'euros, tandis qu'une partie de cette charge sera transférée sur les ménages. Le crédit d'impôt compétitivité emploi, qui va alléger l'impôt sur les sociétés de 20 milliards d'euros en rythme de croisière, dont 9,7 milliards en 2014, sera ainsi financé par des hausses

de TVA, payées principalement par les ménages. Un choix que l'exécutif assume. « L'idée qu'il y ait une fiscalité entreprises et une fiscalité ménages est trop simple, a justifié le ministre de l'Économie, Pierre Moscovici, début septembre. Quand vous baissez le coût du travail, que faites-vous ? Vous créez de l'emploi dans le pays, vous permettez aux entreprises de créer de l'emploi. » La pilule a toutefois eu du mal à passer auprès d'une partie de la gauche. **E.C.**



**[2 décembre] Hôtel Matignon.**  
**Jean-Marc Ayrault**, entouré de Bernard Cazeneuve, ministre du Budget et de Pierre Moscovici, ministre des Finances, clôture une première série de consultations sur la réforme fiscale.

## Patronat, gouvernement : le grand malentendu

**C**haque fois qu'il s'adresse à un parterre de dirigeants, François Hollande aime à répéter qu'il est le « président des entreprises ». Pourtant, entre l'exécutif et le patronat, les relations se sont progressivement dégradées tout au long de l'année 2013. Si le gouvernement a réussi à renouer les liens avec les créateurs d'entreprise lors des Assises de l'entrepreneuriat au printemps, la succession de malentendus depuis la rentrée a créé un climat de défiance que le chef de l'État peine à dissiper. Tout a commencé avec la réforme des retraites à la fin du mois de juillet. Le nouveau patron du Medef, Pierre Gattaz, sort tout sourire fin août d'une concertation express avec le Premier ministre qui lui a promis, dit-il, une baisse « significative » du coût du travail. À l'arrivée, les entreprises subiront en fait une hausse des cotisations vieillesse, certes intégralement compensée, mais surtout, elles auront une taxe à payer pour financer le compte

pénibilité de leurs salariés. Quant à la baisse du coût du travail, il faudra attendre 2014 pour envisager de pouvoir en parler. Épisode 2 : la taxe sur l'excédent brut d'exploitation (EBE) à laquelle Bercy a finalement dû renoncer. Cette fois, c'est le gouvernement qui se dit berné par un patronat qui avait, au départ, accueilli favorablement la mesure et qui a fait volte-face ensuite, se rendant compte des effets colossaux que pouvait avoir la taxe sur certains secteurs d'activité. Ces deux épisodes marquent la piètre qualité du dialogue qui peut exister entre le patronat, qu'il s'agisse du Medef ou de l'Afep (l'Association française des entreprises privées), et un exécutif pris au piège de ces allers-retours incessants. Cerise sur le gâteau : les parlementaires ont voté en novembre une obligation d'information des salariés en cas de cession de leurs entreprises. Un *casus belli* pour les patrons qui entendent poursuivre leur mobilisation en 2014. **Marie Bellan**

## Pierre Gattaz, nouveau patron des patrons

**A**u Medef, place au changement. L'élection de juillet a porté à la tête de la première organisation patronale du pays un industriel qui a fait toute sa campagne sur les attentes des chefs d'entreprise de terrain. Pierre Gattaz, fils d'Yvon Gattaz qui avait lui-même présidé le CNPF, ancêtre du Medef, est un pragmatique qui se bat sur deux terrains prioritaires : la baisse des charges, sociales et fiscales, et la simplification des normes et de la réglementation. D'un style très direct qui ne s'embarrasse pas des usages institutionnels, le nouveau patron du Medef aura une année 2014 bien chargée. Entre la réforme de la représentativité patronale, la baisse du coût du travail et les assises de la fiscalité, lui qui tient à garder le contact avec le terrain risque de ne plus avoir beaucoup de temps à consacrer à son entreprise Radiall, autre héritage de son père. **M.B.**

# Après le choc fiscal, la promesse d'économies

Le budget pour 2014 prévoit un effort de 15 milliards d'euros sur les dépenses. Et ce sont 45 milliards d'économies qui sont déjà programmées pour 2015-2017. Par Frédéric Schaeffer

**15 milliards d'euros** d'économies. C'est le chiffre magique sur lequel le gouvernement n'a cessé d'insister lors de la présentation de son projet de budget pour 2014. Promis, juré : après le choc fiscal de 2013 et ses quelque 30 milliards de hausses d'impôts, cap est mis sur la réduction des dépenses. Et, de fait, 80 % des efforts pour réduire le déficit en 2014 vont porter sur les économies, à l'inverse de l'année passée.

Mais, autant les hausses d'impôts sont immédiatement perceptibles par les ménages, autant les économies restent, pour beaucoup, abstraites. Elles sont d'abord calculées sur la base de l'évolution « naturelle » des dépenses, c'est-à-dire par rapport à un rythme de hausse extrapolé à partir de l'hypothèse d'une non-intervention.

## UN EFFORT RÉEL

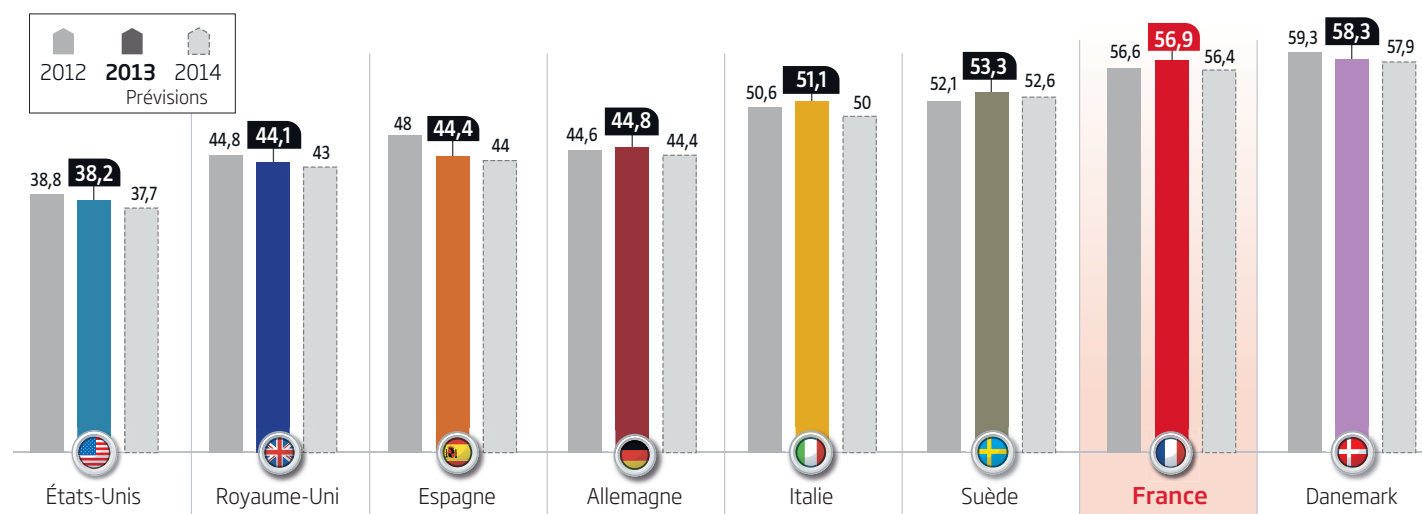
Car « spontanément », le paquebot avance (inflation, vieillissement de la population...). Concrètement, les dépenses publiques globales (État, sécurité sociale, collectivités locales) ne vont donc pas diminuer de 15 milliards en 2014 : elles vont de fait progresser de 5 milliards (en volume, hors inflation) au lieu des 20 milliards qu'elles auraient dû atteindre en l'absence de mesures d'économies. « Des économies en trompe-l'œil », dénonce l'opposition. « Un effort

sans précédent », riposte le ministre de l'Économie et des Finances, Pierre Moscovici, pour qui « cela revient à diviser par quatre le rythme d'évolution de la dépense des dix dernières années ». De fait, rien que pour ralentir le paquebot, l'effort est réel : les collectivités locales voient leurs dotations baisser de 1,5 milliard, les moyens des 600 opérateurs de l'État diminuent en moyenne de 4 %. Les ressources des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) et du Centre national du cinéma sont en première ligne. Régime sec imposé aussi aux ministères, où, pour renforcer les moyens des secteurs prioritaires (emploi, éducation, sécurité), certains tirent la langue. La rigueur reste par ailleurs de mise pour les fonctionnaires, qui ne bénéficieront pas d'augmentation générale. Des baisses de prix des médicaments et des tarifs de certains professionnels de santé sont également programmées pour réduire le déficit de la sécurité sociale. Jugé beaucoup trop léger par l'opposition, le volet dépenses du budget 2014 comporte donc un programme d'économies qu'il ne sera pas facile de respecter. Et cela n'est qu'un début : autant d'économies seront à trouver en 2015, en 2016 et en 2017, a prévenu Bercy. La Cour des comptes a déjà appelé le gouvernement à sortir de la logique du rabout, tandis que l'opposition dénonce l'absence de grandes réformes structurelles. ●

**1,5**  
milliard d'euros : c'est la baisse prévue des dotations de l'État aux collectivités locales.

## Dépense publique : la France talonne désormais le Danemark

Évolution en % du PIB. Source FMI





**[2 octobre] Olli Rehn reçu à Matignon sert la main de Pierre Moscovici.** Les liens qui unissent le commissaire européen aux affaires économiques et le ministre français de l'Économie et des Finances ne sont pas étrangers au délai accordé à la France pour ramener son déficit sous les 3 % de PIB.

On en parlera en  
**2014**

### LES ASSISES DE LA FISCALITÉ

Avant même de s'engager à remettre à plat la fiscalité, le gouvernement avait accepté de revoir en profondeur les impôts pesant sur les entreprises. Une initiative trouvant sa source dans la préparation du budget 2014 à l'automne dernier, lorsque l'exécutif et les organisations patronales se sont affrontés autour de la désormais fameuse « taxe sur l'EBE » (excédent brut d'exploitation). Celle-ci devait se substituer aux différents impôts pesant sur le chiffre d'affaires des entreprises, jugés absurdes. Mais la taxe sur l'EBE, qui aurait occasionné d'importants transferts entre les entreprises, a rapidement fait l'unanimité contre elle, obligeant l'exécutif à faire marche arrière. Pour boucler son budget, Bercy a préféré augmenter temporairement l'impôt sur les sociétés pour les grandes entreprises, et promis d'ouvrir une vaste concertation sur le sujet en 2014, baptisée les « assises de la fiscalité des entreprises ». **E. C.**

## Paris obtient un salubre sursis budgétaire

Une grosse bouffée d'oxygène. C'est ce que donne, au début de mai, la Commission européenne à la France en lui accordant deux ans de plus pour ramener son déficit sous les 3 % de PIB. Un véritable changement de doctrine pour Bruxelles, qui ne veut plus passer pour le père Fouettard. Fini le mantra de l'austérité. José Manuel Barroso, le président de la Commission, admet que celle-ci a « atteint ses limites ». Et qu'il est inutile de s'arc-bouter sur des échéances que l'on sait déjà inatteignables. Bruxelles a d'autant plus intérêt à infléchir son discours que les perspectives de croissance de la zone euro inquiètent particulièrement. L'activité hexagonale patine, et Bruxelles ne veut pas voir la France s'enfoncer davantage dans la crise, au risque d'entraîner avec elle l'ensemble de la zone euro.

Comme l'Espagne et les Pays-Bas, la France obtient donc un sursis pour ne pas ajouter de l'austérité à la récession. D'autant que la Commission fait aussi crédit à la France de ses efforts pour réduire son déficit dit « structurel »

(hors effets de la conjoncture). Mais ce « cadeau » appelle des contreparties. Bruxelles attend des engagements forts, notamment des réformes structurelles. Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (le Cice), qui réduit le coût du travail, n'est considéré que comme un premier pas. Même chose concernant la loi sur la sécurisation de l'emploi. Quant à la réforme des retraites, Olli Rehn, le commissaire européen aux Affaires économiques, n'a pas caché une certaine déception. Six mois plus tard, la Commission reste toujours sur sa faim et presse le pays d'amplifier les réformes pour améliorer sa croissance et l'emploi. Ce qui ne l'empêche pas de donner son aval au projet de budget 2014 de la France, qui prévoit pas moins de 18 milliards d'euros d'efforts pour ramener son déficit public de 4,1 % à 3,6 % cette année. Et, pour tenir les 3 % en 2015, plus de 15 milliards d'euros d'économies sur les dépenses seront nécessaires, a d'ores et déjà prévenu Bercy. La rigueur n'est pas terminée. **F.S.**

# La descente aux enfers de François Hollande dans l'opinion

L'année 2013 a été difficile pour le chef de l'État, qui n'est jamais parvenu à sortir des turbulences. Les Français attendent toujours de percevoir le « changement » promis. *Par Pierre-Alain Furbury*

« **C**omment ? Le soleil se lève chaque jour sans Nicolas Sarkozy ? Comme ça doit l'agacer... » C'était un très proche de François Hollande qui ironisait ainsi au début de l'année dernière, dans la foulée de l'accord sur l'emploi du 11 janvier – qui avait validé la méthode du chef de l'État – et l'intervention au Mali, qui avait coupé court au procès en mollesse instruit contre lui. C'était il y a un an à peine et cela semble une éternité. Douze mois plus tard, les lieutenants du président se gardent bien de fanfaronner. Dire que 2013 a été rude pour François Hollande relève de l'euphémisme. Ce fut pour lui un véritable annus horribilis, illustré par un record d'impopularité dans les sondages.

## 2014, ANNÉE À HAUTS RISQUES

Dans le baromètre CSA pour « Les Echos », le Président est tombé sous la barre des 25 % de bonnes opinions. Du jamais-vu sous la V<sup>e</sup> République. Et ce moins de deux ans après son entrée à l'Élysée. Or, comme l'expliquait un poids lourd de la majorité avant qu'il n'en soit là, « *si l'on est durablement sous les 30 %, cela devient un problème* », même si la droite ne profite en rien de ses déboires. Fin 2013, à peine 2 à 3 % des Français portaient sur le Président un jugement « très favorable ».

Cette année, rien n'y a fait. Les rares périodes de répit n'ont pas duré. Jamais François Hollande n'est parvenu à sortir des zones de turbulences, à reprendre la main, à convaincre les Français. Aucune de ses interventions à la télévision ne lui a vraiment permis, de l'aveu d'un ministre, « *de regarder la France au fond des yeux* ». Comme si quelque chose s'était cassé avec l'opinion. Comme s'il tournait un peu à vide. « *Ce n'est pas lui qui est impopulaire. C'est la crise* », martèlent ses proches. Ce n'est pas entièrement faux. Mais c'est oublier que le chef de l'État porte aussi une large part de responsabilité. Les couacs, les reculs, la « trahison » de Jérôme Cahuzac, la gestion de l'affaire Leonarda et la communication ratée sur la « pause fiscale » ont miné sa parole et son autorité. Contrastant cruellement avec la détermination dont il a

*Tombé sous la barre des 25 % d'opinions favorables, fin 2013, François Hollande doit faire face au mécontentement général. 2014, année d'élections avec les municipales, s'annonce donc comme celle de tous les dangers pour le Président.*

## Les niveaux de popularité **les plus bas** sous la V<sup>e</sup>

	Satisfaits	Mécontents	NSP
<b>Charles de Gaulle</b> - Mars 1963	42	40	18
<b>Georges Pompidou</b> - Décembre 1969	47	35	18
<b>Valéry Giscard d'Estaing</b> - Mars 1981	35	47	18
<b>François Mitterrand</b> - (premier mandat) - Novembre 1984	26	57	17
<b>François Mitterrand</b> - (second mandat) - Décembre 1991	22	65	13
<b>Jacques Chirac</b> - (premier mandat) - Novembre 1995	27	64	9
<b>Jacques Chirac</b> - (second mandat) - Juin 2006	27	70	3
<b>Nicolas Sarkozy</b> - Avril 2011	28	72	-
<b>François Hollande</b> - Novembre 2013	20	79	1

Source baromètre Ifop, novembre 2013



## Douze mois, six couacs

► **L'affaire Leonarda.** Ce fut un épisode édifiant qui vit le président de la cinquième puissance de la planète affaibli par une collégienne de 15 ans. En intervenant lui-même à la télévision pour proposer à Leonarda Dibrani - une jeune Rom expulsée avec sa famille au Kosovo - de revenir seule en France, synthèse entre « fermeté » et « humanité », François Hollande s'est mis tout le monde à dos. Et relancé les critiques sur son « *incapacité à trancher* ». « *Je ne suis pas un chien* », a-t-elle répliqué quelques minutes plus tard, en direct à la télévision.

► **La « pause fiscale ».** Pour répondre au « ras-le-bol fiscal » constaté par Pierre Moscovici, François Hollande décrète à la rentrée une « pause fiscale » pour 2014. Une annonce brouillée par les feuilles d'impôts que reçoivent les Français dans leurs boîtes aux lettres et par la perspective d'une hausse de la TVA au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Pire, elle est contredite par Jean-Marc Ayrault lui-même, qui assure qu'elle n'interviendra... qu'en 2015. Pour sortir du borborygme, l'exécutif finit par proposer, dans « Les Echos », la « remise à plat » du système fiscal.

► **La réforme pénale.** Il aura suffi de la publication d'une note du ministre de l'Intérieur à François Hollande, en plein mois d'août, pour voir se transformer la « drôle de guerre » à laquelle se livraient jusque-là Manuel Valls et Christiane Taubira, la garde des Sceaux, en véritable bataille rangée. L'hostilité du premier au projet de réforme pénale porté par la seconde, qui défend bec et ongles la création d'une peine de probation, éclate et plonge dans l'embaras l'Élysée, dont l'arbitrage est sollicité en urgence.

► **Les Roms.** Le 24 septembre, Manuel Valls provoque un tollé à gauche en estimant à propos des Roms qu'il y a pour eux « *des solutions d'intégration* », mais qu'elles ne peuvent « *concerner que quelques familles* ». « *Le devoir des hommes d'État est d'avancer concrètement des solutions (...) de ne pas mettre les uns contre les autres* », tranche aussitôt Jean-Marc Ayrault. Ce qui

n'empêche pas Cécile Duflot de remettre de l'huile sur le feu en demandant à François Hollande d'intervenir.

► **La taxe sur l'EBE.** Ce devait être la création d'un impôt plus intelligent, plus efficace et plus juste. La taxe sur l'Excédent brut d'exploitation (EBE), que Bercy a mise sur la table au moment de la préparation du budget 2014, devait remplacer un autre impôt sur le chiffre d'affaires. Enthousiasmé de prime abord par le fait de rééquilibrer l'impôt vers les facteurs de production, le patronat, et notamment le Medef, a très vite changé d'avis. Car cette nouvelle taxe affectait certains secteurs d'activité de manière disproportionnée par rapport à d'autres. Dénonçant une réforme faite dans la précipitation et aux effets incertains, les lobbys patronaux ont eu raison de la taxe sur l'EBE, au grand dam du ministère du Budget. Depuis, le patronat ne veut plus entendre parler de grande réforme fiscale.

► **Les prélèvements sur l'épargne.** Rarement le gouvernement aura autant hésité en matière de fiscalité que l'automne dernier, à propos des prélèvements sociaux sur les produits d'épargne. Fin septembre, l'exécutif annonce une réforme du mode de calcul de la taxation de certains produits de placement. Assurance-vie, PEL, PEA, épargne salariale sont concernés par cette mesure qui doit rapporter 600 millions d'euros aux finances publiques en 2014. La droite crie au matraquage fiscal, les associations d'épargnants se mobilisent, certains députés de la majorité expriment publiquement leurs réticences. Mais le gouvernement tient bon et l'article de la loi de financement de la Sécurité sociale est voté en première lecture à l'Assemblée. Vingt-quatre heures plus tard, l'exécutif fait volte-face. Finalement, seule l'assurance-vie sera concernée. Au terme d'un amendement du gouvernement au texte de loi, tous les autres produits de placement sont exclus de la réforme. Au passage, la mesure ne rapportera plus que 450 millions. **Vincent Collen, Elsa Conesa, Joël Cossardeaux et Pierre-Alain Furbury**

fait preuve à l'international (Mali, Syrie, Centrafrique). Des réformes ont bien été menées mais, hormis le « mariage pour tous », le « changement » promis pour « maintenant » n'est guère perceptible pour les Français.

François Hollande, lui, s'est « accroché » – un terme qu'il a utilisé devant des proches –, faisant le dos rond dans la tempête, refusant de céder aux pressions pour un remaniement, assumant à petits pas sa ligne sociale-démocrate. « *Il trébuche mais il avance* », insiste un de ses conseillers. Il aborde 2014 dans une situation compliquée, avec des élections municipales et surtout européennes à hauts risques, une reprise économique timide et fragile, et une remise à plat de la fiscalité périlleuse. Le chef de l'État mise sur l'inflexion amorcée de la courbe du chômage pour restaurer une confiance qui a fait cruellement défaut chez les Français en 2013. Reste qu'il faudra du temps avant qu'il ne parvienne à « *réenchanter le rêve français* ». Un poids lourd du gouvernement prévient : « *Le bon moment du quinquennat, c'est... 2015* ». ●

# Le style Hollande en question

Ses détracteurs y voient un signe de mollesse ; ses partisans, une manière de construire durablement. Le chef de l'État est un homme de synthèse.

Pour le meilleur et pour le pire... Par Pierre-Alain Furbury

**S**'il fallait un terme qui résume à lui seul l'action politique de François Hollande, ce serait incontestablement celui de « synthèse ». Il l'a dit lui-même, bien avant d'entrer à l'Élysée. C'était en 2006, dans son livre d'entretiens « Devoirs de vérité ». « *Ma conviction, expliquait-il alors, c'est que les conflits, les contradictions, les différences ne sont pas des contraintes. Bien au contraire, ce sont des leviers. Tout le sens de la politique, c'est d'arriver à tracer un avenir commun, une idée qui finit par nous unir. C'est tisser un lien entre des intérêts disparates, donner une cohérence à l'apparence d'un désordre.* »

## À LA MANIÈRE D'UN CRABE

La méthode, destinée selon lui à apaiser et à construire, contraste avec celle de Nicolas Sarkozy, tranchant jusqu'au clivage. Elle a parfois porté ses fruits, notamment avec l'accord la sécurisation de l'emploi ou celui sur la formation professionnelle. Mais elle a pour inconvénient de dérouter les Français, qui peinent à voir où le Président veut les mener et qui le jugent trop indécis et pas assez autoritaire. Forcé par dix années de gestion des courants du Parti socialiste, François Hollande est un homme de consensus, compliqué, solitaire dans la prise de décision mais très ondoyant dans sa manière de faire et d'expliquer. « *Il sera jusqu'au bout*

*tenté de ménager la chèvre et le chou* », explique un socialiste. Chacun de ses interlocuteurs sort de son bureau convaincu d'avoir obtenu gain de cause, souvent à tort. « *Avec lui, il ne faut pas apporter des problèmes mais des solutions* », résume un ténor du PS.

Le chef de l'État est plus tranchant qu'il n'y paraît, mais il est dans l'ajustement permanent, avance « en crabe », cherchant les points de passage et prenant soin de ne pas se laisser enfermer dans un schéma. « *Hollande, c'est Hollande, et vous ne le changerez pas. Il laisse monter les problèmes, puis il fait la synthèse. Ce n'est pas un homme à la hussarde mais un capitaine à sang froid* », prévient l'un de ses proches. Le constat, parfois, se transforme en plainte. « *Il a une façon de s'exprimer qui ne donne pas de consigne. C'est très gênant* », admet un conseiller ministériel. À l'Élysée, certains avouent passer « *beaucoup de temps à se demander ce qu'il veut* ». Le chef de l'État n'aime pas non plus taper du poing sur la table et rappeler à l'ordre ses ministres. C'est à contrecœur qu'il a évincé Delphine Batho. Du coup, il n'est pas parvenu à mettre un terme aux couacs, ni à faire taire les parlementaires socialistes qui le critiquent. En ce début d'année, nombreux sont ses proches qui rêvent qu'il fasse preuve, en public, « *d'un peu plus de fermeté* ». Sur quoi, en particulier ? Réponse d'un député qui l'apprécie : « *Sur tout.* »

## Affaire Cahuzac, la blessure

« *J'ai été pris dans une spirale du mensonge et m'y suis fourvoyé.* »

Par ces quelques mots postés sur son blog, le 2 avril 2013, Jérôme Cahuzac n'avoue pas seulement avoir fraudé le fisc en possédant un compte en Suisse puis à Singapour, il reconnaît aussi avoir menti aux Français, aux parlementaires et au chef de l'État pendant plusieurs mois.

En une phrase, l'ancien ministre du Budget, qui avait maintes fois « *nié en bloc et en détail* », donne raison à Mediapart, qui l'accusait depuis l'automne. Lorsqu'une information judiciaire avait été ouverte, le 19 mars, François Hollande avait déjà dû se séparer de l'une des pièces maîtresses de son gouvernement. Après cet aveu, c'est sa promesse d'une « *République exemplaire* » qui se trouve ruinée. Le soupçon pèse alors sur l'exécutif : que savaient François Hollande,



[20 mars] Jérôme Cahuzac à Bercy lors de la passation de pouvoir à Bernard Cazeneuve.

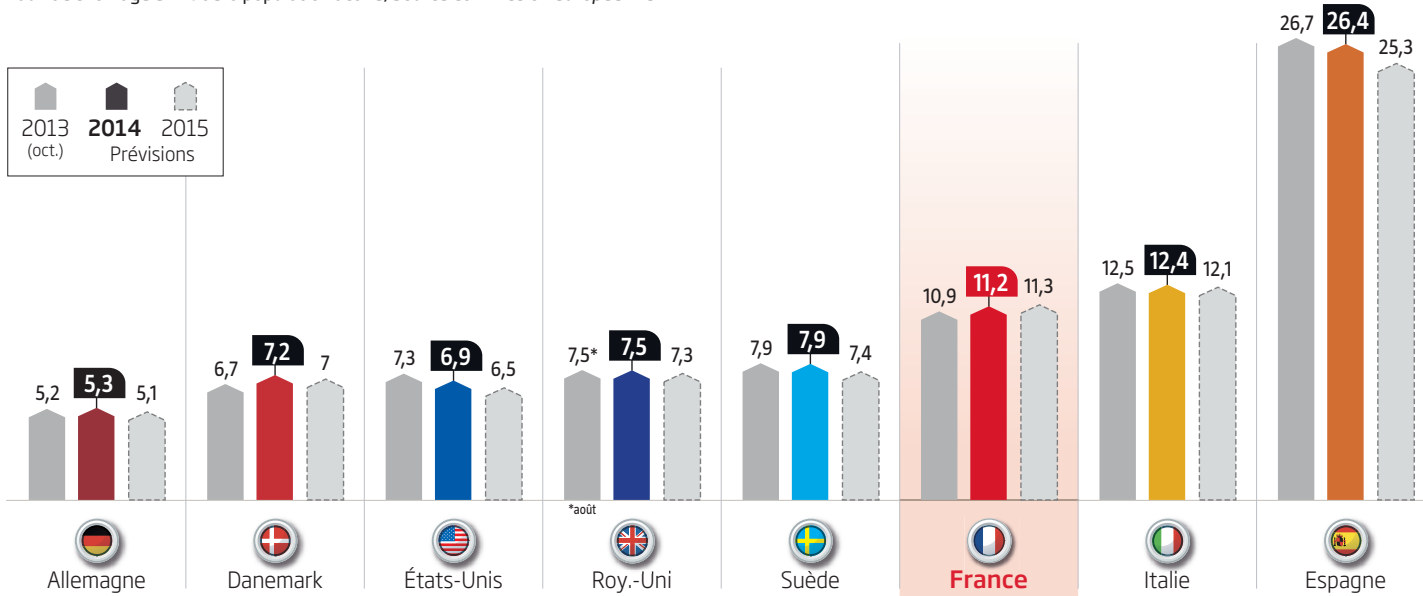
Jean-Marc Ayrault et Pierre Moscovici ? Pour sortir de l'ornière, la majorité accepte la création d'une commission d'enquête parlementaire, qui conclura à l'absence de dysfonctionnement de l'État, mais son rapport sera boycotté par la droite. De manière plus décisive, le gouvernement fait adopter six lois renforçant d'une part la transparence et la lutte contre les conflits d'intérêt pour les ministres, les élus et les hauts fonctionnaires, et d'autre part la lutte

contre la fraude fiscale et la corruption. Si des ONG ont salué de « *vrais progrès* », elles attendent de voir la mise en œuvre. Une prudence à la mesure de la défiance de l'opinion. Juste après les aveux de Jérôme Cahuzac, François Hollande est passé sous la barre symbolique des 30 % d'opinions favorables, et, plus globalement, le discrédit a « *rejailli sur l'ensemble de la classe politique* », souligne Yves-Marie Cann, de l'Institut CSA.

Elsa Freyssenet

## En France, pas d'éclaircie prévisible à court terme sur le front de l'emploi

Taux de chômage en % de la population active, Source Commission européenne



## Chômage : la dure bataille de l'inflexion durable

Il faudra encore attendre. D'un point de vue strictement technique, François Hollande a certes gagné une première manche avec une amélioration des chiffres du chômage à l'automne (- 10.500 sur août-septembre-octobre), soit l'inflexion de la courbe promise. Mais il en faudra davantage pour convaincre, et encore plus pour provoquer un électrochoc dans l'opinion. Le chef de l'État le sait. Il a lui-même prévenu qu'il faudrait que le mouvement soit « durable », c'est-à-dire qu'il se poursuive « sur plusieurs mois ». « Même si le nombre de demandeurs d'emplois baisse, il reste encore 3 millions de chômeurs. Nous n'en avons jamais terminé ; nous n'en aurons jamais terminé », a-t-il expliqué, se projetant déjà vers la prochaine bataille. Une bataille pour le moins difficile avec une prévision de croissance de 0,9 % en 2014, selon Bercy. C'est peu dire que ce front-là est crucial pour lui. Comme il le fut pour Nicolas Sarkozy, qui avait échoué à ramener le chômage à 5 % de la population active pendant son quinquennat. François Hollande a fait de l'emploi, priorité des Français, la baguette magique pour se relancer. En jouant rien de moins que sa crédibilité.

Tout au long de l'année, il s'est accroché à sa promesse. Contre vents et marées. Manière de montrer aux Français qu'ils ne sont pas condamnés, selon la formule d'un ministre, à « un tunnel sans fin ». Mais aussi d'afficher son volontarisme. « Le premier responsable, c'est moi. Je ne me défausserai pas », a-t-il assuré. « Le rôle du politique, c'est de conjurer le pire », a-t-il un jour plaidé devant des journalistes. Cette promesse, « c'est un acte de foi », résume joliment un membre du gouvernement. Une seule fois, au Salon de l'agriculture en février dernier, François Hollande a émis un doute, lâchant que « l'année 2013 [serait] marquée par une progression du chômage ». Ce fut la seule. Les 364 autres jours, multipliant les déplacements pour promouvoir sa « boîte à outils » (contrats de génération, emplois d'avenir, formation des chômeurs), il n'a pas cessé de réaffirmer l'objectif. Mais il a aussi pris soin de repousser l'échéance. Pour la plupart des Français, c'est sur TF1, en septembre 2012, qu'il s'est pour la première fois donné « un an » pour infléchir la courbe du chômage. Mais en réalité, François Hollande avait formulé cette promesse... dans l'entre-deux-tours de la présidentielle. **P.-A. F.**

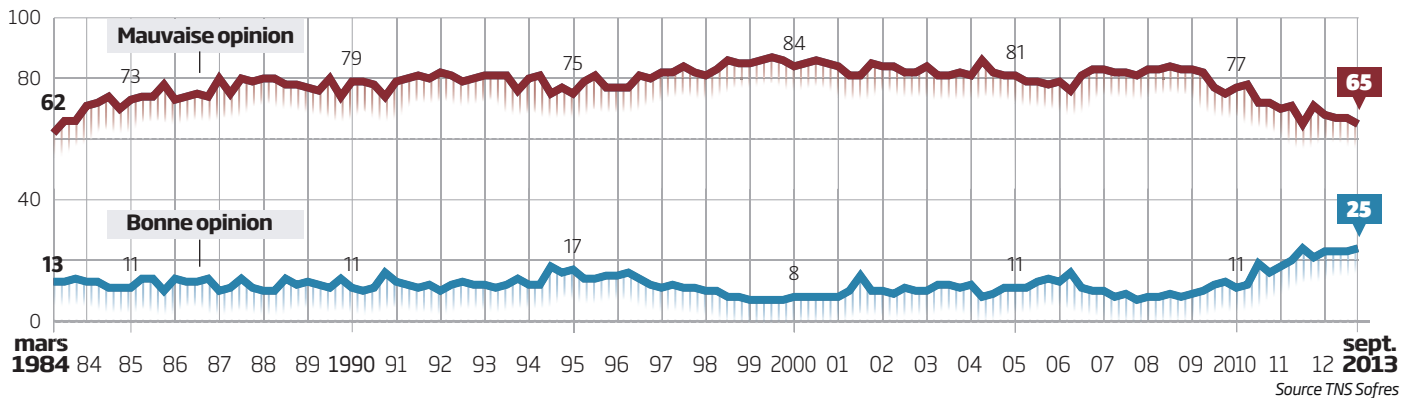
## PÔLE EMPLOI, SFR Le bug de l'année

De l'art de gâcher une bonne nouvelle... À la fin de septembre, l'exécutif croit enfin toucher au but quand Pôle emploi annonce 50.000 chômeurs de moins en août. Problème : une telle chute n'est guère crédible au vu d'une croissance quasi nulle. De fait, 70.000 personnes de plus que d'habitude ont été radiées pour n'avoir pas actualisé leur situation, une démarche obligatoire chaque mois. Trois jours d'enquête et de colère de Michel Sapin plus tard, lumière est faite : un bug a empêché d'arriver 188.000 des quelque 600.000 SMS de relance aux retardataires, envoyés chaque mois quelques jours avant la date butoir d'actualisation... SFR, opérateur du gouvernement et de Pôle emploi, est pointé du doigt et fait, du bout des lèvres, son mea culpa. Mais Pôle emploi est aussi coupable : il disposait du reporting des envois, qui signale l'erreur, mais est passé à côté. Après de savants calculs, Pôle emploi estimera que la baisse réelle, en isolant l'effet bug, a atteint entre 22.000 et 28.000 personnes. Trop tard : ce qui est a priori la première inversion de la courbe du chômage - deux mois avant celle, indéniable, d'octobre - est totalement occultée par ce monumental raté.

**Derek Perrotte**

## La cote de popularité du Front national

Avez-vous une opinion très bonne, plutôt bonne, plutôt mauvaise ou très mauvaise du Front national ?



# Et pendant ce temps-là, le Front national continue de grimper...

Bénéficiant d'un soutien de l'opinion toujours plus large, le parti d'extrême droite inquiète le PS et l'UMP, à l'aube des échéances électorales de 2014. *Par Isabelle Ficek*

**A**nnée 1984. « *Je me présente, je suis la bête immonde qui monte !* » s'amuse en réunion publique à Compiègne un Jean-Marie Le Pen ravi de renvoyer à la figure de ce qu'il a toujours appelé « l'establishment » l'image d'un Front national menaçant, qui réalisait alors ses premières percées électorales. Quelque 10 % aux européennes, cette année-là. Trente ans plus tard, ce n'est plus le genre d'ironie que veut manier sa fille Marine Le Pen, toute à sa stratégie – souvent écornée – de dédialisation et de normalisation du parti d'extrême droite. Mais, plus que jamais, la question du Front national et de sa progression est au cœur des préoccupations des partis de gouvernement, bousculés par une formation à l'offensive, qui se veut « *le centre de gravité de la vie politique* », « *la seule véritable alternative* ». Il faut dire que le Front national bénéficie incontestablement d'une dynamique, tant dans les enquêtes d'opinion que lors des élections partielles depuis 2012. Sa présidente a accédé à une cote de popularité jamais atteinte par son père, naviguant au fil des mois autour des 30 %. Lors de la législative partielle de Villeneuve-sur-Lot après l'affaire Cahuzac, comme lors de la cantonale de Brignoles, l'an dernier, le FN a montré sa capacité à aller chercher de nouveaux électeurs entre les deux tours, y compris face à la droite, et avec des scores

supérieurs à ceux obtenus par Marine Le Pen à la présidentielle. « *Le Front national ne subit pas de décote par rapport à la présidentielle, et c'est nouveau* », analyse Jérôme Fourquet, directeur du département Opinion de l'Ifop. Cette dynamique se nourrit de la défiance envers les partis de gouvernement, au plus haut avec une UMP convalescente et une gauche en difficulté. Elle est renforcée par la crise et en particulier par la peur de la mondialisation, avec son corollaire, une forte demande de protection. Dans son discours, Marine Le Pen a su allier trois thèmes qui font mouche auprès de ceux qu'elle appelle les « invisibles » mais aussi au-delà, et qui lui permettent de se concilier des électors hétérogènes : ceux de « *l'insécurité économique, physique et identitaire* » (chômage, délinquance réelle ou perçue, immigration), ont souligné Jérôme Fourquet et le sociologue Alain Mergier dans « *Le Point de rupture* » (Fondation Jean-Jaurès). Entre adhésion à ce discours et rejet du système, le FN pourrait, en mars, sinon décrocher quelques villes, du moins être faiseur ou tombeur de roi. Même si sa capacité à monter des listes va être un test majeur – et ardu. Pour les européennes de juin, un sondage Ifop l'a placé en tête des intentions de vote, à 24 %. Le signe d'un Front national installé durablement dans le paysage politique. ●

## Les écologistes : « Retenez-moi ou... »

On ne compte plus les fois où la question du maintien des écologistes au gouvernement a été posée en 2013. Qu'elle l'ait été par la presse, par les militants d'Europe écologie-les Verts ou, plus rarement, par ses dirigeants, la conclusion a toujours été la même : les deux ministres Cécile Duflot et Pascal Canfin font toujours partie de l'équipe Hollande. En 2013, les écologistes ont avalé nombre de couleuvres, notamment fiscales (pas de surtaxation du diesel, suspension de l'écotaxe...) et obtenu quelques compensations (baisse de la TVA sur le logement social et la rénovation thermique). François Hollande a longtemps pris son parti du côté éruptif de ce mouvement – « Si je devais m'en séparer, je finirai tout seul ! » –... jusqu'au

26 septembre où Cécile Duflot lui a demandé publiquement de désavouer Manuel Valls à propos des Roms. « Elle tire le Président vers le bas ! », a-t-on éructé à l'Élysée. La ministre n'a pas été virée. En revanche, le secrétaire national d'EE-LV Pascal Durand a perdu sa place pour avoir lui aussi posé un ultimatum public au chef de l'État (sur la conférence environnementale). Contrairement au vœu du PS, les écologistes ne vont pas faire liste commune partout au 1<sup>er</sup> tour des municipales. Un pied dedans, un pied dehors, tel a toujours été leur positionnement. Le mouvement de balancier est amené à durer. Car, comme le dit la nouvelle secrétaire nationale d'EE-LV, Emmanuelle Cosse : « Si on décide la sortie du gouvernement, il faut avoir un plan et une stratégie derrière ». **E.F.**

## Les ratés de la politique environnementale

Le 2 juillet 2013, Delphine Batho est débarquée du gouvernement pour avoir ouvertement critiqué le budget affecté à son ministère de l'Écologie, qu'elle qualifiera de « mauvais ». Sa liberté de parole retrouvée, elle a, depuis lors, régulièrement raillé le manque d'ambition du chef de l'État sur le plan écologique, et multiplié les critiques sur la mise en chantier de la transition énergétique, censée être la clé de voûte de la politique environnementale du gouvernement. **J.C.**

## François Fillon, l'ex-second, « casse la vaisselle » pour devenir premier

Il a dû se faire violence. C'est l'histoire de celui qui, longtemps décrit comme l'éternel second, veut faire bouger les lignes pour gagner la pole position. Y compris face à Nicolas Sarkozy. « Il y a de bons seconds qui deviennent de bons premiers », martèle un proche, citant en exemple Georges Pompidou. Comme la preuve d'un parcours possible. L'ex-Premier ministre, après avoir surpris par sa détermination en créant à la fin de 2012, durant la crise à l'UMP, un groupe dissident à l'Assemblée, a continué sa mue tout au long de 2013. Quitter la peau du second pour investir celle du candidat, casser l'image d'homme lisse qui l'agace tant, lui qui espère renverser la table avec un vrai projet de rupture. François Fillon s'est définitivement affranchi de l'ex-chef de l'État – « il n'y a plus ni préséance, ni hiérarchie », a-t-il

assumé en meeting –, il a musclé son écurie, Force républicaine, lancé ses travaux pour son projet de redressement national. Avant de vouloir un peu trop « casser la vaisselle », selon sa propre expression, avec sa sortie mal maîtrisée sur le Front national et le candidat « le moins sectaire ». « Un accident industriel », admet l'un de ses conseillers, qui a broillé son image et dérouter ses soutiens. Sentant le vent du boulet – la sanction des sondages –, l'ancien Premier ministre a fini par opérer un mea culpa. Et remis l'accent sur le rassemblement, les municipales, les rencontres sur le terrain peu ou pas médiatisées, les interventions sur le fond. Désormais plus que jamais convaincu que la bataille se jouera en cassant la vaisselle avec les idées. Pas en brisant une image. **I.F.**

**[26 février] À la Mutualité**, François Fillon organise son « grand meeting » devant ses partisans de l'UMP. Entre le lancement de son think tank, Force républicaine, et son affranchissement de Nicolas Sarkozy, l'ancien Premier ministre se positionne clairement en candidat pour 2017.

**[14 novembre] Manifestation intersyndicale** lors de la grève nationale des enseignants contre la réforme des rythmes scolaires. La mobilisation des professeurs des écoles a atteint 41 % à Paris.



## Dans le borbier des rythmes scolaires

« On aurait dû s'y prendre autrement. » L'aveu date du mois d'avril, et émane de Vincent Peillon lui-même. Retour sur une réforme qui faisait consensus, et qui a pourtant dérapé. *Par Marie-Christine Corbier*

**C'**est une réforme qui faisait consensus. C'est devenu un borbier tel que le sujet devrait encore occuper largement le devant de la scène en 2014, puisque 80 % des communes doivent adopter en septembre la semaine de classe de quatre jours et demi en primaire. Le ministre de l'Éducation, Vincent Peillon, y voit l'illustration d'une France qui a du mal à se réformer. D'autres parlent d'un problème de méthode. « *On l'a mauvaise, grince un ministre. Il avait de l'or entre les mains, on a mis*

*toutes nos marges de manœuvre budgétaires dans l'éducation, et c'est là que ça explose !* » Comment en est-on arrivé là ? Le feuilleton commence le 19 octobre 2010. Ce jour-là, une quarantaine d'organisations d'enseignants, de parents, d'associations signent l'Appel de Bobigny. Un texte qui veut mettre l'éducation au cœur du débat présidentielles et qui préconise d'appliquer une semaine de cinq jours à l'école primaire. La FSU, l'Unsa et la CFDT le signent.

### Éducation La France face au choc des inégalités

**L**a Chine, ô combien inégalitaire, va-t-elle donner des leçons d'équité à la France ? C'est ce que tend à montrer la dernière enquête Pisa de l'OCDE sur l'évaluation des systèmes éducatifs, publiée le 3 décembre. « En France, quand on appartient à un milieu défavorisé, on a une chance sur cinq d'avoir de bons résultats, alors que c'est une sur deux à Shanghai, où il y a une véritable équité sociale », considère Éric Charbonnier, expert à l'OCDE. La ville chinoise n'est pas une exception. Singapour ou Hong Kong qui, avec Shanghai, caracolent en tête

du classement, ont à la fois de meilleures performances et sont moins inégalitaires que la France. L'enquête, qui a évalué près de 510.000 élèves de 15 ans dans 65 pays, doit « servir d'électrochoc », a immédiatement réagi Jean-Marc Ayrault. « Ces dernières années, nous n'avons pas suffisamment fait de l'école un atout », a ajouté François Hollande, en regrettant « le creusement des inégalités mais aussi le fait que le niveau de l'école ne se soit pas amélioré. » Le ministre de l'Éducation Vincent Peillon

a parlé de « résultats inacceptables » qui justifient selon lui la poursuite des réformes engagées. En France, un élève issu d'un milieu défavorisé a un an et demi de retard sur les autres élèves. C'était un an en 2003. Pour Éric Charbonnier, « le système est tenu par des élites et s'est dégradé par le bas ». La France accuse, par ailleurs, un recul en mathématiques depuis 2003. En compréhension de l'écrit, les experts de l'OCDE observent une amélioration. Mais elle se fait au prix d'un creusement des inégalités... **M-C.C.**

## MARIAGE POUR TOUS, promesse tenue

Le 18 mai 2013, la loi ouvrant le mariage et l'adoption aux homosexuels est promulguée.

La proposition n°31 du candidat Hollande aura beaucoup divisé l'opinion et mobilisé contre elle. Notamment le 24 mars, lorsque la droite, pas forcément unanime sur cette grande réforme sociétale - la seule du quinquennat à ce jour -, parviendra à rassembler des centaines de milliers d'opposants. Âprement défendue par la garde des sceaux, Christiane Taubira, la loi n'ouvre la porte ni à la procréation assistée aux couples de femmes, ni à la gestation pour autrui. J. C.

## Retraites : la réforme est passée sans encombre

La réforme des retraites de Nicolas Sarkozy avait mis 1 million de personnes dans la rue, il y a trois ans. Celle de François Hollande, votée le mois dernier, est passée sans encombre, même si elle a été vivement contestée par la droite, les communistes et certains syndicats. Redoutée à la veille de l'été par une grande partie des élus de gauche, la contestation aura finalement fait « pschitt ». Voici pourquoi. Contrairement à celle de 2010, la réforme Hollande ne change pas les règles pour les assurés qui sont proches de la retraite. Elle prévoit un allongement de la durée de cotisation, mais seulement pour ceux qui partiront après 2020, et celui-ci sera très progressif. Pas de quoi faire manifester les « quinquas », ceux qui s'intéressent de près à la question.

À court terme, l'essentiel de la réforme repose sur une hausse des prélèvements, qui vont renflouer les caisses de retraite. C'est une baisse de pouvoir d'achat en vue pour les salariés - qui devront cotiser plus chaque mois - et pour les retraités - qui verront leurs pensions augmenter moins vite cette année. Mais la ponction, répartie sur une très large population, est relativement faible. La hausse des cotisations retraite pour les employeurs, elle, sera intégralement compensée par une baisse équivalente des cotisations famille, ce qui a permis d'atténuer l'opposition du patronat. Et les syndicats de salariés, même ceux qui fustigent l'allongement de la durée de cotisation, se félicitent de la prise en compte de la pénibilité. **Vincent Collen**

Deux ans plus tard, le 20 novembre 2012, François Hollande annonce que la réforme des rythmes scolaires « s'étalera sur deux ans ». Pour Vincent Peillon qui s'est engagé à ce qu'elle se fasse en 2013, « c'est un coup de poignard dans le dos », selon les termes d'un de ses proches. « Cette décision a laissé planer le doute sur la volonté de l'exécutif d'aller au bout de la réforme, et encouragé la contestation, estime aujourd'hui un syndicaliste. C'était un ratage complet. »

### DES NÉGOCIATIONS MAL ENGAGÉES

Le 8 janvier 2013, devant le Conseil supérieur de l'éducation (CSE), le principal syndicat du primaire, le SNUipp-FSU, vote contre la réforme. « Pour le secrétaire général du syndicat, Sébastien Sihr, il faut alors éviter de se faire déborder par sa gauche, proche de FO, et notamment par Jérôme Lambert, figure montante de la contestation parisienne, commente un partisan de la réforme. Peillon a perdu six mois à tenter de convaincre le SNUipp. Il aurait mieux fait de négocier avec les maires... »

À la fin avril, devant des journalistes, Vincent Peillon livre son amertume : « Il y a eu des erreurs, j'ai tout pris sur mes épaules. Quand mon ministère pilote cette politique, tout va bien. Dès que ça passe à l'interministériel, c'est plus difficile. On aurait dû s'y prendre autrement. » Certains reprochent au ministre d'avoir défendu le périscolaire - là où les difficultés se sont cristallisées, mais qui relève des maires - au lieu de rester sur le seul terrain de l'école et sur une réforme devant participer de la lutte contre le décrochage scolaire. D'autres éléments se sont greffés, faisant de la réforme le cocktail explosif que l'on connaît. La résistance d'enseignants se disant « dépossédés » de leurs salles de classes. Mais aussi la résistance des parents. Pour Georges Fotinos, membre de la Conférence nationale sur les rythmes scolaires, « les réactions négatives sont parties de parents de milieux favorisés qui avaient des enfants en maternelle, des jeunes parents anxieux qui (...) sont tellement sensibles à la moindre difficulté que tout de suite ça prend des proportions gigantesques... et les médias s'en sont emparés. »

## L'accord sur la sécurisation de l'emploi

Rarement accord aura été salué avec autant de vigueur que celui sur la sécurisation de l'emploi signé en tout début d'année 2013 par les partenaires sociaux. Côté entreprises, c'est la possibilité de négocier des accords de maintien dans l'emploi, en échange d'un effort fait sur les salaires ou le temps de travail, qui marque l'une des avancées les plus importantes. De même, l'assouplissement

des règles pour effectuer des mobilités internes dans l'entreprise ou établir un plan de sauvegarde de l'emploi a été favorablement accueilli par les chefs d'entreprise. Les salariés, eux, ont acquis de nouveaux droits (une couverture santé généralisée, des droits rechargeables à l'assurance-chômage ou encore l'encadrement des temps partiels et la taxation des contrats courts). Pourtant,

près d'un an après la signature de l'accord, et six mois après sa transposition dans la loi, le bilan est très mitigé. À peine une poignée d'accords de maintien dans l'emploi ont été signés à ce jour. Parce que les entreprises n'ont pas encore eu le temps de s'approprier le dispositif disent les plus optimistes. Parce que le texte de loi transposé est beaucoup trop compliqué, selon les autres. **M.B.**

On en parlera en  
**2014**

### LE BIG BANG ANNONCÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Plus simple, plus efficace, plus centrée vers les jeunes, les chômeurs et les peu qualifiés : c'est une « réforme qui fera date » qu'ambitionne Michel Sapin pour la formation professionnelle, érigée en nouvel outil clé pour lutter contre le chômage et soutenir la compétitivité. Le ministre du Travail présentera à cet effet un vaste projet de loi le 22 janvier à l'Assemblée, qui comprendra aussi les réformes de l'apprentissage, de la représentativité patronale et du financement du dialogue social. Pour le volet formation, il promet de reprendre l'accord auquel sont parvenus les partenaires sociaux le 14 décembre : il instaure le « compte personnel de formation », qui suivra les salariés tout au long de leur carrière et opère une refonte des circuits de financement. L'obligation fiscale de 0,9 % sur le plan de formation sera supprimée, et la totalité des obligations financières actuelles seront réunies en une seule cotisation obligatoire de 1 % de la masse salariale. **D.P.**



**Nano 2017.** C'est le nouveau programme de R&D que lance le gouvernement sur cinq ans pour soutenir le secteur des semi-conducteurs. Une enveloppe de 3,5 milliards d'euros au total. L'État participera à hauteur de 600 millions. L'Europe pourrait apporter une rallonge de 400 millions. STMicroelectronics, chef de file avec le laboratoire LETI du CEA à Grenoble et IBM, investira à lui seul 1,3 milliard.

# Quand la France se cherche un avenir

Grand emprunt, projets d'avenir, Commission Innovation 2030... Pour préparer la croissance de demain, le gouvernement se veut offensif. Et redonne une place centrale à la politique industrielle.

Par Frédéric Schaeffer

« **L**a France dans dix ans comptera 67 millions d'habitants. Elle sera à coup sûr plus vieille, plus petite et moins riche – en termes absolus dans le premier cas, et relatifs dans les deux autres. Ce n'est pas nécessairement une aussi mauvaise nouvelle qu'il n'y paraît, car elle sera aussi mieux formée, excellentement équipée et potentiellement attractive. » En plein cœur du mois d'août, c'est ainsi que Jean Pisani-Ferry, commissaire général à la stratégie et à la prospective, introduit le séminaire de rentrée du gouvernement. À la demande du chef de l'État, François Hollande, les ministres sont invités à se projeter dans dix ans. Une manière de montrer que le gouvernement se préoccupe de la France de demain, au risque de prêter le flanc à la critique alors que la crise gronde...

Une crise qui emmène un nombre colossal de PME au tapis. Face à la multiplication des plans sociaux, Arnaud Montebourg joue les pompiers. Mais le ministre du Redressement productif veut aussi passer à un rôle plus

offensif. C'est le sens des 34 plans d'actions dévoilés à la mi-septembre, destinés à relancer l'industrie. Les thèmes choisis n'ont rien de très original (nombre de projets innovants existaient déjà) mais la méthode se veut nouvelle : l'État stratège définit le cadre et les priorités mais n'a pas vocation à se substituer au secteur privé. Issu du terrain, chacun des plans sera piloté par des industriels. À cette initiative vient s'ajouter le rapport de la commission présidée par Anne Lauvergeon, l'ancienne présidente d'Areva, chargée d'identifier les innovations de rupture pour 2030. Les premiers appels à projet viennent d'être lancés sous l'égide du Commissaire général à l'investissement, Louis Gallois. Chargé de gérer les 35 milliards d'euros du « grand emprunt » initié par Nicolas Sarkozy, ce dernier s'est vu octroyer 12 milliards d'euros supplémentaires l'été dernier. L'occasion pour le gouvernement Ayrault d'indiquer que sérieux budgétaire et préparation de la croissance de demain ne sont pas incompatibles. ●



**La voiture à 2 litres aux 100 km.** Le gouvernement souhaite accompagner les industriels sur la voie des véhicules à très basse consommation de carburant, visant une cible de 2 litres aux 100 km, à horizon de dix ans. Un objectif qui mobilise quatre grands axes de recherche : le rendement du moteur, l'hybridation des chaînes de traction (même partielle), la poursuite de l'allègement des véhicules et les systèmes d'aide à la conduite.





**Des réseaux électriques intelligents, les « smart grids ».**

Le gouvernement veut miser sur la présence des grands acteurs français, tant dans le bâtiment que dans les services énergétiques, pour investir le secteur des « smart grids » et créer une filière dans l'efficacité énergétique. La mise en route laborieuse du premier chantier d'envergure qu'est le compteur électrique communicant Linky montre toutefois la complexité du projet.

**Le « TGV du futur », tête d'affiche de la filière ferroviaire.**

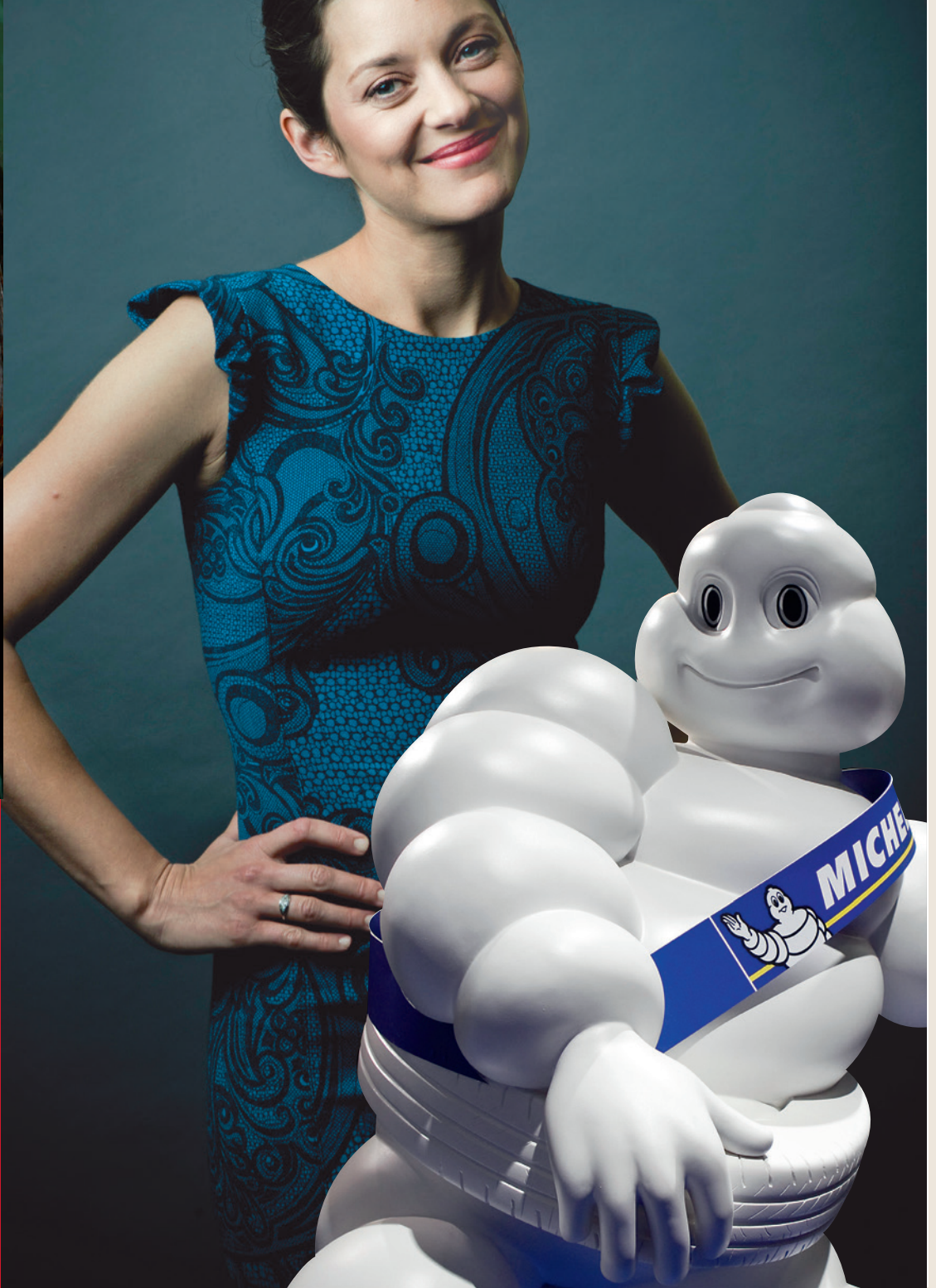
Arnaud Montebourg et Frédéric Cuvillier, le ministre des Transports, ont chargé Alstom d'élaborer pour 2018 le « TGV du futur ». Les marchés potentiels à l'export ne seront toutefois pas légion. Si la très grande vitesse reste la vitrine d'Alstom Transport, elle ne représente que 10 % de son chiffre d'affaires. Les carnets de commandes seront sans doute plus remplis par les tramways et autres « trains du quotidien ».

# AUDIT

# LA VRAIE PLACE DE LA FRANCE DANS LE MONDE

*La polémique a fait rage tout au long de l'année 2013 : oui ou non, la France a-t-elle décroché du peloton de tête des économies les plus puissantes du monde ? Au-delà des invectives, nous avons voulu poser, à l'aide d'indicateurs qui ne sont pas tous des statistiques à l'état pur, la réalité du débat. Et, surprise, les conclusions ne sont pas aussi définitives que le climat ambiant le laisse penser. Voici ce qu'est, aujourd'hui, l'état réel de l'influence française dans le monde.*





# Huit clefs pour nous comparer

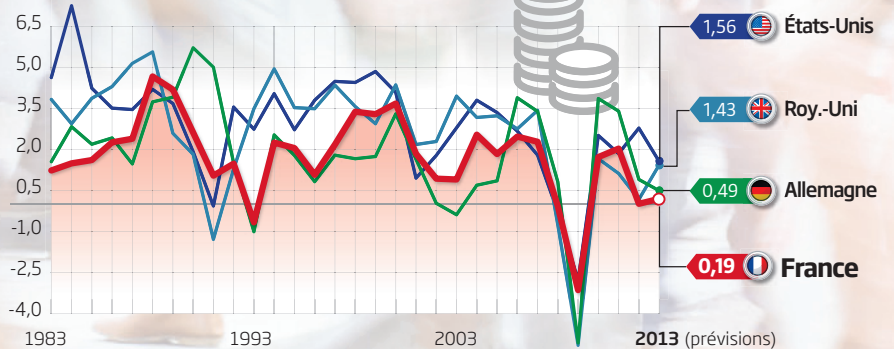
Nous perdons incontestablement du terrain sur nos grands voisins. Mais l'horizon n'est pas noir, comme en témoigne la vigueur de notre natalité.

## Les critères économiques

À l'évidence, la France est en train de rater le train de la reprise qui traverse la plupart des économies occidentales. Une constante dans notre pays où le taux de croissance est souvent moins élevé que celui des autres nations. La solidité de nos filets sociaux, qui implique une dépense publique particulièrement élevée, explique en grande partie ce phénomène. Conséquence : la France amortit mieux les crises que les autres mais repart plus lentement quand la conjoncture mondiale s'améliore. Le vrai défi de l'année sera le redressement de notre commerce extérieur.

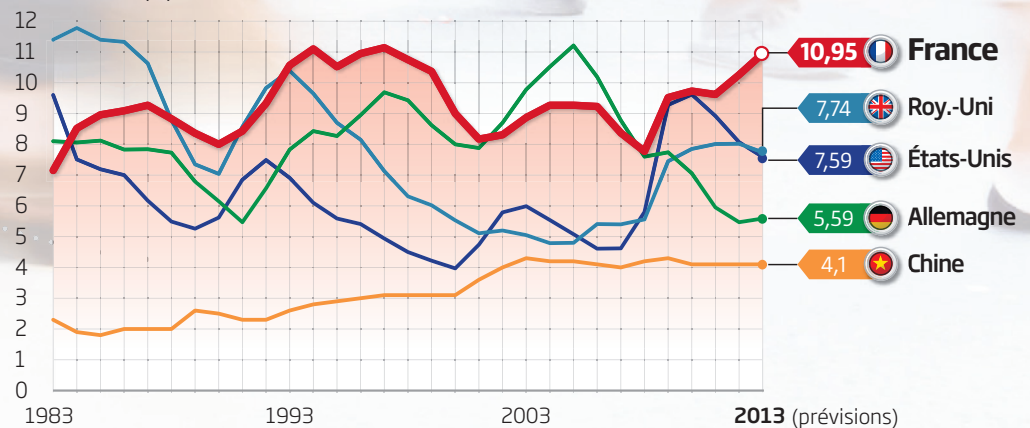
## La croissance

Croissance annuelle du PIB, en %. Source FMI



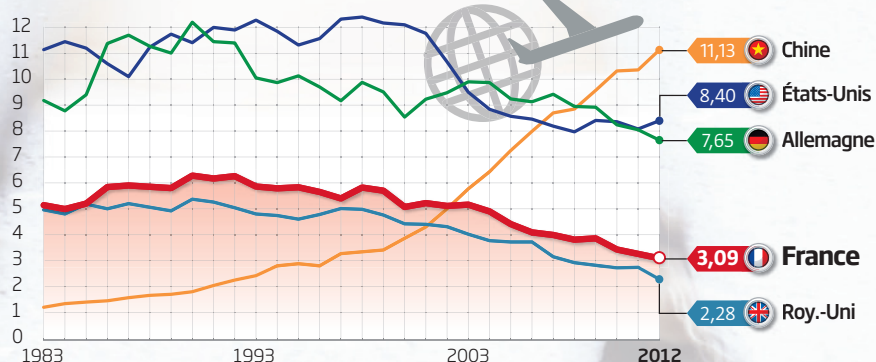
## Le chômage

En % de la population active. Source FMI



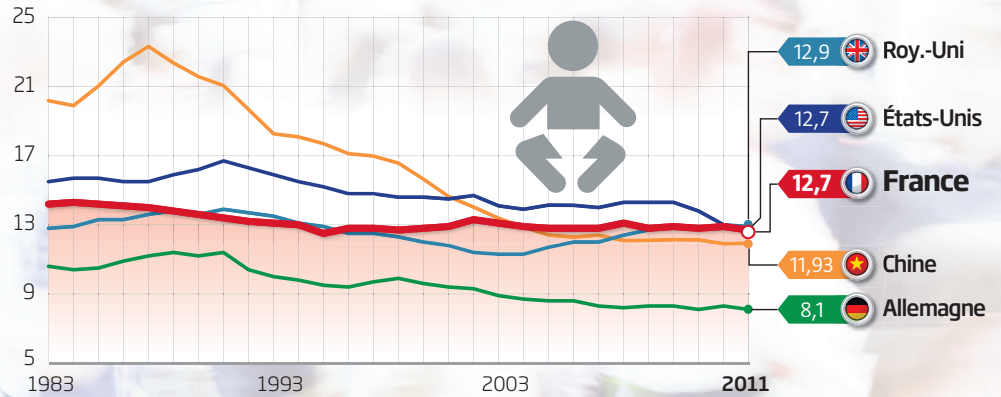
## La part dans les exportations mondiales

En %. Source OMC



## Le taux de natalité

Taux de naissance brut pour 1.000 personnes. Source Banque mondiale

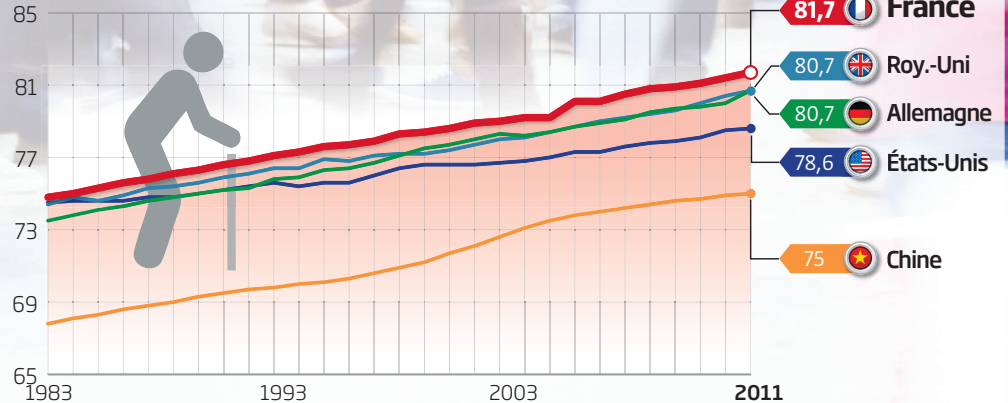


### Les critères sociologiques

Il existe plusieurs raisons de relativiser le déclinisme français. Le taux de natalité en est une, qui détermine l'avenir à long terme d'un pays. Sur ce plan, la France est particulièrement bien située, bien mieux que l'Allemagne à qui on la compare si souvent. La croissance de notre population (plus de 65 millions d'habitants désormais) est notre meilleure chance de rebondir, car cela fait autant de cotisants en plus pour résorber à terme nos déficits sociaux. Notre voisin allemand ne connaîtra pas cette chance et cela risque de peser bientôt sur ses performances économiques. L'espérance de vie, bien meilleure en France qu'ailleurs, témoigne également d'un système de soins de très haute qualité.

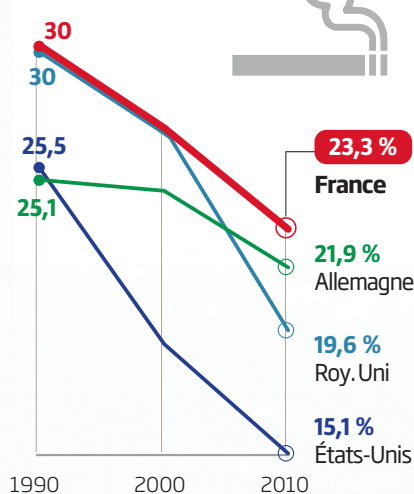
## L'espérance de vie

À la naissance en années. Source Banque mondiale



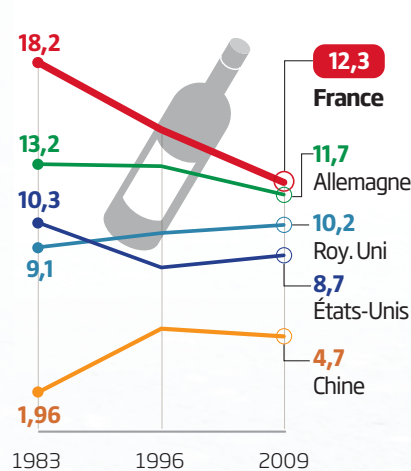
## La consommation du tabac

En % de la population. Source OCDE



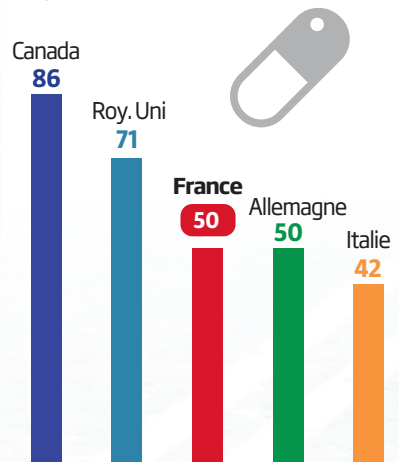
## La consommation d'alcool

En litres d'alcool pur par an, par adultes de + 15 ans. Sources OCDE, OMS, Insee



## La consommation des antidépresseurs

Dose journalière définie en 2011 pour 1.000 personnes par jour. Source OCDE



# Ces Français qui brillent à l'étranger

Ils sont issus du monde de la finance, de la recherche, de l'architecture ou de l'art, et ont conquis le monde par leur talent. Des États-Unis à la Chine en passant par l'Europe, la « french touch » s'exporte et réussit.

## **OLIVIER BLANCHARD**

*Chef économiste depuis 2008 au Fonds monétaire international, dont il dirige le département des études, il avait auparavant enseigné la macroéconomie à Harvard et au Massachusetts Institute of Technology. En France, il a fait partie du Conseil d'analyse économique de Matignon mis en place par Lionel Jospin en 1997.*



## **PAUL ANDREU**

*Connu pour ses aérogares (il a travaillé quarante ans pour Aéroports de Paris), cet architecte passé par Polytechnique est devenu mondialement célèbre avec l'Opéra de Pékin. Auteur d'une dizaine de bâtiments en Chine, ce Girondin d'origine doit livrer cette année la nouvelle cité municipale de Bordeaux.*



## **MARION COTILLARD**

*Édith Piaf lui a porté chance : depuis son rôle dans « La Môme », récompensé par un Oscar et un Golden Globe, Marion Cotillard enchaîne les tournages avec les plus grands noms du cinéma américain : Christopher Nolan (« Inception »), « The Dark Knight Rises », Steven Soderbergh (« Contagion ») ou James Gray (« The Immigrant »).*



## **DANIEL BOULUD**

*En vingt ans, ce chef d'origine lyonnaise a constitué un petit empire de la « french cuisine » : sept restaurants à New York (dont le trois-étoiles « Daniel ») et six autres à travers le monde (Montréal, Miami, Singapour...).*



## **LAURENCE BOONE**

*Si elle n'a pas coupé les liens avec la France – elle enseigne à Sciences Po et siège au conseil d'administration de Kering (ex-PPR) – cette spécialiste des politiques publiques européennes plaît aux banques anglo-saxonnes. Ancienne chef économiste de Barclays pour la France, elle est depuis 2011 directrice de la recherche économique Europe de Bank of America Merrill Lynch.*





**XAVIER ROLET**

Depuis 2009, c'est un « frenchie » qui dirige le London Stock Exchange. Cet ancien de Golman Sachs, Crédit Suisse et Lehman Brothers siège aussi au « board » de la Columbia Business School.



**TIDJANE THIAM**

Sorti major de l'école des mines, ce franco-ivoirien a dû quitter la France, victime de l'étroitesse d'esprit des employeurs pour trouver un job (« En dix ans, je n'ai jamais été appelé par un chasseur de têtes », dit-il). À Londres, il est directeur général de l'assureur Prudential depuis 2009. Premier dirigeant noir d'une entreprise du FTSE 100, il a reçu le Grand Prix de l'économie 2013.



**CÉDRIC VILLANI**

Directeur de l'Institut Henri-Poincaré à Paris, le plus médiatique des mathématiciens français s'est exporté pour un semestre en Californie. Depuis cet automne, il dirige un programme de recherche au Mathematical Research Institute de Berkeley.



**ESTHER DUFLO**

Professeur au département d'économie du Massachusetts Institute of Technology à Boston, cette ancienne de l'École normale supérieure a fait toute sa carrière aux États-Unis. Spécialiste des politiques de lutte contre la pauvreté, elle est membre depuis janvier dernier du Conseil pour le développement mondial fondé par Barack Obama.



**ARSÈNE WENGER**

C'est l'un des rares dirigeants sportifs ayant étudié dans les écoles de management. Après avoir entraîné Nancy et Monaco, il a fait les beaux jours des Japonais de Nagoya. Mais c'est comme manager entraîneur d'Arsenal – depuis 1996, record de longévité de la Champions League – qu'il a récolté la gloire.

# Les français dans le « Fortune 100 » 2013

## 10 TOTAL



Mal aimé en France, triomphant à l'étranger. Sa politique audacieuse en matière d'exploration-production et sa rentabilité ont propulsé le groupe pétrolier français vers les sommets.

## 20 AXA



Le groupe d'assurances affiche un dynamisme qui ne se dément pas, aussi bien sur les marchés matures que sur les émergents. Il progresse particulièrement vite sur les produits à forte marge.

## 37 GDF SUEZ



Le géant français de l'énergie pousse les feux en matière de mondialisation. Son exposition à l'Europe ne cesse de se réduire au profit de l'Asie, du Moyen-Orient ou de la Turquie, là où se trouve la croissance.

## 41 BNP PARIBAS



C'est la banque européenne qui ne connaît pas la crise. BNP Paribas prépare un nouveau plan stratégique pour accélérer son déploiement en Asie, en Allemagne et aux États-Unis.

RANG	GROUPE	CA (en milliards de dollars)	PROFITS (en milliards de dollars)
1	ROYAL DUTCH SHELL	481,7	26,6
2	WAL-MART STORES	469,2	17
3	EXXON MOBIL	449,9	44,9
4	SINOPEC GROUP	428,2	8,2
5	CHINA NATIONAL PETROLEUM	408,6	18,2
6	BP	388,3	11,6
7	STATE GRID	298,4	12,3
8	TOYOTA MOTOR	265,7	11,6
9	VOLKSWAGEN	247,6	27,9
10	<b>TOTAL</b>	<b>234,3</b>	<b>13,7</b>
11	CHEVRON	233,9	26,2
12	GLENCORE XSTRATA	214,4	1
13	JAPAN POST HOLDINGS	190,9	6,8
14	SAMSUNG ELECTRONICS	178,6	20,6
15	E.ON	169,8	2,8
16	PHILLIPS 66	169,6	4,1
17	ENI	167,9	10
18	BERKSHIRE HATHAWAY	162,5	14,8
19	APPLE	156,5	41,7
20	<b>AXA</b>	<b>154,6</b>	<b>5,3</b>
21	GAZPROM	153,5	38,1
22	GENERAL MOTORS	152,3	6,2
23	DAIMLER	146,9	7,8
24	GENERAL ELECTRIC	146,9	13,6
25	PETROBRAS	144,1	11
26	EXOR GROUP	142,2	0,5
27	VALERO ENERGY	138,3	2,1
28	FORD MOTOR	134,3	5,7
29	INDUSTRIAL & COMMERCIAL BANK OF CHINA	133,6	37,8
30	HON HAI PRECISION INDUSTRY	132,1	3,2
31	ALLIANZ	130,8	6,6
32	NIPPON TELEGRAPH & TELEPHONE	128,9	6,3
33	ING GROUP	128,3	4,2
34	AT&T	127,4	7,3
35	FANNIE MAE	127,2	17,2
36	PEMEX	125,2	0,2
37	<b>GDF SUEZ</b>	<b>124,7</b>	<b>2</b>
38	PDVSA	124,5	2,7
39	STATOIL	124,4	11,8
40	CVS CAREMARK	123,1	3,9
41	<b>BNP PARIBAS</b>	<b>123</b>	<b>8,4</b>
42	MCKESSON	122,5	1,3
43	HEWLETT-PACKARD	120,4	-12,7
44	JX HOLDINGS	119,5	1,9
45	HONDA MOTOR	119	4,4
46	LUKOIL	116,3	11
47	NISSAN MOTOR	116	4,1
48	VERIZON COMMUNICATIONS	115,8	0,9
49	ASSICURAZIONI GENERALI	113,8	0,1
50	CHINA CONSTRUCTION BANK	113,4	30,6



Ils sont régulièrement classés dans le top 100 des entreprises mondiales. Ces grands groupes sont aujourd'hui le meilleur atout de l'économie française.

RANG	GROUPE	CA (en milliards de dollars)	PROFITS (en milliards de dollars)
51	UNITEDHEALTH GROUP	110,6	5,5
52	ENEL	109,1	1,1
53	SIEMENS	109	5,8
54	HITACHI	108,9	2,1
55	J.P. MORGAN CHASE & CO.	108,2	21,3
56	CARDINAL HEALTH	107,6	1,1
57	SK HOLDINGS	106,3	0,9
58	BANCO SANTANDER	106,1	2,8
59	<b>CARREFOUR</b>	<b>106</b>	<b>1,6</b>
60	HSBC HOLDINGS	105,3	14
61	<b>SOCIÉTÉ GÉNÉRALE</b>	<b>105,1</b>	<b>1</b>
62	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES	104,5	16,6
63	TESCO	104,4	0,2
64	AGRICULTURAL BANK OF CHINA	103,5	23
65	BASF	101,2	6,3
66	BANK OF AMERICA CORP.	100,1	4,2
67	COSTCO WHOLESALE	99,1	1,7
68	BMW	98,8	6,5
69	NESTLÉ	98,5	11,3
70	BANK OF CHINA	98,4	22,1
71	CHINA MOBILE COMMUNICATIONS	96,9	11,9
72	KROGER	96,8	1,5
73	<b>CRÉDIT AGRICOLE</b>	<b>95,2</b>	<b>-8,3</b>
74	EXPRESS SCRIPTS HOLDING	94,4	1,3
75	PETRONAS	94,3	16
76	NOBLE GROUP	94	0,5
77	<b>ÉLECTRICITÉ DE FRANCE</b>	<b>93,5</b>	<b>4,3</b>
78	WELLS FARGO	91,2	18,9
79	CITIGROUP	90,8	7,5
80	CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING	90,6	1,3
81	PTT	89,9	3,4
82	ARCHER DANIELS MIDLAND	89	1,2
83	PANASONIC	87,9	-9,1
84	PRUDENTIAL	87,9	3,5
85	LLOYDS BANKING GROUP	86,8	-2,3
86	NIPPON LIFE INSURANCE	86,7	3
87	METRO	85,8	0
88	INDIAN OIL	85,5	0,8
89	PROCTER & GAMBLE	85,1	10,8
90	PRUDENTIAL FINANCIAL	84,8	0,5
91	ARCELORMITTAL	84,2	-3,7
92	MUNICH RE GROUP	84	4,1
93	CHINA NATIONAL OFFSHORE OIL	83,5	7,7
94	SONY	81,9	0,5
95	BOEING	81,7	3,9
96	FREDDIE MAC	80,6	11
97	TELEFÓNICA	80,1	5,0
98	AMERISOURCEBERGEN	79,7	0,7
99	ROSNEFT OIL	79,6	11
100	CHINA RAILWAY CONSTRUCTION	77,2	0,8

## 59 CARREFOUR



Le groupe a réduit son exposition internationale pour retrouver une marge de manœuvre financière en Europe. Une politique qui signe la fin de l'expansion à tous crins au profit d'une meilleure rentabilité.

## 61 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



La page de la crise est tournée. La Société générale retrouve une structure financière solide et a même dépassé ses objectifs de solvabilité exigés par la réglementation internationale. Elle peut désormais se consacrer à ses développements, notamment à l'étranger.

## 77 EDF



Le leader français du nucléaire reste une valeur sûre sur la scène internationale comme en témoigne le contrat historique signé avec Londres pour la vente de deux réacteurs. Son défi de 2014 : la prolongation de la durée de vie du parc nucléaire français de 40 à 50 ans

## 73 CRÉDIT AGRICOLE



Le groupe bancaire a payé cher l'an dernier une politique d'expansion internationale débridée. Il se recentre sur son métier historique qui est la banque de proximité.

## PSA SORT DU CLASSEMENT



Conséquence directe de ses grandes difficultés économiques, PSA Peugeot Citroën ne figure plus qu'à la 12<sup>e</sup> place du Global Fortune 500, alors qu'il pointait en 85<sup>e</sup> position en 2012. Lâché par son actionnaire General Motors, le groupe doit absolument accélérer sur les marchés émergents. Une prise de participation conjointe du chinois Dongfeng et de l'État français est évoquée.

# Les entreprises françaises championnes du monde

Ils sont à eux tous l'une des réponses les plus cinglantes au désormais trop fameux déclinisme français. Grands ou petits, ces groupes sont les fers de lance d'une économie pas aussi moribonde qu'on ne le dit. Tous ont en commun d'être des champions mondiaux dans leur spécialité.



**DIOR** C'est l'emblème absolu du rayonnement français dans le monde. À travers sa propre marque et la participation qu'elle détient dans LVMH, Christian Dior SA est le chef de file de l'industrie mondiale du luxe avec des enseignes aussi prestigieuses que Louis Vuitton, Moët et Chandon, Givenchy, Kenzo, Céline, Berluti, Château d'Yquem ou encore Guerlain. Propriété de Bernard Arnault, le Groupe LVMH a plus que doublé son chiffre d'affaires en dix ans.



**VEOLIA** Née en 1853, Veolia est devenue en 160 ans le leader mondial des services aux collectivités, que ce soit dans le traitement de l'eau, la gestion des déchets, l'énergie ou le transport. Malgré son internationalisation à marche forcée, l'entreprise reste l'un des plus gros employeurs privés français.



**MICHELIN** L'innovation permanente, le goût du secret, un management familial qui a su maintenir sa cohésion malgré les épreuves, un virage de la mondialisation pris très tôt : voici ce qui a permis à Michelin, l'une des plus célèbres marques françaises, de demeurer en tête du marché mondial du pneumatique.



**DOUBLET**

Au début étaient les bannières religieuses et les habits sacerdotaux. Puis sont venus les drapeaux – dont il est devenu le premier fabricant européen – et les structures de communication événementielle. Cette petite entreprise familiale du Nord-Pas-de-Calais (300 salariés) a su constamment se réinventer pour rester dans la course.



**SAINT-GOBAIN**

L'ancienne Manufacture royale des glaces, fondée par Colbert en 1665, prendra le nom de Saint-Gobain en 1693, lieu de son siège social en Picardie. L'un des leaders mondiaux de la production et la distribution de matériaux n'a cessé de repenser son portefeuille au gré des cessions et des acquisitions. Il réalise plus de 70 % de son activité à l'étranger.



**ESSILOR** C'est l'une des plus belles réussites françaises de ces dernières années. L'inventeur du verre progressif Varilux est devenu le plus grand fabricant mondial de verres optiques, présent dans plus de 100 pays.



**LEGRAND** Implantée à Limoges, ce groupe est devenu, à coup de dizaines d'acquisitions ciblées, l'un des leaders mondiaux de l'appareillage électrique avec des implantations dans 70 pays. Il est notamment le n°1 mondial des prises et interrupteurs et du cheminement de câbles.



**TECHNIP** Le groupe porte haut les couleurs françaises dans le domaine des infrastructures pour l'énergie. Il est connu – et recherché – pour ses installations sous-marines et ses plates-formes en mer. Il est aujourd'hui implanté dans 48 pays.



**L'ORÉAL** Encore un centenaire sur la plus haute marche du podium. Cette fois, il s'agit du marché de la beauté (maquillage, cosmétiques...) que l'Oréal, fondé par le chimiste Eugène Schueller en 1909, domine de la tête et des épaules. Jusqu'en 2008, année de la crise, le groupe avait aligné 24 années de suite de croissance à deux chiffres.



**VINCI** Premier groupe mondial de construction et de concession de services publics (autoroutes, parkings, aéroports), l'ancienne Société générale d'Entreprises a connu un bond spectaculaire ces dernières années en rachetant un à un ses concurrents ou en développant de nouvelles activités. Elle est l'un des porte-drapeaux du savoir-faire français à l'international.



**GEMALTO** L'ancien Gemplus est devenu le leader mondial de la sécurité numérique, l'un des secteurs technologiques les plus porteurs du moment. Ses logiciels sont utilisés dans le monde entier pour sécuriser les paiements, authentifier l'accès au « cloud » ou assurer la confidentialité des données.



**TONNELLERIE FRANÇOIS FRÈRES** Grand exportateur, le groupe est devenu le premier fabricant mondial de tonneaux en rachetant notamment son concurrent Radoux. Coté en bourse, le groupe réalise des performances de croissance à deux chiffres.

**PLASTIC OMNIUM** Près de 70 ans après sa création dans une cave parisienne, le groupe est devenu l'un des leaders mondiaux pour la transformation de plastique en poubelles ou en éléments de voiture. Il est présent dans 30 pays.





**BONDUELLE** Rien que le légume, mais tous les légumes, sous toutes leurs formes, sous ses propres marques comme sous celles des distributeurs. Cette recette a fait du groupe familial de mise en conserve un géant mondial de produits « prêts à consommer ».

**CRITEO** Cette société spécialisée dans le ciblage publicitaire sur Internet est l'une des rares réussites française saluée par la bourse de New York. Elle vient d'être cotée au Nasdaq après seulement huit ans d'existence.



**LECTRA SYSTEM** Créée, en 1973, cette entreprise est devenue le leader mondial de la conception et de la fabrication assistée par ordinateur. Partie du textile, sa compétence s'étend désormais à l'aéronautique, à l'ameublement ou à l'industrie nautique.



**EUROFINS** Né à Nantes il y a 25 ans, le groupe est devenu le numéro un mondial de la bioanalyse. L'efficacité de son réseau de laboratoires a encore fait ses preuves à l'occasion du « Horse Gate », le scandale de la viande de cheval qui a fait trembler le secteur de l'agroalimentaire français.

# Un pays qui attire toujours plus d'étrangers

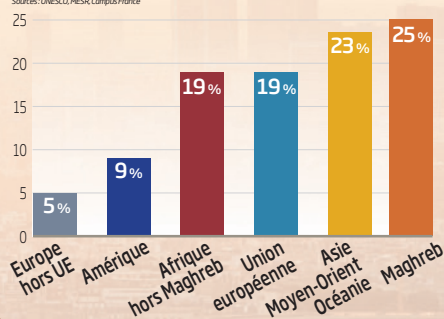
La recherche, l'éducation ou la langue : trois domaines dans lesquels notre pays conserve des atouts majeurs.

## Education - recherche

Bien sûr, le classement international Pisa mesurant les performances comparées des élèves du secondaire dans le monde nous est de moins en moins favorable. Mais en même temps, la France reste un pays très prisé des étudiants étrangers pour la qualité de ses grandes écoles. Seul point d'inquiétude, l'état de notre recherche qui, malgré de multiples incitations, ne progresse guère en pourcentage de notre PIB.

## Les étudiants étrangers plébiscitent la France

Répartition géographique des étudiants étrangers accueillis par la France



## Des écoles au sommet

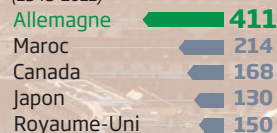
Classement européen des écoles de commerce

17 ÉCOLES FRANÇAISES DANS LE CLASSEMENT SUR 75



## L'Ena, vedette internationale

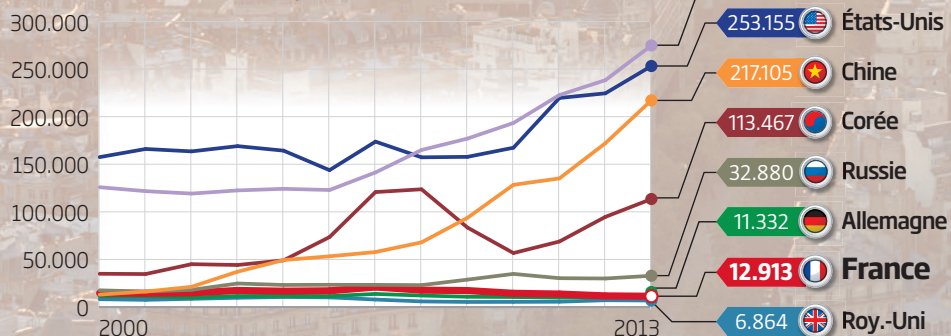
Anciens élèves des cycles de longue durée de l'ENA (1949-2011)



En fin d'année 2011  
3.187 élèves dans 124 pays

## Une recherche qui stagne

Les brevets délivrés Source Ompi



## L'influence culturelle

### LANGUE OFFICIELLE

dans 29 pays  
et 3 gouvernements



**220 millions**  
de LOCUTEURS  
dans le monde

### Francophonie

Il est régulièrement minimisé, mais l'enjeu de la francophonie est crucial pour la France et une formidable opportunité d'étendre son influence dans les années qui viennent. Le français continuera à progresser dans le monde, singulièrement dans des pays, comme l'Afrique, dont on sait désormais qu'ils sont peut-être les émergents de demain avec des taux de croissance très élevés. Une chance à ne pas rater.

## Un espace de 33 pays à conquérir

Poids économique de  
l'espace francophone 33 pays



**8,4%** du PIB mondial



**6,5%** de la population mondiale  
**7,5%** en 2029



**12%** des exportations mondiales



**14%** des investissements  
directs étrangers



**14%** des exportations de  
contenus et services  
audiovisuels

### Tourisme

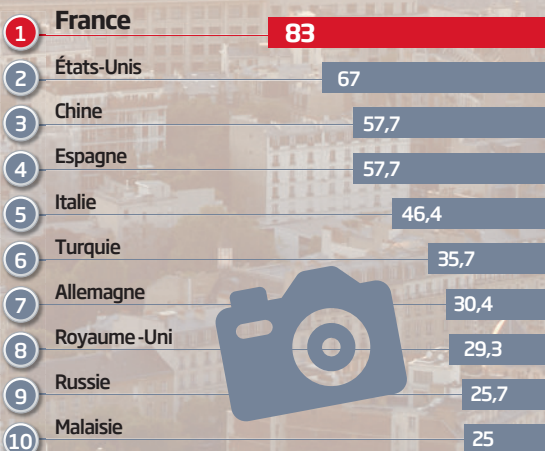
Bien mais peut mieux faire. La France est, on le sait, est la plus grande nation touristique du monde par le nombre de visiteurs sur son sol. Un potentiel pourtant mal exploité puisque nous ne nous situons qu'au 9<sup>e</sup> rang pour les dépenses des touristes. C'est l'un des défis futurs de notre pays : professionnaliser encore davantage un secteur qui compte déjà pour 7% de notre PIB et qui emploie directement ou indirectement 2 millions de personnes. Il faut pour cela améliorer les standards d'accueil afin de les mettre au meilleur niveau mondial et mettre l'accent sur la formation des personnels.

## La France, patrie des touristes

Nombre de visiteurs

La France, 1<sup>er</sup> pays d'accueil des touristes étrangers...

Arrivées des visiteurs internationaux, en millions en 2012

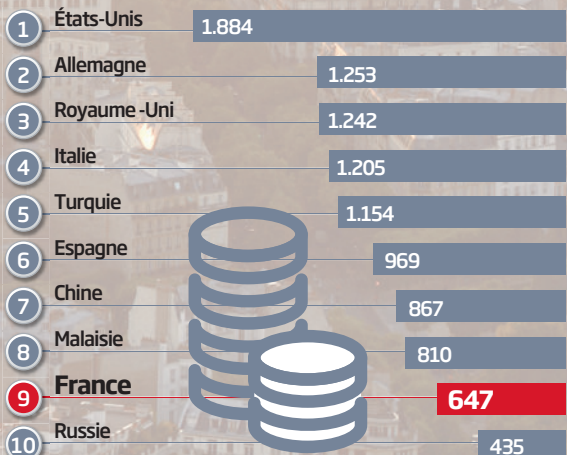


## Des dépenses encore trop timides

Dépenses des visiteurs

... 9<sup>e</sup> en montant dépensé

Recettes par visiteurs, en dollars



# « Soft power » : le poids de la culture

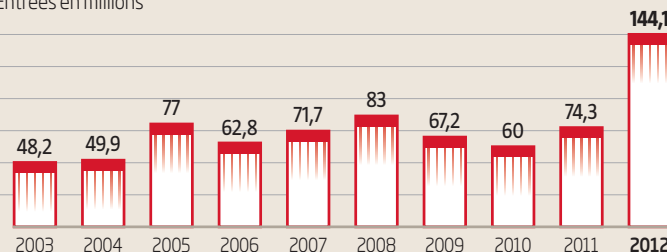
Le rayonnement d'un pays passe aussi par sa culture. Dans ce domaine, la patrie de l'exception culturelle fait figure... d'exception : selon une étude d'Ernst & Young, le monde de la culture y pèse désormais plus lourd que l'industrie automobile !

## Cinéma

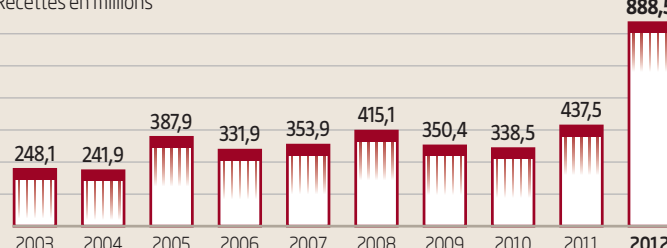
Pas de carton, mais une Palme. Les chiffres ne sont pas encore connus, mais l'année 2013 ne restera pas comme un cru mémorable pour le cinéma français à l'étranger. Difficile, il est vrai, de succéder à une année 2012 exceptionnelle, marquée par le succès du film « Intouchables » (record d'entrées des dix dernières années pour un film francophone) – mais aussi de l'anglophone « Taken 2 », produit par Luc Besson, et du muet « The Artist », sorti en 2011 et récompensé de deux Oscars. À défaut d'un grand succès public, le cinéma français aura gagné en 2013 une Palme d'Or à Cannes avec « La Vie d'Adèle », d'Abdellatif Kechiche.

## Un doublement des entrées et recettes en 2012

Évolution des entrées des films français à l'international depuis 10 ans  
Entrées en millions



Évolution des recettes des films français à l'international depuis 10 ans  
Recettes en millions



Source : Unifrance

## Top 20 des films français à l'international en 2012

RANG	TITRE	ENTRÉES À L'INTERNATIONAL EN 2012	RECETTES À L'INTERNATIONAL EN 2012 (€)	NOMBRE DE TERRITOIRES	ENTRÉES CUMULÉES À L'INTERNATIONAL AU 31/12/2012	RECETTES CUMULÉES À L'INTERNATIONAL AU 31/12/2012 (€)	PART FRANÇAISE DANS LE FINANCEMENT	LANGUE
1	TAKEN 2	47.269.475	268.407.158	79	47.269.475	268.407.158	100 % français	étrangère
2	INTOUCHABLES	30.541.549	209.925.508	64	31.415.452	217.260.259	100 % français	française
3	THE ARTIST	12.435.231	77.892.059	58	13.670.464	85.718.998	100 % français	française
4	SILENT HILL : RÉVÉLATION (3D)	6.554.986	37.379.067	28	6.554.986	37.379.067	minoritairement français	étrangère
5	LA TAUPE	4.912.608	31.975.375	42	6.250.464	39.803.420	minoritairement français	étrangère
6	SAMMY 2	3.676.480	20.451.822	26	3.676.480	20.451.822	minoritairement français	étrangère
7	ASTÉRIX ET OBÉLIX AU SERVICE DE SA MAJESTÉ	3.386.526	21.952.327	29	3.386.526	21.952.327	majoritairement français	française
8	CARNAGE	1.706.378	10.151.250	42	3.733.309	23.573.048	majoritairement français	étrangère
9	UPSIDE DOWN	1.660.866	8.017.844	8	1.660.866	8.017.844	minoritairement français	étrangère
10	UN MONSTRE À PARIS	1.326.397	8.129.131	30	1.506.439	9.268.065	100 % français	française
11	AMOUR	1.149.538	8.185.371	23	1.149.538	8.185.371	100 % français	française
12	SUR LA PISTE DU MARSUPIAMI	988.326	5.720.062	10	988.326	5.720.062	100 % français	française
13	SUR LA ROUTE	879.791	7.375.453	25	879.791	7.375.453	majoritairement français	étrangère
14	COMME UN CHEF	849.138	5.630.596	36	849.138	5.630.596	majoritairement français	française
15	LE PRÉNOM	833.094	6.121.106	16	833.094	6.121.106	100 % français	française
16	ET SI ON VIVAIT TOUS ENSEMBLE ?	825.027	5.544.442	19	825.027	5.544.442	majoritairement français	française
17	THE LADY	822.018	4.945.569	42	862.457	5.274.599	100 % français	étrangère
18	LA DÉLICATESSE	819.498	5.186.797	33	850.433	5.409.682	100 % français	française
19	COSMOPOLIS	810.444	4.826.327	29	810.444	4.826.327	minoritairement français	étrangère
20	LES INFIDÈLES	791.473	5.089.210	23	791.473	5.089.210	100 % français	française

Source : Unifrance





### Livre

La littérature française s'exporte bien... surtout dans les pays de langue française. Selon les derniers chiffres du Centre national du Livre, les ventes à l'étranger ont représenté environ 25% du chiffre d'affaires de l'édition tricolore sur la période 2007-2011 (de 624 à 626 millions d'euros). Les pays francophones représentent 73% des ventes à l'export, principalement vers la Belgique, la Suisse et le Canada. Sur le plan des traductions, le nombre de contrats de cessions de droits progresse (il est passé de 6.028 en 2005 à 9.478 en 2010), et l'édition de langue française se place au second rang des langues traduites, mais loin derrière l'anglais. Surprise : ce sont les livres pour enfants qui se vendent le mieux (24%), devant de peu la fiction (23%) et la BD (18%).

## Les auteurs francophones les plus traduits

- 1 Jules Verne
- 2 Alexandre Dumas
- 3 Georges Simenon
- 4 René Goscinny
- 5 Honoré de Balzac
- 6 Charles Perrault
- 7 Antoine de Saint-Exupéry
- 8 Hergé
- 9 Albert Camus
- 10 Albert Uderzo

### Jeu vidéo

Désormais première industrie culturelle en France et dans le monde par son chiffre d'affaires, le jeu vidéo possède son champion tricolore (Ubisoft, numéro 3 mondial), quelques studios réputés (Arkane Studio, Cyanide...) et une myriade de start-up, soit un total de 350 entreprises selon le Syndicat national du jeu vidéo (SNUJ). À l'origine de plusieurs succès planétaires (« L'apocalypse », « RayMan », « Assassin's Creed »...), Ubisoft a cependant connu une année 2013 difficile, marquée par le retard de plusieurs titres.

## 1 milliard d'euros

Le chiffre d'affaires à l'exportation des éditeurs de jeu vidéo français. 80% de la production hexagonale est tournée vers l'export.  
(Source : SNUJ)

## Top 10 des musiciens à l'export\*

RANG	ŒUVRE	CRÉATEURS	ÉDITEURS	INTERPRÈTES
1	COMME D'HABITUDE	C. François/J. Revaux/G. Thibaut	Nouv Barclay/Jeune Musique Editions	Claude François/ Franck Sinatra/ Paul Anka...
2	I GOTTA FEELING	D. Guetta/F. Riesterer/ Will I Am/S. Ferguson/J. Gomez/A. Pineda	What A Publishing Limited/Rister Editions/ Will I Am Music Inc/Cherry River Music Co/ Headphone Junkie	Black Eyed Peas
3	LES FEUILLES MORTES	J. Kosma/J. Prévert/J. Enoch	Enoch Cie	Yves Montand...
4	HELLO	M. Solveig/M. Sorbara	Temps d'Avance/Emi Music Publishing France/ Dragonette Publishing inc	Martin Solveig Dragonette
5	YMCA	H. Belolo/J. Morali/V. Willis	Black Scorpio	Village People
6	ALORS ON DANSE	Stromae	Because Art/Kilomaitre Publishing/Mosaert	Stromae
7	THE CLUB CAN'T HANDLE ME	D. Guetta/F. Riesterer/G. Tuinfort/M. Caren/K. Carmen/Florida/K. Livingston	What A Publishing Limited/ Riesterer Frederic/Kobalt Music Services America Inc/Sony Atv Tunes Llc/Carmen Michelle Music	Flo Rida feat. David Guetta
8	LA VIE EN ROSE	E. Piaf/Louiguy	Éditions Beuscher	Edith Piaf...
9	MEMORIES	D. Guetta/F. Riesterer/ Kid Cudi	What A Publishing Limited/Rister Editions/Elsie S Baby Boy	David Guetta feat. Kid Cudi
10	ROMEO ET JULIETTE OPUS 64	S. Prokofieff	Le Chant du Monde	

Source : Sacem \* pour des exploitations en 2011, droits répartis en 2012

### Musique

Si le cliché du chanteur français à texte à la peau dure, c'est surtout quand ils s'agit de faire danser que les musiciens français s'exportent le mieux. Depuis les débuts de la « french touch », terme né avec la vague techno des années 1990, le succès de nos DJ ou compositeurs de « dance music » ne faiblit pas. Laurent Garnier, David Guetta, Martin Solveig ou Daft Punk enchaînent les tubes planétaires année après année. C'est bon pour le marché français de la musique... même si le public mondial ignore souvent qu'ils viennent de chez nous ! Notre pays est aussi réputé pour ses compositeurs de musiques de films, dont le plus en vue est actuellement le prolifique Alexandre Desplat (« Argo », « Le discours d'un roi », « The Queen », « De rouille et d'os »...)

Marchés - PAYS ÉMERGENTS - Choc numérique  
COVOITURAGE - RÉGLEMENTATION - Grèce  
OUVERTURE LE DIMANCHE - PÉTROLE - Très Gra  
CŒUR DE MÉTIER - BRÉSIL - OPA FRANCO-CH  
Agroalimentaire - SMARTPHONE - Co-vo  
Lowcost - INTERNET - Cigarette élect

# ENTREPRISES

# LE FRAGILE ESPOIR D'UNE REPRISE

e - Dialogue social - CHINE - Luxe - RTT  
e - Twitter - RÉGIME SEC - E-vague - OPA  
ande Vitesse - EUROPE - CONCURRENCE  
HINOISE - Crise financière - Nucléaire civil  
biturage - Grande distribution - OMNICOM/PUBLICIS  
tronique - Sécurité - Acquis sociaux

**E**lles ne sont pas toutes sorties de la tourmente, loin de là. Les plans sociaux et les fermetures d'usines qui ont jalonné l'année 2013 sont là pour nous le rappeler. Mais au prix d'adaptations douloureuses, certaines entreprises entrevoient l'éclaircie. Dans des secteurs comme la

sidérurgie, la chimie ou l'automobile, on ose désormais parier sur un rebond de l'activité dans les mois qui viennent. Un rebond timide, sans doute, mais qui peut suffire à redonner de l'air à des filières tout entières. L'autre bonne nouvelle, c'est la solidité et le dynamisme affichés par nos grands groupes qui continuent, comme Airbus, à engranger des

contrats à l'international, ou s'apprêtent, comme Publicis, à prendre une nouvelle dimension à la faveur d'une fusion. Le premier va chercher la croissance où elle se trouve ; le second se met en mouvement pour accompagner les mutations de son métier... Un parfait résumé des défis auxquels sont aujourd'hui confrontées les entreprises de l'Hexagone.

# Un bilan 2013 mitigé pour l'industrie française

L'automobile, la chimie ou la sidérurgie voient le bout du tunnel. Mais c'est au tour de la filière agroalimentaire d'être ébranlée par la crise.

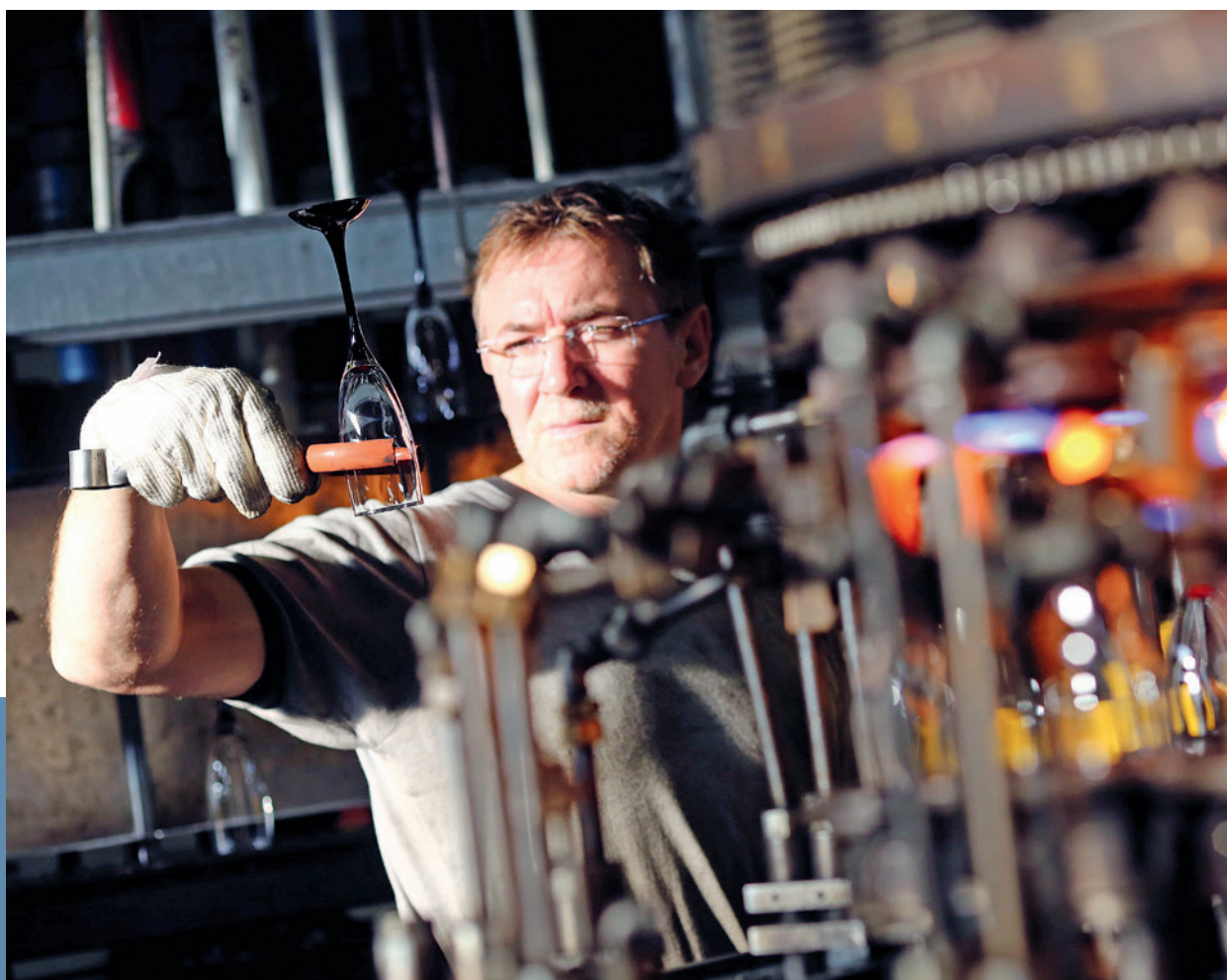
Par Emmanuel Grasland

L'industrie française a achevé l'année 2013 sur un bilan en demi-teinte. Si les dossiers chauds se multiplient dans l'agroalimentaire ou les biens de consommation, certains secteurs comme l'automobile ou l'acier commencent à voir le bout du tunnel. Après un début d'année catastrophique, le marché automobile français s'est stabilisé depuis l'été. Selon les analystes, les immatriculations devraient même repartir de l'avant en 2014, après cinq années de crise.

## REBOND DANS LA SIDÉRURGIE

Même tendance dans l'acier, où les géants du secteur estiment désormais que « le creux du cycle » est derrière eux.

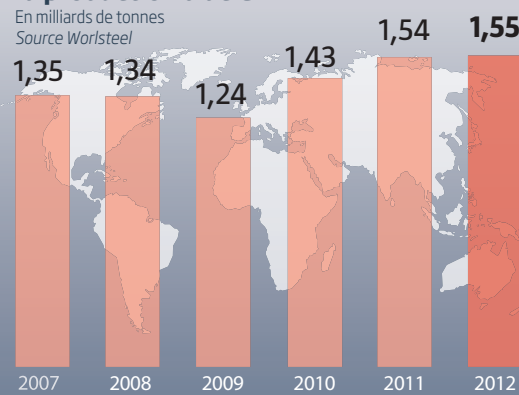
En Europe, les prix ont rebondi depuis août, et les sidérurgistes observent un regain de confiance chez leurs clients. Selon la fédération européenne de la sidérurgie Eurofer, la demande devrait progresser de 3 % en Europe l'an prochain. Après une année 2013 marquée par une stabilité des volumes, les chimistes français tablent également sur une reprise de leur production en 2014 (+ 1 %), grâce à une demande européenne plus forte. Pour l'instant, ce lent redémarrage des marchés ne se répercute pas sur l'appareil de production. Dans l'industrie manufacturière, les usines restent sous-chargées, avec un taux d'utilisation des capacités de production de 81 %, selon l'Insee, contre une moyenne de 85 % durant les années d'avant-crise. Durant



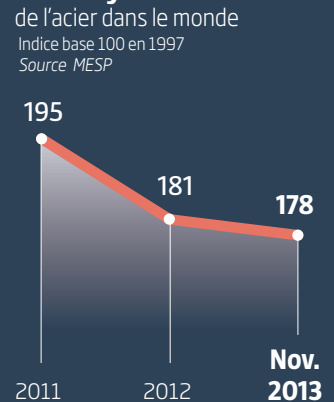
**[12 janvier]** Le verrier Arc International est l'un des lourds dossiers industriels qui inquiètent le gouvernement. Endetté de 500 millions d'euros et employant encore 5.700 salariés sur son site d'Arques (Pas-de-Calais), il doit trouver rapidement de l'argent frais, les banques rechignant à remettre au pot.

MONDE LA PRODUCTION ET LES PRIX

La production d'acier



Prix moyen de l'acier dans le monde



les neuf premiers mois de l'année, la production de PSA et Renault en France a ainsi chuté de 18,7 %, pour tomber à 1,05 million de véhicules. Augurant un cru 2013 pire que celui de 2009, quand elle s'était élevée à 1,5 million de véhicules. D'où la signature par les deux constructeurs de pactes de compétitivité, destinés à enrayer cette érosion industrielle (voir page 90).

DES DOSSIERS DIFFICILES EN ATTENTE

Longtemps considérée comme un secteur résilient, l'industrie agroalimentaire est aussi ébranlée par la crise. Selon une étude du Crédit agricole, un tiers des entreprises du secteur ne sont plus en mesure de « réaliser le moindre investissement ». La Bretagne est en première ligne. Entre les licenciements au sein des abattoirs Gad (près de 900 salariés), les difficultés de Marine Harvest (fermeture des sites de découpe de saumon) et l'avenir très incertain de Tilly-Sabco, les dossiers chauds se sont multipliés l'an dernier. Et il n'est pas sûr que le milliard d'euros promis par le gouvernement aux secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire bretons change réellement la donne.

Seule bonne nouvelle, Doux a effectué sa sortie de redressement judiciaire au terme d'une réorganisation du capital, qui a vu l'arrivée de l'homme d'affaires Didier Calmels.

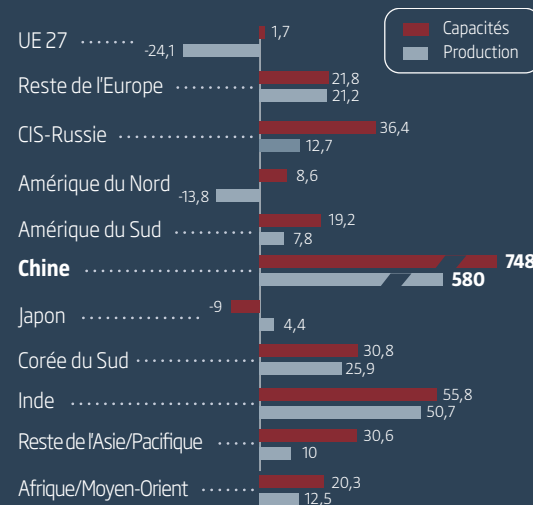
Reste maintenant à voir comment la société pourra encaisser la fin des 50 millions d'euros d'aides à l'exportation, octroyées chaque année par Bruxelles. Dans les biens de consommation, de lourds dossiers industriels continuent d'inquiéter le gouvernement. Il s'agit tout d'abord de trouver un repreneur pour FagorBrandt et ses 1.800 salariés alors qu'une seule des quatre usines du groupe d'électroménager, celle d'Orléans, semble susciter un fort intérêt. L'État surveille également de près la situation chez Arc International. Endetté à hauteur de 500 millions d'euros, le verrier, qui emploie encore 5.700 personnes sur son site historique d'Arques (Pas-de-Calais), doit trouver rapidement de l'argent frais en cédant des actifs car les banques rechignent à remettre au pot. En revanche, l'horizon s'est éclairci pour les 1.300 salariés du chimiste Kem One, avec la reprise probable de la société par le fonds Open Gate et l'industriel français Alain de Krassny.



LES CAPACITÉS DE PRODUCTION

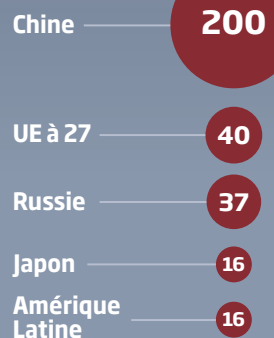
Évolution de la production et de la capacité de production

Entre 2000 et 2012, en millions de tonnes. Source Morgan Stanley



Les surcapacités des usines d'acier

En millions de tonnes en 2013

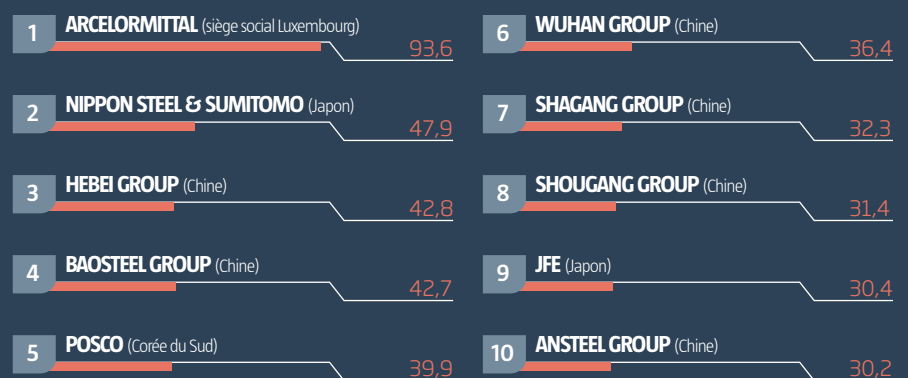


Source Morgan Stanley

ENTREPRISES

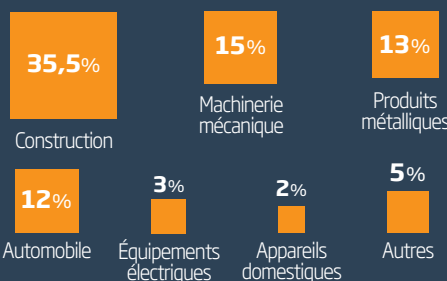
LES PRINCIPAUX PRODUCTEURS

En 2012, tonnage en millions de tonnes. Source Worldsteel



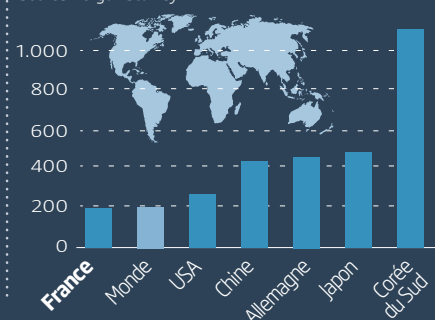
La consommation d'acier selon les secteurs

En 2011, en %. Source Morgan Stanley



La consommation d'acier en kg/personne

Source Morgan Stanley



# Chez Renault et PSA, des syndicats prêts à revenir sur les acquis sociaux

Les accords à l'allemande signés par les deux constructeurs remettent la compétitivité au cœur des usines. En jeu, la survie même des sites français, alors que la production a chuté de 40 % en cinq ans dans l'Hexagone. *Par Ingrid Feuerstein*

L'année 2013 a marqué un tournant dans le dialogue social, qui s'est matérialisé dans l'automobile par deux accords historiques sur la compétitivité. En début d'année, Renault a obtenu de ses syndicats des concessions sur leur temps de travail et un gel des salaires, en plus de la suppression de 8.200 postes en France, soit 15 % des effectifs. En échange, le constructeur a décidé de confier la production de la prochaine génération de



**[10 juillet]** Ligne de production de la 2008 dans l'usine PSA de Mulhouse. En contrepartie du gel des salaires et de la flexibilité accrue acceptés par les syndicats, le constructeur français s'est engagé à maintenir la production en France autour de 1 million d'unités.

## L'arrivée surprise de Carlos Tavares chez PSA

Le numéro deux de Renault qui devient patron de PSA Peugeot Citroën... Ce scénario, a priori inenvisageable, est devenu réalité le 25 novembre, avec la nomination surprise de Carlos Tavares au directoire de PSA. L'homme a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> janvier, et prendra la tête de PSA dans le courant de l'année 2014, le temps que Philippe Varin, actuel président du directoire, parvienne à boucler les négociations avec le chinois Dongfeng et l'État français, qui pourraient tous les deux monter au capital de PSA. Une arrivée surprise à plusieurs titres. D'abord parce que Philippe Varin venait d'être reconduit à la tête de PSA, pour un second mandat, en mai 2013. Ensuite parce qu'il n'y a jamais eu de transfert à ce niveau entre les deux frères

ennemis français de l'industrie automobile. Enfin parce que le départ de Carlos Tavares de Renault s'était déroulé dans de telles conditions qu'on l'imaginait mal rebondir en France. En août 2013, en plein cœur de l'été, ce dirigeant d'origine portugaise, alors bras droit de Carlos Ghosn au sein de la marque au losange, avait publiquement proposé ses services à la concurrence. « *Mon expérience serait bonne pour n'importe quel constructeur. Pourquoi pas General Motors ? Je serais honoré de diriger un groupe comme celui-là* », avait-il crânement déclaré, indiquant clairement que sa priorité était de devenir numéro un d'un grand groupe automobile. Des déclarations qui ne sont visiblement pas passées inaperçues chez PSA. Le conseil de

surveillance et notamment son président, Thierry Peugeot, s'interrogeaient depuis longtemps sur les capacités de Philippe Varin à sortir le groupe de la crise. À l'automne 2012, le conseil avait réfléchi à remplacer le dirigeant, mais la réflexion n'avait pas abouti. Philippe Varin, lassé également par le manque de confiance de la famille, avait néanmoins donné son feu vert au recrutement d'un numéro deux, capable de lui succéder à terme. La disponibilité de Carlos Tavares a tout accéléré. L'homme s'est taillé une bonne réputation chez Renault, à la fois par sa passion du produit – il pilote lui-même en compétition – et par sa rigueur en matière de maîtrise des coûts. Reste à savoir si cela sera suffisant pour permettre à un PSA malade de rebondir.

**Maxime Amiot**

## MONDE LE MARCHÉ MONDIAL EN 2012

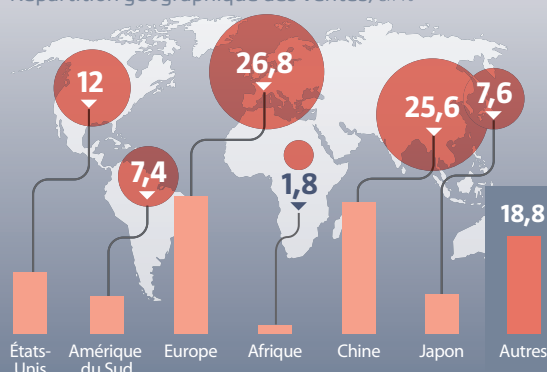


60,5 millions  
de ventes de **voitures  
particulières (VP)**

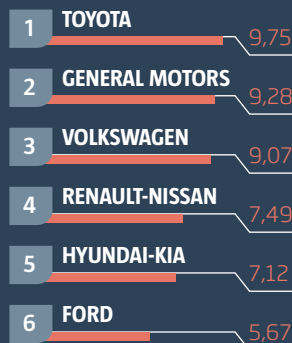


plus de **21 millions**  
de ventes de **véhicules  
utilitaires (VUL)**

Répartition géographique des ventes, en %



Classement des constructeurs  
Nombre de véhicules vendus, en millions



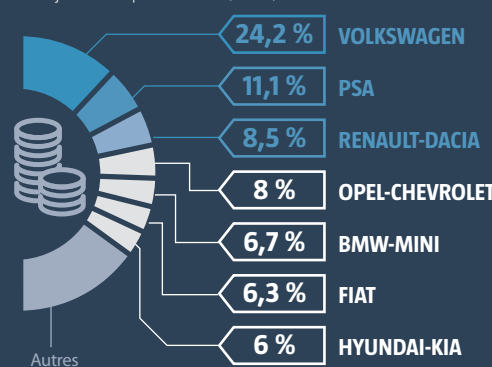
la Nissan Micra au site de Flins, très affecté par la crise. Quelques mois plus tard, PSA a suivi cet exemple d'accord « à l'allemande ». Les salariés ont accepté un gel des salaires, une moindre souplesse sur leurs RTT, une flexibilité accrue et 2.500 départs potentiels chez les seniors. De son côté, le groupe familial s'est engagé à maintenir la production en France autour de 1 million d'unités, résistant ainsi à la pression de la délocalisation.

Si ces accords ne sont pas une application stricto sensu de la nouvelle loi sur le maintien dans l'emploi, les négociations entre partenaires sociaux au niveau national sur l'Ani (Accord national interprofessionnel) ont constitué un terrain favorable. Et, dans l'automobile, les chiffres de la production française ont eu l'effet d'un électrochoc. Sur ce plan, le cru 2013 devrait être encore pire que celui de 2009, pourtant resté dans les mémoires comme une année terrible pour les usines françaises. Sur les neuf premiers mois de 2013, les constructeurs français n'avaient assemblé que 1,05 million de véhicules, soit 18,7 % de moins que l'année précédente. En cinq ans de crise, la production automobile en France a chuté de plus de 40 %. Symbole de cette déconfiture, l'usine d'Aulnay-sous-Bois a fabriqué sa dernière C3 en octobre et fermera définitivement courant 2014.

Dans ce contexte, les négociations se sont déroulées dans un climat relativement serein pour des accords qui consistent tout de même à revenir sur des acquis sociaux, même si l'on ne peut pas vraiment parler de remise en cause des 35 heures. Mais pour faire de nouveau tourner à plein les usines françaises, quelques concessions salariales ne suffiront pas : il faudra que les voitures qui en sortent trouvent de nouveau leur clientèle, sur un marché automobile européen qui s'est réduit chaque année depuis cinq ans.

## EUROPE LES PARTS DE MARCHÉ

De janvier à septembre 2013, en %, hors utilitaires



### Les voitures les plus vendues

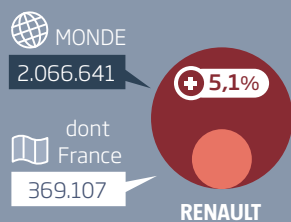
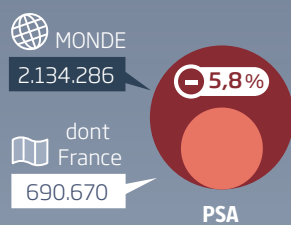
En nombre de véhicules, janvier-septembre 2013



## FRANCE LES CONSTRUCTEURS FRANÇAIS

### La production

En nombre de véhicules VP et VUL, sur 9 mois 2013



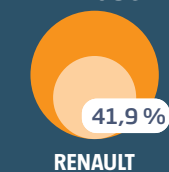
### Les effectifs

Au 31 décembre 2012

204.287



127.086



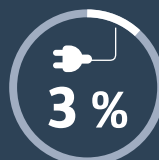
### Les emplois induits par l'automobile

(2012)



\* ventes, réparations, assurances, auto-école, etc.

Part des **hybrides et électriques** dans les ventes en France, en 2013



**395** milliards de kilomètres

parcours **en voiture en ville** en France, en 2013

Source ACEA, CCFA et Planetoscope

Infographies : **Art Presse**

## Avec General Motors le divorce

La surprise a été totale : le 12 décembre en fin d'après midi, General Motors annonce via un bref communiqué la vente des 7 % qu'il détient dans le constructeur français PSA. Ce dernier n'a été tenu au courant qu'au dernier moment, symbole d'une coopération qui n'a jamais véritablement fonctionné. Très vite centrée sur l'Europe, cette alliance mise en place au début de 2012 s'est résumée à une co-entreprise sur les achats pour le Vieux Continent, et à la production croisée de quelques modèles (C3 Picasso à l'usine Opel de Saragosse, Opel Zafira chez PSA à Sochaux). De quoi générer 1,2 milliard de dollars de synergies à l'horizon 2018, contre 2 milliards initialement prévus en 2016. Un échec que PSA tente désormais d'oublier en se tournant vers le chinois Dongfeng, qui pourrait faire son entrée au capital du constructeur français aux côtés de l'État français. **M.Am.**

# Quand Internet bouscule des pans entiers de l'économie traditionnelle

Aucun secteur ne résiste à l'« e-vague ». Y compris ceux jusqu'ici protégés par une réglementation contraignante. Du coup, la résistance s'organise... *Par Nathalie Silbert*

**A**près avoir changé les relations entre personnes, avec les réseaux sociaux, Internet irrigue et transforme l'économie réelle. Du tourisme au transport en passant par le commerce, la finance ou les services... dans tous les secteurs, des start-up issues des technologies sont venues bousculer les contours des activités des acteurs traditionnels.

L'année 2013 a ainsi été celle de l'avènement de l'économie collaborative, fondée sur l'échange et le partage. Un marché évalué à quelque 26 milliards de dollars dans le monde par la spécialiste américaine Rachel Botsman. Favorisé par l'essor des technologies, le covoiturage se développe désormais à vitesse grand V, comme en témoigne le succès de la plateforme Blablacar, utilisée chaque mois par plus de 600.000 personnes. La location

entre particuliers d'un hébergement, quant à elle, explose. Porte-drapeau de cette révolution : le site Airbnb, extrêmement prisé des internautes...

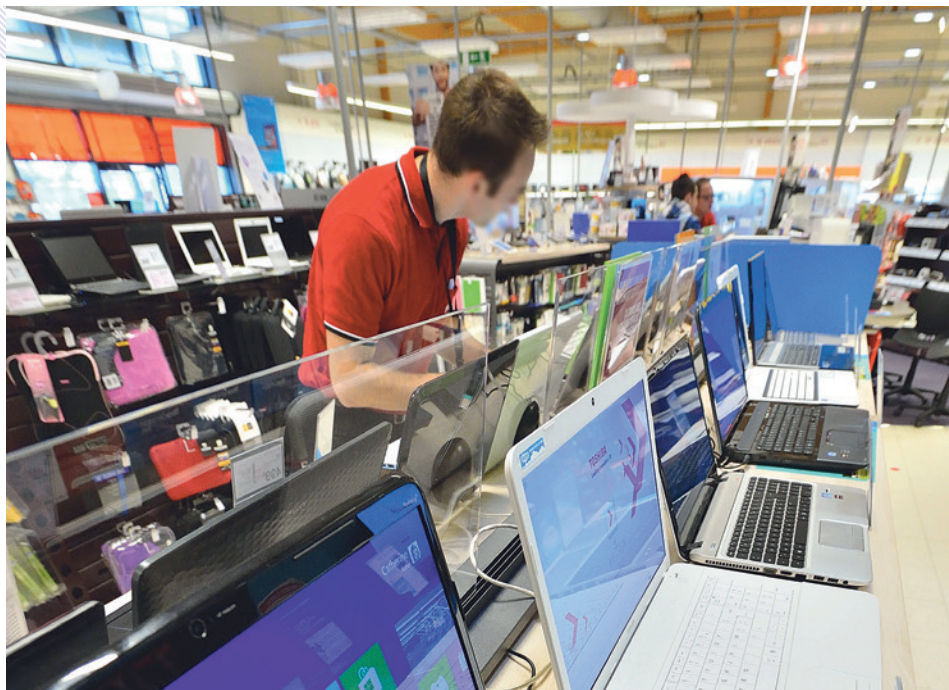
Même les secteurs jusqu'ici préservés de la concurrence par des réglementations ou des restrictions sont bousculés. Les taxis, dont le nombre en circulation est limité par les attributions de licences, ont vu l'an dernier déborder sur leurs plates-bandes les voitures de tourisme avec chauffeur (VTC), au modèle transformé par la géolocalisation et le Smartphone. Les pharmaciens ayant pignon sur rue ont, pour leur part, fait l'apprentissage de la concurrence de la vente de médicaments sur la Toile pour près de 4.000 produits délivrés sans ordonnance (le site de vente en ligne devant toutefois être lié à une officine physique).

Face au déferlement d'offres innovantes, les entreprises

## Virgin, Darty, la Fnac... les vieilles chaînes face au choc numérique

**L**a secousse est rude. En croissance régulière à deux chiffres depuis une demi-décennie, l'e-commerce ébranle les enseignes traditionnelles, et certaines ont commencé à vaciller en 2013. Secteurs d'activité les plus touchés : la culture et l'électronique grand public. Après Surcouf, le spécialiste de l'électronique, c'est Virgin qui est tombé l'an passé. Après une ultime tentative de sauvetage perdue d'avance, la liquidation judiciaire des Megastore a été

prononcée le 17 juin. Quelques semaines auparavant, c'est le réseau de librairies indépendantes Chapitre qui lançait un plan de la dernière chance : la fermeture de 12 de ses 57 librairies et la suppression de 271 postes, soit 22 % des effectifs. Mais, comme pour Virgin, ce n'était qu'un baroud d'honneur : la chaîne s'est vendue à la découpe à la mi-novembre. Les distributeurs de biens culturels ont subi de plein fouet la dématérialisation



du livre et du disque. Mais c'est bien la concurrence du commerce électronique qui leur a donné le coup de grâce. À commencer par Amazon, le géant américain, qui a

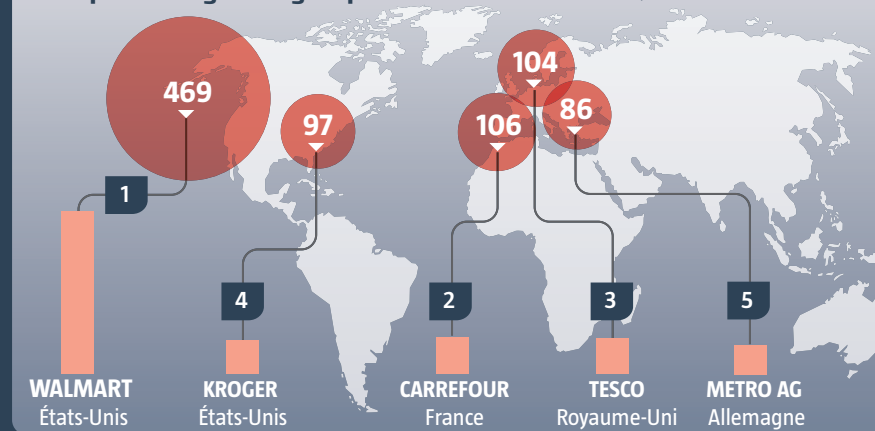
bâti son empire à partir de la vente de livres. Le mécanisme est identique pour l'électronique grand public. Les marchés de la TV, de la photo, des DVD et des jeux vidéo ont

poursuivi leur plongeon en 2013. À la fin de septembre, les ventes de matériel photo avaient baissé de 20 % en un an, celles de micro-informatique de 13,2 %. L'électronique



MONDE LE MARCHÉ MONDIAL

Les 5 premiers grands groupes de distribution CA 2012, en milliards de dollars



de la vieille économie ont commencé à organiser la riposte. Sur le plan commercial d'abord. Dans de nombreux secteurs, elles ont entrepris en 2013 de moderniser leur offre. G7, leader des centrales de réservation de taxis, vient ainsi d'équiper 2.000 voitures de bornes Wi-Fi, et son offre VIP proposera même des tablettes. De son côté, la SNCF s'est lancée dans le covoiturage en acquérant le site 123envoiture.com pour accompagner ses clients jusqu'à leur domicile.

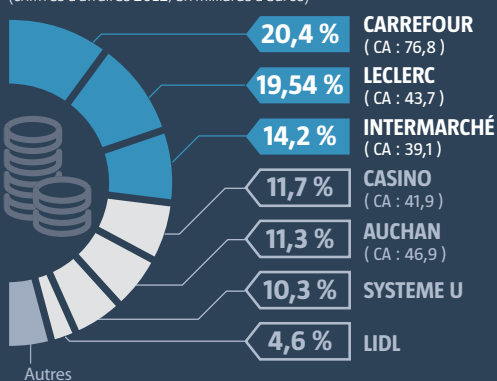
L'ÉTAT DANS LE RÔLE D'ARBITRE

En parallèle, les acteurs traditionnels poussent l'offensive sur le plan réglementaire pour protéger leurs positions, profitant du flou juridique qui entoure souvent encore l'activité des nouveaux arrivants. D'où, sur de multiples fronts, une guerre de lobbying entre les « anciens » et les corsaires du Web, qui met les pouvoirs publics dans la position délicate d'arbitre. À l'automne, après avoir bataillé pendant plusieurs mois, les taxis ont ainsi obtenu qu'un délai de quinze minutes soit imposé aux VTC entre la réservation et la prise en charge du client. Déstabilisée par le phénomène Airbnb, l'hôtellerie se démène, quant à elle, des deux côtés de l'Atlantique afin que la réglementation touchant à la location d'une pièce ou d'un appartement entre particuliers soit durcie. En France, forte du soutien des pouvoirs publics, elle a déjà gagné un point en fin d'année dans son combat contre les centrales de réservation d'hôtels en ligne, leurs pratiques étant désormais dans le viseur de la justice.

FRANCE GÉNÉRALISTES ET SPÉCIALISTES

Les champions de la grande distribution

Part de marché, en % cumul annuel mobile au 1<sup>er</sup> décembre. (chiffres d'affaires 2012, en milliards d'euros)



Sources Kantarworldpanel, sociétés, Deloitte et classement Fortune Global 500

Les leaders des enseignes spécialisées

(chiffres d'affaires 2012, en millions d'euros)

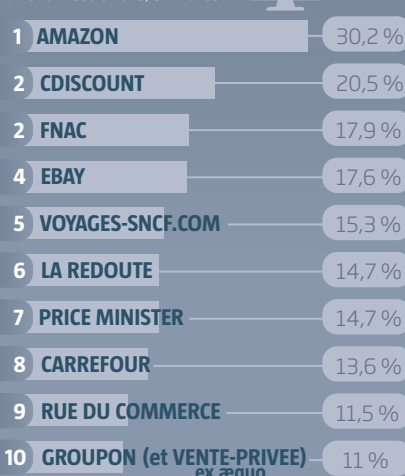


Sources LSA/PwC

E-COMMERCE ET DRIVES

Le top 10 des sites les plus visités

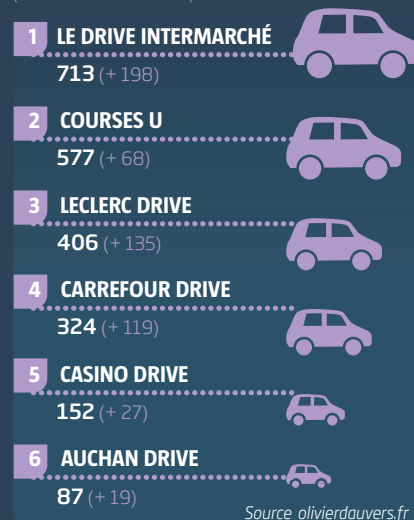
Couverture moyenne en % de la population internautes, au 3<sup>e</sup> trimestre 2013, en France



Source FEVAD

Le top 6 des drives

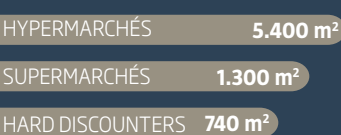
Nombres de drives ouverts au 01/11/2013 (+ drives ouverts en 2013)



Source olivierdauvers.fr

SURFACES MOYENNES

En mètres carrés, au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Source Nielsen TradeDimensions



COMMERCE DE DÉTAIL

Emploi salarié en milliers, en France métropolitaine (hors automobile, motocycles et activités de réparation)



Source Insee

grand public dans son ensemble chutait de 15 % ! Dans le même temps, les Amazon et autres Cdiscount conquéraient des parts de marché en cassant les prix. Résultat : les leaders historiques la Fnac et Darty se sont trouvés menacés à leur tour. Mise en Bourse par Kering (ex-PPR), la Fnac affichait encore au troisième trimestre 2013 un chiffre d'affaires en baisse de 5 %. Pour sortir de cette spirale infernale, Darty, protégé par le marché de l'électroménager, plus stable, pousse les feux du multicanal et cherche à valoriser sa qualité de service ; il a aussi modifié son concept en y introduisant le libre-service. Pour finir par enrayer la chute

des ventes. Parallèlement, le secteur de l'e-commerce, selon son syndicat professionnel, la Fevad, dépassait la barre des 50 milliards d'euros d'activité en 2013, en hausse de 14 %. Mais derrière ce succès de façade se cache un changement du modèle économique. Comme Pixmania, les petits « pure players » disparaissent. Les gros, eux, forts de leur audience, construisent leur rentabilité non pas sur leur activité de base mais sur les redevances perçues auprès des marchands tiers sur leur place de marché. L'indice d'un rééquilibrage en cours entre le commerce physique et ces grands sites.

Philippe Bertrand

# Les enseignes déclenchent la guerre des prix

Plutôt que de voir leur part de marché réduite au profit du hard discount, les grands distributeurs se livrent bataille sur le pouvoir d'achat pour séduire de nouveau les consommateurs. *Par Philippe Bertrand*



On en parlera en  
**2014**

## L'OUVERTURE DES MAGASINS LE DIMANCHE

L'ouverture du dimanche repoussée aux calendres grecques ? En proposant une nouvelle loi pour la fin 2014, Jean-Paul Bailly a nourri l'inquiétude des professionnels du commerce. Certes, en proposant d'étendre de 5 à 12 le nombre de dérogations annuelles (dont 5 à la discrétion des enseignes), tout en préconisant un décret temporaire en faveur des magasins de bricolage, l'ancien patron de la Poste auquel le gouvernement a commandé un rapport sur ce sujet sensible a donné des gages d'ouverture. Mais la refonte des zones touristiques et des périmètres d'usage de consommation exceptionnelle risquent de se perdre dans les méandres de la discussion parlementaire. En attendant, les enseignes spécialisées souffrent, notamment dans le secteur culturel. **Ph. B.**

C'est un paradoxe. Depuis 2009 et le début de la crise financière qui s'est traduite en stagnation, voire en recul, du pouvoir d'achat pour les consommateurs, les hard discounters implantés en France ont perdu 1,4 % de part de marché. De leur côté, les petits hypers, de 2.500 à 5.000 m<sup>2</sup> et de 5.000 m<sup>2</sup> à 7.500 m<sup>2</sup> de surface de vente ont gagné respectivement 1 et 0,4 point. « En 2008, les consommateurs avaient été surpris par la crise et s'étaient rués chez les hard discounters et sur les marques de distributeur. En 2012, malgré la conjoncture économique toujours défavorable, on a assisté

à un retour vers les marques nationales. Les consommateurs qui font des arbitrages sur les biens d'équipement ne se refusent plus les produits alimentaires plaisir », constatait à la fin de l'année dernière Gaëlle Le Floch, directrice des études stratégiques chez Kantar Worldpanel. Mais, au-delà de cette tendance, c'est bien la guerre des prix à laquelle se sont livrées les grandes enseignes qui a fait chuter les Aldi, Lidl et Dia. Retrouvant le pouvoir de négocier les tarifs face aux industriels, grâce à la loi de modernisation de l'économie (LME), les Leclerc et autres Carrefour, Auchan, Intermarché et Système U font du prix leur premier argument commercial. Même Casino a dû suivre. Leclerc mène la danse et a réussi pour la première fois en mai (durant un mois) à devenir le premier distributeur français de produits de grande consommation ; devant Carrefour. Contraint financièrement de redresser ses ventes dans l'Hexagone, Carrefour a réagi en promettant les prix les plus bas sur 500 grandes marques. Intermarché et Système U ont imité Leclerc, jouant de l'agilité propre aux indépendants, qui peuvent rogner sur leurs marges pour tenir les prix. Résultat : sur les douze derniers mois, les prix à la consommation en France n'ont progressé que de 0,6 %, selon l'Insee, bien loin de la hausse annuelle de 2 % prévue par les institutions monétaires. Alors que les agriculteurs, les industriels et certains ministres aimeraient faire « payer » aux distributeurs la hausse des matières premières alimentaires et l'écotaxe, les géants de la distribution ont confirmé en 2013 leur vocation de défenseurs du pouvoir d'achat des Français. ●

## Georges Plassat réussit à redresser la barre du paquebot Carrefour

Le succès n'est pas encore éclatant, mais il est réel. Il aura fallu un an à Georges Plassat pour redresser le paquebot Carrefour, parti à la dérive sous les effets conjugués des mauvaises intuitions de son prédécesseur, l'industriel Lars Olofsson, et de la crise financière. À la fin de 2013, le cours avoisinait les 29 euros,

après avoir enregistré une hausse de 50 % en un an. En ajoutant à la valeur du titre celle de Dia - qui a fait l'objet d'une scission -, soit près de 7 euros, on arrive presque aux 40 euros qu'ont payés les actionnaires de référence Colony Capital et Groupe Arnault. Même le peu francophile « Financial Times » a salué le rebond.

Un rebond difficile dans une Vieille Europe déprimée qui pèse encore pour l'essentiel dans les comptes de Carrefour. Georges Plassat a redonné une direction au poulet sans tête qu'il décrivait à son arrivée, le retour aux fondamentaux de la distribution moderne : le prix et l'autonomie des magasins.

**Ph.B.**



# Air France, l'octogénaire, fêtera-t-il ses 100 ans ?

Si les pertes financières et les suppressions de postes n'invitent pas à l'optimisme, l'essoufflement de la concurrence offre des perspectives d'avenir à la compagnie aux 80 bougies. *Par Bruno Trévidic*

**P**our Air France, l'anniversaire des 80 ans aura coïncidé avec une sixième année de pertes et de nouvelles suppressions de postes. La compagnie aura ainsi perdu plus de 10.000 emplois en cinq ans. De quoi s'interroger sur sa capacité à souffler ses 100 bougies, en 2033. En octobre 1993, pour ses 60 ans, la compagnie était déjà passée à deux doigts de la tombe. Dix ans plus tard, en octobre 2003, Air France, totalement rétabli, ouvrait un nouveau chapitre de son histoire, en se mariant avec KLM. Le groupe sera-t-il capable d'un tel rebond au cours de la prochaine décennie ? C'est l'ambition affichée par son PDG, Alexandre de Juniac, avec quelques arguments forts, tels que l'attractivité de Paris, la jeunesse de sa flotte, la force de ses alliances et de son réseau, lequel offre plus de destinations long-courriers au départ de l'Europe que ses concurrents.

## LE LOWCOST EN PERTE DE VITESSE

Mais le pire des scénarios n'est pas à exclure. À savoir, une confiscation du trafic moyen-courrier européen par les compagnies lowcost, assortie d'un détournement massif du trafic international par les compagnies du Golfe. Contraint de se retirer des lignes intra-européennes, Air France serait alors incapable d'alimenter son hub de Roissy-CDG et ne pourrait plus rivaliser avec l'offre des compagnies du Golfe. Il lui faudrait abandonner des

## 8.300

postes supprimés dans les effectifs d'Air France d'ici à 2015 : c'est ce que prévoit le plan de restructuration Transform 2015 mis en place par le PDG, Alexandre de Juniac.

pan entiers de son réseau long-courrier à des partenaires opérant sous sa marque. Jusqu'à devenir une simple filiale régionale d'un grand groupe de transport aérien non européen, ou être obligée de fusionner avec Lufthansa ou British Airways. Un tel scénario ne serait que le prolongement de la croissance de Ryanair, d'easyJet et d'Emirates. Cependant, d'autres courbes incitent à l'optimisme. Depuis deux ans, la croissance des compagnies lowcost s'infléchit et le prix moyen de leurs billets augmente, tandis que les coûts et les prix des compagnies traditionnelles baissent. Le signe, selon certains, que le modèle lowcost est proche de l'atterrissage. Aux États-Unis, le même phénomène, accéléré par le chapitre 11, a déjà permis aux compagnies traditionnelles de reprendre le dessus. Quant aux compagnies du Golfe, leur développement commence à se heurter aux barrières protectionnistes. Etihad, la compagnie d'Abu Dhabi, l'a bien compris, qui a choisi de s'allier aux transporteurs locaux, au besoin en les renflouant, plutôt que de tenter un passage en force. Par ailleurs, dans l'aérien comme ailleurs, le différentiel de coûts du travail entre les pays émergents et les pays européens est en train de se réduire à vitesse grand V. Les courbes des masses salariales – ascendantes d'un côté, descendantes de l'autre – ne tarderont pas à se croiser. De quoi permettre à Air France d'envisager l'avenir avec confiance. ●



# La SNCF fait feu de tout bois pour relancer le TGV

On en parlera en  
**2014**

## ÉCOTAXE, SUITE ET FIN ?

Que va devenir l'écotaxe poids lourds ? Ce prélèvement, qui doit être appliqué aux camions de plus de 3,5 tonnes circulant sur les routes départementales et nationales, aurait dû voir le jour au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Mais le gouvernement a dû reculer face au mouvement de ras-le-bol fiscal symbolisé par les manifestations des « bonnets rouges » en Bretagne. La mesure est donc suspendue, dans l'attente des conclusions de la mission d'information lancée à l'assemblée pour « améliorer le dispositif », c'est-à-dire le rendre acceptable politiquement. Problème : l'écotaxe devait rapporter 1,2 milliard par an, et la majeure partie de cette somme devait servir à financer de nouvelles infrastructures de transport... **L.S.**

Face à la chute de la fréquentation de ses trains, le groupe met l'accent sur les offres multitransport permettant d'accompagner le voyageur de bout en bout, mais aussi sur des tarifs low cost et les services. *Lionel Steinmann*

**B**ousculée par la crise et la concurrence montante du covoiturage sur les déplacements de longue distance, la SNCF contre-attaque. Dans le cadre de son nouveau plan stratégique, adopté en octobre dernier, elle s'est fixé l'objectif d'offrir à ses clients des solutions « porte-à-porte », c'est-à-dire d'un bout à l'autre du trajet, et plus simplement d'une gare à l'autre. « Pour nos métiers, c'est une vraie révolution, qui ignore les frontières entre les différents modes de transports, résume Guillaume Pepy, le président du groupe. Demain, il faudra assembler train, bus, vélo ou voiture en auto partage, covoiturage... Et pas seulement les services opérés par la SNCF. » Ce qui se fera notamment grâce à des applications sur smartphone. Avec un objectif clair : ne pas se laisser damer le pion sur ce terrain par des géants du numérique comme Apple ou Google. La SNCF multiplie également les initiatives pour

relancer son produit-phare, le TGV. Celui-ci souffre de la conjoncture (entre autres, les entreprises font désormais voyager leurs cadres en seconde classe par mesure d'économie) et de l'essor de Blablacar, le leader du marché du covoiturage, qui annonçait pour la fin 2013 un trafic équivalent à celui de l'Eurostar !

Du coup, le groupe multiplie les petits prix (Prem's, idTGV, Ouigo) et promet que la part de ceux-ci doublera d'ici à 2017, pour atteindre 25 % de l'offre totale. La SNCF annonce également pour la fin 2015 un nouveau design et un nouvel aménagement intérieur pour les rames appelées à être rénovées. Les sièges devraient offrir plus de place pour les jambes et, en première classe, pouvoir pivoter pour être mis dans le sens de la marche.

L'accent est également mis sur les services, avec notamment le choix l'an dernier d'un nouveau prestataire pour



**[9 novembre] Monop Daily, nouveau prestataire des wagons bar des TGV.**  
La SNCF veut faire entrer des plats de chef dans ses trains, et servira des petits déjeuners conçus par le boulanger Paul.

la restauration dans les voitures-bars. Par ailleurs, les passagers arrivant gare de Lyon ou gare de l'Est, à Paris, peuvent commander en même temps que leur billet une voiture avec chauffeur qui les amènera ensuite à leur destination finale, pour un tarif plus avantageux qu'un taxi classique. L'objectif de la SNCF est de déployer ce service dans les vingt principales gares françaises d'ici à la fin 2014. De quoi relancer, espère-t-elle, les ventes de billets.

## Après Brétigny, priorité à la sécurité

Après avoir très vite admis sa responsabilité de principe dans le déraillement de Brétigny-sur-Orge, le 12 juillet 2013, qui a fait 7 victimes, la SNCF s'est employée à tirer les conséquences d'un accident décrit comme « inédit ». La compagnie va consacrer, d'ici à 2017,

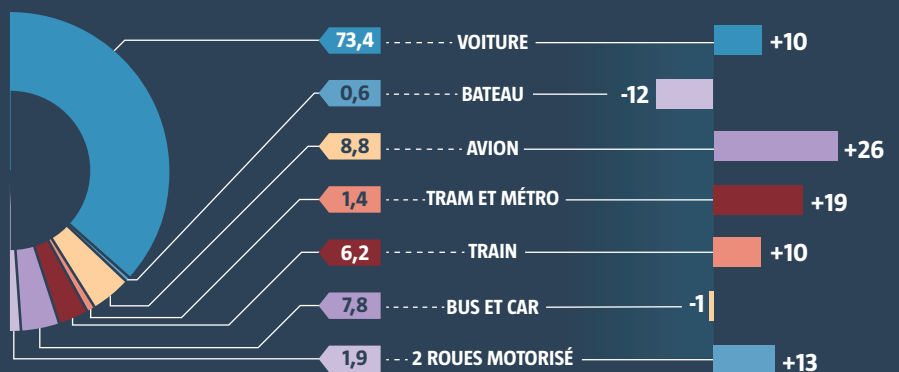
410 millions d'euros pour améliorer la sécurité, en accélérant la modernisation technologique des opérations d'entretien et de surveillance du réseau. Les progrès de ce programme, baptisé « Vigirail », feront l'objet d'une communication tous les trois mois de la part de l'entreprise.

## FICHE SECTEUR Transports

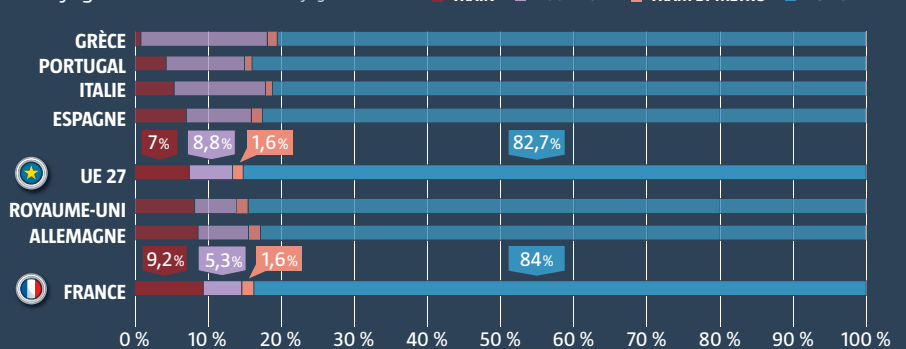
### EUROPE L'ÉVOLUTION DEPUIS 2000 DANS L'UE-27

Répartition modale du transport de voyageurs en 2011 en % des voyageurs x km

Évolution 2000/2011 des différents modes En % des voyageurs x km

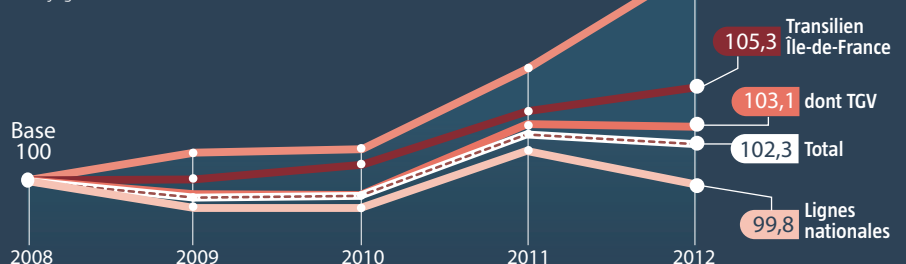


Répartition modale du transport terrestre de voyageurs en 2011 en % des voyageurs x km



### FRANCE LE MODE FERROVIAIRE

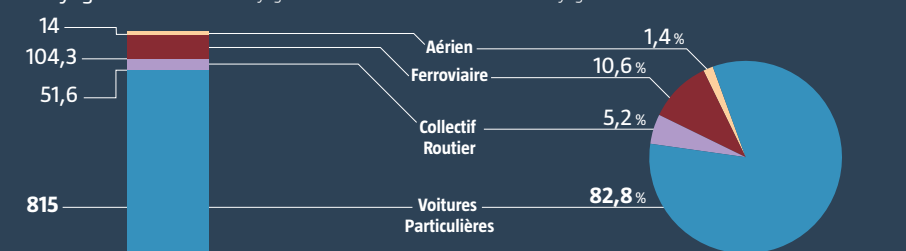
Évolution des différentes activités à l'intérieur du mode ferroviaire En voyageurs x km, base 100 en 2008



### LES VOYAGEURS FRANÇAIS EN 2012

Poids des différents modes de transport de voyageurs en milliards de voyageurs x km

Répartition modale du transport Français En voyageurs x km



4,4 MILLIONS DE VOYAGES PAR JOUR EN FRANCE

3 MILLIONS EN ÎLE-DE-FRANCE



Chaque seconde à l'heure de pointe **1 TRAIN ENTRE OU SORT** d'une gare d'Île-de-France

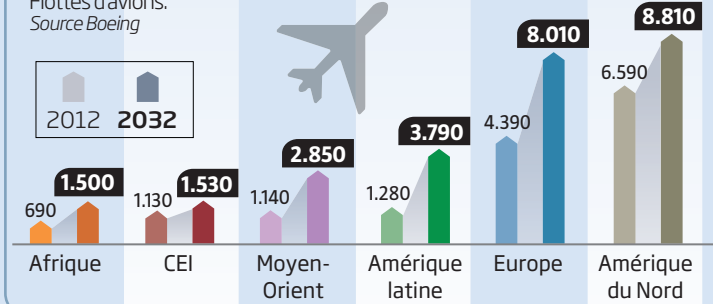
Infographies : **Art Presse**

# L'année AIRBUS

Sur un nuage. Avec plus de 1.400 commandes d'appareils, l'avionneur européen a enregistré l'an passé le deuxième meilleur résultat commercial de son histoire. 2013 restera notamment marquée par la commande record – 234 A 320 – remportée auprès de la compagnie indonésienne Lion Air, et par le tout premier contrat signé avec la compagnie japonaise Japan Airlines. Une pierre dans le jardin du grand rival américain Boeing.

## Évolution du marché de l'aviation civile : forte croissance en Asie-Pacifique

Flottes d'avions.  
Source Boeing

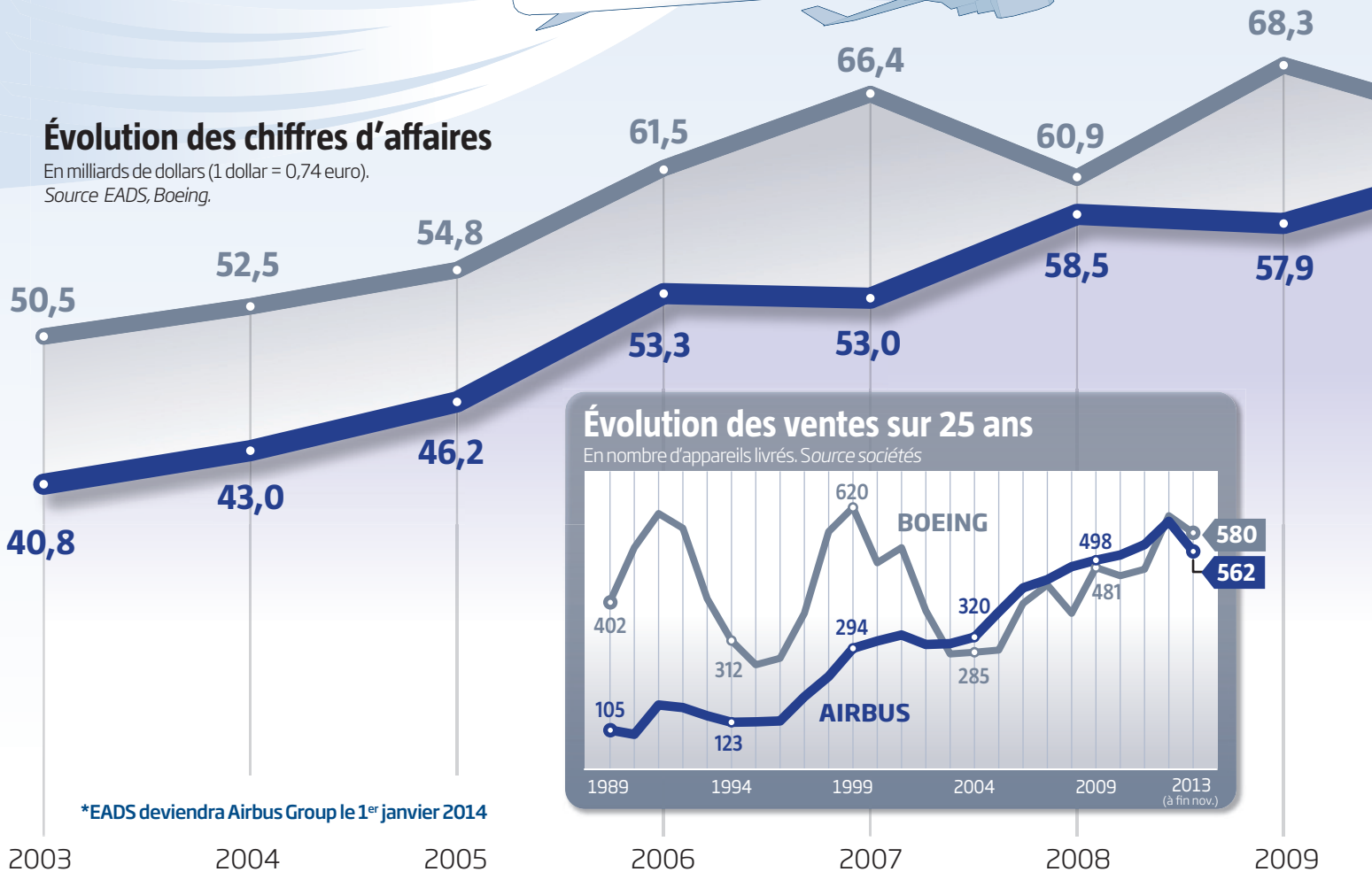


## Airbus-Boeing, combat de titans



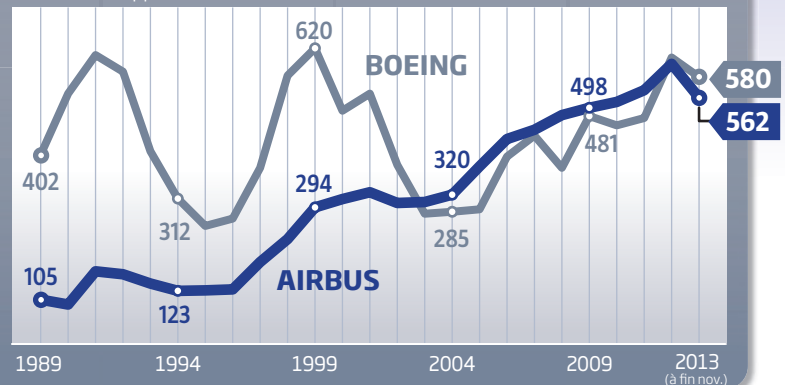
### Évolution des chiffres d'affaires

En milliards de dollars (1 dollar = 0,74 euro).  
Source EADS, Boeing.



### Évolution des ventes sur 25 ans

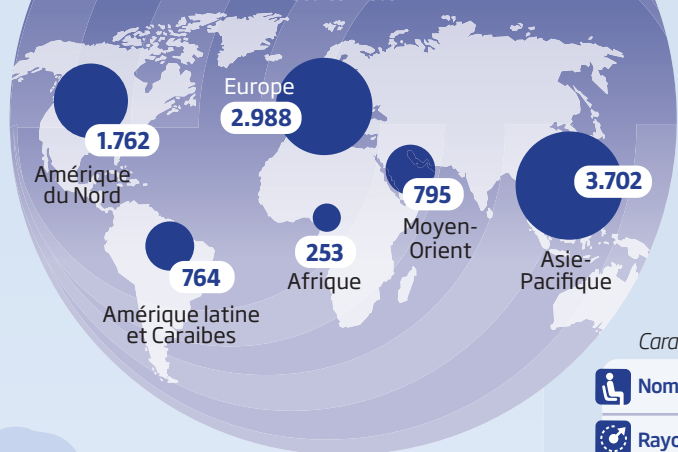
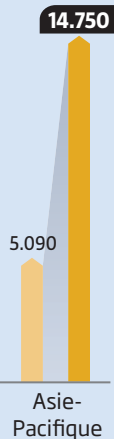
En nombre d'appareils livrés. Source sociétés



\*EADS deviendra Airbus Group le 1<sup>er</sup> janvier 2014

## Répartition des commandes d'Airbus

Commandes cumulées d'appareils, au 30/09/2013.  
Source Airbus



## Les best-sellers d'Airbus

Livraisons mondiales cumulées d'appareils monocouloir, au 30/09/2013  
Source: Airbus

A320	3.446 appareils livrés	150 (180 maximum) 6.100 km 3,96 l/km 91,5
A319	1.385	124 (156 maximum) 6.850 km 3,53 l/km 83,6
A321	845	185 (220 maximum) 5.950 km 4,04 l/km 107,3
A300	561	266 7.500 km 9 l/km Modèle arrêté
A380	111	525 (853 maximum) 15.700 km 20,4 l/km 403,9

### Caractéristiques:

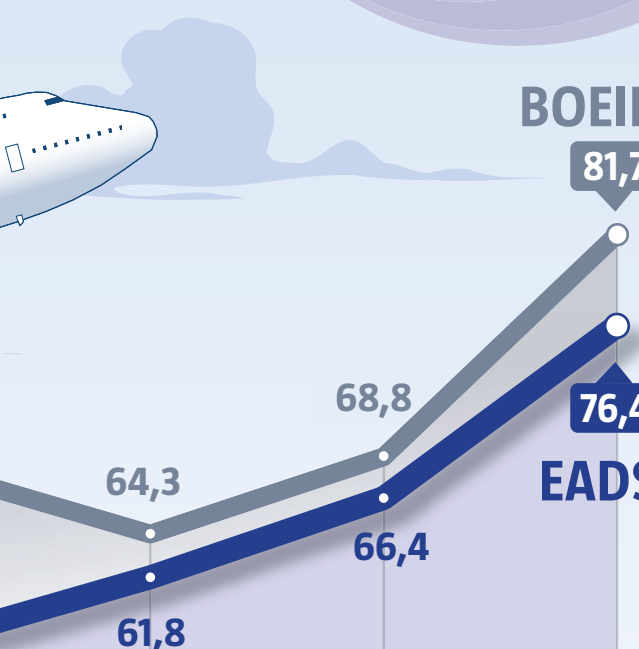
- Nombre de passagers
- Rayon d'action en km
- Consommation en litres de carburant/km
- Prix catalogue en millions de dollars, en 2013

## BOEING

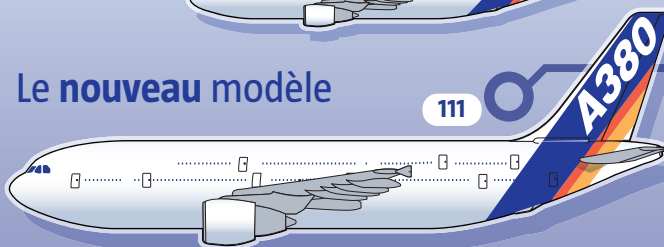
81,7

## EADS\*

76,4



## Le nouveau modèle

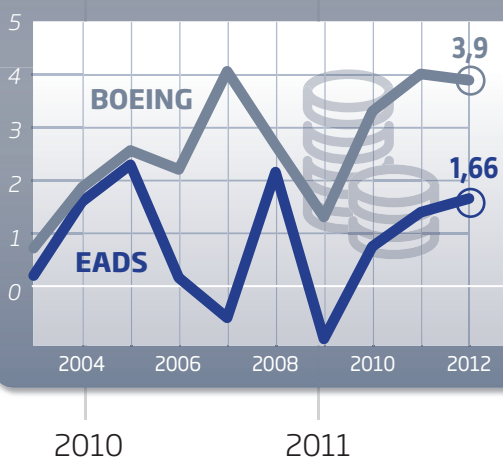


## Les principaux sites de production d'Airbus

<b>Filton</b> ROYAUME-UNI Ailes, mâts, réacteurs	<b>St-Nazaire</b> FRANCE Fuselage	<b>Nantes</b> FRANCE Aérostructure	<b>Illescas</b> ESPAGNE Empennage-fuselage arrière	<b>Puerto Real</b> ESPAGNE Assemblage automatisé	<b>Broughton</b> ROYAUME-UNI Ailes, mâts, réacteurs	<b>Méaulte</b> FRANCE Pointes avant	<b>Nordenham</b> ALLEMAGNE Fuselage	<b>Getafe</b> ESPAGNE Empennage-fuselage arrière	<b>Toulouse</b> FRANCE Ingénierie, assemblage	<b>Mobile, Alabama</b> ÉTATS-UNIS (en cours de construction) Assemblage	<b>Tianjin</b> CHINE Assemblage	<b>Stade</b> ALLEMAGNE Empennages	<b>Hambourg</b> ALLEMAGNE Assemblage	<b>Brême</b> ALLEMAGNE Conception, ingénierie, Traitement des ailes.	<b>Varel</b> ALLEMAGNE Composants usinés
--	---	--	--	--	---	---	---	--	---	--	---------------------------------------	---	--	--	--

## Évolution des résultats nets

En milliards de dollars. Source EADS et Airbus



# En Europe, la peur de la grande panne électrique

Des centrales à gaz qui ferment les unes après les autres, faute de rentabilité, des énergies vertes trop subventionnées. Les grands groupes énergétiques européens traversent une passe difficile. *Par Véronique Le Billon*

**C**oncurrents pour gagner des parts de marché, les énergéticiens européens ont formé en 2013 une union sacrée inédite pour sortir de l'impasse financière. Des allemands E.ON et RWE à l'espagnol Iberdrola en passant par les italiens Enel et ENI, dix d'entre eux, emmenés par le PDG de GDF Suez, Gérard Mestrallet, et représentant la moitié des capacités de production européennes, ont présenté leur facture de la transition énergétique : des centrales à gaz qui tournent à perte, menaçant une sécurité d'approvisionnement que ni l'énergie solaire ni l'énergie éolienne n'est en mesure d'assurer. En cause, pointent-ils : les subventions aux énergies renouvelables – qui chassent les moyens de production traditionnels. Mais aussi la crise économique – qui réduit leurs débouchés – et le boom du gaz de schiste outre-Atlantique, qui a eu pour conséquence de réorienter le charbon américain vers les

marchés européens. D'autant que la crise (encore elle !) a en outre fait baisser le cours du carbone... Le résultat est, de fait, contre-productif : les énergéticiens européens ont les bras chargés d'actifs non rentables, alors que les consommateurs subventionnent à prix élevé – surtout en Allemagne – la « verdisation » de leur énergie et que les émissions de CO<sub>2</sub> sont reparties à la hausse, en particulier outre-Rhin. En attendant des jours meilleurs, les énergéticiens mettent donc leurs centrales « sous cocon » : à eux dix, ils indiquent avoir déjà « fermé 51.000 mégawatts », soit 11 % des capacités thermiques installées en Europe et 6 % des capacités totales de production d'électricité. « Si, pendant quinze jours cet hiver, l'Europe est soumise à une vague de froid à un moment où il n'y a ni vent ni soleil, alors, sans centrales thermiques à appeler, il y aura un risque très fort de black-out », a prévenu Gérard Mestrallet.

À conditions climatiques normales, la France devrait en réalité passer l'hiver de manière « satisfaisante », a assuré RTE, le gestionnaire du réseau de transport d'électricité, chargé d'assurer la sécurité d'approvisionnement. Mais une vague de froid comparable à celle de février 2012, correspondant à un froid « vingtenaire », qui avait pu être accompagnée grâce aux importations et à une bonne disponibilité du parc nucléaire, imposerait des délestages (coupures temporaires) dès 2016, a calculé RTE.

## PICS DE CONSOMMATION

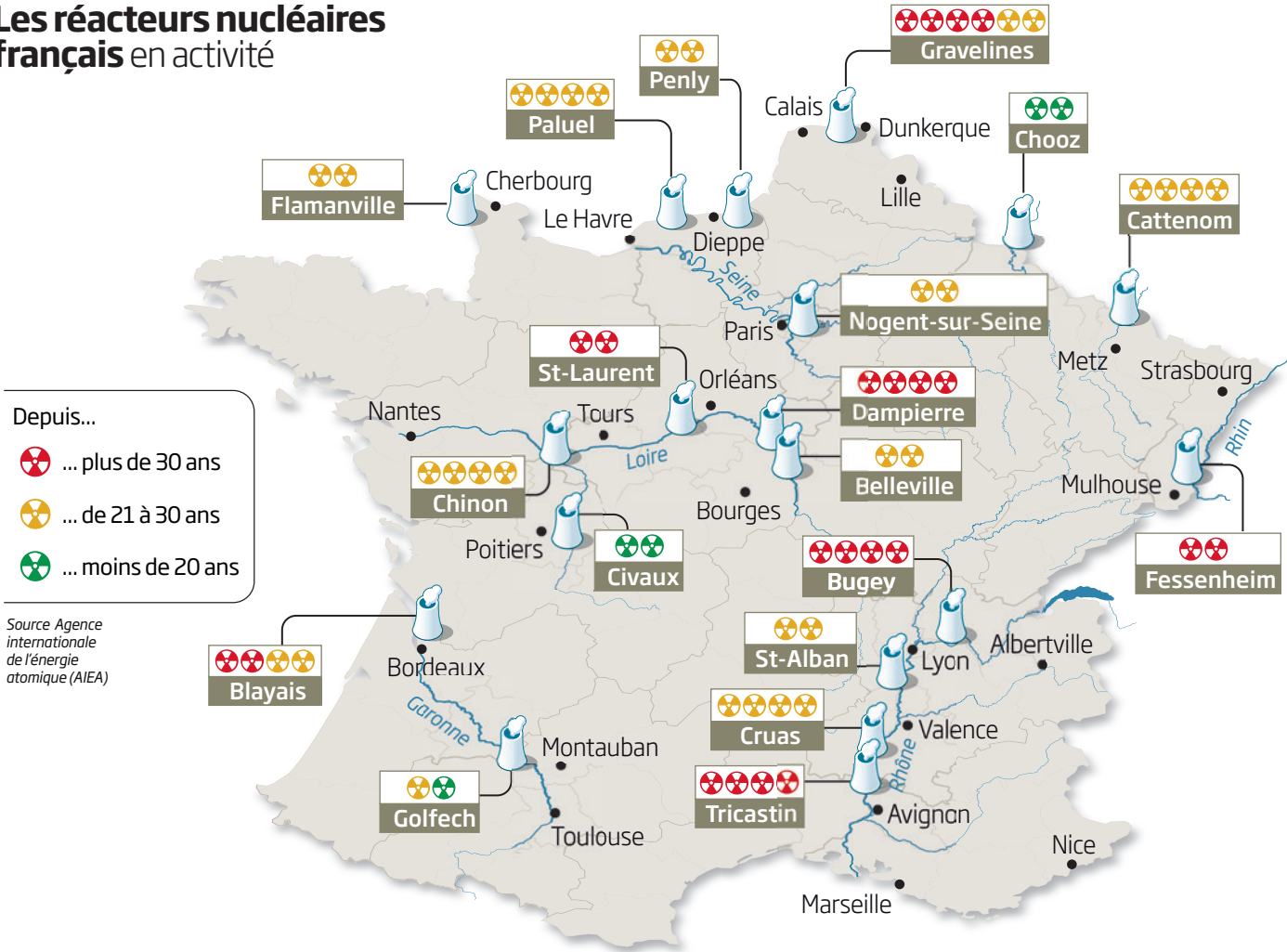
Les acteurs réfléchissent donc tous azimuts pour trouver des solutions à la crise. Les capacités d'interconnexion entre la France et ses voisins devraient s'accroître de quelques gigawatts ces prochaines années, ce qui donnera des marges supplémentaires pour importer et exporter de l'électricité. Un modèle économique se construit aussi pour proposer aux industriels et aux ménages de reporter ou d'annuler leur consommation (l'effacement) et permettre ainsi de modérer les pics de consommation, particulièrement importants en France. À Bruxelles, la Commission européenne a aussi commencé à infléchir sa politique. La crainte de voir les énergéticiens s'affaiblir ou détourner leurs investissements vers les pays émergents a fait mûrir un projet pour améliorer la rentabilité des moyens de production pour les pics de demande. Et des réflexions progressent afin de « normaliser » financièrement les énergies renouvelables les plus matures. Des avancées, enfin, sont attendues sur le marché du carbone. Autant de petits pas que les énergéticiens espèrent voir se réaliser en 2014.



Une vague de froid comparable à celle de l'hiver 2012 pourrait engendrer, en France, des coupures d'électricité temporaires.



## Les réacteurs nucléaires français en activité



## Nucléaire : la retraite à 60 ans ?

En septembre, EDF a présenté pour la première fois en comité central d'entreprise son projet de « grand carénage » : un programme de maintenance lourde de quelque 50 milliards d'euros à réaliser pendant les dix prochaines années pour répondre aux normes de sûreté post-Fukushima et, surtout, pour espérer prolonger la durée de vie des 58 réacteurs nucléaires jusqu'à 60 ans, contre 40 ans aujourd'hui. « La fermeture de tous les réacteurs à 40 ans nécessiterait sans tarder la décision de construire de nouveaux réacteurs », prévient le PDG d'EDF, Henri Proglio. « Et de tels investissements ne seraient pas sans conséquence sur le prix de l'énergie », insiste-t-il. La centrale de Fessenheim (Haut-Rhin), dont le chef de l'État, François Hollande, a annoncé la fermeture pour la fin de 2016 en vue d'engager la transition vers davantage d'énergie renouvelable, figurait dans les tableaux présentés aux représentants du personnel, en attendant qu'un projet de loi, jusqu'ici retardé (lire ci-contre), acte juridiquement sa prochaine mise à la retraite.

L'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) donnera un premier avis à EDF en 2015 sur l'étendue des travaux à engager pour espérer prolonger la durée de vie de ses réacteurs. La réglementation française impose en effet de faire évoluer la sûreté du parc « en fonction de l'état de l'art », prévient le gendarme du nucléaire : autrement dit, au plus proche de l'EPR, le réacteur de troisième génération. « EDF ne doit pas compter sur l'allongement de la durée de vie des centrales à 60 ans pour établir le futur paysage énergétique de la France », prévient d'ores et déjà le président de l'ASN, Pierre-Franck Chevet. Alors que tous les réacteurs sont fondés sur une même technologie, une anomalie générique pourrait imposer de fermer plusieurs réacteurs en même temps, menaçant potentiellement la sécurité d'approvisionnement, pointe-t-il. Les écologistes ont jusqu'ici réussi à ce qu'EDF n'inscrive pas dans ses comptes une durée d'amortissement de son parc nucléaire à 50 ans, contre 40 aujourd'hui. Un symbole politique.

V. Le B.

## Transition énergétique : un débat pour rien

Alors que François Hollande a fait de la transition énergétique l'un des enjeux cruciaux de son mandat, la grande loi de programmation annoncée a pris au moins un an de retard : elle devrait être présentée au plus tôt à la mi-2014. L'ambitieux débat national organisé sur le sujet, qui a duré plus de six mois, a débouché sur des centaines de pages de rapport et des dizaines de propositions, sans toutefois avancer sur la question fondamentale du mix énergétique de la France de demain. Finalement, le débat a cristallisé les positions antagonistes sur des sujets centraux, comme la place du nucléaire ou l'ampleur des économies d'énergie. A.F.



# Londres relance son nucléaire civil avec des industriels français

EDF et Areva vont construire deux réacteurs EPR sur le site de Hinkley Point. Un projet à 16 milliards de livres. *Par Nicolas Madelaine, correspondant à Londres*

**L**e Royaume-Uni est sans doute en passe de retrouver son statut de grande nation du nucléaire civil, et c'est aux industriels français qu'il le doit.

Le 21 octobre dernier, le gouvernement de David Cameron et EDF ont signé un accord historique pour la construction de deux réacteurs sur le site de la centrale de Hinkley Point, dans l'ouest de l'Angleterre. Ce projet à 16 milliards de livres est le premier depuis près de vingt ans dans le domaine de l'atome outre-Manche. Alors que la plupart des seize centrales en activité arrivent en fin de vie vers 2023, dix autres nouveaux réacteurs pourraient suivre. On n'en est certes pas encore là. Mais une chose est sûre, alors que l'accident

de Fukushima a découragé des pays comme l'Allemagne, le nucléaire est resté au cœur de la stratégie énergétique britannique. Le pays affiche, il est vrai, des objectifs particulièrement ambitieux en matière de diminution des gaz à effet de serre : entre 1990 et 2050, il souhaite réduire de 80 % ses émissions de CO<sub>2</sub>. Ce qui passe par le développement des énergies renouvelables, mais aussi par l'atome.

La filière nucléaire britannique étant à reconstruire, l'accord conclu cet automne constitue une excellente nouvelle pour les industriels français, qui vont être largement mis à contribution. Les deux réacteurs sont des EPR d'Areva, et le génie civil de Hinkley Point sera assuré par Bouygues. Des coentreprises franco-britanniques seront formées pour l'occasion. Certes, selon EDF, 57 % des coûts de construction « pourraient être dépensés au Royaume-Uni ». Mais le gouvernement français assure que Hinkley Point se traduira, au sein de la filière tricolore, par plus de 7.500 emplois directs et indirects dans l'Hexagone. ●

## À Fukushima, le cauchemar n'est pas terminé

*Par Yann Rousseau, correspondant à Tokyo*

**S**ur le papier, Tepco, l'opérateur chargé de la centrale de Fukushima-Daiichi, est en ligne avec son programme de démantèlement de la structure détruite en mars 2011. En novembre, il a entamé, comme il l'avait prévu dans son calendrier s'étalant sur une quarantaine d'années, le retrait des combustibles de la piscine du réacteur n° 4. Il espère achever cette opération, laborieuse mais classique, à la fin de 2014, avant de s'attaquer au nettoyage des bassins des autres tranches, plus délicat, dont l'environnement de travail apparaît bien plus hostile. Si le groupe se targue

de respecter les délais, il se retrouve toutefois confronté à nombre d'incidents qu'il n'avait pas anticipés. Depuis l'été, il doit gérer la détérioration accélérée d'une partie des gigantesques citernes dans lesquelles est stockée l'eau contaminée captée dans les sous-sols des réacteurs. Des centaines de tonnes de liquide radioactif ont déjà fui dans le sol et vers l'océan Pacifique. Il doit aussi multiplier les interventions sur le système de décontamination des eaux, qui semble toujours peiner à entrer pleinement en activité. Bref, sur place, le cauchemar est loin d'être terminé.



**[octobre]** Le site de **Hinkley Point**, à quelque **250 km de Londres**. La centrale nucléaire, qui date des années 60, verra l'arrivée de deux nouveaux réacteurs EPR et devrait couvrir 7 % des besoins en électricité au Royaume-Uni.

## FICHE SECTEUR

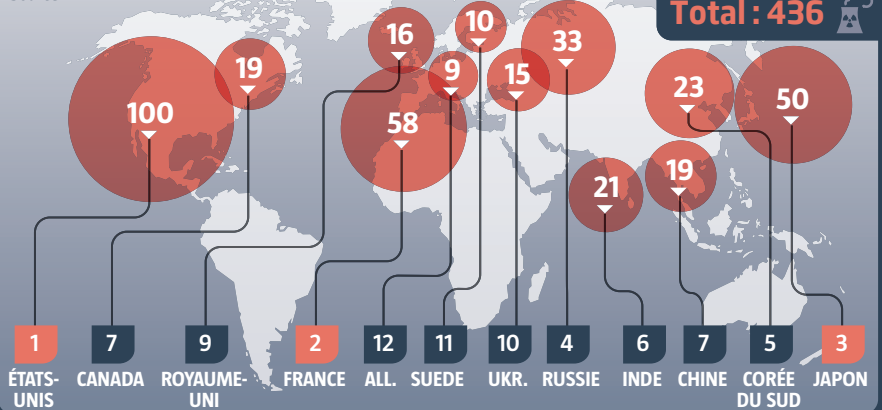
## Énergie

MONDE

LE NUCLÉAIRE EN 2013

### Nombre de réacteurs nucléaires installés dans le monde

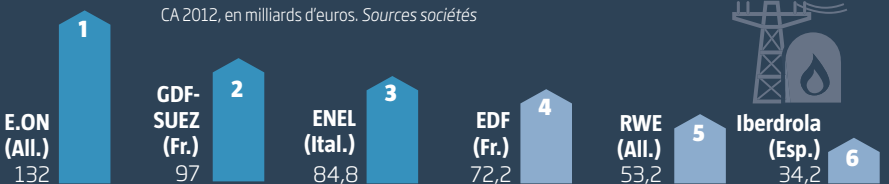
Source AIEA



EUROPE

### LES GRANDS GROUPES DU SECTEUR ÉLECTRO-GAZIER

CA 2012, en milliards d'euros. Sources sociétés

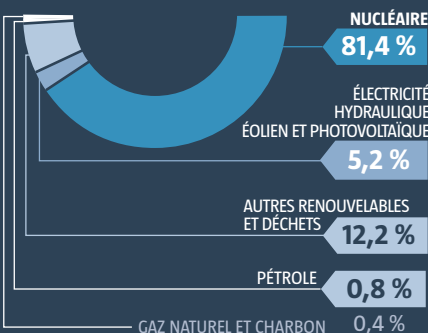


FRANCE

### MIX ÉNERGÉTIQUE ET CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ

#### Le mix énergétique

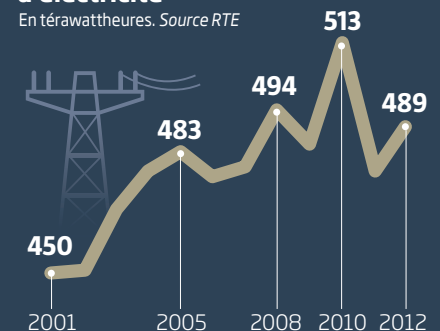
Répartition de la production d'énergie primaire en 2012. Sources Bilan de l'énergie 2012, SOES



#### La consommation brute d'électricité

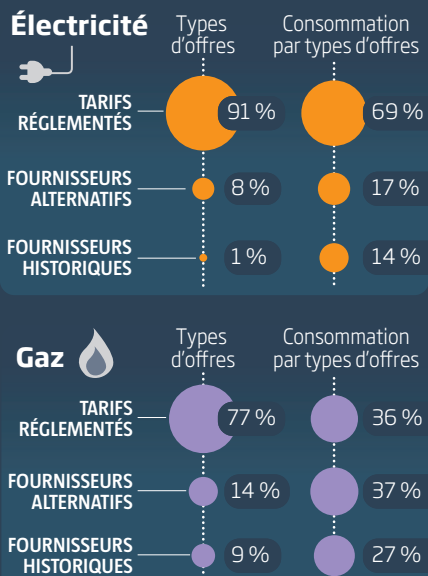
En térawattheures. Source RTE

Cumul janv.-nov. 2013  
**444**



#### PARTS DE MARCHÉ EN SEP. 2013

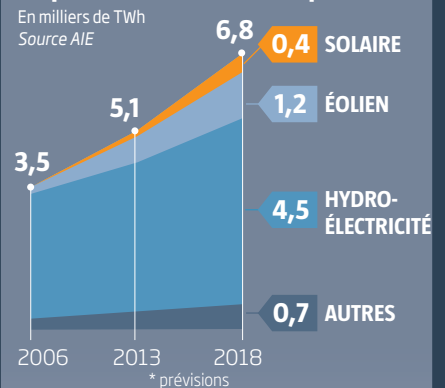
Source CRE



#### LES ÉNERGIES RENOUVELABLES

##### La production mondiale prévue

En milliers de TWh. Source AIE



##### La capacité de production

Estimation 2013

**89,1**  
GW

ALLEMAGNE

**40,4**  
GW

FRANCE

Infographies : Art Presse

## LA GUERRE des panneaux solaires

Le conflit sur les panneaux solaires chinois a révélé les divisions de l'Europe en matière de commerce. Elle, qu'on disait si naïve, s'est mise à gonfler les muscles : l'an dernier, elle a en effet surpris en engageant une bataille commerciale inédite contre la Chine. Au printemps, la Commission européenne a lâché ses coups, imposant des taxes douanières provisoires sur les panneaux solaires chinois, puis en agitant la menace d'une action contre deux joyaux technologiques locaux, les équipementiers télécoms Huawei et ZTE. Le problème est qu'au moment de mener l'assaut final le général bruxellois s'est retourné et s'est aperçu que la moitié de ses soldats avaient déserté. Assez rapidement, les pays du nord de l'Europe, et surtout l'Allemagne, ont tout fait pour faire échouer cette tentative de la Commission d'imposer un rapport de force à Pékin. Si bien que le conflit sur les panneaux solaires a débouché sur une solution molle de quotas et de prix plancher à l'importation, sans taxe douanière. Au bout du compte, toute cette affaire aura permis de tordre le cou à un cliché : en matière commerciale, ce n'est pas tant que l'Europe soit naïve, c'est surtout qu'elle est profondément divisée, chaque État essayant de privilégier son intérêt personnel. **Renaud Honoré, correspondant à Bruxelles**

# Avis de gros temps pour l'industrie alimentaire

Chaque jour ou presque, une entreprise alimentaire a disparu en 2013. Sous tension financière, le secteur a notamment subi de plein fouet les conséquences du scandale de la viande de cheval. *Par Marie-Josée Cougard*

L'année 2013 n'a pas été un bon cru pour l'industrie agroalimentaire, qui avait pourtant traversé la crise de 2008-2009 sans encombre (en faisant « *le dos rond* », comme se plaisait à dire Jean-René Buisson, alors patron de l'Association nationale des industries

alimentaires). Mais, l'an passé, un faisceau d'ingrédients a contribué à affaiblir les entreprises. Les matières premières sont restées à un niveau élevé, la consommation alimentaire a reculé pour la première fois depuis de nombreuses années et les distributeurs se sont montrés encore moins enclins qu'à l'accoutumée à accorder aux industriels les hausses qui auraient soulagé leurs trésoreries. Résultat, les marges se sont effritées et les investissements ont fréquemment été reportés. Dans le pire des scénarios, les entreprises ferment leurs portes. Cela a été le cas pour 330 d'entre elles en 2013, provoquant 5.000 disparitions de postes de travail dans un secteur réputé gros pourvoyeur de main-d'œuvre. Une partie de ces défaillances est directement liée au scandale de la viande de cheval vendue pour du bœuf (voir page 106), qui a lourdement pénalisé tout le secteur des plats préparés. Choqué par les pratiques que cette affaire a révélées, le consommateur n'a pas repris ses achats de produits tels que les lasagnes, les raviolis à la viande et autres hachis parmentier. Cette affaire a conduit Nestlé à stopper ses activités de plats préparés Maggi dans son usine de Beauvais (Oise). C'est également ce qui a détruit Spanghero et chahuté le groupe Findus.

## POLITIQUE ILLISIBLE

Partout la prudence est de règle « *dans un environnement macroéconomique et géopolitique toujours aussi instable* », pointe l'Insee. Prudence aussi, faute de lisibilité de la politique du gouvernement. « *L'année 2013 aura été celle de toutes les provisions*, constate Richard Girardot, le patron de Nestlé France. *Nous ne pouvons pas faire autrement que de provisionner l'écotaxe, dont on ne sait pas si elle sera appliquée, mais qui nous coûtera des millions d'euros si elle l'est.* » Dans cet environnement, la production industrielle a reculé en France comme dans plusieurs autres pays européens, tels que l'Espagne ou l'Angleterre. Seule l'Allemagne a amélioré ses performances, préservant son niveau de production tout en affichant un flux d'exportations plus important qu'en 2012, du fait de la timidité de ses partenaires. ●



Le scandale de la viande de cheval dans les plats cuisinés a éclaboussé les industriels mais aussi les distributeurs.

## La nouvelle PAC se veut plus juste et plus verte

Plus juste, plus verte, plus transparente. Parée de tels qualificatifs par ceux qui y ont travaillé, la nouvelle Politique agricole commune (PAC) ne peut être que plus vertueuse que la précédente. L'avenir le dira. Il montrera surtout si, en se désengageant de la gestion

des marchés, en supprimant les filets de protection et les quotas, les politiques auront favorisé l'émergence d'une agriculture européenne plus responsable et plus forte. Désormais réduite au principe de marché unique et de protections aux frontières,

la nouvelle PAC laisse une marge importante de décision aux États et réduit les écarts de soutiens entre pays membres. Elle s'appliquera vraiment à partir de 2015. En France, François Hollande, le chef de l'État, a souhaité reprendre 1 milliard d'aides

aux céréaliers pour le donner aux éleveurs, nettement plus fragiles. Les cinquante premiers hectares de toute exploitation seront plus primés que les autres. Ces deux mesures répondent ainsi à l'objectif d'équité de la nouvelle PAC. **M-J.C.**



**[30 novembre]**  
Manifestation des bonnets rouges contre l'écotaxe et pour l'emploi en Bretagne.

# Quand la Bretagne se soulève

En première ligne, la Bretagne l'a été sur tous les plans. Première productrice de volailles, première productrice de porcs, elle a violemment accusé les difficultés de ces secteurs et d'autres, comme ceux des télécommunications (Alcatel-Lucent), de l'automobile (PSA) ou encore du saumon fumé. À la clé, la disparition de près de 4.000 emplois, dont un millier chez le volailler Doux, premier exportateur européen, 890 chez Gad, un des plus gros abatteurs de porcs, 80 chez Jean Caby dans le secteur de la charcuterie, 288 chez Marine Harvest. La mise en œuvre de l'écotaxe dans cette région où toutes les marchandises se déplacent par camion a mis le feu aux poudres. Comme à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle avec le papier timbré, les Bretons y ont vu le coup de pied de l'âne d'un gouvernement qui juge leur modèle économique obsolète et destructeur de l'environnement. De quoi leur faire ressortir les bonnets rouges, qui vont avec le sentiment d'injustice, de rejet et de non-reconnaissance. Les Bretons ont leurs torts. Celui de n'avoir pas anticipé la nécessaire adaptation du modèle intensif né de la Politique agricole commune, qui a sorti la région du retard de développement qu'elle connaissait dans les années 1960 et permis son industrialisation, son internationalisation et un vrai rayonnement économique. Mais elle a provoqué des dégâts sur l'environnement, résultats de pratiques primées par les gouvernements avec la bénédiction des agronomes, des géomètres, des agents du développement agricole. Pour « produire à tout prix », on a cassé les campagnes des paysans, qui avaient planté des arbres, monté des haies et des talus pour protéger la terre et l'eau... **M-J.C.**

## FICHE SECTEUR

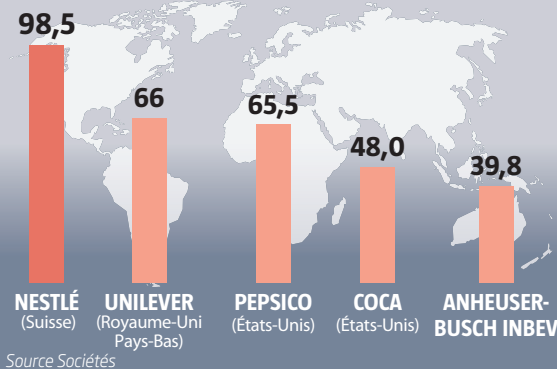


## > Agroalimentaire

### MONDE

### LES GRANDS GROUPES INDUSTRIELS

Top 5 mondial, CA en milliards de dollars, en 2012



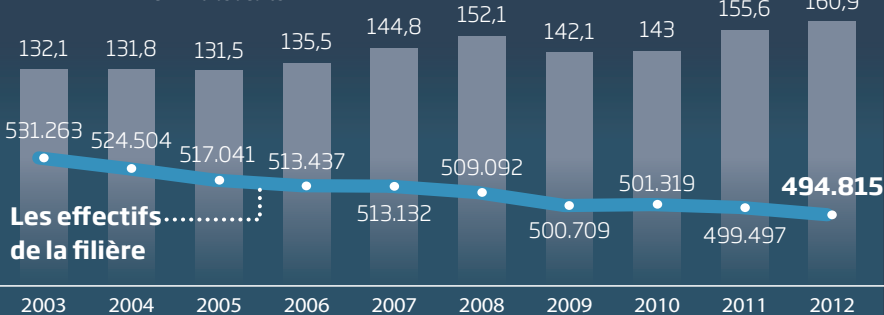
Top 5 français, CA en milliards d'euros, en 2012



### FRANCE

### Le chiffre d'affaires de la filière

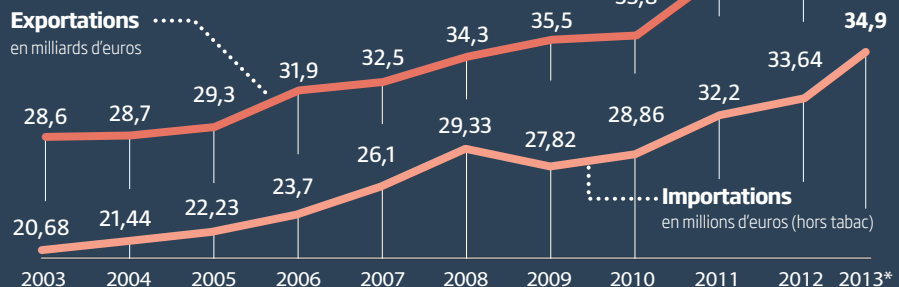
en milliards d'euros



### EXPORT/IMPORT ET EXCÉDENT

#### La France est le 5<sup>e</sup> exportateur mondial

derrière les USA, les Pays-bas, l'Allemagne et le Brésil



#### La balance commerciale de la filière

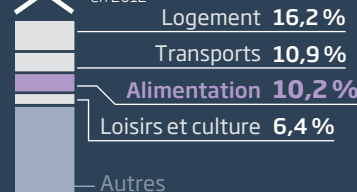
Excédent commercial, en milliards d'euros (hors tabac). Source ANIA



\*Cumul sur les 12 derniers mois (dernières données disponibles datant de sept. 2013)

#### Les dépenses des ménages

en 2012



#### Le marché du BIO



1.033 hectares de surfaces cultivées

24.425 fermes

# Viande de cheval : l'année noire

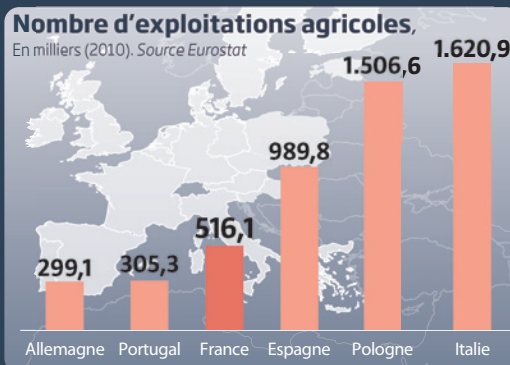
Comme si le scandale de la viande de cheval vendue pour de la viande de bœuf n'avait pas suffi... L'année 2013 s'est achevée par la découverte d'un nouveau trafic dans la viande de cheval. Cette fois il s'agissait de ventes d'animaux considérés comme impropres à la consommation parce qu'ils avaient été utilisés par des laboratoires pharmaceutiques, dont Sanofi, à des fins thérapeutiques. Mais cette viande a été retrouvée dans la chaîne alimentaire. Les gendarmes de Montpellier enquêtaient en fait depuis un an. Ils ont réalisé un vaste coup de filet dans onze départements du Sud de la France : plusieurs abattoirs ont été perquisitionnés, une vingtaine de personnes, dont plusieurs vétérinaires, ont été interpellées (certaines mises en examen), des documents ont été saisis... Une catastrophe pour l'image des groupes agroalimentaires, dont une trentaine avaient été éclaboussés par le scandale de la viande de cheval vendue pour de la viande bœuf. Même les plus inattendus, comme le leader mondial Nestlé qui s'est développé sur une image de santé. Impliqué dans cette affaire au travers de ses plats préparés, il a décidé de stopper net cette activité. Pour le groupe suisse, il est devenu impossible de garantir un niveau de sécurité total lorsque l'enjeu essentiel d'un commerce est devenu celui du prix le plus bas. Plutôt que celui de la qualité. Or c'est bien la leçon essentielle qu'il a fallu tirer du scandale de la fausse viande de bœuf. C'est bien pour fabriquer des produits au plus bas prix tout en se préservant une marge que nombre de fabricants recherchent la matière première la moins chère possible. Si on y ajoute la rapidité avec laquelle ils veulent être livrés, on comprend mieux pourquoi une escroquerie telle que celle de la viande de cheval a pu avoir lieu. Pourquoi les traders jouent un rôle majeur. Pourquoi la matière première, qui est passée parfois entre sept intermédiaires différents, depuis Spanghero, à Castelnaudary, jusqu'au fournisseur de Metz Comigel - dont on s'est aperçu au passage qu'il fabriquait à la fois pour les grands industriels et pour les grandes enseignes de distribution - est si difficile à identifier. On comprend mieux aussi comment on en est arrivé à fabriquer des pains de viande, contenant toutes sortes de débris peu ragoûtants, pour fourrer les raviolis, les lasagnes et autres hachis Parmentier. L'opinion publique a été si secouée que presque un an après, ces plats n'ont toujours pas retrouvé le niveau de ventes antérieur à la crise. Il faut dire que deux semaines après la découverte du scandale, les ventes avaient chuté de 18,5 %. Et pas uniquement celles des lasagnes, celles de tout le secteur des plats préparés à base de viande. Nestlé et Findus, chez les industriels, Auchan, Carrefour, Casino Cora, Monoprix, Super U, et surtout Picard chez les distributeurs : aucun maillon de la chaîne, ou presque, n'a été épargné.

**Philippe Bertrand et Marie-Josée Cougard**

## FICHE SECTEUR

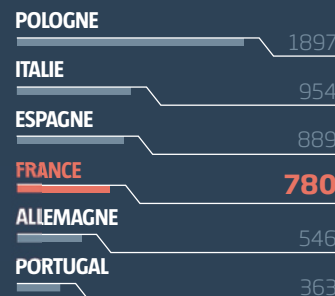


### EUROPE



### Main-d'œuvre

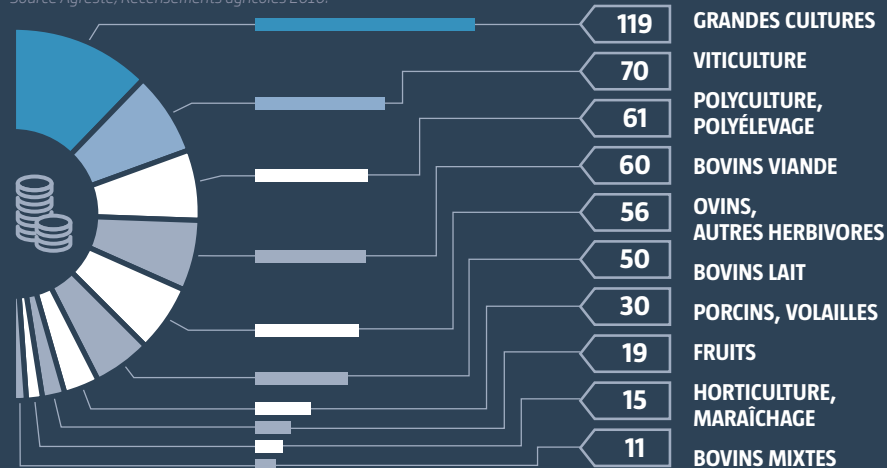
En milliers d'Unité de travail annuel.



### FRANCE

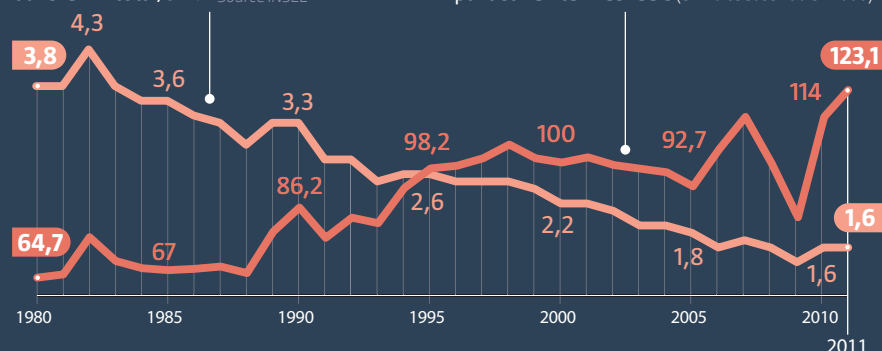
**La ventilation selon le secteur,** en milliers d'exploitations, en 2010.

Source Agreste, Recensements agricoles 2010.



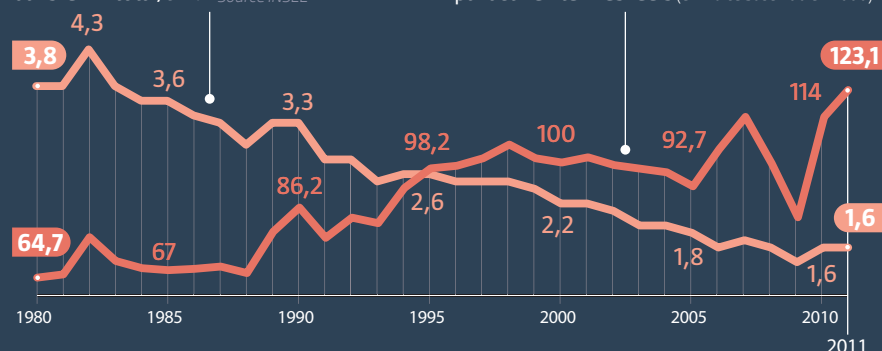
### Part de la valeur ajoutée brute

dans le PIB total, en % Source INSEE



### Résultat net de la branche agricole

par actif en termes réels (en indice base 100 en 2000)

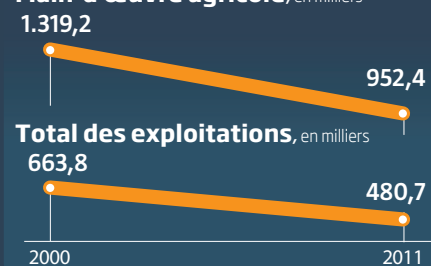


### Résultat courant avant impôts

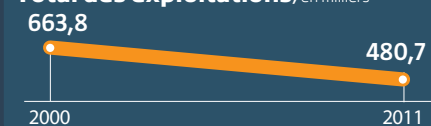
par actif non salarié en valeur réelle (valeurs annuelles moyennes en milliers d'euros courants, ensemble des grandes et moyennes exploitations)



### Main-d'œuvre agricole, en milliers



### Total des exploitations, en milliers

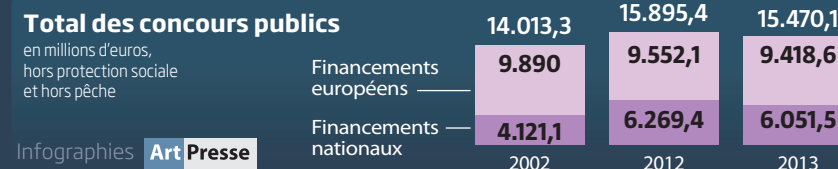


Source SSP - Agreste - Rica et indicateurs de revenu par catégorie d'exploitations

### LES AIDES À L'AGRICULTURE

#### Total des concours publics

en millions d'euros, hors protection sociale et hors pêche



Financements européens

Financements nationaux

Infographies Art Presse

# Les géants du luxe en quête de sang neuf

Les français LVMH et Kering misent sur les jeunes talents afin d'anticiper l'avenir et de séduire une nouvelle clientèle. Un pari souvent payant.

Par Dominique Chapuis

**L**a jeune création s'invite sur le devant des podiums. En 2013, LVMH, le numéro un mondial du luxe (propriétaire des « Échos ») et Kering (ex-PPR) ont multiplié les rachats de jeunes marques de mode inconnues du grand public. Nicholas Kirkwood, Joseph Altuzarra, Christopher Kane, Maxime Simoëns ont rejoint l'an passé le portefeuille de marques stars de ces groupes. Français, américains, anglais, ils ont développé des lignes de vêtements, de chaussures ou d'accessoires dont l'originalité a été récompensée par des prix ou saluée par la presse professionnelle. Certains, en plus d'accueillir les géants du luxe dans leur capital, ont aussi été recrutés comme designers pour d'autres maisons au sein de ces mêmes groupes. À l'exemple de Jonathan Anderson, nommé en septembre directeur artistique du maroquinier espagnol Loewe (LVMH).

Que cherchent les grands du luxe à travers ces acquisitions et ces prises de participation ? À créer les relais de croissance de demain, alors que les griffes historiques qui ont bâti leur succès ces vingt dernières années, comme Louis Vuitton ou Gucci, voient leurs ventes ralentir. Bref, un besoin de sang neuf pour séduire une nouvelle clientèle. « Ces rachats sont liés à une réflexion stratégique sur leur portefeuille de



Présentation de la collection Christopher Kane lors d'un défilé à Londres.

marques, estime Laurence-Anne Parent, cofondatrice du cabinet Advancy. Ces dix dernières années, ces groupes ont cherché à sécuriser leurs savoir-faire. Aujourd'hui, ils anticipent l'avenir en mettant la main sur des marques à différents cycles de leur vie, y compris à leurs débuts. » Repérer très tôt de futurs talents n'est pas nouveau pour ces entreprises. LVMH a mis la main en 1998 sur la marque de Marc Jacobs, dont les ventes dépassent désormais les 900 millions de dollars. Le groupe de François-Henri Pinault a, lui, acheté dès 2001 Alexander McQueen et Stella McCartney. Mais la compétition s'accélère, d'autant, comme le fait remarquer Delphine Arnault, chargée d'identifier les labels les plus prometteurs, « qu'il y a peu de vrais talents. Il faut donc savoir les repérer et saisir les occasions. » LVMH a mis sur pied une équipe dont la mission est de conseiller ces jeunes designers, en termes de fabrication ou de distribution, et, plus largement, d'orienter leur stratégie. Car, en les accompagnant quasiment depuis leur berceau, les groupes de luxe peuvent « construire sur la durée », indique-t-on chez Kering. Et aussi façonner cette génération qui, contrairement à ses aînés, a déjà l'œil fixé sur les ventes, en plus de veiller à la création. Mais rien ne dit que ces investissements seront tous payants. « Le risque, c'est que ces designers n'arrivent pas à trouver une identité forte avec un territoire et un vocabulaire propres, souligne-t-on chez Kering. Tout repose sur un individu. » Le pari reste toutefois limité pour ces leaders mondiaux, car les montants engagés pour enrichir leur vivier ne sont pas très élevés. ●

## Et PPR devint Kering...

Ce pourrait être « l'appel du 18 juin » de François-Henri Pinault. Ce jour-là, en 2013, les actionnaires du groupe PPR réunis en assemblée générale étaient invités à voter le changement de nom du géant français du luxe et de la mode en « Kering ». Il n'y avait pas vraiment de suspense, la famille Pinault détenant la majorité du capital du groupe fondé voilà cinquante ans par François, le père de « FHP ». Au-delà des explications sur son contenu - nourri de symboles « Ker » signifiant « foyer », « maison », en breton (en référence

aux origines de la famille), « ing » pour le mouvement (comme « going », « moving »...) -, la nouvelle appellation traduit la profonde mutation qu'a vécue en quinze ans l'ex-Pinault-Printemps-Redoute. En 2012, 84 % du chiffre d'affaires ont été réalisés dans le luxe (contre 0 % en 1997), et, en 2013, la France ne devait peser que pour 5 % de Kering. La vente de La Redoute, censée être bouclée avant la fin de l'année dernière, aura marqué les derniers soubresauts de ce changement. **Antoine Boudet**

# La cigarette électronique nouvelle coqueluche des fumeurs



L'« e-cig » fait un tabac. La France compterait déjà aujourd'hui près de 3 millions d'adeptes et 700 points de vente spécialisés. *Par Richard Hiault*

**P**hénomène de mode passager ou véritable révolution ? L'année 2013 restera comme celle de l'envol de la cigarette électronique (« e-cig ») en France. En un an, le nombre de boutiques spécialisées a été multiplié par 7, pour atteindre environ 700, selon les estimations du Collectif des acteurs de la cigarette électronique (Cace).

Côté consommateurs, ce même collectif évalue le nombre des adeptes de la e-cig (les « vapoteurs ») entre 2,5 et 3 millions de Français. Ils seraient même 5 millions avec les vapoteurs occasionnels, avance Mickaël Hammoudi, le président du Cace.

L'engouement pour ce bijou technologique n'a pas été sans impact sur la consommation traditionnelle de tabac. Sur les dix premiers mois de l'année, l'Office français des drogues et toxicomanies a observé une baisse des ventes de cigarettes classiques de 8,2 % par

rapport à la même période de 2012. Il a même constaté un recul des ventes des produits de sevrage tabagique (- 12,6 % pour les patches nicotiniques).

Devant un tel succès, les buralistes – qui réclament rien moins que l'exclusivité des ventes –, mais aussi les grands fabricants de tabac (lire ci-contre) et les laboratoires pharmaceutiques veulent récupérer la mise. D'autant plus que les marges du secteur ont de quoi faire rêver. Le lobby pharmaceutique, qui voit dans la cigarette électronique un produit de sevrage, puisque les « vapoteurs » motivent leur choix par le désir de moins s'intoxiquer, est particulièrement actif. À la mi-novembre, des tabacologues, des pneumologues et des cardiologues de renom ont ainsi signé l'appel des 100 en faveur de l'usage de la « vapoteuse ».

Les buralistes ont gagné le 9 décembre une première bataille. Le tribunal de commerce de Toulouse a sommé un commerçant de e-cig de stopper son activité, la jugeant « illicite » et source de « concurrence déloyale » vis-à-vis d'un buraliste. D'un point de vue réglementaire, le Conseil de l'Union européenne est parvenu le 18 décembre à un

**Le fumeur converti à la cigarette électronique** recherche un produit contenant moins de substances nocives... De plus en plus de professionnels de la santé la recommandent d'ailleurs comme substitut à la cigarette classique dont la toxicité n'est plus à démontrer.

## Café : la guerre des dosettes fait rage

**L**e marché français du café en dosettes n'en finit pas d'attiser les convoitises. Évalué à 1 milliard d'euros, il est devenu le champ de bataille de multiples acteurs. Tombé dans le public il y a deux ans, le brevet de Nespresso a attiré de nombreux concurrents, dont le groupe Casino, Maison du Café (avec sa marque L'Or), la société suisse Ethical Coffee Company (EEC), Cap'Mundo et une kyrielle de petits torrificateurs qui fournissent les marques

propres de Carrefour et d'Intermarché. Le marché des dosettes compatibles est incontestablement le plus attrayant de cette sphère particulière du café. Il a connu une croissance de 50 % en 2012, quand le marché de l'ensemble des dosettes a augmenté de 10 %. Attendue depuis plusieurs mois sur ce créneau, l'arrivée du géant américain Mondelez donne une nouvelle dimension à la guerre des dosettes. Nestlé, dont Nespresso a longtemps été la première source

de croissance, doit désormais compter avec la concurrence d'une autre major. Mondelez a en effet lancé ses capsules de café sous la marque Carte Noire compatibles avec les machines Nespresso, déclinée en quatre mélanges Arabica plus ou moins forts – le 3, le 5, le 7 ou le 9 – à 33 centimes. Un prix stratégique, situé au-dessus de la moyenne des autres dosettes compatibles, et en dessous des capsules Nespresso. Les premiers prix tournent autour de 30 centimes, alors que



Nestlé, qui a augmenté les siens, se situe dans une fourchette de 35 à 42 centimes, accentuant ainsi son positionnement de luxe. À la différence de Nestlé, les dosettes

de Mondelez sont commercialisées en grande distribution, évitant ainsi les files d'attente des boutiques Nespresso ou le mode de commande privilégié



## La riposte des géants du tabac

Goguenards au départ, les grands de l'industrie du tabac s'intéressent de près à la e-cigarette. British American Tobacco propose déjà en Grande Bretagne la Vype, une cigarette électronique jetable. Philip Morris devrait proposer en 2016 une mini cigarette « sans combustion ». Japan Tobacco International, lui, a lancé en Autriche la Ploom, une sorte de cigarette électronique dotée d'une capsule contenant du vrai tabac dont la nicotine est extraite sans combustion. Imperial Tobacco a pour sa part acheté pour 75 millions de dollars en novembre Dragonite, l'entreprise du chinois Hon Lik, l'inventeur de l'« e-cig », pour disposer de ses brevets et les développer. Le groupe a par ailleurs créé une filiale spécifique, Fonten Ventures, pour étudier tous les produits possibles : e-cigarettes, e-cigares, e-chicha... **R.Hi.**

compromis dans le cadre de la réforme de sa directive tabac. La e-cig reste un produit de consommation courante. Toutefois, les États membres – qui les assimilent déjà à un médicament – pourront continuer à le faire. Les fabricants devront se soumettre à une procédure de demande d'autorisation de mise sur le marché. La vente sera interdite au mineur. Ce texte européen semble satisfaire l'ensemble des acteurs de la filière.



du groupe suisse, Internet. L'Américain a également lancé ses dosettes compatibles en Espagne, en Suisse et en Allemagne. Si la réponse du consommateur

est à la hauteur de ses espérances, le groupe compte bien en faire un produit mondial. Un projet qui va de pair avec l'engouement des Chinois pour le café. Déjà leader du marché du café sous toutes ses formes, Mondelez compte sur les dosettes compatibles Nespresso pour renforcer ses positions et même doubler l'Or, numéro un sur ce segment en France. Exploitée par le néerlandais DEMB, qui a racheté Sara Lee, la marque s'est arrogé 80 % du marché en moins de trois ans. **Marie-Josée Cougard**

MONDE

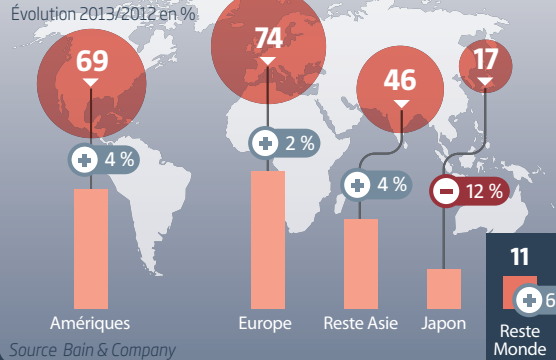


LE MARCHÉ EN 2012 : 212 milliards d'euros

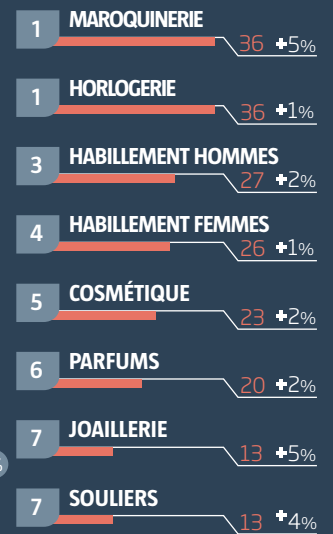
LE MARCHÉ EN 2013 : 217 milliards (estimations)

Source Bain & Company

Répartition géographique des ventes en milliards d'euros



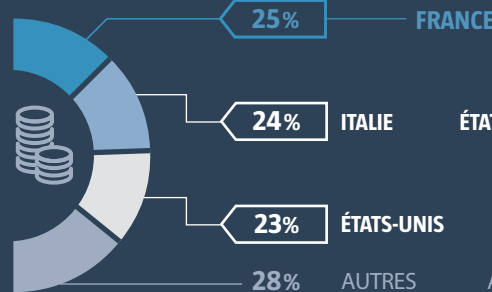
Répartition par grands secteurs CA 2013 estimé, en milliards d'euros, et prévisions de croissance pour 2013, en %



LES PARTS DE MARCHÉ

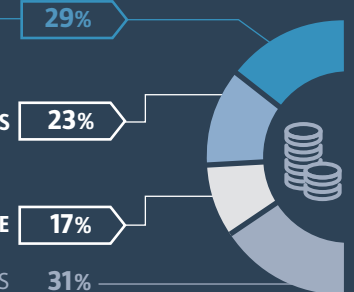
Les marques françaises au top

En % du marché mondial, en 2012. Source Bain & Company



Les groupes tricolores dominateurs

En % du marché mondial

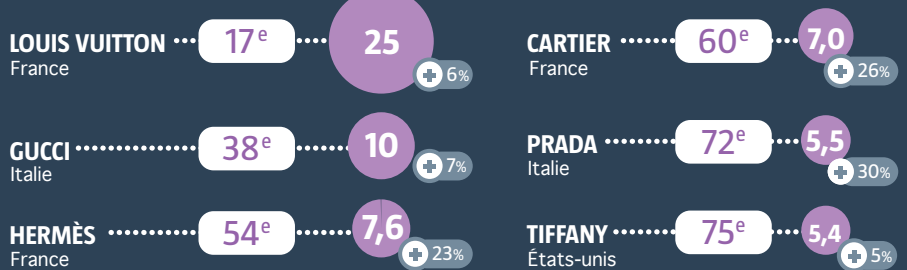


MARQUES

LES LEADERS DU LUXE

Les marques les plus valorisées

Classement Interbrand 2013, valeur de la marque en milliards de dollars. Source Interbrand

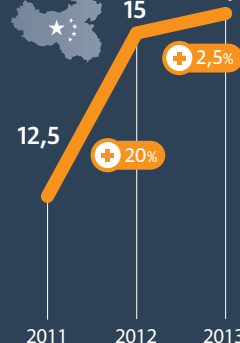


MARCHÉS

LES PAYS ÉMERGENTS

Ralentissement en Chine

Marché estimé, en milliards d'euros.



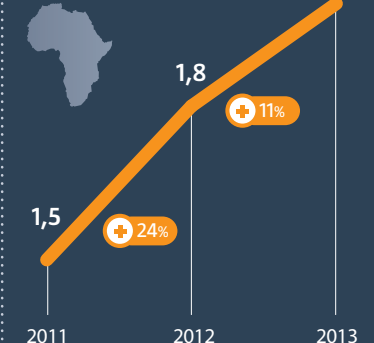
Les marques de luxe les plus achetées par les Chinois

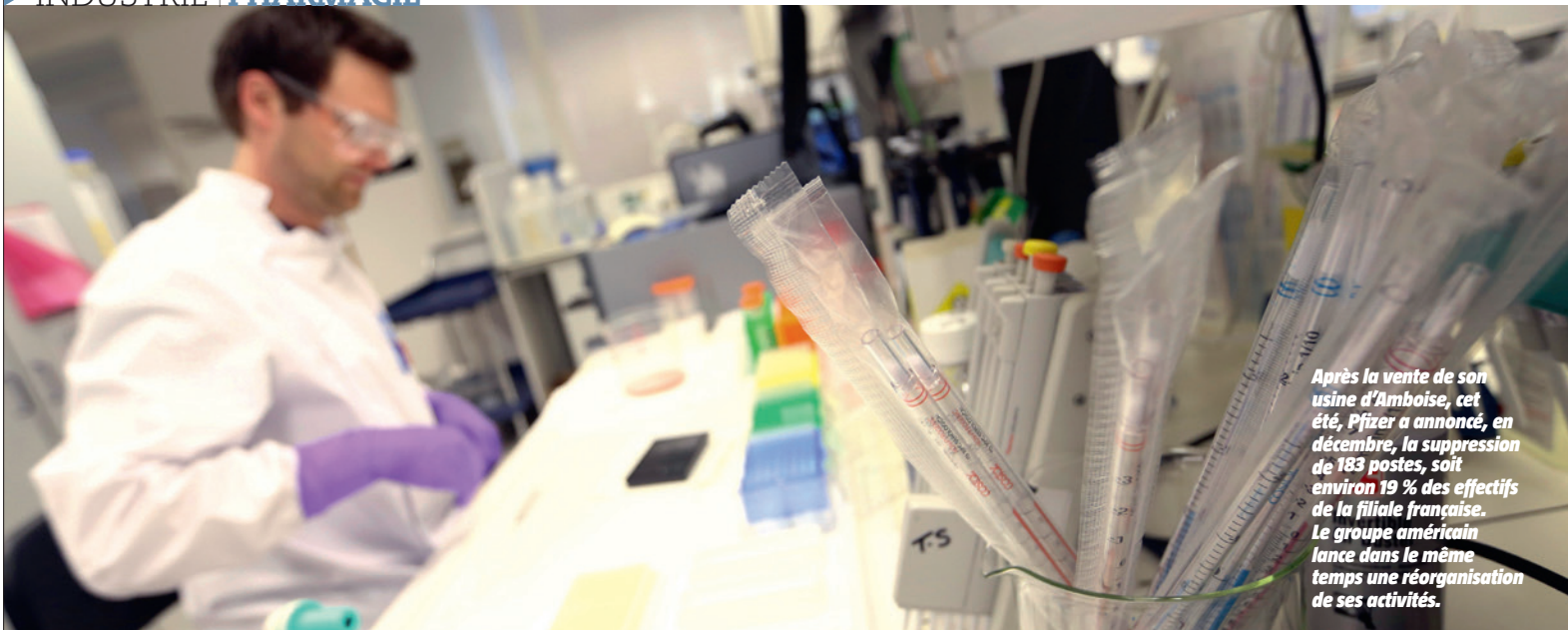
- LOUIS VUITTON
- CHANEL
- GUCCI
- DIOR
- HERMÈS
- CARTIER
- BURBERRY
- OMEGA
- PRADA
- ROLEX

Source Classement Global Blue, mars 2013.

L'Afrique décolle à son tour

Marché estimé, en milliards d'euros. Source Bain & Company





Après la vente de son usine d'Amboise, cet été, Pfizer a annoncé, en décembre, la suppression de 183 postes, soit environ 19 % des effectifs de la filiale française. Le groupe américain lance dans le même temps une réorganisation de ses activités.

# L'industrie pharmaceutique se recentre sur son cœur de métier

Après une phase d'acquisitions et de fusions à tout va, les grands laboratoires ont privilégié, en 2013, le retour aux fondamentaux.

Par Catherine Ducruet

**L**e développement de nouveaux médicaments suppose des investissements très importants, et c'est un métier à haut risque car les produits peuvent encore échouer tout près du but. Selon les époques, les industriels insistent davantage sur la nécessité de se concentrer sur le métier pour y exceller ou, au contraire, sur le besoin de se diversifier pour mieux répartir les risques.

Dans ce mouvement d'oscillation permanente, le balancier a clairement penché, en 2013, en faveur d'un élagage afin de se concentrer sur le cœur de métier, après une décennie marquée à l'inverse par les fusions-acquisitions : Glaxo-Smithkline en 2000, Sanofi-Aventis en 2004, Pfizer-Wyeth, Merck-Schering Plough en 2009, Novartis-Alcon en 2010. Ce retournement de tendance s'est illustré dès le 1<sup>er</sup> janvier,

avec la scission d'Abbott en deux entités : AbbVie, doté des produits les plus innovants et chargé de les renouveler dans les domaines thérapeutiques de pointe comme la cancérologie, la virologie, l'immunologie, etc. ; et Abbott, de son côté, conservant les produits plus mûrs et les dispositifs médicaux avec, comme ambition, de mieux exploiter leur potentiel dans les pays émergents. L'objectif est à la fois financier et stratégique : mieux valoriser pour les actionnaires des actifs qui relèvent de stratégies différentes. Les principales interrogations soulevées par l'opération portent sur AbbVie. A-t-il la taille critique sur chaque domaine thérapeutique qu'il entend développer ? Car AbbVie envisage de soumettre quinze demandes d'autorisation de mise sur le marché entre 2013 et 2017.

## Médicaments : la France continue de perdre du terrain

**T**raditionnellement exportatrice et pourvoyeuse d'emplois en France, l'industrie pharmaceutique est-elle en train de décrocher ? Même si ce n'est sans doute pas la sidérurgie de demain, certains indices sont inquiétants : en 2012, pour la première fois, les ventes de médicaments ont régressé et le solde de la balance commerciale continue à fondre, tout comme le nombre d'emplois depuis 2008. La morosité, qui touche l'ensemble des marchés du médicament d'Europe occidentale, soumis aux politiques de maîtrise des dépenses de santé et à la perte des brevets sur leurs produits phare, affecte aussi, bien sûr, la France. Et ces deux phénomènes ont un impact direct sur l'emploi, puisqu'ils conduisent à réduire de façon radicale les effectifs commerciaux.

Mais, depuis cette année, les réductions de postes concernent également la production et la R&D. Et là, certaines spécificités françaises pèsent lourd. Notre outil de production fabrique essentiellement des comprimés et poudres pour des produits à maturité et à faible croissance. Sur les 53 nouvelles molécules autorisées en 2013, seules 3 seront produites en France. Et l'Hexagone est largement absent de la production biotechnologique, alors que ces produits à forte valeur ajoutée – donc difficiles à copier – occupent une place croissante dans les traitements. Le retard dans ce domaine du champion français Sanofi fait mal, en dépit de l'acquisition de Genzyme. Et l'industrie française des biotechnologies n'est pas parvenue à un stade de maturité suffisant pour avoir une

production industrielle, exception faite du laboratoire LFB. Quant à l'environnement fiscal et administratif, il n'incite guère les groupes étrangers à produire en France. Côté recherche, enfin, Sanofi a accompli cette année une réorganisation, déjà réalisée par la plupart des groupes, qui va le conduire à supprimer des emplois. Il compte s'ouvrir davantage à des collaborations extérieures, mais qui n'impliqueront guère de sociétés françaises. Le contrat de filière comportant 44 mesures, signé en juillet entre l'État et les industriels de la santé, est susceptible de freiner ces évolutions mais pas de changer la donne... En tout cas tant que continuent de s'affronter deux conceptions du médicament : source d'activité économique pour les groupes, source de coûts pour l'Assurance-maladie. **C.D.**

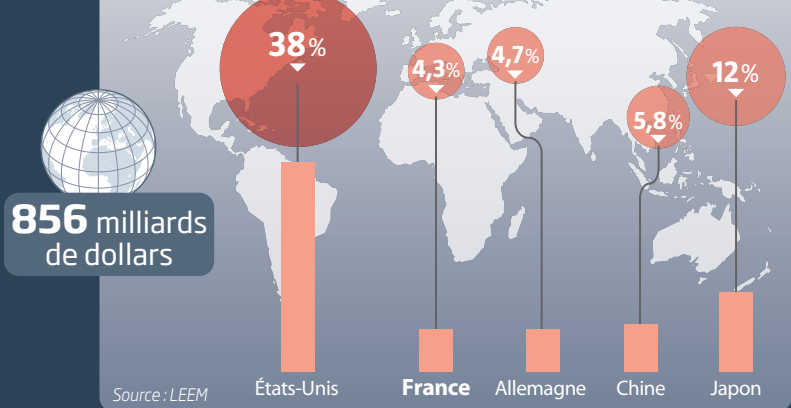
MONDE LE MARCHÉ EN 2012

Autre opération de démantèlement majeur : celui de Pfizer. Le groupe américain s'est successivement séparé de son activité santé animale, qui a fait une entrée en Bourse spectaculaire sous le nom de Zoetis, et de sa nutrition infantile, cédée à Nestlé. Et il envisage maintenant de découper son activité pharmaceutique en trois morceaux. Les génériques d'une part et, de l'autre, les activités innovantes, elles-mêmes scindées en deux : d'un côté les produits pour l'inflammation, l'immunologie, le cardiovasculaire, les neurosciences et les maladies rares ; de l'autre les vaccins, les anticancéreux et les produits grand public. Autant l'idée de séparer les génériques peut relever d'une logique économique, au même titre que pour la santé animale ou les laits infantiles, autant la séparation en deux entités des produits de prescription est purement financière, avec comme seul souci d'équilibrer les capacités bénéficiaires des deux entités. Tout dépendra des conclusions de l'audit financier qui a été commandé. S'il conclut favorablement, l'opération pourrait intervenir à compter de 2016.

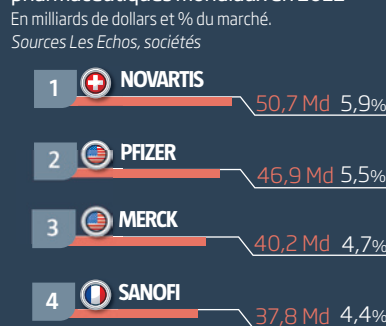
DES CHOIX SURTOUT STRATÉGIQUES

Les groupes européens sont moins engagés dans la logique financière mais certains d'entre eux, comme Novartis, n'en ont pas moins entrepris une revue de leurs actifs. Avec, pour le groupe suisse, une première cession, celle de son activité de diagnostic in vitro à Grifols, en attendant peut-être celle des vaccins ou des produits d'automédication, deux activités mises sur la sellette en raison de leur taille critique insuffisante. À la différence des groupes américains, la réflexion de Novartis est davantage stratégique que financière. C'est aussi plus marginalement le cas de GSK qui, depuis le début de l'année, a cédé deux boissons sucrées au japonais Suntory, ainsi que ses antithrombotiques au génériqueur sud-africain Aspen. Un groupe comme Sanofi, au contraire, continue à jouer la carte de la diversification, même s'il a identifié des « pôles de croissance » chargés d'assurer l'avenir du groupe à moyen terme.

Répartition géographique des ventes En %



Les quatre premiers groupes pharmaceutiques mondiaux en 2012

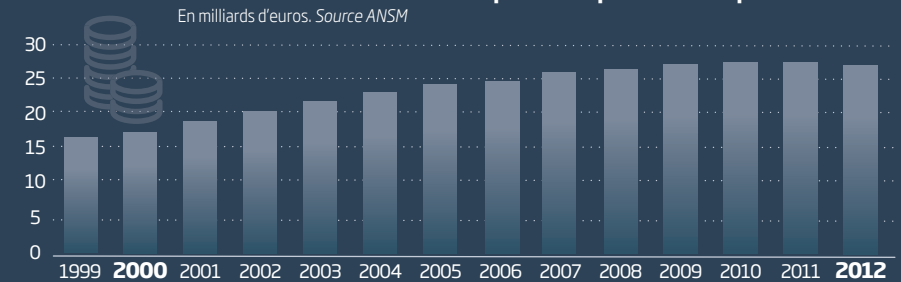


Les quatre produits les plus vendus

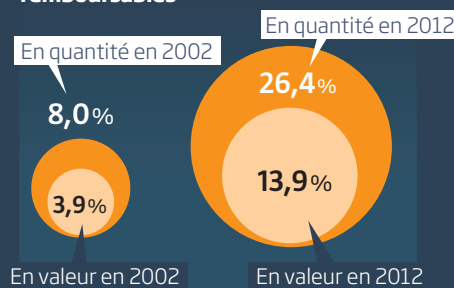


FRANCE

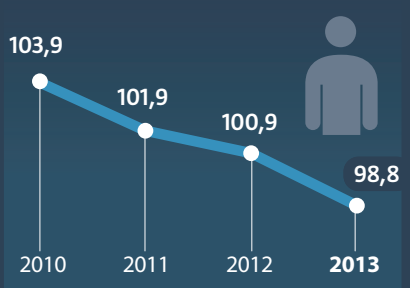
Évolution du chiffre d'affaires des spécialités pharmaceutiques



Évolution de la part des génériques remboursables



L'évolution de l'emploi depuis 2010

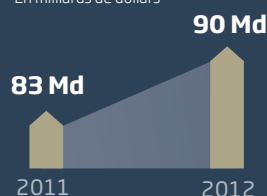


La disparition de PIERRE FABRE

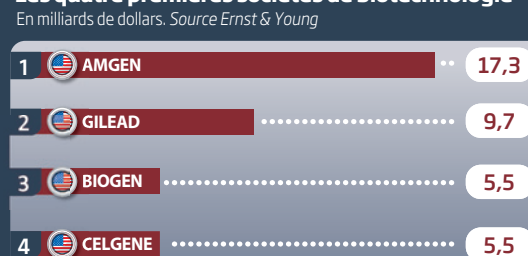
Le 20 juillet dernier, Pierre Fabre, patron des Laboratoires Fabre depuis plus cinquante ans, disparaissait. Grâce au transfert de la majorité du capital à une fondation d'intérêt public et à la gouvernance assurée par un noyau de fidèles, la trajectoire du groupe ne devrait guère changer dans l'immédiat. Mais, à plus long terme, l'absence de taille critique de l'activité pharmacie de prescription, qui absorbe pourtant l'essentiel du budget de R&D dans des domaines exigeants comme la cancérologie ou le système nerveux central, reposera la question de sa pérennité au sein du groupe, largement financé par l'activité cosmétique, très prospère, elle, avec les marques Avène, Ducray ou Klorane.

BIOTECHNOLOGIE

Le marché mondial



Les quatre premières sociétés de biotechnologie



# Livre blanc, loi de programmation : l'armée sur la corde raide

Si les troupes françaises continuent de prouver leur efficacité sur le terrain, l'érosion de leurs effectifs et de leur budget hypothèque sérieusement les ambitions affichées. *Par Alain Ruello*

**S**i l'atteinte de l'objectif stratégique – l'éradication des terroristes, tel que l'avait annoncé François Hollande – fait débat, d'un point de vue tactique, en revanche, l'opération Serval a été une indiscutable réussite pour l'armée française. Par la rapidité des moyens engagés (même si certains étaient pré-positionnés au voisinage du Mali), par l'importance des troupes engagées – plus de 4.000 hommes au plus fort de l'action – ou par sa capacité à faire travailler ensemble aviateurs, terriens et marins, la Grande Mulette a montré qu'elle était encore capable de se déployer à plusieurs milliers de kilomètres de l'Hexagone. États-Unis exceptés, combien

de pays dans le monde sont capables de mener à bien une telle expédition ? Très peu. En Europe, seul le Royaume-Uni maintient encore une armée de projection digne de ce nom. Et pourtant, l'armée française traverse une passe difficile. Très difficile même. Sans l'aide alliée, qui a fourni drones de renseignement, transport stratégique et ravitaillement aérien, Serval aurait connu de sérieux hoquets. Quelques mois plus tôt, l'opération Harmattan, en Libye, a démontré le savoir-faire de l'armée de l'air française. Mais là encore, l'Oncle Sam a procuré un soutien précieux. La France peut encore agir militairement loin de chez elle, mais cela ne doit pas faire illusion : d'année en année, ses moyens se réduisent, ce qui relativise beaucoup le



## Rafale : le casse-tête du premier contrat à l'export

**M**algré l'échec brésilien, Dassault n'a jamais été aussi près du Graal. Deux ans déjà que l'avionneur négocie la vente de 126 Rafale avec HAL, l'EADS indien. Deux ans que l'avion de combat tricolore est sorti vainqueur de l'appel d'offres lancé par New Delhi face à tous les grands du secteur : Boeing, Lockheed Martin, EADS, Mig, Soukhoï et Saab. Les médias locaux évoquent une affaire à 10 milliards de dollars, même si le chiffre n'a jamais été confirmé. Mais voilà, du fait des transferts de technologie imposés dans l'appel d'offres, le contrat est d'une complexité sans nom. Pièce par pièce il faut s'assurer que les industriels indiens seront en mesure

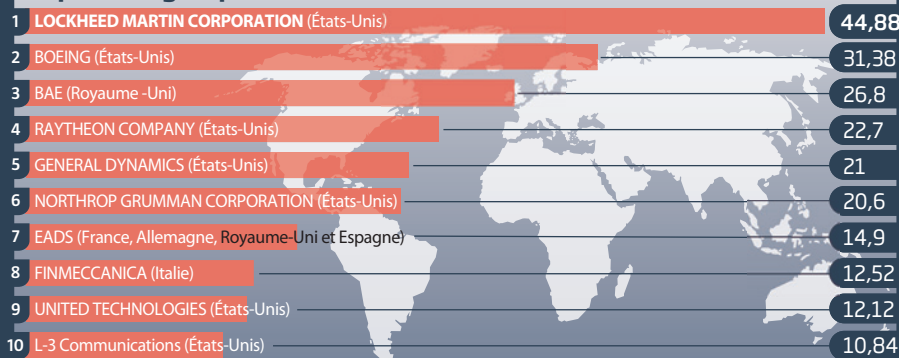
de les fabriquer : sur les 126 Rafale, 18 seront assemblés à Mérignac et le reste sur place. Éric Trappier, le PDG de Dassault, préfère tout bétonner avant de signer ; quand bien même cela doit demander quelques mois de plus. Qui plus est, dans ce pays où la corruption est la règle, les deux camps font assaut de rigueur pour rester dans les clous de la procédure. Enfin la mort par accident, à l'automne, du négociateur en chef indien n'a pas arrangé les choses. Dans l'idéal, il faudrait que la signature intervienne avant les élections législatives de 2014. Si elle est réélue, l'équipe au pouvoir pourra mettre en œuvre le contrat, c'est-à-dire verser l'acompte, dans les mois qui suivront

le scrutin. C'est à ce moment que Dassault donnera le premier tour de vis. Pas avant. Le Rafale pourra alors revendiquer sa première référence à l'export (à moins que le Qatar...). Si l'opposition l'emporte, en revanche, mieux vaudrait qu'elle trouve un dossier très bien avancé en s'installant. Dans le cas contraire, elle risquerait fort de se donner le temps de tout vérifier. Jean-Yves Le Drian continue de miser sur une signature en 2014. Outre la portée symbolique de la première vente du Rafale, le ministre de la Défense sait que l'exécution de sa loi de programmation en dépend. De 2014 à 2019, il est prévu d'en exporter 33 pour alléger la commande publique... **A.R.**

MONDE

LE MARCHÉ MONDIAL

Top 10 des groupes de Défense, CA dans le domaine de la Défense en milliards de dollars, en 2012



niveau d'ambition affiché sur la scène internationale. Officiellement, il est toujours question de faire tout ou presque – dissuasion, protection du territoire, intervention –, grâce à une panoplie d'équipements cohérente, avions de combat, blindés, porte-avions, missiles... Mais les chiffres parlent d'eux-mêmes.

En 2008, le livre blanc version Sarkozy fixait comme contrat opérationnel à l'armée de pouvoir déployer 30.000 hommes (en six mois) sur un théâtre majeur éloigné. D'ici à 2020, 377 milliards d'euros devaient être consacrés à la Défense. Cinq ans plus tard, la crise étant passée par là, l'édition signée Hollande a divisé les effectifs projetables dans un conflit de haute intensité par... deux. La loi de programmation militaire 2014-2019 a inscrit un peu plus de 190 milliards, mais le montant des ressources exceptionnelles (plus de six milliards) est très élevé ; il a même gonflé de 500 millions à cause de Serval. Les paris sont très risqués : exportation du Rafale, cessions de fréquences hertziennes... À la clé, le ministère va perdre 24.000 postes, qui s'ajoutent aux 54.000 dont la suppression avait été décidée en 2008. Quant aux programmes d'armement, ils sont maintenus pour l'essentiel mais étirés comme jamais dans le temps...

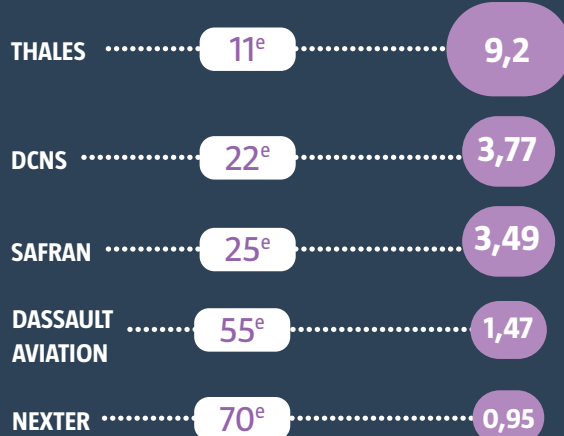


Au Brésil, le Rafale n'a finalement pas remporté son match face au Gripen NG du suédois Saab. Une défaite qui rend d'autant plus important le contrat en cours de négociation en Inde.

FRANCE

CLASSEMENT MONDIAL

CA dans le domaine de la Défense en milliards de dollars, en 2012



Les crédits de la programmation militaire en milliards d'euros (période 2014-2019)

190

dont 6,6

Ressources exceptionnelles

Le coût des OPEX en milliards d'euros

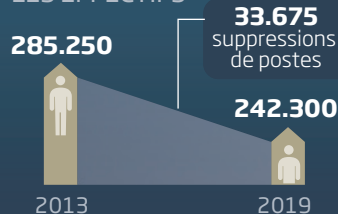
Dépensés en 2013

1,2

450 millions

Budgetés pour 2014

LES EFFECTIFS



Les grands contrats opérationnels du livre blanc

Un échelon national d'urgence de 5.000 hommes en alerte pour constituer une force de réaction immédiate de 2.300 hommes projetable à 3.000 kilomètres en 7 jours.

6.000 à 7.000 hommes dans la durée sur deux ou trois théâtres de gestion de crise distincts dont un avec la France en tant que contributeur majeur.

Jusqu'à 15.000 hommes sous commandement français dans le cadre d'une opération majeure de durée limitée et en coalition.

LE MODÈLE D'ARMÉE VISÉ EN 2025

**Forces terrestres**  
 66.000 Hommes projetables, 7 Brigades interarmes, 200 Chars lourds, 250 Chars médians

140 Hélicoptères d'attaque, 115 Hélicoptères de manœuvre, 30 Drones de tactiques

**Forces aériennes**  
 225 avions de chasse, 50 Avions de transport tactiques, 12 Ravitailleurs multi-rôles, 12 Drones Male, 8 Systèmes sol-air moy. portée

**Forces navales**  
 4 Sous-marins nucléaires lanceurs d'engins, 6 Sous-marins nucléaires d'attaque, 1 Porte-avions, 15 Frégates de 1<sup>er</sup> rang, 6 Frégates de surveillance, 15 Patrouilleurs environ, 3 Bâtiments de projection

L'A400M enfin livré

Et de deux ! Le 6 novembre, la Direction générale de l'armement a réceptionné un autre A400M, trois mois après le premier. D'ici à 2017, 15 exemplaires de l'avion de transport militaire doivent être livrés, soit 20 de moins que prévu lorsque le contrat a été renégocié à la fin de 2010. Les pays clients et Airbus étaient alors parvenus à un accord pour répartir les 5,2 milliards de surcoûts du programme. Il en était ressorti un nouveau calendrier de livraison, lequel n'aura pas tenu longtemps. Officiellement, la France entend toujours disposer de 50 A400M. Mais, pour cela, il faudra attendre bien au-delà de 2020. **A.R.**

# Le marché français de l'immobilier au bord de l'asphyxie

Prix élevés, incertitudes autour de la loi sur le logement, coûts de construction toujours en hausse... La pierre peine à trouver un nouveau souffle. *Par Myriam Chauvot*



*En France, la pierre a perdu son statut de valeur refuge, du fait du prix élevé de l'immobilier, mais aussi de l'instabilité réglementaire.*

**L**a feuille de route de la ministre du Logement, Cécile Duflot, était de tenir la promesse présidentielle de 500.000 nouveaux logements par an, dont 150.000 logements sociaux. Un an et demi après, le constat est sans appel : le marché des logements neufs ne cesse de chuter. À la fin d'octobre, les mises en chantier ne représentaient plus que 320.000 logements sur douze mois glissants (chiffre en recul de 9 %), loin des 500.000 prévus, et les octrois de permis de construire ont baissé de 16 % en un an. Il faut dire que les prix de l'immobilier ont peu baissé, d'un peu plus de 2 % sur un an, rendant l'accession à la propriété inabordable pour nombre de ménages.

## DES INVESTISSEURS REFROIDIS

La France est devenue le deuxième pays d'Europe le plus cher au regard du revenu des ménages, derrière la Belgique. Il faudrait une correction de 30 % pour revenir à un rapport prix-revenu « normal »... Un scénario peu probable dans l'ancien, et impossible dans l'immobilier neuf, car « le coût de construction des logements a augmenté de 50 % en dix ans, explique le président de la Fédération des promoteurs immobiliers, François Payelle. L'effet naturel de hausse générale des prix en France ne justifie que 17 % d'augmentation, tout le reste du renchérissement provient des nouvelles normes réglementaires. » Leur simplification, promise par François Hollande dans son discours d'Alfortville, en mars, se fait toujours attendre.

Par ailleurs, la pierre a perdu son statut de valeur refuge. « Traditionnellement, les ventes aux investisseurs en locatif

## LOGEMENT : les mesures phares de 2013

► En janvier 2013, le taux minimal obligatoire de logements sociaux en zones tendues a été porté de 20 % à 25 %.

**Parmi les mesures du projet de loi sur le logement et l'urbanisme**

**(Alur), toujours en examen (adoption prévue en avril 2014), figurent :**

- l'encadrement du loyer, ne pouvant excéder de plus de 20 % la médiane des loyers locaux, reste à savoir comment calculer ladite médiane, certaines données (l'état du logement et son caractère neuf ou ancien) n'existant pas ;
- la garantie universelle des loyers (Gul), censée protéger des impayés, s'imposera à compter de 2016 à tous les bailleurs

et locataires. Mais son financement et son coût restent flous. Ce devait être une taxe sur les loyers, payable à parts égales par les bailleurs et les locataires, mais la ministre du Logement, Cécile Duflot, a décidé qu'elle serait financée par l'État. Coût estimé : entre 600 et 800 millions, selon le gouvernement, 1 voire 2 milliards, selon les professionnels ;

- l'encadrement des pratiques des agents immobiliers.

**Huit ordonnances visant à accélérer la construction sont parues ou vont paraître incessamment. Parmi elles :**

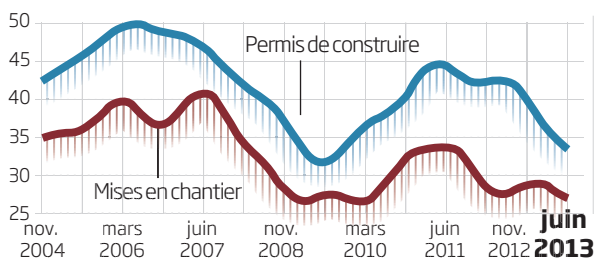
- les deux premières visent à faciliter la densification urbaine en zones tendues et à sécuriser les acquéreurs en cas de défaillance du promoteur, en mettant fin à la pratique de la garantie intrinsèque ;
- l'ordonnance d'août 2013 sanctionne les recours abusifs contre les permis de construire.

rebondissent en fin d'année, observe François Payelle. Cette année – et c'est une nouveauté –, elles baissent. » La faute au manque de rentabilité (dû au prix élevé de l'immobilier) mais aussi à l'instabilité réglementaire. Le projet de loi sur le logement et l'urbanisme (Alur) prévoit un encadrement des loyers et, de surcroît, le régime locatif Duflot a un plafond de loyers susceptible d'être modulé à la baisse tous les ans par les préfets de région...

Certaines initiatives de 2013, comme l'ordonnance sanctionnant plus sévèrement les recours abusifs contre les permis de construire, ont toutefois été saluées par les professionnels. Mais chacun sait que ce sont les maires qui, en zone tendue, freinent le plus la construction, en vertu de l'adage « un maire bâtisseur est un maire battu ». Or, en octobre, lors de la première lecture d'Alur au Sénat, Cécile Duflot a renoncé à une mesure phare : le transfert, des maires à l'intercommunalité, du pouvoir d'élaborer le plan local d'urbanisme. Elle n'y était pas obligée puisque les députés l'avaient votée. Mais les maires et les sénateurs (élus par ces derniers) étaient vent debout. Sans oublier que les élections municipales approchent...

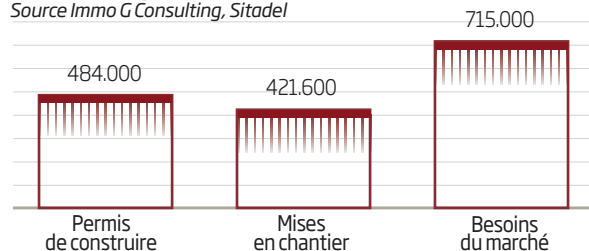
## Construction en baisse en France

Nombre mensuel de logements en milliers.  
Source SOeS, Sit@del2 (CVS lissée)



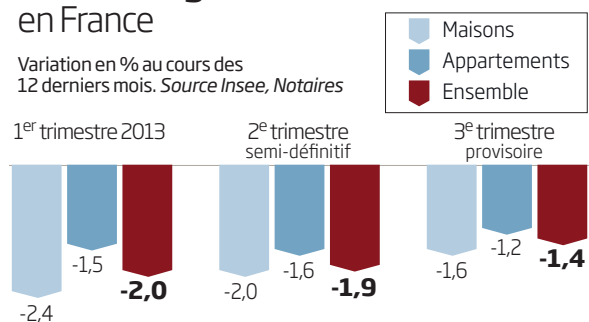
## Déficit de logements en Île-de-France

En nombre de logements, entre 2002 et 2012.  
Source Immo G Consulting, Sitadel



## Prix des logements anciens en France

Variation en % au cours des 12 derniers mois. Source Insee, Notaires



[27 septembre] À Guangxi, en Chine, Guo Guangchang, PDG de Fosun (à gauche), et Henri Giscard d'Estaing, président de Club Med, scellent leur alliance au parc d'attractions Yuzi Paradize.

## Club Med : une OPA franco-chinoise contestée

Le Club Méditerranée a fait sensation le 27 mai avec l'officialisation de la première OPA franco-chinoise. L'opération implique son management et ses deux principaux actionnaires, la société de capital-investissement Ardian (ex-AXA Private Equity) et le partenaire chinois du Club Med, Fosun, représentant près de 20 % du capital au total. Bien plus qu'un retrait de la Bourse, elle vise surtout à accélérer la mondialisation de l'exploitant de villages de vacances dans un contexte de crise en Europe,

alors que se confirme le bien-fondé de sa stratégie de montée en gamme et d'internationalisation. L'OPA n'en est pas moins contestée par le fonds Charity & Investment Merger Arbitrage, et l'association de défense des actionnaires minoritaires Adam. Ceux-ci estiment notamment que son prix – 17 euros par action et 19,23 euros par obligation – ne reflète pas la valeur du Club. Saisie, la cour d'appel de Paris tiendra une audience le 27 février prochain ; son jugement ne sera pas rendu avant le mois de mars. **C.P.**

## Révolution de palais chez Accor

Pour la troisième fois depuis 2005, Accor a changé de patron avec le départ, le 23 avril, du PDG Denis Hennequin, pour cause de « réserves » sur la stratégie du champion français de l'hôtellerie. L'ex-responsable Europe de McDonald's, qui avait pris les rênes d'Accor à la fin 2010 – succédant alors à Gilles Péligon –, a perdu un bras de fer avec l'actionnaire de référence,

le duo Colony-Eurazeo. Le processus de remplacement s'est achevé le 27 août par la nomination surprise de Sébastien Bazin, l'homme fort de Colony en Europe. Sa feuille de route : amplifier la transformation d'Accor, qui devra s'alléger de ses actifs immobiliers pour se concentrer sur la franchise et l'exploitation de ses hôtels sous forme de contrats de management. **C.P.**

# Le football européen au-dessus de ses moyens

De plus en plus de clubs dans le rouge, mais des transferts records : c'est le paradoxe du football européen. *Par Christophe Palierse*

À première vue, le football européen est sorti de la crise en 2013, et de manière spectaculaire. Le marché des transferts de joueurs, qui était retombé avec le retournement de l'économie en 2008-2009, ne s'est, en effet, jamais aussi bien porté que l'an passé. Pour autant, si elle se confirme en 2014, sa reprise témoigne aussi de l'accroissement des inégalités dans le foot continental, et ce au moment même où se met en place sa régulation économique, avec le dispositif de « Fair Play Financier » de l'UEFA – l'instance tutélaire du football européen – qui vise à juguler les déficits des clubs.

Selon l'Observatoire du football du Centre international d'étude du sport (CIES), les clubs des cinq grands championnats européens – Angleterre, Espagne, Allemagne, Italie et France – ont ainsi dépensé au total 2,14 milliards d'euros lors du dernier marché estival des transferts, à comparer à 1,6 milliard pour le mercato 2012. Il s'agit du montant le plus élevé depuis 2008 et, « sans doute aussi, estime l'organisme, dans l'histoire du foot européen, pour ne pas dire mondial ». Des niveaux sans précédent ont notamment été atteints en Angleterre (719,2 millions d'euros), en France (382,6 millions) et en Allemagne (259,1 millions). Illustration du phénomène : le transfert hors norme de l'attaquant gallois Gareth Bale, vendu par le club londonien de Tottenham au Real Madrid pour 91 millions d'euros, somme finalement reconnue par le président du club espagnol à la mi-octobre, après des semaines d'incertitude (le chiffre de 101 millions avait aussi circulé). Le record qu'avait établi le même Real avec le recrutement pour 94 millions d'euros de l'attaquant portugais Cristiano Ronaldo n'a donc pas été battu.

Le cas Bale n'en a pas moins ravivé le débat sur la rationalité du marché des transferts alors que le football européen est exsangue. Publié début 2013, le dernier rapport de l'UEFA sur les finances des clubs fait état d'un cumul de pertes de 1,675 milliard d'euros pour 2011. En outre, la part des clubs déclarant des fonds propres négatifs s'est accrue de deux points par rapport à 2010, à 38 %. C'est cette situation de déficits chroniques qui a conduit



[2 septembre 2013]  
L'attaquant Gareth Bale, cédé par Tottenham au Real Madrid pour 91 millions d'euros, est officiellement présenté aux supporters, au stade Santiago Bernabeu.

au « Fair Play Financier » de l'UEFA, dont la palette de sanctions va jusqu'à l'exclusion de ses compétitions. Le dispositif tolère toutefois un déficit plafonné – jusqu'à 45 millions d'euros dans un premier temps –, à condition qu'il soit couvert par les propriétaires des clubs.

## RICHISSIMES ACTIONNAIRES

À dire vrai, l'effervescence actuelle ne tient qu'à une poignée de clubs : les dix plus dépensiers ont représenté à l'été 2013 49 % de l'ensemble des sommes investies, une proportion elle aussi sans précédent. En clair, la richesse continue de se concentrer dans le football de haut niveau, au sein duquel de nouveaux et riches entrants font une percée remarquable. Le cas français en est probablement le plus bel exemple avec le PSG du Qatar et l'AS Monaco du milliardaire russe Dmitri Rybolovlev. Les deux terreurs du championnat de France ont pesé pour près de 80 % des investissements totaux de la L1 lors du dernier mercato, d'après Transfertmarkt.com. Selon ce site spécialisé, Monaco a été l'an dernier le vice-champion d'Europe des transferts – derrière le Real Madrid –, déboursant quelque 166 millions d'euros dont 60 millions pour le seul Colombien Falcao. Le PSG s'est placé en quatrième position, en déboursant 111 millions, dont 64,5 millions pour le recrutement de l'Uruguayen Cavani, nouvelle star de la L1.

On en parlera en  
**2014**

## LA COUPE DU MONDE DE FOOTBALL AU BRÉSIL

La 20<sup>e</sup> édition de la Coupe du Monde de football, qui se tiendra au Brésil entre le 12 juin et le 13 juillet, sera sans conteste l'un des événements phares de 2014. S'agissant du ballon rond, on ne peut faire de combinaison plus magique : la patrie du roi Pelé est la seule à avoir remporté cinq fois la compétition, l'événement sportif le plus regardé au monde avec les JO d'été. Si le Brésil fait figure de favori, l'Espagne, tenante du titre, l'Allemagne et l'Argentine de Messi sont également de redoutables prétendants. Mais, dans l'immédiat, le défi de la première puissance économique d'Amérique latine est de boucler ses chantiers dans les délais et dans les meilleures conditions. Trois des douze stades prévus sont sujets à un retard conséquent, et un accident mortel survenu dans la construction de la nouvelle enceinte de Sao Paulo a semé le trouble. La facture, estimée à 2,5 milliards d'euros pour les seuls stades, risque donc de s'alourdir. Au total, les investissements publics ont été chiffrés à 9 milliards. De quoi alimenter la grogne sociale, qui s'est ouvertement manifestée en 2013. C.P.



**La valeur marchande des deux clubs actuellement (selon le site Transfermarkt) :**  
 - pour le PSG : 361,25 millions d'euros pour un effectif de 23 joueurs  
 - pour Monaco : 209,75 millions d'euros pour un effectif de 31 joueurs.



Zlatan Ibrahimovic



Falcao



**PSG**  
(créé en 1970)



**Monaco**  
(créé en 1919)

## LE MATCH PSG-MONACO EN CHIFFRES

<b>Actionnaire</b>	<b>Qatar Sports Investments, 100 %</b>	<b>MSI (Dmitry Rybolovlev), 66,67 % et ASM FC, 33 %</b>
<b>Budget</b> , en millions d'euros (prévisionnel pour la saison 2013/2014)	<b>400</b>	<b>130</b>
<b>Transferts</b> (pour la saison 2013/2014)		
Achat de joueurs	<b>110,9</b>	<b>166,2</b>
Vente de joueurs	<b>26,5</b>	<b>6,25</b>
Solde transferts	<b>-84,4</b>	<b>-159,95</b>
<b>Droits audiovisuels</b> (pour la saison 2011/2012)	<b>47</b>	<b>7,56</b>
<b>Sponsors-publicité</b> (pour la saison 2011/2012)	<b>24,6</b>	<b>5,87</b>
<b>Recettes matches</b> (pour la saison 2011/2012)	<b>25,4</b>	<b>0,47</b>
<b>Rémunération du personnel chargé</b> (pour la saison 2011/2012)	<b>117,34</b>	<b>31,48</b>
<b>Palmarès</b>		
Championnat de France	<b>3</b> (1986, 1994, 2013)	<b>7</b> (1961, 1963, 1978, 1982, 1988, 1997, 2000)
Coupe de France	<b>8</b> (1982, 1983, 1993, 1995, 1998, 2004, 2006, 2010)	<b>5</b> (1960, 1963, 1980, 1985, 1991)
Coupe de la Ligue	<b>3</b> (1995, 1998, 2008)	<b>1</b> (2003)
Trophée des champions	<b>3</b> (1995, 1998, 2013)	<b>4</b> (1961, 1984, 1997, 2000)
Coupe européenne	<b>1</b> (1996)	-
<b>Joueurs stars</b>	<b>Zlatan Ibrahimovic</b> (32 ans, transféré du Milan AC pour 21 millions d'euros) <b>Thiago Silva</b> (29 ans, transféré du Milan AC pour 42 millions d'euros) <b>Edinson Cavani</b> (26 ans, transféré de Naples pour 64,5 millions d'euros)	<b>Falcao</b> (27 ans, transféré de l'Atlético de Madrid pour 60 millions d'euros) <b>James Rodriguez</b> (22 ans, transféré du FC Porto pour 45 millions d'euros) <b>João Moutinho</b> (27 ans, transféré du FC Porto pour 25 millions d'euros)

Sources clubs, Sportune, Transfermarkt, DNCG

# Une loi bancaire pour tirer les leçons de la crise financière

Entre l'engagement de lutter contre les dérives de la finance et la nécessité de conserver un secteur bancaire solide, le Parlement a adopté cet été un texte de compromis. *Par Véronique Chocron*

**L**a loi de séparation des activités bancaires n'a pas conduit au grand soir de la finance française. Le texte longuement débattu et considérablement durci par le Parlement préserve en effet le modèle actuel de banque universelle. Mais cela ne l'empêche pas de contraindre aussi les établissements bancaires à limiter sur le long terme leurs activités spéculatives. Pour ce faire, les banques vont devoir cantonner, dans une filiale financée de façon autonome, leurs activités pour

**Le sauvetage de Dexia** aura coûté 6,6 milliards d'euros, selon une estimation de la Cour des comptes. Le 24 juillet est entrée en vigueur la loi de séparation et de régulation des activités bancaires afin de mieux encadrer les activités spéculatives.



## Les banques au régime sec

**M**ême si elles figurent toujours parmi les premiers recruteurs de France, les banques sont entrées dans une ère d'austérité budgétaire qui s'est déjà traduite par une diminution des embauches en 2012 et en 2013. Une rupture, après une hausse quasi continue de leurs effectifs au cours des années 2000. Chez les banques dites « commerciales », l'effectif global a reculé de 1,6 %. Le secteur bancaire « n'est plus créateur net d'emplois. Et cette tendance est durable », a prévenu dans

« Les Échos » Jean-Laurent Bonnafé, le patron de BNP Paribas et président de la Fédération bancaire française (FBF). « Dans un monde où les revenus bancaires sont contraints, il faut se battre sur les coûts. Le processus d'adaptation des banques sera donc long et constant », confirme un autre dirigeant de banque. Les réseaux ont commencé à réduire leur nombre d'agences. Et deux banques, Natixis et la Société générale, ont négocié cette année des plans de départs volontaires. **Ninon Renaud**

compte propre, c'est-à-dire sans lien avec leurs clients. Seules BNP Paribas et la Société générale devraient avoir recours à ce mécanisme de filialisation, et encore, pour une faible partie de leurs revenus. Les autres groupes bancaires ont mis fin au « compte propre » pour éviter le coût d'une telle séparation. Ce dispositif doit dissuader les banques de renouer avec leurs démons. Autre mesure préventive : le gouvernement et le régulateur auront à l'œil le rôle de « teneur de marché » des banques, rôle qui implique de détenir un stock de titres pour assurer la liquidité d'un marché. En cas d'hypertrophie de cette activité, le ministre de l'Économie pourra décider de la fractionner et d'en cantonner une partie dans une filiale ad hoc.

### PRÉVENIR LES CRISES

La loi bancaire permet par ailleurs de franchir un pas décisif dans la lutte contre les paradis fiscaux, en instaurant pour les banques, mais aussi pour les grandes entreprises, une obligation de transparence sur leurs activités, pays par pays. Enfin, pour prévenir les crises bancaires, le texte adopté cet été par les parlementaires renforce les pouvoirs de contrôle du régulateur et ses possibilités d'intervention en cas de crise. L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) pourra par exemple révoquer des dirigeants de banque jugés défaillants ou transférer une partie des actifs ou des activités des établissements. Les groupes bancaires sont parallèlement fortement responsabilisés : en cas de pertes, celles-ci seront désormais imputées d'abord aux actionnaires puis aux créanciers, pour éviter autant que possible le recours aux fonds publics et donc aux contribuables. Si cette nouvelle loi ne réinvente pas la banque, elle la réforme donc sérieusement. ●

## Dexia, CIF... la lente agonie

Dexia, suite et fin. Le plan d'extinction de la banque franco-belge s'est poursuivi avec la vente de Dexia Asset Management et du courtier en assurances Sofaxis. Autre déroute retentissante, celle du Crédit immobilier de France (CIF). L'établissement, qui se refinançait depuis plusieurs mois grâce à la garantie de l'État, a dû se plier à un « plan de résolution », autrement dit, à sa liquidation progressive, pour que Bruxelles rende, fin novembre, cette garantie définitive. Mal en point, la banque PSA Finance s'en est mieux tirée : sa garantie publique de 7 milliards d'euros a été validée l'été dernier, sans que sa disparition soit programmée. **Édouard Lederer**

**[24 février] Andrea Nix Fine et Sean Fine** remportent l'oscar du court-métrage documentaire pour « Inocente », un film réalisé grâce au 52.527 dollars récoltés auprès de 294 donateurs sur la plate-forme de crowdfunding Kickstarter.



On en parlera en  
**2014**

**REVUE DE DÉTAIL  
POUR LES BANQUES  
EUROPÉENNES**

Elles vivront l'année qui vient au rythme d'une opération vérité géante lancée par la BCE. Celle-ci va passer au crible la solidité des 128 plus grandes banques de la zone euro. Cette opération s'organisera en trois piliers : évaluation prudentielle des banques (niveau de liquidité, qualité du financement), revue de la qualité de leurs actifs (la fameuse Asset Quality Review ou AQR) et stress test mettant leurs bilans à l'épreuve d'un choc financier. Le moment choisi ne doit rien au hasard. Dans le cadre de la construction d'une union bancaire en Europe, un superviseur unique doit entrer en responsabilité en novembre 2014. À cette échéance, la BCE veut avoir levé absolument toutes les incertitudes pesant sur les bilans des banques qu'elle contrôlera. Cela afin d'asseoir la crédibilité de cette union. À l'issue de cet examen, la question est de savoir de quelle façon les banques qui en auront besoin pourront être recapitalisées. Et dans quelle mesure les États pourront les soutenir. **N.Re.**

# De nouvelles sources de financement

L'année écoulée a vu se confirmer la montée en puissance du « shadow banking » et de la finance participative. *Par Édouard Lederer*

**L**e financement de l'économie passe un peu moins par la case « banque ». Contrainte par la réglementation de Bâle III, l'activité de crédit est en effet devenue plus gourmande en fonds propres. Par conséquent, de nouveaux modes de financement non bancaires ont pris de l'ampleur. C'est le cas du « shadow banking », dont le poids a presque triplé en dix ans, pour atteindre un peu plus de 71.000 milliards de dollars d'actifs. Cela correspondrait à la moitié de ceux gérés par le secteur bancaire. Dans cette « finance de l'ombre » se trouvent parfois des investisseurs très classiques, comme des compagnies d'assurances en recherche de rendement ou des sociétés gérant un fonds de dette. Fragmentée, cette finance est difficile à mesurer. D'où l'inquiétude quant à son poids systémique « caché ». De plus, comme les acteurs sont de natures différentes (fonds,

assureurs...) la réglementation n'est pas aisée. En France, les lignes commencent à bouger : le Code des assurances a été adapté afin de permettre aux assureurs de prêter plus facilement aux entreprises non cotées ou d'investir dans des titres émis par des fonds de prêts à l'économie et non négociés sur les marchés.

Dans des volumes bien plus faibles, le financement non bancaire prend aussi la forme du financement participatif (ou « crowdfunding »). Par cette technique, les internautes prêtent, investissent ou réalisent un don pour soutenir un projet. Selon le cabinet Massolution, le « financement par la foule » devrait collecter 5,1 milliards de dollars en 2013 dans le monde, presque deux fois plus qu'en 2012. Signe de l'effervescence, les lancements de plates-formes se multiplient, et le secteur se structure. Le métier étant assez nouveau, une réglementation adaptée reste à bâtir. Au début de novembre, le gendarme boursier américain a adopté un texte autorisant les PME du pays à lever jusqu'à 1 million de dollars auprès des particuliers. En France, la consultation lancée par Bercy entre dans sa dernière ligne droite. Une ordonnance définissant les règles (seuils et statuts) devrait être prise au début de 2014. ●

## UNE ANNÉE SOUS TENSION pour CNP Assurances

L'année 2014 s'annonce cruciale pour CNP Assurances. Le premier groupe français d'assurance-vie doit mener les négociations sur la suite de ses relations commerciales qui le lient avec BPCE au-delà du 31 décembre 2015, terme de leur accord actuel. Réseau distributeur des produits de CNP Assurances via les

Caisses d'épargne, le groupe bancaire dirigé par François Pérol a déjà fait savoir qu'il fera produire par Natixis les nouveaux contrats vendus aux guichets des Caisses d'épargne à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016. La CNP joue donc très gros car elle ne disposerait plus que d'un réseau distributeur, celui de La Banque

postale. Actionnaire de la CNP à hauteur de 18 %, BPCE ne peut se permettre de trop fragiliser la compagnie d'assurances. Le stock de contrats des clients des Caisses d'épargne appartient en outre à l'assureur de personnes. Tout détricotage s'annonce donc compliqué. **N. Re.**

# Les Suisses font leur deuil du secret bancaire

Sous la pression des États-Unis, la Confédération s'engage sur la voie de la transparence.

Par Frédéric Therin

**L**es banquiers suisses savent tous que les beaux jours sont derrière eux. La décision de Berne de signer, le 15 octobre, la convention de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale a été prise avec un certain fatalisme dans la Confédération. « Cela s'inscrit dans la suite logique des choses. Depuis que la Suisse a accepté le 13 mars 2009 d'adopter les normes internationales pour l'entraide judiciaire dans le cas d'escroquerie fiscale, le pays a entamé un processus qui va conduire à

*l'abandon du secret bancaire* », estime Philippe Kenel, un avocat fiscaliste lausannois. Mais les menaces américaines ont donné un coup d'accélérateur au mouvement. Alors que onze banques helvétiques sont sous le coup de poursuites pénales de l'autre côté de l'Atlantique, la décision mi-octobre de la banque Frey & Co de cesser ses activités en raison des poursuites de la justice américaine leur a rappelé les menaces qui pesaient sur elles. Washington ne cesse en effet de renforcer la pression sur les banques « fraudeuses ». « Aujourd'hui, les États-Unis veulent infliger

## WALL STREET paie l'addition de la crise

Le rapport de force s'est inversé entre les banques américaines et les régulateurs. Longtemps accusés de bienveillance, ces derniers leur font payer des dizaines de milliards de dollars pour solder leur responsabilité dans la crise financière. JP Morgan a ainsi écopé à la mi-novembre d'une amende historique de 13 milliards de dollars pour solder une série de litiges. Le géant bancaire n'en a pas fini avec la justice. Soupçonné de

corruption en Chine et de manipulation des marchés de l'énergie, il a provisionné pas moins de 23 milliards de dollars pour régler ses déboires juridiques. Bank of America souffre aussi : le régulateur du marché hypothécaire américain, qui supervise les organismes de refinancement Freddie Mac et Fannie Mae, lui réclame notamment une amende de 6 milliards de dollars.

Lucie Robequain

## L'image écornée des grands banquiers



### Le chemin de croix de Josef Ackermann

Ce fils de médecin suisse qui rêvait de devenir chanteur d'opéra déchanté depuis son départ de la Deutsche Bank en mai 2012 pour présider le groupe d'assurance Zurich Insurance. En septembre, il a dû démissionner à la suite du suicide de son directeur financier Pierre Wauthier. Les enquêtes de la Finma, l'autorité suisse de surveillance des marchés, ont blanchi Josef Ackermann mais son impatience et son exigence en ont fait une figure d'un capitalisme sans foi ni loi.



### L'étoile ternie de Jamie Dimon

Le patron de JP Morgan suscite toujours l'admiration des milieux financiers qui saluent son flair bancaire. Mais « Super Jamie » n'est plus fréquentable. Les excès de son groupe durant la crise des crédits subprimes lui ont valu une provision de 23 milliards d'euros au troisième trimestre pour solder ses déboires juridiques. La suffisance de Jamie Dimon, très dédaigneux à l'égard de la nouvelle réglementation financière, a achevé de provoquer sa disgrâce à Washington.



### La chute du patron de Rabobank

Après Bob Diamond, le patron de Barclays en 2012, le scandale du Libor a précipité le départ en retraite du directeur général de Rabobank, Piet Moerland. Ce professeur de gouvernance d'entreprise à l'université de Tilburg a tiré les conséquences de la condamnation du groupe néerlandais – jusqu'ici reconnu pour son conservatisme – à régler une amende de 774 millions d'euros, la plus importante dans cette affaire derrière celle de UBS (1,1 milliards d'euros).

EUROPE

des pénalités qui représentent plus de 50 % des fonds reçus », assure Sébastien Guex, professeur à l'université de Lausanne. C'est d'ailleurs désormais une certitude : le nombre de banques dans la Confédération va se réduire comme peau de chagrin. « Le business model des banques étrangères qui ouvraient une filiale chez nous pour accueillir des fonds non déclarés a disparu, résume Philippe Kenel. Beaucoup vont donc fermer leurs bureaux. De nombreuses petites banques suisses ne vont, elles, pas résister à la crise actuelle, et elles disparaîtront ou fusionneront leurs activités. » En revanche, cette mue du paysage bancaire suisse devrait profiter aux grands établissements. « Même si elles affirment le contraire, les grandes banques sont très contentes de la situation actuelle, juge M. Guex. Pour parer à l'érosion de leurs marges, elles vont devoir accroître leur taille critique, et elles pourront facilement le faire en reprenant tous les établissements en difficulté. »

## Libor : premières amendes en Europe

La Commission européenne a infligé début décembre une amende de 1,7 milliard d'euros à six banques internationales (Deutsche Bank, Société générale, RBS, JP Morgan, Citigroup et le courtier RP Martin) accusées d'avoir manipulé pendant plusieurs années les taux interbancaires en euros (Euribor) et en yens (Libor yen). Il s'agit de la plus grosse sanction jamais infligée pour une affaire d'entente. À cette occasion, le commissaire en charge de la Concurrence, Joaquín Almunia, a prévenu de « la détermination de la Commission à lutter contre ces cartels dans le secteur financier ». Les traders des banques incriminées s'entendaient pour fausser l'évolution de ces taux, à la hausse comme à la baisse, de façon à maximiser leurs profits sur les produits dérivés.

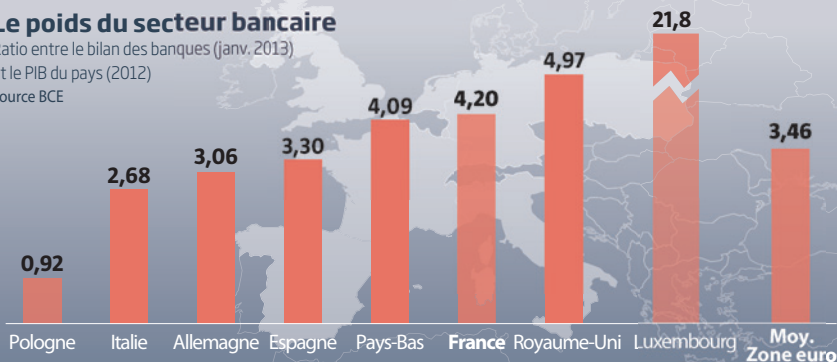
## La France adopte à son tour le « say on pay »

On en parlait depuis plus d'un an, depuis les assemblées générales de 2012. Les actionnaires français avaient regardé avec curiosité leurs homologues américains, qui avaient refusé d'avaliser le salaire versé au PDG de Citigroup, Vikram Pandit. Car eux n'avaient pas cette faculté. La donne vient de changer. Après de multiples débats au sein du gouvernement et du patronat – ce principe aurait dû faire l'objet d'une loi avant que le ministre de l'Économie, Pierre Moscovici, n'y renonce –, la France a adopté le fameux « say on pay », le vote des actionnaires sur la rémunération des patrons en assemblée générale. Ce dernier est désormais inclus dans le code de bonnes pratiques de gouvernance des organisations patronales Afep-Medef, qui vient d'être remanié, et qui servira désormais de référence aux entreprises cotées. Finalement, le vote n'est que consultatif (et non contraignant, comme évoqué pendant un temps) et porte sur des montants de rémunération a posteriori.

Laurence Boisseau

### Le poids du secteur bancaire

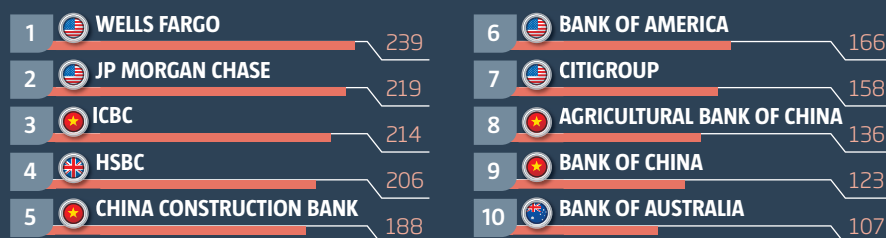
Ratio entre le bilan des banques (janv. 2013) et le PIB du pays (2012)  
Source BCE



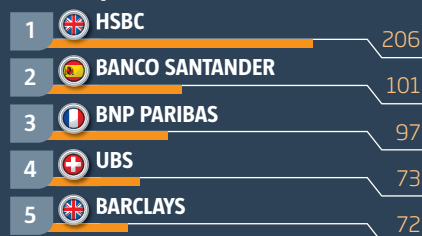
### LES PLUS GRANDES BANQUES

Capitalisation boursière au 01 janvier 2014, en milliards de dollars. Source Bloomberg

#### Dans le monde



#### En Europe



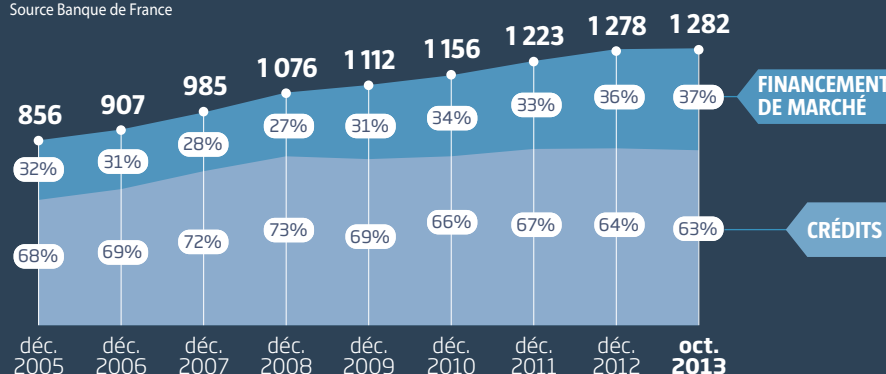
#### En France



### LE RÔLE DES BANQUES

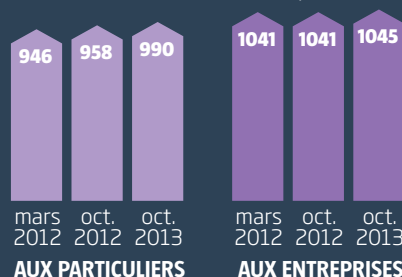
#### Le financement de l'économie française

Encours total brut en milliards d'euros et parts des crédits et du financement de marché en %  
Source Banque de France



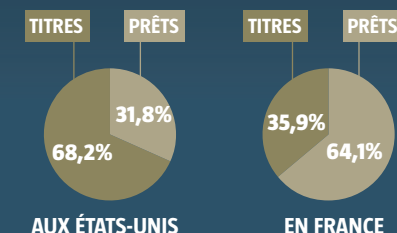
#### Les encours de crédits

En France, en milliards d'euros. Source Banque de France



#### Le poids relatif des prêts et titres dans la dette des sociétés non financières

En 2012. Sources FED, Banque de France



# L'assurance-vie réformée pour mieux irriguer l'économie

L'exécutif français a lancé deux nouveaux produits destinés à favoriser une épargne plus dynamique orientée vers les entreprises.

Par Laurent Thévenin

**C**omme promis, le gouvernement aura mis à profit l'année 2013 pour mener à bien sa réforme de l'assurance-vie. Il en avait fait sa pierre angulaire pour améliorer le financement de l'économie. Pour l'instant, les épargnants privilégient toujours la sécurité des fonds en euros investis en obligations, plutôt que les supports en unités de compte, plus risqués car orientés vers les actions. Résultat, les 1.400 milliards d'euros d'encours de l'assurance-vie sont placés à près de 70 % en dettes d'État ou en obligations d'entreprises. Pour pousser davantage l'épargne vers le financement en fonds propres des entreprises, l'exécutif a imaginé deux nouveaux contrats d'assurance-vie.

Avec l'« euro-croissance », il donne la possibilité aux assureurs d'avoir une gestion de leurs placements plus dynamique et donc d'investir davantage en actions, puisque les

épargnants ne se verront accorder la garantie du capital qu'au bout de huit ans. Ce qui, en retour, doit permettre à ceux-ci d'espérer un rendement plus élevé qu'un fonds en euros. L'équation est donc censée être gagnante pour tout le monde. Dispositif phare de la réforme, l'euro-croissance est susceptible a priori d'intéresser un large public. Reste à voir s'il connaîtra un meilleur sort que les contrats lancés depuis la fin des années 1990 (DSK, NSK, euro-diversifié). L'euro-croissance ne sera en effet assorti d'aucun avantage fiscal spécifique. Tout dépendra donc de la manière dont il sera mis en avant par les compagnies.

Le deuxième produit, investi à au moins 33 % en actions de PME ou d'ETI et dans les secteurs du logement ou de l'économie sociale et solidaire, cible au contraire les plus gros patrimoines, alors que la fiscalité des transmissions va s'alourdir pour les contrats de plus de 1 million d'euros. Les souscripteurs du contrat – dont le nom reste encore à définir – bénéficieront d'un abattement de 20 % sur l'assiette soumise aux droits de succession.

Avec ces mesures, Bercy espère réorienter plusieurs milliards d'euros dès 2014, et 80 milliards à terme.

## Où les Français placent leur argent

### Répartition du patrimoine des ménages par actif

En milliards d'euros (chiffres arrondis à la dizaine de Md€ près)

	2011	2011/2001	Poids 2011
<b>Patrimoine brut</b>	<b>11 230</b>	<b>+ 99 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Patrimoine immobilier (dont terrains)</b>	<b>6 950</b>	<b>+ 143 %</b>	<b>62 %</b>
<b>Patrimoine financier</b>	<b>3 580</b>	<b>+ 55 %</b>	<b>32 %</b>
dont dépôts et livrets fiscalisés	590	+ 83 %	5 %
dont livrets défiscalisés	380	+ 58 %	3 %
dont épargne contractuelle (PEL)	210	- 15 %	2 %
dont valeurs mobilières	960	+ 22 %	9 %
dont assurance-vie	1 430	+ 104 %	13 %
<b>Autres actifs (dont professionnels)</b>	<b>710</b>	<b>+ 47 %</b>	<b>6 %</b>
<b>Passif financier</b>	<b>1 120</b>	<b>+ 111 %</b>	–
<b>Patrimoine net</b>	<b>10 120</b>	<b>+ 98 %</b>	–
Produit intérieur brut	2 000	+ 34 %	–
Revenu disponible des ménages	1 320	+ 38 %	–

Sources : Insee, Comptes annuels et Banque de France, Comptes financiers, calcul DG du Trésor

FRANCE

Source FFSA-GEMA

405 sociétés établies à fin 2012



283 En dommages

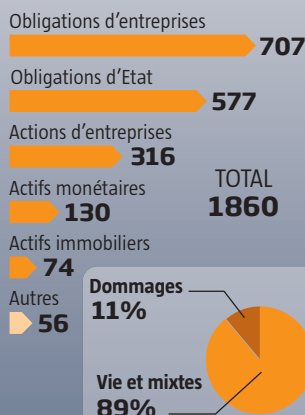
122 En assurances-vie et mixtes



PLACEMENTS ET COTISATIONS

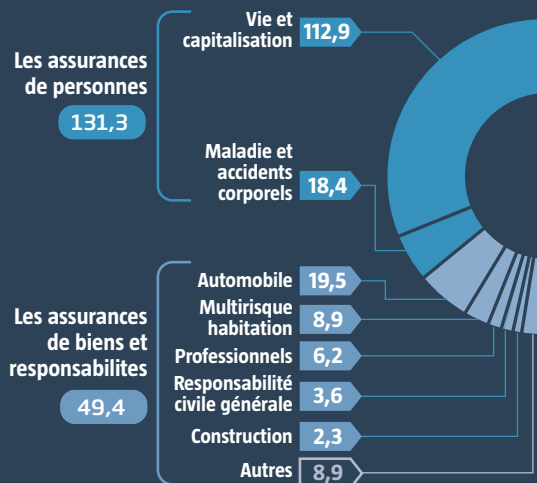
Les placements des sociétés d'assurances

En milliards d'euros, à la fin 2011  
Sources : FFSA-GEMA, Banque de France



La répartition des cotisations

En milliards d'euros, en 2012. Source FFSA-GEMA

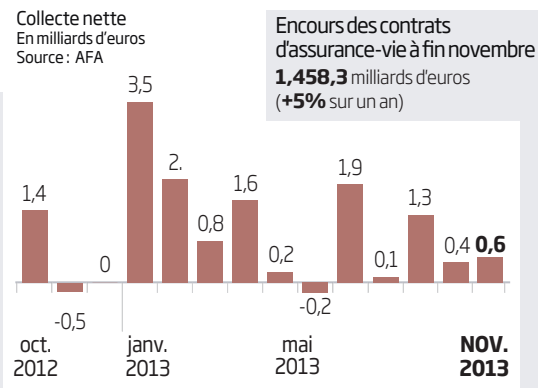


Le Livret A perd de son lustre

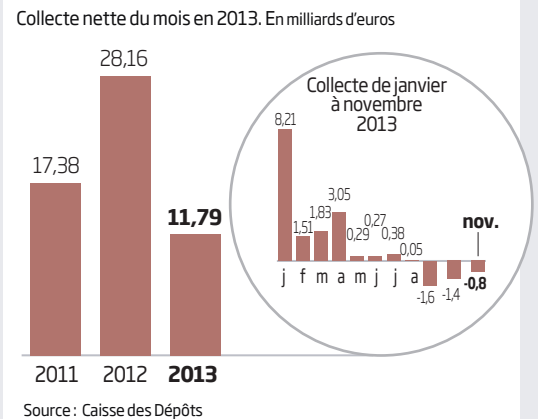
La période faste du Livret A et de son cousin, le Livret de développement durable, semble révolue. Après une collecte record de 32,6 milliards d'euros en 2012, liée au relèvement des plafonds des deux produits d'épargne réglementée, l'année 2013 a déjà marqué un recul. Durant les neuf premiers mois de l'année, le Livret A et le LDD avaient collecté 19,44 milliards d'euros, soit moitié moins que lors de la période équivalente en 2012. Cette année, PAIR Conseil anticipe une collecte de 5 à 10 milliards d'euros, « plus proche de 5 milliards ». Il faut remonter à 2006 pour trouver des volumes aussi bas. Le taux de rémunération historiquement bas des produits d'épargne réglementée, conjugué à la concurrence de l'assurance-vie, dont la fiscalité a finalement été épargnée par le gouvernement, explique la désaffection prononcée des épargnants. À moins d'un nouveau relèvement du plafond du Livret A, celle-ci devrait perdurer au moins jusqu'à l'été 2014 : facteur clé de l'évolution de son taux de rémunération, l'inflation devrait en effet rester très basse d'ici là.

Ninon Renaud

Collecte de l'assurance-vie



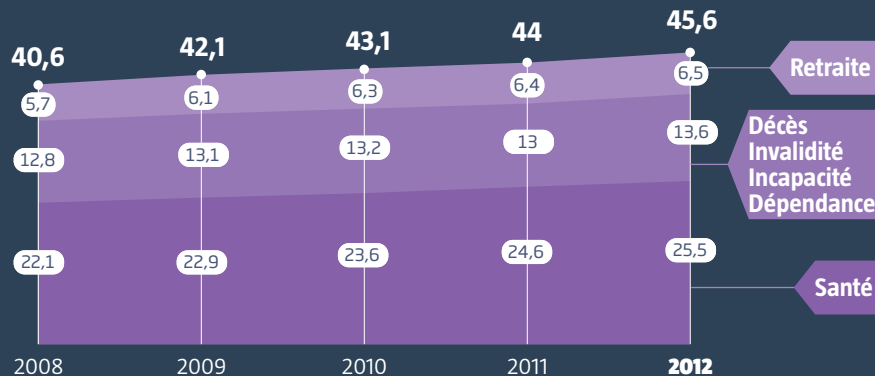
La collecte du livret A



L'ÉVOLUTION DES PRESTATIONS

Les prestations versées par l'ensemble des organismes d'assurances

En milliards d'euros. Sources FFSA-GEMA, FNNM, CTIP, DREES



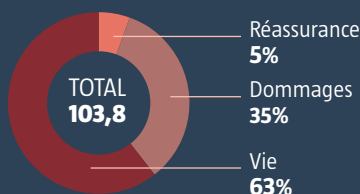
Les effectifs salariés des sociétés

En milliers. Source CCFA



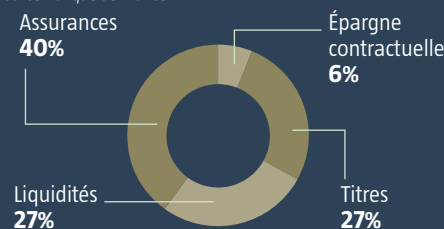
Le chiffre d'affaires des assureurs français à l'étranger

en 2012, en milliards d'euros. Sources FFSA-GEMA, ACP



Le patrimoine financier des ménages

Source Banque de France



# L'Europe a perdu la bataille de l'Internet mobile

Les États-Unis ont été les pionniers de l'Internet à l'âge des ordinateurs. L'Europe pensait prendre la relève grâce au mobile. Elle a échoué. *Par Solveig Godeluck*

Où sont donc passés les Alcatel, Philips, Sagem, Ericsson, Siemens, Nokia ? En 2000, six grands industriels du Vieux Continent construisaient des téléphones mobiles. Depuis septembre, ils sont tous hors jeu. Il n'y a plus un seul européen dans la partie. La plupart ont vendu à des chinois ou à des coréens, avec à la clé des suppressions d'emplois et des fermetures de sites en Europe. L'activité mobile de Nokia vient, quant à elle, d'être avalée par Microsoft pour la somme dérisoire de 3,8 milliards d'euros. Le groupe finlandais n'était plus capable de suivre la course à l'innovation et au marketing derrière Samsung et Apple. En l'espace de six ans, il était passé du statut de leader mondial du mobile – avec plus de 40 % de part de marché et 110 milliards d'euros de capitalisation boursière – à celui du has been tout étonné de sa propre chute. Avec les dollars de Microsoft, l'ancien champion européen peut disposer d'une deuxième chance.

## LES START-UP FONT LA COURSE EN TÊTE

Au passage, les grandes ambitions de l'Europe dans l'Internet se sont volatilisées. Au début des années 2000, les Européens étaient persuadés qu'ils pourraient rattraper le train en marche grâce au mobile, et même devenir le fer de lance de l'Internet « 2.0 », via ce que l'on n'appelle pas encore des smartphones. Pendant la décennie 90, presque toutes les premières aventures d'Internet avaient eu lieu aux États-Unis : création du navigateur Netscape, du géant du e-commerce Amazon, grandeur d'AOL avant la décadence, et puis surgissement de Google. Que faisait l'Europe pendant tout ce temps ? À part inventer le Web, pas grand-chose. Pour l'essentiel, elle construisait les premiers réseaux cellulaires GSM (ce qu'on appelle aujourd'hui la 2G). Les héros européens de la technologie n'étaient pas des start-up, mais de puissants fabricants de réseaux (Alcatel, Nokia, Ericsson, Marconi, Siemens...) et des opérateurs historiques (France Télécom, Deutsche Telekom, BT...) ou « alternatifs » (SFR, Vodafone...). Las, l'Internet 2.0 a bien vu le jour, mais pas chez nous. L'iPhone est né en Californie, fin 2007. Android a suivi un an plus tard, au même endroit. Nokia, qui dit avoir eu un téléphone intelligent à écran tactile dans ses tiroirs, ne l'a jamais sorti. D'ailleurs, son magasin d'applications, lancé avant celui d'Apple, n'a jamais décollé comme iTunes ou le Play Store de Google. Ce

n'est pas uniquement un échec pour les constructeurs de mobiles européens. C'est tout un écosystème qui a fleuri ailleurs, et qui profite aux asiatiques ou aux américains. D'un côté, on trouve les constructeurs, comme Apple et son fournisseur chinois Foxconn, les coréens Samsung ou LG, ou l'américain Qualcomm, roi des puces 3G et 4G ; de l'autre côté, il y a les plates-formes américaines Google, Facebook, Apple, Amazon, qui ont réussi à « monétiser » les applications mobiles.

Et l'Europe, dans tout ça ? Il lui reste les opérateurs, bien sûr ! Quoique paupérisés par la guerre des prix et le carcan réglementaire, les grands des télécoms investissent et tentent de devenir plus agiles. Mais ce dernier carré d'herbe européenne risque d'être envahi lui aussi. Le mexicain Carlos Slim, l'américain ATT, le chinois China Telecom lorgnent sur ces opérateurs perclus de dettes. Avec l'appétit de grands prédateurs. ●

**[15 octobre]** Michel Combes, directeur général d'Alcatel Lucent est auditionné par la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale sur le plan social annoncé quelques jours avant et prévoyant la suppression de 900 postes en France.

## MICROSOFT avale Nokia

**La nouvelle n'a guère surpris.** Le 3 septembre 2013, Microsoft a annoncé qu'il rachetait la division mobiles de Nokia. La transaction, à 5,44 milliards d'euros, devrait être bouclée au premier trimestre 2014. Les deux groupes travaillaient déjà ensemble depuis deux ans, lorsque Nokia avait choisi d'utiliser Windows Phone comme système d'exploitation pour ses smartphones. Le patron du groupe finlandais, en poste depuis 2011, est lui-même un ancien dirigeant de Microsoft, qu'il rejoindra d'ailleurs après l'opération. Ce rachat revêt un aspect défensif pour les deux acteurs : ni Nokia ni Microsoft n'ont réussi à percer sur le marché des smartphones. En s'associant, ils espèrent enfin une part du gâteau. Ce rachat signe en tout cas la fin de l'aventure du mobile en Europe, après la cession par Ericsson, à l'automne 2011, de sa part dans la coentreprise fondée avec Sony. **R.G.**







## Le trésor de guerre de **VODAFONE**

**Jackpot pour l'opérateur télécoms britannique.** En vendant sa part (45 %) dans la filiale mobile créée conjointement avec l'américain Verizon, Vodafone a engrangé 130 milliards de dollars. Un montant faramineux, qui fait de cette transaction, annoncée en septembre, la plus importante opération de fusion-acquisition depuis treize ans. Verizon Wireless compte plus de 100 millions de clients aux États-Unis, et pèse 76 milliards de dollars de chiffre d'affaires (+ 8 % en 2012). Après avoir reversé une bonne partie de la somme aux actionnaires, Vodafone dispose encore d'un trésor de guerre de 30 milliards de dollars. Si une partie sera réservée aux investissements dans les réseaux, l'autre servira à d'éventuelles acquisitions. De quoi relancer en grand le mouvement de concentration en Europe. Le britannique a déjà dépensé 7 milliards pour le câblo-opérateur Kabel Deutschland. *R.G.*

## **ALCATEL-LUCENT**, tel le phénix...

**Chez Alcatel-Lucent, l'espoir est revenu en 2013.** Depuis la prise de fonctions du directeur général Michel Combes en avril, le cours a plus que triplé à la Bourse de Paris. L'équipementier a fait son retour au sein de l'indice CAC 40, un an après en avoir été éjecté. Cette résurrection a été orchestrée avec un sens du tempo remarquable. En juin, le dirigeant fait le pari du recentrage industriel sur le très haut débit et les métiers de l'IP (protocole Internet). En juillet, il renégocie le prêt sur gages souscrit en début d'année. En octobre, 15.000 suppressions de postes sont annoncées dans le monde, suivies un mois plus tard par une augmentation de capital et la renégociation des dettes. Le marché boit les paroles de Michel Combes, s'enivre des grands contrats signés avec Telefonica, Sprint ou China Mobile : le sauvetage est réussi. 2014 devra être l'année de l'excellence opérationnelle. *S.G.*

# BlackBerry : les trois erreurs d'une marque mythique

L'ancien leader du mobile subit la concurrence sans pitié d'Apple et Samsung. Mais paie surtout le prix de ses mauvais choix stratégiques.



**BlackBerry**

Par Romain Gueugneau

L'industrie des smartphones est sans pitié. Porté aux nues en 2008, BlackBerry a déjà perdu pied sur le marché. Tant et si bien que le groupe a tenté de se vendre au plus offrant à l'été 2013. En vain. L'ex-RIM a décidé de poursuivre sa route seul, mais son avenir reste flou. Retour sur les trois erreurs qui ont précipité la descente aux enfers de l'ancienne star canadienne du mobile.

## ► Le tactile

Pendant longtemps, les fondateurs de BlackBerry, Mike Lazaridis et Jim Balsillie, n'ont pas cru aux écrans tactiles. Le groupe canadien a construit son succès grâce à ses claviers physiques, plébiscités par le monde de l'entreprise, aussi séduit par l'efficacité de sa messagerie électronique. La remise en question fut tardive. Ce n'est que quelques années après la sortie de l'iPhone (2007) que BlackBerry s'est décidé à proposer du tactile sur ses smartphones. La refonte du système d'exploitation, vieillissant par rapport à iOS (Apple) et à Android (Google), a également pris du temps. La sortie, au début de 2013, de la nouvelle plateforme (BlackBerry 10) fut un échec.

**3%**

C'est selon IDC le poids de BlackBerry sur le marché mondial des smartphones. Il y a quatre ans, le canadien accaparait 51 % du marché aux États-Unis.

## ► Le grand public

Si l'ex-RIM a d'abord réussi dans l'univers professionnel (70 % de part de marché aux États-Unis en 2010), il a aussi su séduire le grand public par la messagerie instantanée et des prix abordables. Grisé par ce succès, le groupe a poussé ses feux sur ce segment de marché pourtant très concurrentiel. Cette offensive s'est révélée coûteuse. Les frais marketing ont explosé et BlackBerry a dépensé des milliards pour faire évoluer son système d'exploitation. Sans pour autant réussir à s'établir comme une marque véritablement reconnue dans le grand public.

## ► Les applications pour entreprises

Obnubilé par le marché « consumer », le canadien n'a pas su capitaliser sur ses compétences dans l'univers professionnel. Ce chouchou des entreprises aurait pu profiter de son positionnement pour devenir un acteur incontournable dans le logiciel et les services pour entreprises, comme la gestion de flottes de terminaux mobiles ou le développement d'applications professionnelles. Mais BlackBerry n'a pas réussi à s'imposer sur ces nouveaux champs de croissance. La nomination en octobre d'un PDG issu du monde du logiciel indique que BlackBerry s'y investira davantage. En espérant qu'il ne soit pas déjà trop tard. ●

[18 mars] Thorsten Heins, alors PDG, présente le BlackBerry 10 à Sydney. Cette nouvelle plate-forme est un échec et Thorsten Heins quitte le groupe canadien en novembre.



## Bolloré électrise VIVENDI

Des cessions, des acquisitions, des psychodrames... Vivendi a connu une année mouvementée en 2013, comme le groupe de média et de télécoms n'en avait pas connu depuis 2002, année du départ rocambolesque de Jean-Marie Messier. Son successeur, Jean-Bernard Lévy, a claqué la porte du groupe en juin 2012, suite à un désaccord stratégique avec le conseil de surveillance. Depuis, Vivendi est en transition. L'année 2013 a été celle des premières avancées significatives : des cessions importantes (Maroc Telecom, Activision Blizzard) ont eu lieu, et le principe d'une scission entre un pôle média (Canal+, Universal Music, GVT) et SFR a été acté. Elle a aussi été celle de la montée en puissance de son premier actionnaire, Vincent Bolloré, qui détient 5 % du capital. En l'espace de deux mois, il a réussi à s'imposer à la vice-présidence du conseil de surveillance du groupe et à programmer son intronisation à la présidence, en juin 2014. Avec lui, Vivendi va écrire un nouveau chapitre, mettant fin à douze années de règne de Jean-René Fourtou. *Grégoire Poussiègle*

## Le marché du smartphone haut de gamme ralentit

Six ans après l'introduction du premier iPhone d'Apple, le marché du smartphone continue de croître à un rythme effréné. Durant l'année 2013, c'est près de 1 milliard de ces mobiles qui auront été vendus dans le monde. Impressionnant, quand on sait que les ventes se « limitaient » à 500 millions d'unités il y a deux ans. Malgré ces chiffres exceptionnels, le marché commence pourtant à montrer certains signes de maturité. Dans les pays développés, où plus de la moitié de la population est équipée, la croissance ralentit, et ce sont les modèles haut de gamme, comme ceux d'Apple et de Samsung (Galaxy), qui en « souffrent ». Ailleurs dans le monde, la dynamique du marché réside désormais dans le moyen et le bas de gamme. En témoigne la baisse moyenne des prix : selon le cabinet d'études IDC, le prix d'un smartphone a basculé au-dessous de 375 dollars en 2013, contre 450 dollars un an plus tôt. L'évolution du marché se

traduit aussi par la montée en puissance des fabricants chinois. Au troisième trimestre, Lenovo a ravi au coréen LG la place très enviée de numéro trois mondial des smartphones, derrière les intouchables Samsung et Apple. Et cela, tout en restant cantonné aux marchés

émergents. Le groupe chinois, par ailleurs numéro un mondial du PC, commercialisera ses premiers smartphones en Europe à partir de 2014. Cette progression illustre le rôle joué par la Chine dans l'industrie : le pays-continent représente désormais plus d'un tiers du marché mondial. **R. G.**

### Apple pas encore prêt pour le low cost

Tout le monde l'attendait sur le segment du low cost. Finalement, Apple a décidé de ne pas sacrifier ses marges pour attaquer les marchés émergents. En présentant son duo d'iPhone (5C et 5S), en septembre dernier, la firme à la pomme a indiqué qu'elle tenait à son image de fabricant haut de gamme. Et tant pis si la croissance commence

à ralentir. Pour l'instant, dans les pays émergents comme ailleurs, Apple met en valeur ses derniers modèles, tout en continuant à commercialiser la génération 4S, vieille de deux ans. C'est finalement ce smartphone qui fait aujourd'hui office de modèle low cost pour le groupe. Même s'il reste vendu à 399 euros... **R. G.**

# La 4G débarque en fanfare en France

Deux ans après l'attribution des licences, la 4G est déjà disponible chez les quatre opérateurs. Bouygues Telecom a pris de l'avance. *Solveig Godeluck*

On en parlera en  
**2014**

## SFR ET BOUYGUES TELECOM VONT PARTAGER LEURS RÉSEAUX MOBILES

*Pour les opérateurs français, cela a été une véritable souffrance, mais au moins deux d'entre eux ont fini par se faire une raison : Bouygues Telecom et SFR ont accepté de partager leurs réseaux mobiles, équipements actifs compris, afin de réduire leurs coûts. Ils ont annoncé l'ouverture de discussions en juillet, avec pour objectif de boucler leur projet à la fin de l'année. La France fait un peu figure d'exception en Europe avec quatre réseaux distincts, le dernier étant encore en cours de construction. Partout ailleurs, les opérateurs mutualisent leurs équipements, voire leurs fréquences, parce qu'il leur faut à la fois la meilleure couverture du territoire et les coûts les plus bas (on peut attendre 25 à 30 % d'économies). Avec ce rapprochement, on va assister à un mouvement tectonique dans les télécoms en France. Il n'est pas question que Free Mobile demeure seul avec son tout petit réseau. Logiquement, il devrait transformer son contrat d'itinérance avec Orange en contrat de mutualisation. Mais comme l'opérateur historique ne lui paraît pas assez motivé, Free a demandé à SFR et Bouygues une place dans leur alliance. Depuis, Orange voit rouge. S.G.*

Cela ne s'était jamais vu dans l'histoire des télécoms. Aucune technologie cellulaire n'a été lancée aussi rapidement que la « 4G », comme « quatrième génération » de téléphonie mobile. Fin 2011, quatre opérateurs télécoms ont versé au total 3,5 milliards d'euros pour décrocher le droit de faire du très haut débit sans fil. Deux ans après, Bouygues Telecom, Orange et SFR ont déjà déployé une bonne partie de leur réseau et commercialisé leur offre à l'échelle nationale. Fin octobre, ils comptaient à eux trois près de 1,6 million de clients, mais chacun avait prévu d'atteindre voire de dépasser le million d'adeptes à la fin de l'année.

## LA BATAILLE DE L'INTERNET FIXE

Puis début décembre, Free a fait son petit effet en inaugurant sa propre 4G, au même prix que la 3G... c'est-à-dire pour 20 euros maximum. Pis encore pour les concurrents, l'opérateur a offert 20 gigaoctets de données, pulvérisant la norme du marché. Malgré un réseau encore très peu développé en l'absence d'accord d'itinérance 4G avec Orange, Xavier Niel est parvenu à gâcher le Noël de ses concurrents. Ils ont cédé à la pression tarifaire en offrant le très haut débit sur leurs offres Web-only (B&You, Sosh, Red). Et Martin Bouygues a solennellement annoncé le début d'une guerre des prix dans l'Internet fixe, qui constitue le nerf de la guerre pour Free.

Tout au long de l'année 2013 les opérateurs historiques ont cherché à reprendre la main sur le plan commercial avec la 4G, en se différenciant grâce à la qualité de leur réseau. Free Mobile a laissé un espace économique aux trois autres du fait de son retard. Ils ont donc pu vendre

des forfaits 4G haut de gamme (c'est-à-dire avec un terminal subventionné), et y appliquer une légère surprime. Cette technologie leur a momentanément permis de sortir de la spirale infernale des baisses de prix, une bataille qu'ils ne pouvaient que perdre en n'ayant pas la structure lowcost du quatrième entrant.

On peut même dire qu'elle a sauvé Bouygues Telecom. Le numéro trois du marché reste le plus fragile de tous, notamment parce qu'avant 2012 il a opté pour une stratégie haut de gamme plutôt que de casser les prix. Il a obtenu le droit d'utiliser ses antennes, déjà en place, dans la bande 1.800 MHz pour faire de la 4G. Cela lui a permis de se lancer en octobre avec déjà 63 % de la population couverte, alors que les deux premiers visaient 35 % fin 2013. ●

## Le top 4 des opérateurs

	Nombre d'abonnés (en millions)	Part de marché
<b>ORANGE</b>	<b>26,77</b>	<b>40,27 %</b>
<b>SFR</b>	<b>21,2</b>	<b>31,90 %</b>
<b>BOUYGUES TELECOM</b>	<b>11,1</b>	<b>16,70 %</b>
<b>FREE</b>	<b>7,4</b>	<b>11,13 %</b>

Source Sociétés

## Le quadruple-play, Graal des opérateurs télécoms

Plus que jamais, la convergence fixe-mobile a le vent en poupe. Bouygues Telecom et Orange avaient initié le mouvement. Ils ont été suivis par SFR puis Free, qui en a fait une arme redoutable pour gagner des abonnés mobiles. Certes, il n'y a toujours pas de convergence technique. Ce n'est « que » du marketing puisqu'il s'agit de faire une ristourne aux clients mobiles ayant déjà un abonnement Internet fixe

chez l'opérateur en question. Avec une logique : seuls 15 % des abonnés fixes quittent leur opérateur chaque année – 12 % chez les opérateurs les plus performants – alors que les résiliations d'abonnements mobiles ont concerné près de 30 % des clients mobiles début 2012, suite à l'arrivée de Free Mobile. Il s'agit donc de les fidéliser et, de fait, d'économiser les frais de marketing pour recruter de nouveaux clients. Ainsi, les Freenautes paient leur forfait

mobile 15,99 euros par mois s'ils ont une Freebox. Bouygues Telecom avec Ideo, SFR avec sa Box et Orange avec Open, ont le même concept et communiquent agressivement dessus pour les fêtes de fin d'année. Chez Orange, à la fin septembre, 4,268 millions de personnes avaient été séduites par Open, soit 31 % de tous les clients à l'Internet fixe de l'opérateur en France. Et ce n'est probablement pas fini... **Guillaume de Calignon**

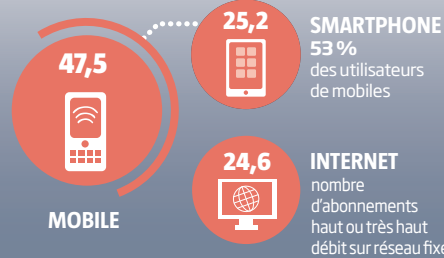
## FREE MOBILE continue à gagner du terrain



Avec 11 % de part de marché fin septembre et 7,4 millions d'abonnés, Free Mobile n'a pas chômé au cours de sa deuxième année d'existence. Le quatrième opérateur a continué à capter la majeure partie de la croissance du marché, au détriment d'Orange, de Bouygues Telecom et de SFR. Certes, cela s'est fait au prix d'une baisse du revenu moyen puisque les clients ont surtout souscrit l'offre à 2 euros - gratuite pour les abonnés Freebox - qui donne droit à deux heures de communication et des SMS illimités. Free Mobile engrange des clients pour les faire monter en gamme par la suite. D'ailleurs, depuis décembre, il propose l'iPhone 5S ou le Galaxy S4, en location, à un tarif très attractif pour attirer les clients à forte valeur ajoutée. Toutefois, **Xavier Niel**, le stratège, devra jouer serré en 2014. Son offre 4G au même prix que la 3G est séduisante, mais il lui faut compléter sa couverture du territoire, soit avec un accord d'itinérance avec Orange - ce que ce dernier exclut pour le moment - soit en s'alliant avec SFR. Enfin, le cours de Free a décroché le 20 décembre, lorsque Martin Bouygues a annoncé qu'il allait casser les prix dans le fixe. Xavier Niel pourra-t-il brader sa Freebox, la poule aux œufs d'or qui finance l'essor du mobile ? **S.G.**

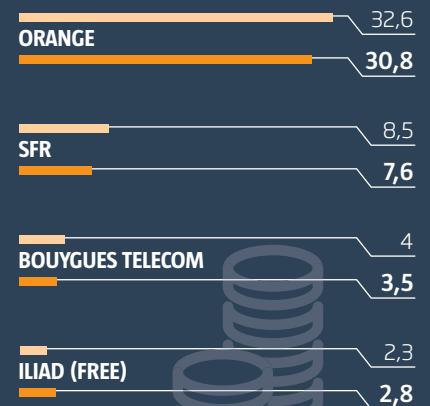
### Le taux d'équipement des Français

En millions d'utilisateurs. Source ARCEP, ComScore



### Les chiffres d'affaires des opérateurs

En milliards d'euros, pour les 9 premiers mois de chaque année. Source sociétés



### Les investissements des opérateurs

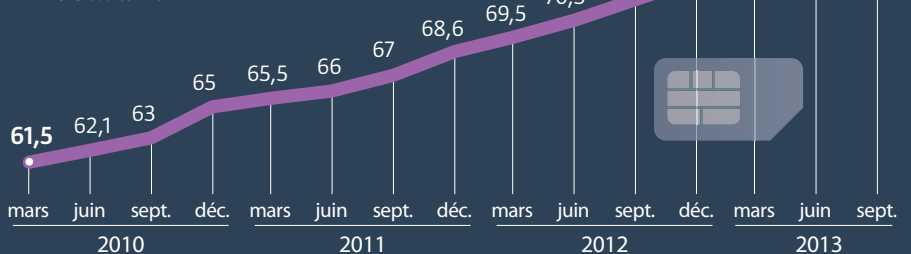
Flux totaux en milliards d'euros. Source ARCEP



### LA PROGRESSION DU MOBILE

#### Le nombre de cartes SIM en France

En millions. Source ARCEP



### FIBRE ET QUADRUPLE PLAY

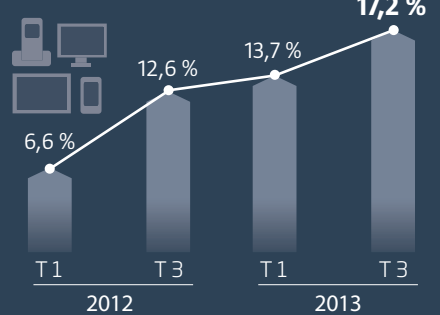
#### Le nombre d'abonnés à la fibre

En milliers. Source ARCEP



#### Évolution de la part des foyers dans le « quadruple play »

Source GfK-Médiamétrie



### TÉLÉPHONIE

#### La facture par ligne fixe

moyenne mensuelle en euros (téléphone et Internet). Source ARCEP



#### La facture par client des opérateurs mobiles

moyenne mensuelle en euros (voix et données).



#### Abonnements aux services téléphoniques des lignes fixes

En millions d'unités. Source ARCEP





# Le marché du PC mise sur le « deux-en-un » pour rebondir

Les ventes ont enregistré une baisse inédite de 10 % en 2013. Les fabricants espèrent que les produits à mi-chemin entre la tablette et le PC trouveront enfin leur public. *Par Sandrine Cassini*

On en parlera en  
**2014**

## UNE NOUVELLE ÈRE POUR MICROSOFT

Fondé par Bill Gates en 1975, Microsoft vivra en 2014 une profonde révolution. Tout d'abord, Steve Ballmer, à la tête de l'entreprise depuis treize ans, s'apprête à rendre les rênes. Plus commercial que visionnaire, ce proche de Bill Gates a raté le virage du mobile et celui de l'Internet. Résultat, la firme de Redmond qui faisait la loi sur le marché de l'informatique jusqu'au milieu des années 2000 se fait malmener par Apple, Samsung et autres géants du Net comme Google. On ne sait pas encore qui succédera à Steve Ballmer. Tout dépendra aussi du sort qui sera réservé à Bill Gates, toujours à la tête du conseil d'administration. Certains actionnaires, sans qu'aucun ne soit officiellement sorti du bois, souhaiteraient qu'il parte, au moment où Microsoft a besoin d'un virage radical. **S.Ca.**

Le PC a vécu en 2013 son annus horribilis. Terrassées par le succès des tablettes, qu'elles soient Nexus, iPad ou Asus, les ventes d'ordinateurs ont dégringolé de 10 % en 2013, selon IDC. Soit la première chute à deux chiffres enregistrée après quasiment une décennie de croissance. Du jamais vu ! Les innovations n'ont pourtant pas manqué. Produits hybrides, à mi-chemin entre la tablette et le PC, ordinateur à écrans amovibles ou détachables que l'on peut emporter partout ou PC fixes « tout-en-un », doté d'une unité centrale intégrée dans l'écran, une kyrielle de nouveaux ordinateurs ont fleuri dans les gammes des fabricants. « *Le catalogue n'a jamais été aussi riche, en termes d'écrans, de formats et de systèmes d'exploitation* », reconnaît Chrystelle Lebesque d'IDC. Mais ces nouveaux portables n'ont pas encore trouvé leur public. Après le trou d'air de 2013, l'année 2014 s'annonce sous de meilleurs auspices. Plutôt optimiste, l'institut Gartner s'attend même à un marché en légère croissance. Les fabricants espèrent que les consommateurs troqueront leurs vieux PC

pour l'une de leur nouveauté. « *L'usage fondamental du PC n'est pas remis en cause. Et les tablettes ont eu un effet bénéfique : elles ont démocratisé les usages, comme Internet ou la vidéo. Cela peut donner envie aux gens de se doter d'un nouveau PC* », veut croire Marc Jalabert, directeur grand public chez Microsoft France. L'éditeur de logiciels, malgré une campagne de communication massive, a du mal à imposer ses produits hybrides sous Windows, même ses « Surface ». « *Surface est un bel appareil mais les tablettes Windows n'ont pas réussi à percer en raison de leur prix et de leur poids* », juge Loren Loverde d'IDC.

## LES ENTREPRISES EN TÊTE

Prenant le taureau par les cornes, Microsoft a tenté à Noël de s'adapter au marché en faisant passer le prix de sa Surface d'entrée de gamme de 489 à 349 euros. Pour attirer le chaland, l'éditeur compte aussi sur Windows 8.1, mise à jour de Windows 8, système d'exploitation lancé à l'automne 2012, et qui n'avait pas eu les effets escomptés.

## Michael Dell vainqueur du combat contre Carl Icahn

En 2013, Dell a été au cœur d'une âpre bataille d'actionnaires. Pendant six mois, son fondateur Michael Dell a ferraillé avec le mythique Carl Icahn, amateur de bons coups boursiers, pour reprendre le contrôle du constructeur informatique. En septembre, le raider a fini par rendre les armes,

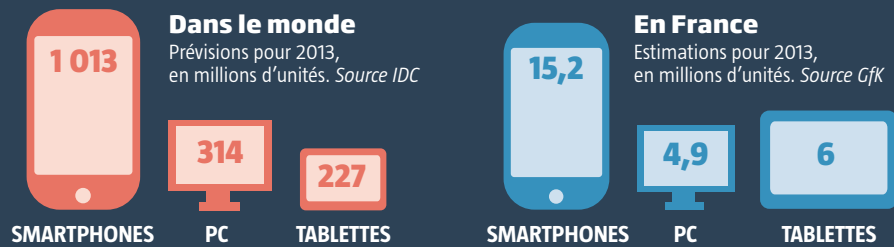
laissant Michael Dell et le fonds Silver Lake racheter la totalité du capital, une opération d'un montant de 25 milliards de dollars. Pour Michael Dell, le plus dur reste à faire. Il s'agit d'inventer un avenir au troisième fabricant mondial de PC, qui perd du terrain face au succès grandissant des

tablettes. Son fondateur souhaite réorienter l'entreprise vers les ventes de matériel (serveurs) et de services aux entreprises (solutions de stockage, de sécurité...). Là aussi, la concurrence est féroce. IBM et HP croisent le fer avec de nouveaux entrants comme Amazon, Google ou Salesforce. **S.Ca.**



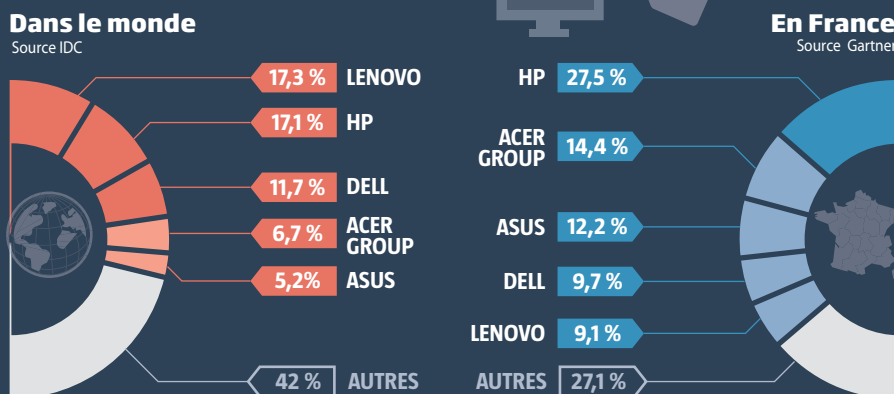
# FICHE SECTEUR > Informatique

## VENTE DE SMARTPHONES, PC ET TABLETTES



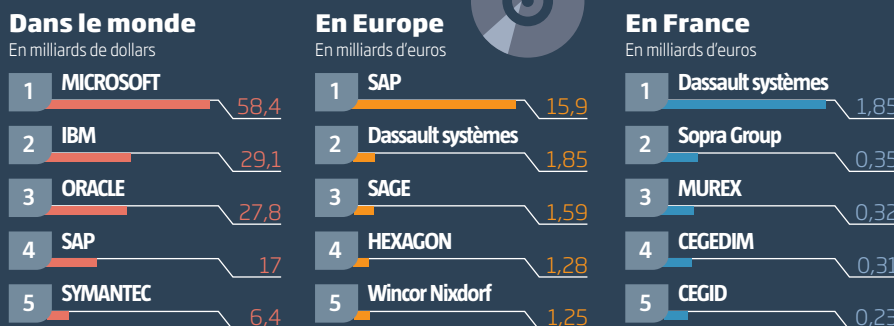
## LE MARCHÉ DU PC

Le poids de chaque marque dans le marché du PC  
Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2013, parts de marché en %.



## LES LOGICIELS

Le classement des éditeurs de logiciels  
Chiffre d'affaires 2012. Source Truffle 100



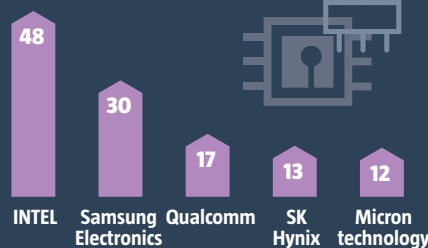
Le grand public ne devrait quand même pas se précipiter massivement sur les nouveaux produits. En revanche, les entreprises, elles, ont prévu de renouveler en partie leur parc informatique. De quoi permettre aux fabricants de se maintenir, ou au pire d'enrayer la chute. L'an passé, seul le chinois Lenovo (lire ci-dessous), qui a très tôt innové à des prix défiant toute concurrence, a tiré son épingle du jeu, gagnant des parts de marché. HP et Dell ont plutôt stagné. Acer et Asus ont carrément plongé.

## Lenovo devient LE NUMÉRO UN incontesté du PC

L'année 2013 a sonné le couronnement de Lenovo dans le PC. Au troisième trimestre, le fabricant chinois, qui avait racheté la division ordinateurs d'IBM en 2005, a définitivement détrôné l'ancien leader HP, selon les deux cabinets d'étude qui font autorité, Gartner et IDC. En huit ans, le chinois a réussi à conquérir les pays développés. Son secret : disposer d'une très large gamme de modèles et de prix, du moins cher au plus onéreux. Appareil hybride, écran amovible, portable classique ou tablette intelligente, tournant sous Windows 8 (Microsoft) ou sous Android (Google), pas facile de savoir ce qui relève du PC ou de la tablette. **S.Ca.**

## SEMI-CONDUCTEURS, SERVEURS ET CLOUD

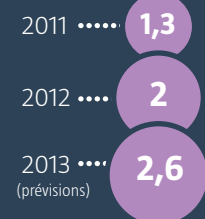
Les leaders du marché des semi-conducteurs  
Estimation du chiffre d'affaires 2013 en milliards de dollars. Source Gartner



Les leaders du marché des serveurs  
Ventes au 3<sup>ème</sup> trim. 2013 en millions d'unités. Source Gartner



Le marché du Cloud en France  
En milliards d'euros. Source IDC

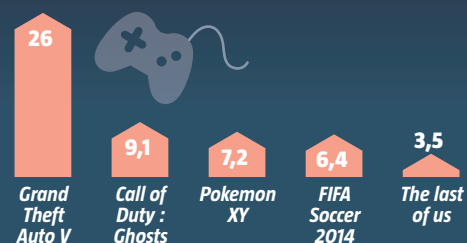


## LES JEUX

Les ventes mondiales de consoles  
Dernière génération, ventes cumulées en millions d'unités.



Jeux vidéo : les best-sellers de l'année 2013  
ventes cumulées en millions d'unités. Source VGChartz





**[7 novembre] Twitter entre à la Bourse de New York.** Le réseau social américain, dirigé par Dick Costolo, fait un tabac dès son premier jour de cotation.

# Pour Twitter, une entrée en Bourse maîtrisée

La société doit encore prouver que son modèle est « monétisable ». Mais elle a parfaitement géré son introduction en Bourse. Sa capitalisation a doublé en l'espace d'un mois. *Par Nicolas Rauline*

**P**lus d'un an après l'introduction en Bourse chaotique de Facebook, Twitter était attendu au tournant. Longtemps évoquée, la cotation du réseau qui a révolutionné la manière de communiquer a finalement eu lieu le 7 novembre. La société californienne, qui ne fait rien comme tout le monde (pendant près de six ans, elle n'a généré aucun revenu et a changé de patron presque tous les ans), s'est introduite sur le NYSE, et non sur le Nasdaq comme ses concurrents Facebook et Google. Et elle a demandé à trois de ses utilisateurs, dont une fillette de 9 ans, de sonner la cloche de Wall Street.

## 230 MILLIONS D'UTILISATEURS

La leçon Facebook a toutefois été retenue. Pour éviter le fiasco des premières semaines du réseau social en Bourse, Twitter a privilégié une valorisation volontairement « basse ». Alors que les analystes tablaient sur 20 milliards de dollars, le cours d'introduction valorisait Twitter 13 milliards. Résultat : l'action a flambé, gagnant 73 % le premier jour. Et, soutenu par les perspectives encourageantes de croissance, le cours s'est maintenu dans les semaines suivantes, à tel point que la capitalisation boursière a plus que doublé et dépassé les 30 milliards de dollars. C'est davantage que LinkedIn, qui accumule pourtant les bonnes performances, et cela se rapproche de Yahoo.

Twitter, pourtant, n'a pas encore démontré la pertinence de son modèle économique. Pour accroître son audience et se développer à l'international, la société a consenti de lourds investissements cette année. Sur les neuf premiers mois de l'année, Twitter a enregistré une perte nette de 133,8 millions de dollars pour un chiffre d'affaires de 422 millions. Mais le service continue d'enregistrer des utilisateurs – plus de 230 millions à travers le monde – et, surtout, pose ses jalons dans le domaine publicitaire, avec des formats « intégrés », jugés peu intrusifs. Il apparaît aussi idéalement placé pour capter une partie du prometteur marché de la publicité sur mobile : les trois quarts des utilisateurs de Twitter y accèdent grâce à un terminal mobile. ●

## Criteo, un français au Nasdaq

Aucune entreprise française n'avait osé s'introduire au Nasdaq de New York depuis Business Objects en 1994. Criteo a donc mis fin à cette longue absence. Le spécialiste français du ciblage publicitaire a choisi le Nasdaq pour des raisons de notoriété. Les États-Unis constituent déjà son premier marché et son patron Jean-Baptiste Rudelle n'avait pas hésité à partir vivre dans la

Silicon Valley pour implanter Criteo outre-Atlantique. Mais le français doit se battre contre des géants, comme Google, et doit encore convaincre des clients. Après des débuts difficiles, Criteo a bien redressé la barre après la publication d'un bénéfice doublé au troisième trimestre et a retrouvé son cours d'introduction. Sa capitalisation boursière tutoie de nouveau les 2 milliards de dollars. **N.Ra.**





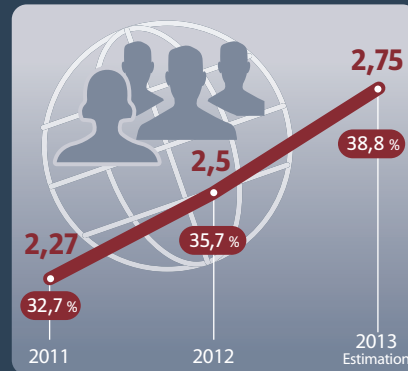
MONDE

TOUJOURS PLUS D'INTERNAUTES

Les utilisateurs d'Internet

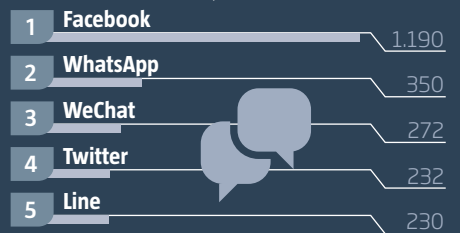
dans le monde

En milliards et pourcentage de la population. Source banque mondiale, ICT



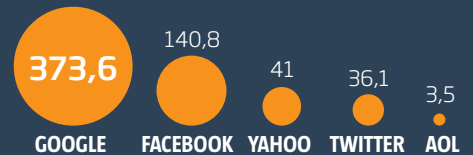
Les utilisateurs de réseaux sociaux

En millions d'utilisateurs actifs par mois. Source sociétés



La capitalisation des géants de l'Internet

En milliards de dollars.



## Netflix, nouveau géant de l'audiovisuel

La métamorphose Netflix est presque totale, désormais. Il y a encore une dizaine d'années, la société californienne louait des DVD. Aujourd'hui, Netflix est synonyme d'illimité et produit plusieurs des meilleures séries du moment. Pour une douzaine de dollars par mois, les utilisateurs ont accès à l'ensemble du catalogue. Et celui-ci est rafraîchi en permanence. Pour se démarquer de la concurrence, Netflix a compris l'an dernier qu'il devait produire ses propres séries. Et il s'en est donné les moyens : il a confié sa première grande production, « House of cards », nommée neuf fois aux Emmy Awards, au réalisateur à succès David Fincher (« Seven », « Fight club », « The social network »...). En 2014, Netflix pourrait monter à une dizaine de productions par an et continuer son développement. Aujourd'hui présent dans une cinquantaine de pays, générant plus de 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires avec 40 millions d'abonnés, il pourrait aussi s'attaquer à la France et l'Allemagne. **N.Ra.**

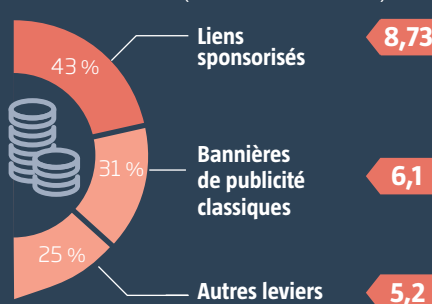
PUBLICITÉ

LES PARTS DE MARCHÉ

Aux États-Unis

En milliards de dollars, au premier semestre 2013. Source IAB

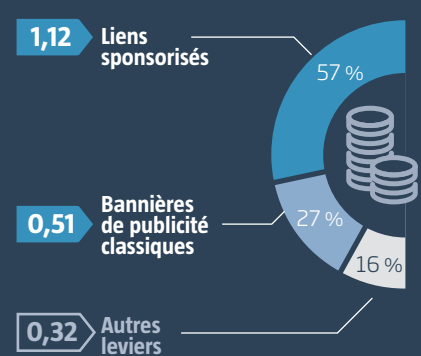
Total : 20,1 (contre 17 en 2012)



En France

En milliards de dollars, au premier semestre 2013. Source SRI

Total : 1,9

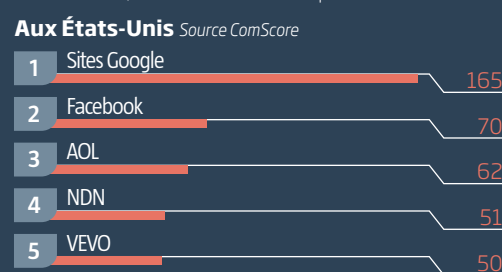


VIDÉO

UNE NOUVELLE FAÇON DE REGARDER LA TÉLÉ

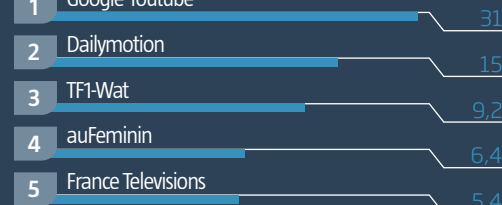
Les 5 principaux sites de vidéo

En octobre 2013, en millions de visiteurs uniques. Source ComScore



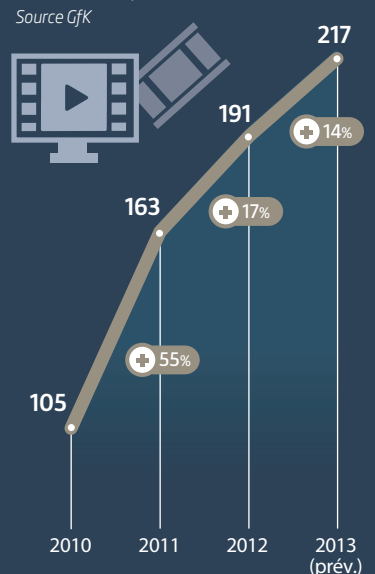
En France

Source Médiamétrie



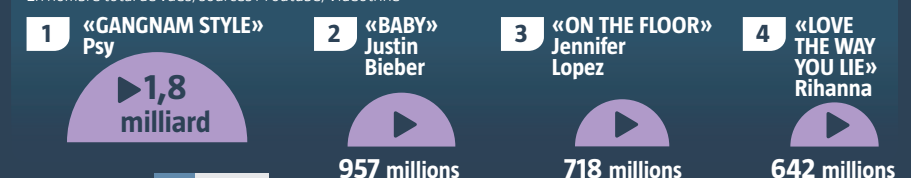
Le marché de la VOD en France

Paiement à l'acte, en millions d'euros. Source GfK



Les vidéos les plus regardées sur Youtube

En nombre total de vues, sources : Youtube, Videotrine



## TUMBLR, le pari de Yahoo!

Dès son arrivée à la tête de Yahoo, à l'été 2012, Marissa Mayer a tenté d'imprimer sa marque. Son leitmotiv : rendre au portail sa place parmi les géants technologiques. Pour cela, elle lance notamment une série d'acquisitions. À la recherche d'un symbole, la jeune patronne jette d'abord son dévolu sur Dailymotion, dont le rachat capote, après l'intervention d'Arnaud Montebourg... Elle tient sa revanche quelques semaines plus tard en annonçant l'acquisition de Tumblr, la plate-forme de blogs en vogue. Le pari est risqué et coûte 1,1 milliard de dollars à Yahoo, pour une société qui n'avait généré que 13 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2012. Mais l'énorme audience de Tumblr (plus de 100 millions de visiteurs uniques) et son succès auprès des jeunes finissent de convaincre Marissa Mayer. Reste, désormais, à gérer l'intégration. **N.Ra.**

# Publicis Omnicom : le séisme qui bouleverse le paysage publicitaire

La fusion en cours des numéros 2 et 3 mondiaux de la communication détrône de sa place de leader WPP, et annonce une lame de fond qui pourrait ébranler les géants du numérique. *Véronique Richebois*

**L**e 28 juillet, l'annonce, au cœur de l'été, du projet de fusion entre l'américain Omnicom, numéro deux mondial de la communication et le français Publicis, numéro trois, fait l'effet d'une petite bombe. Au-delà de sa mise en scène très médiatique, ce « seismic deal », comme le surnomme très vite la presse américaine, rebat radicalement les cartes. Avec un chiffre d'affaires de 17,7 milliards d'euros, une capitalisation boursière de 35 milliards d'euros et 130.000 employés, le nouvel ensemble Publicis Omnicom Group (POG) se présente comme le futur leader mondial du marché, ravissant son titre à WPP, l'actuel numéro un. Le français détiendra 50,3 % du capital de la nouvelle entité, son partenaire, 40,7 %.

**17,7**  
milliards d'euros : c'est le chiffre d'affaires du nouvel ensemble Publicis Omnicom Group (POG).

## CONTRER LES GÉANTS DU NUMÉRIQUE

L'ambition de Publicis Omnicom, dont le siège social sera installé aux Pays-Bas et qui sera coté à Paris et New York, est d'obtenir un effet de taille lui permettant d'avoir un accès facilité aux datas, ainsi qu'une capacité d'achat d'espace accrue pour contrer les géants du numérique, à commencer par les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon). Les

deux groupes prévoient des synergies à hauteur de 377 millions d'euros, dont 59 millions d'économies d'impôts. Sur le papier, l'accord fait sens, chacun des acteurs y trouvant une réponse à ses problèmes. Le deal règle la succession de Maurice Lévy, 71 ans, et lui offre une sortie flamboyante en participant à la création du leader mondial du marché. Quant à Omnicom, qui avait raté le double train des pays émergents et du numérique, il rattrape à son retard grâce aux acquisitions alignées, dès 2006, par Publicis dans le digital (Digitas, Duke, VivaKi, Razorfish).

## DES QUESTIONS À RÉGLER

Demeure la question des clients concurrents (Coca Cola/Pepsi, Google/Samsung, Renault/Volkswagen...), détenus par chacun des deux groupes. Tout comme celle du feu vert des autorités de la concurrence : pour être opérationnel, le futur leader mondial doit obtenir l'accord de quinze juridictions.

À New York, la Federal Trade Commission a donné son accord implicite le 1<sup>er</sup> novembre. Demeurent des zones clés telles que la Chine, la Russie, et surtout la Commission européenne, dont la réponse était attendue début janvier. Initialement annoncée pour le début de l'année 2014, la fusion, du coup, devrait se concrétiser dans le courant du premier semestre. ●

## GTA 5, la locomotive du jeu vidéo

**L'**année 2013, celle de la reconquête pour le jeu vidéo. Avant même le lancement des nouvelles consoles de jeux, la Xbox One et la PlayStation 4, Take-Two créait l'événement en septembre en lançant le 5e opus de son célèbre GTA, le jeu qui ne connaît qu'une seule règle, la transgression. Les missions du joueur tournent autour du jeu, de l'argent, de l'alcool, du crime et des braquages. Avec 260 millions de dollars investis dans le développement et le marketing, le budget de ce blockbuster n'a rien à envier aux grosses productions hollywoodiennes, comme « Avatar ». Le jeu, uniquement disponible sur les anciennes consoles, la Xbox 360 et la PS3, avaient enregistré 2,5 millions de précommandes avant son arrivée dans les bacs. Au mois d'octobre, « GTA 5 » trônait à la première place des jeux les plus vendus au monde, devant « Pokemon » sur 3 DS de Nintendo,

et surtout « Batman : Arkham Origins » de Warner Bros Interactive, disponible sur toutes les consoles. Les sites spécialisés évoquent maintenant un déploiement de « GTA 5 » sur PC, sur PS4 et sur Xbox One. Il sera difficile pour Take-Two d'éviter les nouvelles consoles. Lancées en novembre, la Xbox One et la PS4 avaient déjà été écoulées à plus de 2 millions d'exemplaires dans le monde juste avant Noël. Elles devraient atteindre 5 à 6 millions de foyers d'ici à mars 2014. à elles seules, les deux machines relancent l'industrie, les ventes de jeux retrouvant le chemin de la croissance, quand il y a un an, les revenus étaient à la baisse. Des nouveautés comme « Call of Duty : Ghosts » (Activision), « Battlefield 4 » (Electronic Arts), ou « Assassin's Creed IV » (Ubisoft) viennent redonner du baume au cœur au secteur. **S.C.**

## LA PERCÉE DE D8

Un peu plus d'un an après son rachat par Canal+, D8 se hisse dans le peloton de tête des chaînes de la TNT, ravissant la première place à TMC en septembre et novembre, grâce à « Touche pas à mon Poste » et « Nouvelle Star », à « Navarro » ou au cinéma. L'Autorité de la concurrence devrait cependant limiter la diffusion des films français récents à succès sur la chaîne en 2014, afin de préserver une bonne concurrence sur le marché de la télévision en clair. Le budget de D8 doit tripler pour atteindre 120 millions en 2015, une petite partie revenant à la chaîne D17. D8, qui perdait 23 millions d'euros en 2010, n'atteindra pas l'équilibre économique avant 2014, au plus tôt. **F.S.**



## Vanity Fair et Lui réveillent une presse mag en crise

La presse magazine a été rattrapée par la crise, mais elle n'a pas dit son dernier mot. La preuve, 2013 a été l'occasion de plusieurs lancements, parmi lesquels le très médiatique « Vanity Fair ». Mais également, un gratuit féminin « Stylist », et surtout, des titres masculins : « Causeur », « Lui », ou encore « Elle Man ». Belle émulation dans un secteur où l'on a surtout vu de fortes restructurations. La palme du coup revient dans ce domaine à Lagardère qui a mis en vente dix de ses 39 magazines (« Be », « Psychologies Magazine », « Auto Moto »...), qui seront fermés s'ils ne trouvent pas de repreneurs. 350 emplois sont concernés par les cessions et les mesures d'économies décidées au sein du groupe. L'Express Roularta (« L'Express », « L'Entreprise », « L'Expansion »...) a, pour sa part, clôturé un plan de départs concernant 80 postes sur 750 permanents. « Courrier international » supprime 22 équivalents temps plein CDI et 25 pigistes. « Têtu » se sépare de 40 % de ses effectifs... Les grandes manœuvres devraient continuer en 2014 où une version française du « Harper's Bazaar » devrait voir le jour. **F.S.**

## 2013, l'annus horribilis de France Télévisions

Des audiences qui font le yo-yo, des finances sous pression, un climat social tendu, une tutelle qui souffle le chaud et le froid, un CSA qui s'affirme tout au long de l'année, des parlementaires qui expriment leur mécontentement, et, last but not least, une rentrée ratée pour l'access prime time de France 2, vaisseau amiral du groupe... France Télévisions a vécu des mois difficiles. Trois ans après son arrivée à la présidence du groupe, Remy Pflimlin fait face à une tempête dont il peine à émerger. L'année 2013 a été un concentré de tous les maux de France Télévisions, qu'ils soient structurels ou conjoncturels, masquant les bons résultats du groupe dans d'autres domaines (numérique, création...). Avec un CSA, réformé par la loi, qui prend de plus en plus son rôle de régulateur, et de gendarme, à cœur, Remy Pflimlin attaque une fin de mandat qui s'annonce difficile. **G.P.**

### FRANCE LES PRINCIPAUX GROUPES DE MÉDIAS

Chiffre d'affaires 2012, en millions d'euros. Source sociétés

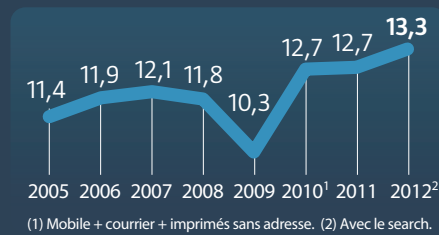
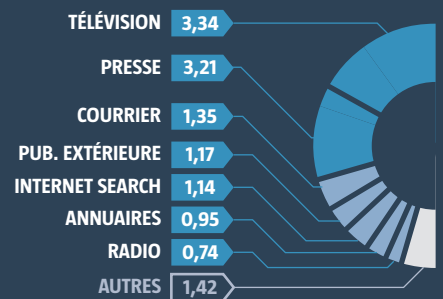
1	Groupe Canal +	5.013	8	Radio France	650
2	France Télévisions	3.153	9	Groupe Figaro	520
3	TF1	2.621	10	NRJ Group	393
4	Groupe M6	1.387	11	Groupe Le Monde	361
5	Groupe Sipa-Ouest France (2011)	1.128	12	Next Radio TV	172
6	Lagardère Active	1.014			
7	Groupe Amaury	670			
				RTL Group (conglomérat luxembourgeois)	5.998

### LES RECETTES PUBLICITAIRES

Les recettes nettes En milliards d'euros. Source Irep



Répartition des recettes selon les secteurs En 2012, en millions d'euros. Source IREP



### LA PRESSE

La diffusion globale en France

Nombre total d'exemplaires en millions, en 2012. Source OJD



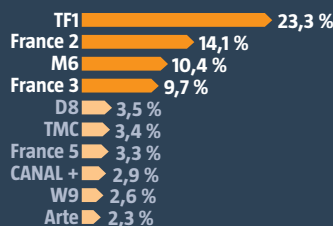
Quotidiens : les plus fortes diffusions Diffusion France payée par numéro en milliers d'exemplaires, en 2012

QUEST FRANCE	749
LE FIGARO	323
LE MONDE	288
SUD OUEST	280
LE PARISIEN	275

### LA TÉLÉVISION

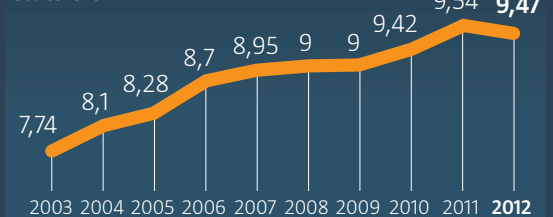
Les audiences moyennes

Parts d'audience de novembre 2013, en % Source Médiamétrie



Le financement des chaînes de télévision

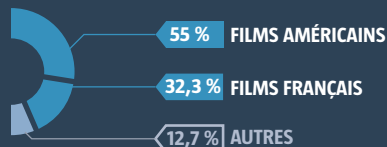
En milliards d'euros (financement public, publicité, abonnements) Source : CNC



### LE CINÉMA

La fréquentation des salles en France

Parts de marché pour les 10 premiers mois de 2013. Source CNC



Le box-office en France en 2013

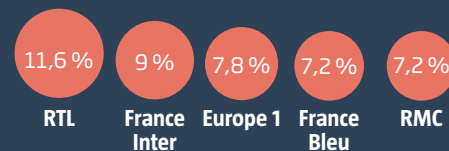
Nombre d'entrées en millions depuis début 2013

Moi, moche et méchant 2	4,60
Iron man 3	4,39
Django unchained	4,30
Gravity	4,00
Les profs	3,95

### LA RADIO

Les audiences des radios généralistes

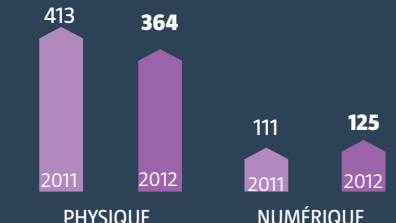
Lundi-vendredi, 5h-24h, sept.-oct. 2013. Source Médiamétrie



### LA MUSIQUE

Marchés de la musique enregistrée

En millions d'euros.



# LES OBJETS STARS DE L'ANNÉE

Par Romain Gueugneau

## 1 La Smartwatch

La bataille des montres connectées a commencé. Samsung a sorti en octobre dernier sa Smartwatch. Équipée d'un écran tactile et d'une minicaméra, elle reste toutefois une extension du Smartphone ou de la tablette, incapable de se connecter seule. Avec cette montre, Samsung tente de concurrencer Sony, qui a lancé son deuxième modèle de Smartwatch l'an dernier. Reste à savoir si le marché va pouvoir décoller à présent, alors que les rumeurs d'une iWatch chez Apple demeurent persistantes.

## 3 Les PC hybrides

Les fabricants informatiques pensent avoir trouvé la parade pour stopper l'hémorragie des ventes de PC. Comment ? En s'inspirant de leurs bourreaux : les tablettes. L'année 2013 a vu l'arrivée en masse sur le marché de nouveaux formats d'ordinateurs, appelés hybrides ou 2 en 1 : ils sont équipés d'écrans détachables, pivotants ou encore coulissants. Autant de variantes qui ont été rendues possibles par le développement du nouveau Windows 8, sorti à la fin 2012. Cela sera-t-il suffisant pour relancer le marché ? En 2013, les ventes devaient chuter de plus de 10 %.

## 5 Les nouvelles consoles de jeu

L'attente aura été longue. Les nouvelles consoles de jeu vidéo de Sony et de Microsoft sont arrivées sur le marché en 2013, sept ans après la sortie de la génération précédente. Sorties un mois avant Noël, la Playstation 4 et la Xbox One figuraient parmi les produits stars de cette fin d'année. Avec des jeux de plus grande qualité graphique, elles s'ouvrent aux réseaux sociaux et au cloud computing, offrant davantage d'interactivité. Pour les fabricants, il s'agit de contrer la vague des jeux sur mobiles et tablettes, en train de faire évoluer les modèles économiques dans le secteur.

## 7 Les Google Glass

Elles ne sont pas encore sorties et, pourtant, on ne parlait que d'elles en 2013. Les Google Glass laissent entrevoir ce à quoi pourra ressembler notre futur. Elles sont dotées d'une caméra, d'une puce GPS et d'une autre pour se connecter à Internet. Répondant à la voix de leur maître, elles affichent les informations requises sur le verre, qui se trouve aussi être un écran. En revanche, ces lunettes high-tech, vendues 1.500 dollars, ne règlent pas les problèmes de vue. Pas encore.

## 2 Le smartphone à écran incurvé

C'est peut-être le futur du smartphone. Samsung et LG commercialisent en Corée du Sud, depuis l'automne 2013, les premiers modèles à écran incurvé. Les deux géants se différencient sur la forme : chez LG, l'écran se courbe autour d'un axe horizontal, alors que son concurrent a choisi un axe vertical. Si l'intérêt de cette technologie reste encore flou – cela faciliterait la lecture –, les groupes coréens veulent montrer qu'ils sont à la pointe de l'innovation dans ce secteur. La prochaine étape devrait être celle des écrans flexibles, que Samsung et LG ne veulent pas rater.

## 4 La phablette

Un mot barbare, mais un phénomène bien réel. En 2013, la phablette a réellement débarqué en France. Popularisé par Samsung et son Galaxy Note, à la fin 2011, ce Smartphone géant, dont la taille d'écran varie entre 5 et 7 pouces, qui ressemble à s'y méprendre à une tablette, est désormais présent chez tous les fabricants (HTC, Sony, Nokia...) sauf Apple. Le confort de lecture, les vidéos, les contenus sont autant d'arguments en sa faveur. Dans le monde, le marché des phablettes aurait plus que doublé en 2013, avec environ 60 millions d'unités vendues.

## 6 Les objets connectés










































































Le succès du Smartphone entraîne avec lui une vague de nouveaux objets connectés, contrôlés avec le mobile ou la tablette, et qui devraient envahir un peu plus notre paysage cette année. C'est le cas par exemple du Flower Power, conçu par le français Parrot, également connu pour ses drones. Cet objet, qui se plante dans la terre, est doté de capteurs permettant de connaître en temps réel les besoins en eau, en lumière, ou en engrais des plantes. Il se connecte en Bluetooth avec le Smartphone, et se contrôle via une application mobile.

## 8 Les téléviseurs 4K (Ultra HD)

La course aux pixels, qui fait rage dans la photo, gagne les fabricants de téléviseurs. Ceux-ci ont commencé la commercialisation, l'an dernier, des TV « 4K », qui offrent une qualité d'image quatre fois supérieure à celle du Full HD : équivalent du cinéma de haute définition dans son salon !. Avec ces produits vendus à plus de 4.000 €, les industriels espèrent relancer le marché après deux années de baisse. La Coupe du Monde de football sera un bon argument de vente.



# Les 25 plus gros deals de l'année

SECTEURS	SOCIÉTÉ CIBLE	OPÉRATION	DATE	ACQUÉREUR	MONTANT (en milliards de dollars)
Télécoms	Verizon Wireless Verizon + Vodafone  États-Unis	Rachat de parts 	02/09/13	Verizon Communication  États-Unis	130,1
Agroalimentaire	HJ Heinz  États-Unis	Acquisition 	14/02/13	Acquéreurs multiples dont Berkshire Hathaway	27,4
Télécoms	Virgin Media  R-Uni	Acquisition 	05/02/13	Liberty Global  États-Unis	21,6
High-tech	Dell  États-Unis	Rachat de parts 	05/02/13	Acquéreurs multiples	21
Publicité et marketing	Omnicom Group  États-Unis	Fusion 	28/07/13	Publicis  France	19,4
Médias	NBCUniversal  États-Unis	Prise de contrôle 	12/02/13	Comcast  États-Unis	16,7
Santé	Life Technologies Corp  États-Unis	Acquisition 	15/04/13	Thermo Fisher Scientific  États-Unis	15,9
Télécoms	Portugal Telecom SGPS  Portugal	Acquisition 	02/10/13	Oi  Brésil	14,3
Pharmacie/ Distribution	Shopper Drug Mart  Canada	Acquisition 	15/07/13	Loblaw Cos  Canada	13
Télécoms	E-Plus Mobilfunk GmbH & Co KG  Allemagne	Acquisition 	23/07/13	Telefonica  Espagne	11,3
Télécoms	Kabel Deutschland Holding  Allemagne	Acquisition 	24/06/13	Vodafone Group  R-Uni	11,1
Énergie	NV Energy  États-Unis	Acquisition 	29/05/13	Berkshire Hathaway Inc  États-Unis	10,4
Construction	Orascom Construction Industries  Égypte	Acquisition 	18/01/13	OCI N.V.  Pays-Bas	10,4
Agroalimentaire	DE Master Blenders 1753 NV  Pays-Bas	Acquisition 	12/04/13	Joh. A Benckiser  Allemagne	10
Immobilier	Cole Real Estate Investments  États-Unis	Acquisition 	23/10/13	American Rlty Capital Pty  États-Unis	9,8
Pharmacie	Bausch & Lomb  États-Unis	Acquisition 	27/05/13	Valeant Pharmaceuticals Int.  Canada	8,7
Santé Biotechnologies	Onyx Pharmaceuticals Inc  États-Unis	Acquisition 	30/06/13	Amgen Inc  États-Unis	8,5
Agroalimentaire	US Foods  États-Unis	Acquisition 	09/12/13	Sysco Corp  États-Unis	8,3
Pharmacie	Warner Chilcott  États-Unis	Acquisition 	20/05/13	Actavis  États-Unis	7,8
Santé	Health Management Associates  États-Unis	Acquisition 	30/07/13	Community Health Systems  États-Unis	7,5
Mines et métaux	Dubai Aluminium  Émirats Arabes Unis	Fusion 	03/06/13	Emirates Aluminium  Émirats Arabes Unis	7,5
Immobilier	SM Land  États-Unis	Fusion 	31/05/13	SM Prime Holdings  Philippines	7,3
Télécoms	Nokia  Finlande	Rachat division «mobiles» 	03/09/13	Microsoft  États-Unis	7,1
Agroalimentaire	Smithfield Foods  États-Unis	Acquisition 	29/05/13	Shuanghui Intl Hldg  Chine	6,9
Télécoms	Maroc Telecom  Maroc	Prise de contrôle 	05/11/13	Emirates Telecom. Corp  Émirats Arabes Unis	6,8

Source : Bloomberg.

### Luc Ferry

63 ans, il est écrivain. Ancien professeur de philosophie, il a été ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche dans les deux premiers gouvernements de Jean-Pierre Raffarin. Il a été membre du Comité de réflexion sur la modernisation et le rééquilibrage des institutions et, jusqu'en 2013, membre du Comité consultatif national d'éthique.

### Jacques Attali

70 ans, il est économiste et écrivain. Ancien conseiller de François Mitterrand, il a présidé la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), puis la Commission pour la libération de la croissance française. Il dirige actuellement l'organisation PlaNet Finance.

# ATTALI | FERRY

## RÉFORMER, MAINTENANT

UNE FRANCE AU RALENTI, UNE DÉFIANCE TOUJOURS PLUS GRANDE À L'ÉGARD DES POLITIQUES, UN PRÉSIDENT QUI BAT DES RECORDS D'IMPOPULARITÉ, UNE SOCIÉTÉ ANXIEUSE ET EN COLÈRE... LES MOTIFS D'INQUIÉTUDE NE MANQUENT PAS EN CE DÉBUT D'ANNÉE 2014. JACQUES ATTALI ET LUC FERRY CROIENT POURTANT UN SURSAUT POSSIBLE. À CONDITION DE S'ATTAQUER TRÈS VITE AUX PROBLÈMES STRUCTURELS DU PAYS ET DE MOBILISER LA POPULATION DERRIÈRE UN PROJET COLLECTIF. QUI NE PEUT ÊTRE QU'EUROPÉEN...

*Propos recueillis par Daniel Fortin, Henri Gibier et Pascal Pogam. Photos Nicolas Guerbe*

**Les Echos :** Les Français ont ressenti douloureusement cette année 2013, ils ont le sentiment que leur pays est en train de décrocher du peloton de tête de l'économie mondiale. Est-ce aussi votre analyse ?

**Jacques Attali :** Je pense au contraire que 2013 a été une année de sursaut. En réalité, le décrochage a commencé autour de l'an 2000, il s'est accentué avec la crise, qui nous a amenés à laisser filer les dépenses et les déficits. Aujourd'hui, les sondages nous livrent un enseignement très important : même s'ils sont déçus, les Français ne pensent pas que l'opposition aurait fait mieux que l'équipe actuelle. Et ils jugent nécessaire d'engager des réformes profondes. Cette nécessité ne leur apparaissait pas il y a quelques années. En soi, les études montrant que la France a décroché ne constituent pas une nouveauté. Ce qui est nouveau c'est la prise de conscience qu'on ne peut pas continuer ainsi. Faut-il en conclure que 2014 sera pour la France, son économie et sa société une année d'action ? Il est trop tôt pour le dire, mais on ne peut pas l'exclure.

**Luc Ferry :** Bien que ce ne soit pas ma famille politique et que le prix à payer soit très lourd, je suis convaincu que le passage de la gauche au pouvoir était une nécessité. Le « peuple de gauche » est enfin obligé, un peu comme en 1983, de se rendre compte qu'il n'y a pas deux réalités, l'une de gauche, l'autre de droite. Nos politiques se heurtent tous aux mêmes problèmes : l'abîme des régimes de retraite, les déficits publics, les freins à l'innovation... La gauche française est peut-être en train de vivre son « Bad Godesberg », le congrès au cours duquel le Parti social-démocrate allemand a abandonné, en 1959, la référence au marxisme, et s'est rallié à l'économie de marché. Une certaine prise de conscience commence à poindre, j'en suis d'accord, avec un bémol : il n'est pas certain que les extrêmes n'en profitent pas plus que les partis républicains.

**Jacques Attali :** C'est moins vrai à droite. L'UMP parle sans cesse de réformes, reproche au gouvernement actuel

de ne pas les entreprendre, mais ne dit jamais pourquoi elle ne les a pas enclenchées lorsqu'elle était au pouvoir... L'ancien président de la République a récemment expliqué qu'on ne pouvait réformer qu'en temps de crise, comme il l'aurait démontré, prétend-il, après celle de 2008. Mais lui-même n'a pas fait les réformes nécessaires. Le devoir d'inventaire – car c'est un devoir plus qu'un droit – n'est toujours pas fait à droite. Il y a une prise de conscience du pays, mais il n'y a pas de prise de conscience de sa classe politique.

**Luc Ferry :** L'épisode Sarkozy a été très décevant pour ses électeurs. La droite n'a pas fait le boulot : pas de TVA sociale, une réforme des retraites minimaliste, un mille-feuille administratif intact, des déficits qui ont explosé, une culture scolaire en détresse, les banlieues aussi. L'ancienne majorité savait parfaitement ce qu'elle avait à faire, mais elle a eu peur de la rue.

**Les Echos :** Comment expliquez-vous l'état de dépression dans lequel semble plongée la France ? D'autres que nous ont connu une vraie cure d'austérité sans donner cette impression d'abattement...

**Jacques Attali :** La France souffre avant tout de son impossibilité à se réformer, parce que ses politiques, au moins depuis Jacques Chirac, sont persuadés que chez nous les grandes réformes finissent en révolutions. Pardonnez-moi de faire référence à la Commission bipartite que j'ai présidée sous Nicolas Sarkozy, mais dans ce cadre nous avons présenté unanimement un ensemble de 300 réformes qui ne pouvaient être assimilées à des réformes de gauche ou de droite. Ces mesures, il fallait les mettre en œuvre. Si Nicolas Sarkozy l'avait fait, notre dette publique serait inférieure de 20 points aujourd'hui. Et les réformes principales seraient désormais derrière nous. De ce point de vue, l'ancien président porte une responsabilité historique. Il m'avait alors expliqué que la crise l'empêchait ▶

### Le bonheur selon eux

Jacques Attali et Luc Ferry s'apprentent à sortir un livre à « quatre-mains », réalisé sous la houlette de l'éditeur XO Éditions. Le titre de travail (« Cinq raisons d'être heureux ») prend résolument le contre-pied du pessimisme ambiant. Décidés à prendre congé du déclinisme que l'on reproche tant aux élites intellectuelles françaises, le philosophe et l'essayiste déclineront en cinq verbes leur conviction d'un bonheur à portée de main.

► d'appliquer ce programme. Aujourd'hui, il avance qu'on ne peut réformer qu'en temps de crise. Tout cela manque de cohérence et cache mal une peur d'engager les réformes nécessaires. Cette peur, les Français, qui sont un peuple intelligent et subtil, la sentent parfaitement. Et au fond d'eux la regrettent. Mais individuellement, ils ne sont pas du tout pessimistes ! La preuve, ils font des enfants, continuent à créer et croient suffisamment en eux pour tenter leur chance à l'étranger. Ceux qui désespèrent, ce sont ceux qui ne peuvent plus partir, parce qu'ils ne sont plus très jeunes, ou parce qu'ils n'ont pas d'argent. Ceux-là ne sont pas pessimistes, ils désespèrent de l'insuffisance du politique. La classe politique, en réalité, ne mérite pas son impopularité. Elle a l'impopularité sans avoir fait les réformes.

**Luc Ferry** : Sans doute, mais il faut tout de même reconnaître qu'en démocratie d'opinion, quand le peuple est très majoritairement hostile à la plupart des réformes que nous venons d'évoquer, le gouvernement est en difficulté. Les peuples démocratiques, et notamment en France, sont bien plus réfractaires à ce que Schumpeter appelait la « destruction créatrice » qu'on ne l'imagine. Ils freinent des quatre fers et c'est du reste normal. Au cours de son histoire, jamais l'humanité n'avait été confrontée à des bouleversements

de nos politiques face à une population qui résiste devant toute réforme.

**Les Echos** : Dans ce contexte, la gouvernance de François Hollande n'aggrave-t-elle pas le malaise, en entretenant le flou sur ses intentions réelles ?

**Jacques Attali** : Aujourd'hui, chacun pense que le président est très bon dans la gestion de la guerre, mais qu'il est mauvais dans la gestion de la crise. Personnellement, je lui donne encore deux ou trois mois pour faire la preuve de ses réelles convictions, en enclenchant trois ou quatre réformes qui devront être des moments de vérité : la réforme de la formation professionnelle, bien au-delà de l'accord qui vient d'être conclu avec les partenaires sociaux, la suppression du département, et puis la remise à plat complète des dépenses publiques. Le budget 2015 sera pratiquement figé dès le mois de mars 2014, il faut donc passer à l'action le plus vite possible. Il lui suffirait pour cela d'appliquer sur ces dossiers le même esprit de décision que dans la guerre et qu'il exige la même discipline de ses ministres que de ses généraux. La grande chance des institutions françaises, c'est que le président de la République n'a pas besoin d'être populaire. Il n'a pas besoin d'avoir une majorité dans l'opinion. Il a la chance inouïe d'avoir encore trois ans devant lui. L'impopularité n'a aucune importance. Il faut même en profiter pour agir. Je repense à ce que m'avait dit François Mitterrand en rentrant d'un sommet européen qui s'était très mal passé... Dans l'avion je lui avais demandé : « Au fond, quelle est la qualité principale d'un homme d'État ? » Il avait réfléchi, et il m'avait dit : « J'aimerais vous répondre que c'est le courage, mais c'est l'indifférence. »

**Luc Ferry** : Sur le principe, Jacques a raison, mais dans le monde réel, nos politiques sont de grands narcissiques qui veulent être aimés. Ça vaut pour Sarkozy comme pour Hollande. Tout le monde n'est pas Raymond Barre. C'est pour cela que les trois réformes clés qui viennent d'être évoquées n'ont pas été faites par la droite, et je parie tout ce que vous voudrez qu'elles ne le seront pas non plus par Hollande : s'il les mettait en œuvre, il continuerait de perdre encore plus sur sa gauche, sans gagner pour autant à droite. Le vrai problème de Hollande est là : il ne dispose pas des bonnes alliances pour enclencher les réformes nécessaires. Sa responsabilité historique était de créer un parti démocrate à l'américaine, ce qui supposait une alliance avec le centre. Il n'en a pas voulu et c'est ce qui le paralyse aujourd'hui : comment gouverner avec des écologistes qui veulent la décroissance, qui accusent Valls d'être quasi FN et une gauche de la gauche qui traite son ministre des Finances de « salopard » ?

**Les Echos** : Malgré tout, vous parlez tout à l'heure d'un possible sursaut. L'un comme l'autre, vous croyez donc la France capable de rebondir...

**Luc Ferry** : Oui, nous sommes capables de rebondir. Mais les réformes ne sont possibles en France qu'à deux conditions, qui ne sont pas remplies aujourd'hui. La première, c'est qu'elles soient absolument équitables. La seconde, c'est qu'elles aient du sens. Pour leur en donner, il faudrait avoir le talent de s'appuyer sur des passions moins funestes que celles qui dominent aujourd'hui la société française : la colère et l'indignation, qui sont le carburant du Front national

Le président de la République n'a pas besoin d'être populaire. L'impopularité n'a aucune importance. Il faut même en profiter pour agir.

Jacques Attali

comparables à ceux que nous avons connus ces dernières décennies : déconstruction de la figuration en peinture, de la tonalité en musique, des règles traditionnelles du roman, du théâtre, de la danse, déconstruction des grandes visions morales traditionnelles, fin du monde paysan, évolutions de la famille inimaginables pour nos grands-parents... Cette logique capitaliste de « destruction créatrice » au sens de Schumpeter, ou plutôt d'innovation destructrice, ne vaut pas simplement pour l'économie. Elle infiltre aussi l'information, la mode, les mœurs, l'art... Et tous ceux qui ne sont pas dans le mouvement perpétuel, qui sont englués dans les marges, sans possibilité de s'en extraire, vivent ces mutations de façon tragique. Cela suscite des freins considérables. À leurs yeux, la mondialisation n'est que mauvaise nouvelle, dérégulation de l'État, mise à bas de pans entiers de la société dans laquelle ils se sont façonnés. Tout ce qui est patrimonial et héréditaire dans nos manières de vivre se trouve pris dans ce maelström de l'innovation destructrice. Pour une large frange de la population – celle qui ne surfe pas avec le numérique et la globalisation –, ce bouleversement est vécu comme délétère. Il ne faut pas le sous-estimer, car c'est cela qui explique largement la couardise





comme du Front de gauche. Contrairement à ce qu'on a dit bêtement depuis des années, le carburant du FN n'est pas la peur, mais la colère ; la peur, en réalité, alimente beaucoup plus l'écologie que le FN. C'est elle qui conduit à inscrire ce fichu principe de précaution dans la constitution. La passion de l'égalité alimente aussi la jalousie, qui est sans doute la passion démocratique la plus puissante qui soit. Mais on oublie souvent un autre ressort possible de la vie démocratique : la fraternité, qui est largement liée à l'invention de la famille moderne, fondée sur le mariage d'amour. On sous-estime très largement cette aspiration qui caractérise les peuples démocratiques. On ne peut pas jouer simplement comme Machiavel et Hobbes, sur la peur, l'indignation, la jalousie et la colère. La fraternité peut être un appui formidablement précieux pour un homme politique qui le comprendrait, car elle donne du sens.

**Les Echos :** Pour être acceptées, les réformes doivent s'inscrire dans une vision globale, un projet collectif porté par ceux qui nous gouvernent...

**Luc Ferry :** Exactement. La question qui va prédominer sur toutes les autres dans les dix prochaines années sera la suivante : quel monde allons-nous laisser aux générations

futures ? Et pour nous, Français, la réponse passe nécessairement par l'Europe. Encore faut-il expliquer pourquoi... La vieille Europe, ce n'est pas simplement la BCE, les eurobonds, les taux directeurs, et toutes ces forces importantes sur le plan économique. C'est d'abord la civilisation de l'autonomie, dans la vie quotidienne, une liberté réelle à l'égard de tous les pouvoirs. Même dans leurs rêves les plus fous, Victor Hugo et les grands utopistes du XIX<sup>e</sup> siècle n'auraient jamais pu l'imaginer. Nous avons inventé en Europe un mix de bien-être et de liberté à nul autre pareil, ni dans l'histoire, ni dans la géographie. Voilà ce qu'il faut dire et répéter. Voilà ce qui peut légitimer les efforts d'adaptation qui nous sont demandés.

**Jacques Attali :** La France repartira de l'avant si elle parvient à se libérer des corporatismes qui l'ont prise en otage. Pour cela, il faut effectivement avoir un projet collectif à offrir aux Français. Sinon, tous ceux qui en ont les moyens s'en construiront un de façon individualiste, en allant voir ailleurs, à Londres, à Pékin ou en Californie. Je rejoins totalement Luc Ferry : à mon sens, ce ne peut être qu'un projet européen volontariste. La France de demain doit être fondée sur trois piliers : une Europe fédérale, une francophonie fédérale et son modèle de justice sociale. ▶



La France de demain doit être fondée sur trois piliers : **une Europe fédérale**, une francophonie fédérale et son modèle de justice sociale.

Jacques Attali

**Les Echos :** Qu'entendez-vous par ce concept de « francophonie fédérale » ?

**Jacques Attali :** Les Français ne doivent pas penser que l'Europe ne peut se faire qu'au détriment de la Nation. La francophonie fédérale est, pour moi, le moyen de les rassurer. Nous sommes 7 milliards d'habitants sur la planète, et en 2040, nous serons 9 milliards. Les 2 milliards d'habitants supplémentaires viendront pour moitié d'Afrique, qui sera le grand continent du XXI<sup>e</sup> siècle. En 2050, il y aura plus de Français que d'Allemands, et plus d'Égyptiens que de

Russes. Dans quatre-vingt-dix ans, il y aura presque autant de Nigériens que de Chinois. Évidemment ce ne sont que des tendances. Mais si la France ne renonce pas à défendre sa langue et à la promouvoir, nous serons potentiellement plus de 700 millions dans quarante ans à parler français dans le monde, et 850 millions en 2060, voire un milliard si l'on inclut les pays membres de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) dans lesquels le français n'a pas le statut de langue officielle. Notre langue est la seule des grands espaces linguistiques que sont l'anglais, l'arabe, le chinois, l'espagnol, le portugais et l'hindi dont le nombre de locuteurs va tripler dans les années qui viennent. Et ce n'est pas du tout anecdotique. Économiquement, c'est un enjeu majeur. Parce que la culture, au sens large, devient un secteur économique important. Si on songe aux champs ouverts par l'industrie de l'audiovisuel, celle du tourisme, aux possibilités offertes par Internet, qui permet d'exercer de multiples métiers à distance... la langue a un pouvoir d'intégration économique absolument fondamental. Savez-vous que le français est la langue qui se développe le plus aujourd'hui en Afrique du Sud ? Les Africains du Sud, qui parlent déjà tous anglais, ont compris que leur destin était d'abord en Afrique et que pour cela il leur fallait parler français. J'ai également appris récemment qu'au Nigeria, le français était devenu langue nationale. Pourquoi passerions-nous à côté de cela ? Et je ne limite pas le raisonnement à la France et à l'Afrique. Il y a aussi, bien sûr, la Suisse, le Canada, le Vietnam, le Liban... Il y a, dans de nombreuses régions du monde, une évidence du français, qui suppose de sortir des institutions actuelles de la francophonie, trop limitées, et d'avoir un parlement de la francophonie, un exécutif, un budget... C'est un projet magnifique.

**Les Echos :** Vous présentez l'un et l'autre le projet européen comme une voie de sortie. Pourtant, l'année prochaine, l'eurozone sera la région du monde où il y aura le moins de croissance...

**Jacques Attali :** La croissance n'est plus le sujet dans un pays aussi développé que le nôtre. Ce qui compte, c'est l'orientation de la croissance, la justice sociale, la nature des emplois, la qualité de la vie, l'indice du développement humain... Le changement du modèle de développement vers d'autres technologies, voilà ce qui est important ! Le préparer exige d'investir, et si cet investissement n'est pas immédiatement porteur de croissance, ce n'est pas grave... En l'occurrence, quels sont pour nous les grands enjeux d'après-demain ? La France doit être un grand pays touristique, recevoir non pas 80 millions, mais 300 millions de touristes, qui viendront de Chine, d'Inde et d'ailleurs ; la France doit être une destination privilégiée pour les étudiants étrangers, les congrès internationaux, avec toutes les retombées économiques que cela suppose. Tout cela se prépare, s'anticipe. Je le répète, la question centrale, ce n'est pas le taux de croissance, c'est la préparation du modèle de demain. Et ce modèle, selon moi, ne peut se concevoir en dehors de l'Europe, et plus particulièrement de la zone euro. On en revient à ce que Luc disait tout à l'heure : que fait-on pour les prochaines générations ?

**Luc Ferry :** Je compléterai la réponse de Jacques sur un plan plus politique : personnellement, je suis fédéraliste parce que je suis souverainiste. Je pense que le détour par

l'Europe est le seul moyen de redonner du pouvoir aux États-nations. La mondialisation produit deux effets, qui expliquent que 80 % de nos concitoyens lui sont hostiles. Le premier, c'est le « non-sens » absolu de l'histoire : nous n'avancions plus animés par la représentation d'un grand dessein, convaincus, comme par le passé, que nous allons vers plus de liberté, plus de bien-être ; aujourd'hui nous avançons poussés dans le dos par l'obligation mécanique, anonyme et aveugle d'innover en permanence ou de crever... Schumpeter encore une fois. C'est vraiment l'homme clef dans cette affaire.

Deuxièmement, nous ne savons ni quel monde nous construisons, ni pourquoi nous le construisons. Mais il y a plus : dans le contexte de la mondialisation, les leviers des politiques nationales ne lèvent plus grand-chose. C'est cela, le phénomène majeur... Nous vivons la montée de l'impuissance publique. Le marché est mondial, la démocratie est restée nationale. La discrédance entre les deux fait que les leviers des politiques nationales sont assez peu opérants. D'où l'obligation d'un détour par les institutions européennes pour retrouver des marges de manœuvre sur un cours du monde qui nous échappe.

**Jacques Attali** : Tout à fait d'accord, encore faut-il savoir de quelles institutions nous parlons... Ce qui m'inquiète, plus que le taux de croissance dont nous parlions tout à l'heure, c'est le fait que l'on confonde encore l'Union européenne et la zone euro... L'Union européenne est l'ennemie de la zone euro. Un parlement européen n'est pas suffisant pour le gouvernement de la zone euro. Il faudrait mettre en place un parlement de la zone euro, entité nécessitant une base démocratique bien plus intégrée, puisqu'en son sein circule une même monnaie. Il est indispensable de distinguer institutionnellement les deux entités car ce sont deux projets différents... Dès lors, on pourrait imaginer un élargissement de l'Union européenne, qui intégrerait pourquoi pas la Moldavie, l'Ukraine, la Turquie, la Russie pour en faire une zone d'États de droit commun. J'en suis convaincu : si les Français et les Allemands s'entendaient sur ces deux concepts – une Union européenne susceptible d'aller jusqu'à la frontière chinoise, une zone euro qui deviendrait un ensemble fédéral –, plus personne ne quitterait l'Europe. Au contraire, nous attirerions toutes les élites du monde, le potentiel serait extraordinaire. Un potentiel qui se lit déjà dans les chiffres, d'ailleurs : si vous comparez aujourd'hui l'Europe et les États-Unis, vous constaterez que nous avons moins de chômeurs – au vu du taux de chômage réel outre-Atlantique –, une balance des paiements en excédent, une dette publique moins forte, une espérance de vie supérieure... Croyez-moi, nous n'avons rien à envier aux États-Unis, loin de là !

**Luc Ferry** : Je le répète. Il n'y a que deux questions politiques qui vailent : comment reprendre la main sur un cours du monde qui nous échappe de plus en plus au niveau des États-nations ? Réponse, grâce à l'Europe ; deuxièmement, pour quoi faire ? Quel sens donner à cette reprise en main ? Il ne faut pas présenter l'Europe seulement comme une union économique, mais surtout comme un espace de civilisation qui n'existe nulle part ailleurs. L'espace d'autonomie que j'évoquais tout à l'heure. Question du pouvoir, donc, et question du sens. Elles sont fondamentales.

**Les Echos** : À l'échelle de la France, quel sera selon vous LE grand sujet de 2014 ?

**Jacques Attali** : Sur le plan politique, ce sera la place du Front national dans ce pays. La grande question, à partir du mois de juin, c'est-à-dire après les élections municipales et européennes, ce sera « qui est le mieux placé, entre Sarkozy, Hollande, Valls, X ou Y, pour battre le FN en 2017 ? » On ne parlera que de cela. Un FN dont il faut ►

Nous n'avancions plus animés par la représentation d'un grand dessein (...), mais **poussés par l'obligation mécanique, anonyme et aveugle d'innover** en permanence ou de crever...

*Luc Ferry*





► combattre d'abord et avant tout le programme absurde : la Corée du Nord « mélanchonesque », avec l'antisémitisme et la xénophobie en plus... Sur le plan économique, la priorité de 2014 sera évidemment de réduire le chômage, tout en réduisant la montagne de nos dépenses. Deux objectifs qui peuvent sembler contradictoires, car si les dépenses publiques peuvent apparaître comme du gaspillage, on sait qu'elles génèrent presque toujours des emplois... Mais les vieilles recettes ne suffiront pas à résoudre le problème du chômage, pas plus que la croissance seule. Là encore, ce qui compte c'est la réorientation du modèle actuel. On ne mettra plus les gens dans des usines... La création d'emplois viendra de trois facteurs : le premier, c'est la formation, et en particulier la formation des chômeurs. Tous les pays qui ont fait reculer le chômage sont des pays qui forment les chômeurs, pour les faire revenir sur le marché du travail. Le deuxième impératif est d'aider les jeunes à créer leur propre entreprise. Enfin, trop de gens inscrits à Pôle emploi attendent d'avoir épuisé leurs droits pour chercher efficacement du travail. En France, les droits sont en particulier trop élevés pour les professions les mieux payées, et ils ne sont pas assez dégressifs... Aucun pays ne peut fonctionner s'il n'y a pas une incitation à chercher un emploi.

**Luc Ferry** : La formation professionnelle est un enjeu majeur, c'est vrai. Il faut réorienter l'argent vers les chômeurs. Mais il y a aussi le problème de la formation initiale. Songez qu'aujourd'hui, 160.000 jeunes quittent notre système scolaire chaque année pratiquement sans rien. Des Cocottes-Minute prêtes à exploser. C'est un désastre. Pour corriger le tir, il n'y a qu'une seule solution, que j'avais mise en place lorsque j'étais ministre de l'Éducation nationale... et qui a été supprimée une semaine après mon départ ! Il faut réinstaller des classes en alternance collège/entreprise, dès l'âge de 13-14 ans, pour que les jeunes en difficulté dans la voie générale découvrent des métiers. De cette façon, on garde les enfants dans l'enseignement général, on ne casse même pas le collège unique, mais on leur propose un parcours diversifié avec, par exemple, trois après-midis par semaine dans une entreprise... Et ça marche formidablement bien. On sauve littéralement leur vie scolaire. Il faudrait aussi, comme je voulais le faire, créer 5 ou 6 très grandes écoles dans la voie professionnelle. Nous sommes excellents dans le bateau de plaisance, l'hôtellerie, le tourisme, la restauration, la mode, les jeux vidéo, etc. Pourquoi ne pas créer l'équivalent de Polytechnique ou de l'École Normale Supérieure dans ces domaines ? En valorisant de la sorte ces filières professionnelles, les gamins ne les verraient plus comme des voies de garage. Ils s'y engageraient, non par défaut, mais positivement, en se disant qu'ils peuvent aller loin et même gagner de l'argent. Aujourd'hui, il ne faut pas se mentir : on ne choisit la voie professionnelle pour son enfant que s'il a raté la voie générale, donc par défaut. Ce n'est pas en faisant un peu de pub et en racontant des histoires que la voie professionnelle sera choisie positivement. Le seul moyen, c'est de créer de grands lycées des métiers qui ouvrent des perspectives d'excellence à un jeune qui a du talent...

**Jacques Attali** : Entièrement d'accord. À condition aussi de favoriser les passerelles, le brassage social, pour que ces

filières professionnelles ne soient pas réservées aux classes défavorisées. Mais qu'elles s'adressent aussi aux enfants de professeurs et d'ingénieurs...

**Les Echos** : Et sur le plan international, quelle sera la grande question de l'année ?

**Jacques Attali** : Le grand danger de 2014, c'est la guerre. À travers le monde, les risques d'explosion sont innombrables : des conflits inter-étatiques, entre la Chine et le Japon, la Turquie et l'Iran, l'Arabie saoudite et l'Irak, le Nigeria et le Cameroun, notamment dans le contexte de l'expansion géographique de Boko Haram... et des conflits intra-étatiques potentiellement extrêmement violents, comme en République centrafricaine ou au Sud-Soudan. On voit non seulement des sources de conflits partout, mais, en plus, des conflits qui, comme en 1913, peuvent entraîner des catastrophes par le jeu des alliances...

**La mise en place d'instances de régulation mondiales, qui était une utopie il y a encore quelques années, devient une nécessité absolue.**

*Luc Ferry*

**Luc Ferry** : Je suis au contraire très optimiste, car je me souviens de mes 17 ans. Quand j'ouvrais les yeux sur le monde politique, en mai 68, je voyais partout autour de moi des pays totalitaires : en Amérique latine, dans les pays de l'Est, la Russie, en Chine avec les 70 millions de morts de la révolution culturelle. Au cœur même de l'Europe, Franco était encore vivant, la Grèce des colonels était un régime néonazi et la Révolution des œillets n'était pas faite au Portugal. J'observe le chemin parcouru, et je constate que tout a tourné à l'avantage du modèle démocratique européen. On a beaucoup moqué Francis Fukuyama, et on a eu tort. Ce qu'il voulait dire en parlant de la « fin de l'histoire », ce n'est pas que l'histoire événementielle allait s'arrêter, c'est que nous étions incapables d'imaginer un autre modèle politique que le modèle démocratique-libéral. Il avait très largement raison...

**Jacques Attali** : Mais vous le disiez vous-mêmes tout à l'heure, la généralisation de la démocratie nationale dans une globalisation où il n'y a pas de démocratie mondiale, c'est le chaos.

**Luc Ferry** : C'est pourquoi je suis très favorable à l'idée, non pas de « gouvernement mondial », qui est une idée absurde et orwellienne, mais à la mise en place d'instances de régulation mondiales. C'était une utopie il y a encore quelques années, mais elle devient une nécessité absolue. Nous avons besoin d'instances de régulation sur le plan financier, écologique, mais aussi démocratique, et même moral tout simplement. Il y a là quelque chose d'essentiel, qui deviendra probablement une réalité dans les années qui viennent. ●

**Angela Merkel** - VINCENT BOLLORE - Her  
Ratatouille - DICK COSTOLO - Janet Yellen - DA  
**Stephen Elop** - Patrice Motsepe - Ma  
*Maurice Lévy* - FRANCK RIBÉRY - Carlos Tava  
**Daft Punk** - Marine Le Pen - **Vittorio**

LES  
**EB0**

**DONT ON PARLERA  
EN 2014**

Guillaume Pepy - Wang Jianlin - Tamim ben F

Henri Proglio - Anne Hidalgo - NKM  
DANIÈLE NOUY - Maréchal Joffre - MANUEL VALLS  
Marissa Mayer - MARTIN SCHULZ  
Carlos Tavares - Dilma Rousseff - XI JINPING  
Vittorio Colao - ALEX SALMOND - Shinzo Abe  
Hamad Al-Thani - Hassan Rohani - Jeff Koons  
Merkel - VINCENT BOLLORE - Henri Proglio - ANNE  
FRANCK COSTOLO - Janet Yellen - DANIÈLE NOUY - M  
Elop - Patrice Motsepe - Marissa Mayer -  
Lévy - FRANCK RIBÉRY - Carlos Tavares - Dilma Ro  
k - Marine Le Pen - Vittorio Colao - ALEX

**A**ngela Merkel relancera-t-elle l'Europe ? Carlos Tavares sauvera-t-il Peugeot ? Xi Jinping donnera-t-il un second souffle à la croissance chinoise ? Hassan Rohani tiendra-t-il la promesse d'un Iran apaisé ? Henri Proglio sera-t-il reconduit à la tête d'EDF ? Dans les pages qui suivent, nous vous présentons 30 personnalités qui feront l'actualité des mois à venir...

Henri Proglio - Anne Hidalgo - NKM  
DANIÈLE NOUY - Maréchal Joffre - MANUEL VALLS  
Marissa Mayer - MARTIN SCHULZ  
Carlos Tavares - Dilma Rousseff - XI JINPING  
Vittorio Colao - ALEX SALMOND - Shinzo Abe  
Hamad Al-Thani - Hassan Rohani - Jeff Koons

## ANGELA MERKEL l'inusable chancelière



**P**remière femme chancelier, Angela Merkel entame son troisième mandat. Cette fan de Wagner doit sa longévité à sa faculté extraordinaire de synthèse. Pour l'énergie nucléaire, contre l'introduction d'un salaire minimum. Autant de convictions que « Mutti » a abandonnées, quitte à faire perdre le nord à son Parti chrétien-démocrate (CDU). Fille d'un pasteur protestant, cette physicienne a grandi à l'est.

Helmut Kohl la remarque après la chute du mur. Le chancelier lui confie le ministère de la Jeunesse, puis celui de l'Environnement, où elle dévoile sa capacité à forger des compromis internationaux. Trois ans plus tard, il perd les élections et celle qu'il appelle sa fille (« Mädchen ») signe son arrêt de mort politique en l'attaquant dans l'affaire des caisses noires de la CDU. Il n'est pas la seule victime de cette bonne vivante à qui l'on donnerait le bon Dieu

sans confession. À 59 ans, celle qui fait ses courses au supermarché et cuisine des roulades à son mari affirme ne pas avoir de modèle. Sa relation avec François Hollande n'a rien à voir avec celle qu'elle avait avec son ami Nicolas Sarkozy. Avec ses nouveaux alliés sociaux-démocrates (SPD), le gouvernement Merkel III a plusieurs priorités, dont celles de stabiliser la zone euro et de réussir le tournant énergétique. **Thibaut Madelin**

### CE QU'ON DIT D'ELLE...

On la présente chez elle comme une reine du compromis, mais en Europe elle est devenue « Madame Nein », s'opposant à tout soutien financier permanent de l'Allemagne aux pays indisciplinés du Sud.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Si la chancelière ne monte jamais la voix, cela ne veut pas dire qu'elle n'est jamais en colère. Dans ce cas-là, elle manie le sarcasme à l'égard de ses interlocuteurs, aussi éminents soient-ils.




## Vincent Bolloré

**Plus de 15 ans après son raid sur Bouygues**, près de 10 ans après avoir jeté son dévolu sur Havas, Vincent Bolloré va voir cette année ses ambitions couronnées dans les médias. Sauf surprise, il deviendra au mois de juin le président de Vivendi

à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires. À 62 ans, l'homme d'affaires breton se retrouvera alors à la tête d'un groupe recentré sur les médias après la scission de SFR, actionnaire à 100 % de trois acteurs majeurs dans le monde du

divertissement : Canal+ dans la télévision, Universal Music dans la musique et GVT dans la téléphonie et la télévision. Reste à savoir quel sera son plan de marche pour remettre en mouvement une maison en panne de stratégie depuis 2 ans. **G.P.**



**P**our l'instant, il ne se dévoile pas officiellement. « *Mes souhaits n'infléchiront pas le cours de l'Histoire. Ce n'est pas une préoccupation du quotidien* », expliquait Henri Proglio en novembre aux « Échos », en réponse à une question sur ses velléités d'effectuer un second mandat à la tête d'EDF. « *J'ai une mission, je l'accomplis, et la question de la suite ne se pose pas pour le moment* », indiquait-il aussi au « Monde » l'été dernier. Mais le sujet ne fait guère de doute : Henri Proglio n'a visiblement guère envie de prendre sa retraite. Alors que peu de gens pariaient sur son maintien après l'élection présidentielle de 2012, sa reconduction à la présidence du groupe n'est plus taboue. Et le compte à rebours est désormais enclenché : son mandat s'achève en novembre 2014. Un premier verrou statutaire a été levé par son

prédécesseur : si Henri Proglio ses 65 ans en juin 2014, Pierre Gadonneix a relevé à 68 ans la limite d'âge pour présider l'entreprise publique. Tout au long de l'année 2013, Henri Proglio a aussi montré qu'il était capable de travailler en bonne intelligence avec le gouvernement : il a réglé un conflit ancien sur la taxe finançant les énergies renouvelables (la CSPE), a convaincu l'exécutif de donner de la visibilité au secteur sur les tarifs, a réglé son divorce avec Veolia en partageant Dalkia.

Il a également réussi à nouer un accord avec Londres pour construire deux EPR en Grande-Bretagne, signant aux yeux de la filière le renouveau du nucléaire en Europe. Un « *cercle vertueux* », selon l'expression d'un dirigeant du groupe, qui s'est traduit dans le quasi-doublement du cours de bourse d'EDF en 2013.

**Véronique Le Billon**

**HENRI PROGLIO**  
en piste pour un nouveau mandat

### CE QU'ON DIT DE LUI...

« *Il n'est pas idiot. Le problème, c'est qu'il pense que tout le monde l'est.* » (un acteur du secteur)

### CE QU'ON SAIT MOINS...

C'est le meilleur ratio salaire/cours de Bourse : le cours du titre EDF a quasiment doublé en 2013, pour un salaire désormais plafonné à 450.000 euros annuels.



## ANNE HIDALGO-NKM duel de femmes pour la mairie de Paris

### CE QU'ON DIT D'ELLE...

Elle ne s'est pas fait que des amis chez les automobilistes avec ses campagnes presque compulsives contre le diesel. Son élection pourrait conduire à la radicalisation de certains des choix les plus caractéristiques de l'ère Delanoë, notamment en matière d'urbanisme et à propos de la place que doit y occuper la voiture.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

L'ancienne inspectrice du travail, proche de Martine Aubry avant qu'elles ne se fâchent, est consciente qu'un de ses déficits est son image auprès des chefs d'entreprises. Elle mène donc une active campagne de dîners avec les principaux représentants de ce microcosme, aidée par son ami Christophe Girard, proche des patrons du luxe, et par Serge Weinberg, ou encore Bernard Spitz, un pilier des Gracques.

### CE QU'ON DIT D'ELLE...

À l'instar de DSK naguère dans le camp socialiste, la candidate de l'UMP à la mairie de Paris, qui se fait appeler elle aussi par les trois initiales de ses prénom et noms, suscite auprès des militants le même mélange d'admiration pour son brio et d'agacement face à sa démarche solitaire.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Ses interlocuteurs sont souvent surpris de la façon avec laquelle cette jeune femme raffinée peut, dans le feu de la bataille politique, se mettre à parler de ses adversaires dans le langage des « Tontons flingueurs », voire pire !

**L**a première caresse depuis des années le rêve de s'installer dans le plus beau bureau de l'hôtel de ville. La seconde ne songe que depuis peu à ravir la mairie de Paris à la gauche, mais sa campagne a la ferveur des débuts. Anne Hidalgo (PS) et Nathalie Kosciusko-Morizet (UMP) mènent la bataille la plus électrisante des élections municipales à venir. Parce

que Paris en est le plus beau trophée. Et parce que celles qui rêvent de le ravir sont à la fois semblables – même modernité, même goût assumé du pouvoir – et totalement différentes.

Anne Hidalgo, Parisienne depuis 30 ans et élue depuis treize, mise sur son ancrage local et sa solide connaissance des dossiers. Cette fille de républicains espagnols, inspectrice du travail et féministe, est une femme engagée.

Travailleuse, passionnée mais peu « clivante », elle se déclare en septembre 2012. On lui connaît peu de divergences avec le maire de Paris, Bertrand Delanoë, qu'elle seconde fidèlement au poste de première adjointe. Elle n'a pas de troupes, peu d'ennemis, et reste méconnue du grand public. Situation inconfortable qu'elle a su cependant retourner à son avantage. La voilà à 54 ans à la tête d'une équipe élargie aux communistes qui rassemble vieux routiers de la

chose municipale, jeune garde du PS et figures de la société civile pour une campagne aux accents participatifs très bobo. Il lui reste à s'émanciper du maire sortant sans renier son bilan. L'exercice est délicat, d'autant que ses adversaires la caricaturent volontiers en héritière sans grand charisme. Affichant une sérénité à toute épreuve, Anne Hidalgo déroule une campagne sans faux pas qui la maintient en tête des sondages depuis un an. Mais manque quelque peu d'aspérités aux yeux de certains...

Des aspérités, Nathalie Kosciusko-Morizet en souhaiterait sans doute un peu moins. Même si cette polytechnicienne, qui a reçu le sens politique en héritage, conserve de ses études un goût prononcé pour la stratégie. Sa campagne, menée tambour battant, ne laisse pas indifférent ; à l'image de sa personne. « *Courageuse* » et « *brillante* » selon ses fidèles, « *hautaine* » selon ses détracteurs, celle qui a depuis le début le handicap de n'être pas élue de Paris mais de Longjumeau (Essonne) a choisi d'aller à l'affrontement dans un arrondissement de gauche, le XIV<sup>e</sup>. NKM, 40 ans, dont onze de politique, réveille depuis un an la droite parisienne en lui parlant de numérique et d'écologie ; deux dadas hérités de ses passages ministériels. Elle suscite son admiration lorsque, en disciple de Nicolas Sarkozy dont elle fut porte-parole de campagne en 2012, elle déploie ses talents de tacticienne pour tenter réunir la turbulente famille avec un succès relatif. Elle l'irrite aussi, quand des imprécisions laissent à penser qu'elle connaît mal la capitale ou réveillent un vieux soupçon : que Paris ne soit qu'un marchepied au service de plus hautes ambitions. « *Je veux être maire de Paris* », balaie-t-elle du revers de la main. Elle n'est pas la seule... Paris vaut bien un duel, et celui-ci s'annonce musclé. **Laurence Albert**

## Ratatouille

**Si Disney doit beaucoup à une souris, Disneyland Paris misera gros en 2014** – et les années suivantes – sur un rat déjà mondialement célèbre : Ratatouille. La vedette du film animé de Pixar, distribué par Disney et qui fit un carton en 2007, est en effet au cœur de la nouvelle attraction phare que l'exploitant du parc ouvrira au public au début de

l'été prochain. On peut même parler d'un espace dédié puisqu'il comportera également un restaurant et une boutique. Au-delà de Ratatouille, il vise rendre hommage à Paris et à la gastronomie française. Pour l'opérateur de la première destination touristique européenne, en quête d'une croissance rentable, ce lancement est crucial. Sa dernière grosse attraction remonte à

2008 avec la « Tour de la Terreur » dont le coût a dépassé la centaine de millions d'euros. Avec Ratatouille, la facture serait plutôt de l'ordre de 200 millions. L'attraction, qui fera appel à tous les sens, est il est vrai inédite. Elle repose sur la combinaison de plusieurs technologies, dont un nouveau système de guidage des véhicules par informatique. La 3D sera évidemment au rendez-vous. **C.P.**



## DICK COSTOLO le nouvel homme fort de Twitter

**I**n'a sans doute ni la vision d'un Larry Page ni l'audace d'un Mark Zuckerberg. Et ses 50 ans détonnent dans une Silicon Valley où certains de ses homologues ont la moitié de son âge... Mais l'année 2013 a bel et bien placé Dick Costolo dans la lumière. À la tête de Twitter depuis trois ans, il a porté l'introduction en Bourse du réseau aux plus de 230 millions d'utilisateurs. Il faut dire que personne d'autre ne pouvait rassurer les investisseurs mieux que lui. Lors de son arrivée dans la firme à l'oiseau – en 2009 comme directeur des opérations puis comme directeur général en remplacement du cofondateur Evan Williams (l'intérim qu'il devait assurer au départ s'est finalement prolongé) –, sa mission était claire : monétiser le succès d'audience. Les débuts ne sont pas aisés. Dick Costolo aurait même été viré durant quelques heures, en 2010, lors d'un conseil d'administration tendu... Mais le nouvel homme fort de Twitter est persévérant. Il a déjà à son actif



plusieurs créations de start-up (il a vendu l'une d'elles, Feedburner, à Google chez qui il a travaillé deux ans) et de longues années au poste de consultant chez Andersen Consulting qui lui ont forgé l'un des meilleurs carnets d'adresses de la Silicon Valley. Proche des Démocrates, il a ainsi été nommé au conseil national des

développement international, en ouvrant des bureaux dans les marchés clef et en multipliant les partenariats avec les acteurs locaux pour installer la marque. Premier défi réussi. Si Twitter n'est toujours pas rentable, son discours sur la stratégie de long terme a rassuré et la capitalisation boursière de la société a doublé. **N.Ra.**

### CE QU'ON DIT DE LUI...

Dans l'univers de la « tech », c'est « l'adulte » de service, portant plus volontiers un costume qu'un sweat à capuche.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Diplôme d'informaticien en poche, Dick Costolo a refusé des postes, au milieu des années 80, pour assouvir sa passion : la comédie, et plus exactement l'improvisation. Il s'est même inscrit dans une école de théâtre à Chicago, où il donnera notamment la réplique à l'acteur Steve Carell.

télécommunications (NSTAC) par Barack Obama. Sous son impulsion, Twitter met en place plusieurs produits publicitaires sans se dénaturer. Il adopte aussi un vrai plan de

## JANET YELLEN

### la femme la plus puissante du monde

**A**ngela Merkel ne sera bientôt plus la femme la plus puissante du monde : Janet Yellen, 67 ans, va prendre les commandes de la Réserve fédérale américaine fin janvier, en remplacement de Ben Bernanke. La « colombe » l'a emporté face à l'arrogant Larry Summers, favori du président Barack Obama, au terme d'une redoutable guerre de succession. Pour la première fois de l'Histoire, une femme va diriger la plus influente des banques centrales. La mission s'annonce difficile. Son prédécesseur a annoncé, à partir de janvier, une diminution des mesures exceptionnelles de soutien à l'économie américaine. Janet Yellen devra donc piloter la sortie de crise. Au moindre faux pas ou mot de travers, elle peut faire chavirer les marchés financiers mondiaux. La banquière le sait, qui était vice-présidente de l'institution monétaire depuis 2010 : elle a vécu la tempête de juin, provoquée par de simples paroles de Ben Bernanke. Cette femme discrète fut l'élève du keynésien James Tobin, prix Nobel d'économie et inventeur de l'Opération Twist (un dispositif d'intervention de la Fed pour faire baisser les taux de long terme) : elle est sans doute la mieux placée pour mener une sortie en douceur. Janet Yellen est moins préoccupée par l'inflation que par le chômage. Elle qui était à la manœuvre pour que la banque centrale utilise toute la puissance de son bilan pour soutenir les actifs américains ne prendra certainement pas le risque de débrancher trop tôt la perfusion. **Isabelle Couet**



#### CE QU'ON DIT D'ELLE...

Janet Yellen serait « la plus colombe des colombes » de la Réserve fédérale. Une qualité particulièrement appréciée des marchés financiers, qui profitent pleinement des liquidités injectées en abondance. Janet Yellen aurait été l'un des plus ardents partisans de la politique d'achats d'actifs par la Fed.

#### CE QU'ON SAIT MOINS...

À Yale, Janet Yellen s'est fait connaître pour ses notes de cours et son écriture méticuleuse. Son cahier de macroéconomie est devenu un manuel officieux pour plusieurs générations d'élèves comme le relate Willem Buiters, ancien doctorant de l'université devenu chef économiste de Citigroup.

## Danièle Nouy

**À 63 ans, c'est la consécration pour Danièle Nouy.** Le Parlement européen a largement confirmé le 11 décembre la Française à la tête du mécanisme de supervision bancaire unique (MSU) de la zone euro. Ce mandat de cinq ans non renouvelable est historique, puisqu'elle

sera la première à occuper cette fonction dans une Union bancaire en pleine construction. La supervision directe ne doit formellement débiter qu'en novembre. Mais, d'ici là, les chantiers ne manqueront pas : entre 2014 et 2015, le MSU devrait avoir recruté près d'un millier de personnes.

Surtout, la BCE a lancé une gigantesque opération vérité parmi les 128 groupes bancaires de la zone euro actuellement considérés comme significatifs : qualité du bilan, stress tests... Un exercice clef, pour asseoir réellement la crédibilité du nouveau régulateur. **E.L.**



## LE MARÉCHAL JOFFRE héros controversé de la Grande Guerre

L'anniversaire du centenaire de la guerre de 14-18 battra son plein les prochains mois. À l'occasion de ce travail de mémoire resurgira naturellement le souvenir des quelque 1,5 million de Français qui périrent pendant la Grande Guerre, mais aussi des figures indissociables du conflit. À commencer par le maréchal Joseph Joffre, même s'il demeure un des acteurs les plus controversés d'alors. Quand la France entre en guerre le 3 août 1914, ce polytechnicien né à Rivesaltes en janvier 1852 est à la tête des opérations en tant que commandant en chef de l'armée. Les premiers combats menés sur la Sambre et à Charleroi sont effroyables d'un point de vue humain. Mais début septembre, Joffre se couvre de gloire en organisant la retraite et en stoppant l'avancée des troupes allemandes sur Paris : c'est

la victoire de la Bataille de la Marne, remportée avec l'aide du général Gallieni – et des taxis de la capitale mobilisés pour acheminer les soldats français au front. Certains contesteront toutefois son rôle. Et après la très sanglante bataille de Verdun et l'échec de celle de la Somme, le « Grand Père », comme le surnommaient ses poilus, devient la cible des critiques des militaires et des politiques, qui lui reprochent les saignées humaines entraînées par sa stratégie d'offensives. Mis à l'écart fin 1916, il est nommé conseiller technique du gouvernement, mais démissionne vite. Comme lot de consolation, il est fait maréchal de France, titre qui n'avait plus été attribué depuis vingt ans ! Le 14 juillet 1919, Joffre sera néanmoins aux côtés de Foch et de Pétain au défilé de la Victoire. **Nathalie Silbert**

### CE QU'ON DIT DE LUI...

Vainqueur de la bataille de la Marne, il sauva Paris et la France de la catastrophe.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Le général Joffre est à l'origine du verbe « limoger ». À partir d'août 1914, il ordonna en effet l'assignation à résidence à Limoges des officiers d'état-major relevés de leur commandement.

## MANUEL VALLS le vice-Premier ministre

Un soir de décembre, dans le local de la section du PS à Calais. Manuel Valls va prendre la parole lorsqu'une militante lance : « Président demain ! ». Rire crispé du ministre de l'Intérieur, qui répond du tac au tac : « Ça va trop vite, ça va me valoir des ennuis ». Trop vite, c'est aussi ce qu'a pensé Manuel Valls lorsqu'il a cru, début novembre, devoir succéder à Jean-Marc Ayrault à Matignon. « La question d'une nouvelle manière de travailler se posera après les municipales et les européennes », confiait-il à la fin de l'année, avant de préciser, prudent : « Avec ou sans remaniement ». L'ambition n'est pas formulée – seul le Président décide – mais elle est transparente. Et pour cause : rien ne semble arrêter le ministre de l'Intérieur. Ni les polémiques, ni l'hostilité de Jean-Marc Ayrault. Le second semestre 2013 a été chahuté : fuites sur son opposition à la réforme pénale de Christiane Taubira et sur son questionnement à propos du regroupement familial, doutes formulés publiquement sur la volonté d'intégration des Roms et affaire Leonarda... Le chef de

l'État l'a plus ou moins soutenu, selon les cas, mais à chaque fois Manuel Valls a triomphé dans les sondages. À la fin 2013, il arrivait en tête de tous les baromètres politiques. Et ses prises de position sur l'immigration, contestées par les écologistes et une partie des socialistes, ne lui ont rien coûté auprès des sympathisants de gauche. Sa popularité est son bouclier. Celui qui l'incite, au nom de la « République intransigeante », à faire bouger toujours plus les lignes de la gauche tout en se posant en rempart contre le FN. Au point que plusieurs de ses collègues de gouvernement le soupçonnent de « jouer avec le feu pour faire le buzz », voire carrément de « faire monter le FN pour être nommé à Matignon ». Ces derniers mois, le ministre de l'Intérieur a pu constater l'ampleur de l'irritation qu'il suscite dans son propre parti. Même si la politique est d'abord affaire de rapport de force, ces aigreur peuvent finir par être un handicap pour qui aspire à rassembler la majorité. **Elsa Freyssenet**



### CE QU'ON DIT DE LUI...

Il a pris pour modèle le « Tigre » Clemenceau pour sa conception « intransigeante » de la République et son destin politique.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Ses options économiques le placent à la droite du PS, mais Manuel Valls ne veut surtout pas paraître isolé. Il cultive son amitié avec Arnaud Montebourg, avocat de l'interventionnisme, et veille à avoir de bonnes relations avec Benoît Hamon, marqué à gauche.



## STEPHEN ELOP

### De Nokia à Microsoft, l'art du rebond

Cet homme est un surfeur. Depuis son arrivée aux commandes de Nokia, en septembre 2010, Stephen Elop s'est maintenu admirablement sur la crête de la vague roulante : il vient même de rebondir, trois ans plus tard, chez Microsoft. Dès 2011, le nouveau PDG a déchaîné la tempête chez le constructeur de mobiles finlandais, en déclarant que sa plate-forme était « *en feu* », et qu'il allait falloir « *se jeter dans l'eau glacée* ». Les Nokia ont abandonné le système d'exploitation Symbian qu'ils avaient passé tant d'années à bichonner, mais jugé trop complexe et dépassé. Ils ont fait table rase du passé pour embrasser l'univers Windows Phone. Le hic, c'est qu'en 2011 Nokia n'avait déjà plus les moyens de s'offrir une année à vide. L'ex-numéro un du mobile a vu ses ventes dégringoler et a enregistré plus de 5 milliards d'euros de pertes en deux ans. Impossible, dans ces conditions, d'imposer sa marque Lumia face à Apple ou Samsung, et cela malgré la contribution financière de son riche partenaire Microsoft. C'est pourquoi Stephen Elop a déclaré forfait et vendu la partie « équipements mobiles » de Nokia à Microsoft en septembre 2013, pour 5,44 milliards d'euros. Si la part de marché mondiale de Windows Phone n'est que de 4 %, la plate-forme décolle doucement et le géant américain peut se permettre d'attendre. En revanche, la Finlande a perdu un champion qui a valu près de 100 millions d'euros en Bourse, et l'Europe son dernier équipementier. Stephen Elop, lui, a gagné sur tous les tableaux, réintégré chez Microsoft, non sans avoir touché son parachute doré de Nokia. Depuis que Steve Ballmer a annoncé son départ dans le courant de l'année 2014, il est régulièrement présenté comme l'un de ses successeurs potentiels. **Solveig Godeluck**

#### CE QU'ON DIT DE LUI...

En quittant la direction de Nokia, Stephen Elop a touché un bonus de 18,8 millions d'euros, autrement dit plus de quatre fois son salaire.

#### CE QU'ON SAIT MOINS...

Le président de Nokia, Risto Siilasmaa, lui a demandé de rendre cette prime de départ. Il a refusé, arguant qu'il avait besoin de ces sommes pour financer son divorce.

## Martin Schulz

**Entré il y a 20 ans au Parlement européen, Martin Schulz veut le quitter par la grande porte,** rien

moins qu'en devenant le premier président de la Commission élu au suffrage indirect. C'est l'ambition que caresse depuis des années cet ancien libraire, entré chez les socio-démocrates allemands à 18 ans. Ce parfait polyglotte a franchi la première étape, en étant désigné candidat des socialistes continentaux pour les élections européennes de mai, dont le camp vainqueur pourrait désigner son leader pour prendre la présidence de la Commission européenne. Martin Schulz a réussi dans le passé à émerger comme figure européenne par quelques passes d'arme devenues mémorables, notamment avec Silvio Berlusconi ou Jean-Marie Le Pen. Sera-t-il aussi pugnace comme président de la Commission face aux chefs d'État ? À suivre **R.Ho.**

## PATRICE MOTSEPE

### le Bill Gates africain

À sa manière, Patrice Tlhopane Motsepe, l'enfant de Soweto, est aussi le rejeton de Madiba. À 52 ans, le milliardaire sud-africain a pu bâtir sa fortune grâce à la politique de Black Economic Empowerment (BEE), la promotion économique des noirs, initiée par Nelson Mandela. Une fortune qu'il s'attache aujourd'hui à redistribuer selon les principes de l'Ubuntu (« humanité » en zoulou, qui signifie venir en aide aux plus démunis). Patrice Motsepe, 490<sup>e</sup> fortune mondiale, pèse aujourd'hui 2,7 milliards de dollars, selon le classement établi par Forbes. Ancien avocat, ce fils d'un épicier et d'une institutrice a fondé le groupe minier ARM (African Rainbow Mineral) en 1997. Groupe qu'il a fait grandir à coup d'acquisitions de mines dans le cadre de la BEE. Mais



## MARISSA MAYER, attendue au tournant chez Yahoo!

**P**our Marissa Mayer, débauchée de Google à prix d'or pendant l'été 2012, l'année 2014 est celle où on l'attend au tournant. Elle doit apporter la preuve qu'elle est bien en mesure de faire revenir Yahoo dans le peloton de tête des grands groupes du numérique. Elle devra d'abord monétiser l'acquisition de Tumblr, une société quasiment sans revenus, pour 1,1 milliard de dollars au printemps dernier. Comment organiser les synergies avec Yahoo ? Comment augmenter les revenus publicitaires sans faire fuir les utilisateurs ? Marissa Mayer devra aussi éclaircir les conditions d'application du partenariat passé en 2010 avec Microsoft pour contrer Google dans les fonctions de recherche. Visiblement, l'intéressée est elle-même déçue par les résultats, jusqu'ici. Ce sera sûrement un sujet de discussion difficile avec le successeur de Steve Ballmer.

Bien entendu, Yahoo doit aussi séduire les utilisateurs de mobiles. Pour cela, il lui faudra du contenu, pour non seulement attirer, mais aussi faire revenir les internautes. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre les recrutements récents de plusieurs stars des médias américaines, comme Katie Couric. Il y a urgence, le nombre de visiteurs uniques regardant des vidéos ayant chuté à 42,3 millions en octobre, contre 55,3 millions un an auparavant. Marissa Mayer doit encore trouver un ou une patronne pour la division médias du groupe. Même si elle a tranché et choisi de faire de Yahoo une société de technologie, et non de médias, elle a besoin de contenus originaux. Enfin, le groupe a prévu de proposer en 2014 des solutions de cryptage des échanges, pour tenter de persuader ses utilisateurs qu'ils sont à l'abri des écoutes de la NSA.

**Karl De Meyer**



### CE QU'ON DIT D'ELLE...

Derrière le sourire éclatant qui a fait d'elle une des coqueluches de la Silicon Valley, la patronne de Yahoo ! cache un style de direction plutôt autoritaire. Ingénieur de formation, sortie de Stanford, c'est une femme de produit qui se concentre sur l'innovation, estimant que « l'intendance suivra ». L'ancienne dirigeante de Google a amené avec elle une part de la culture de cette entreprise, connue pour chercher à faciliter le plus possible la vie au travail du personnel, mais

gommant aussi, du coup, la frontière avec sa vie familiale.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Mayer s'est fait en quelques mois la réputation peu flatteuse d'être systématiquement très en retard à ses rendez-vous. Énorme travailleuse, elle se fixe des agendas si chargés qu'il est fréquent que les gens avec lesquels elle a pris rendez-vous fassent littéralement la queue devant son bureau. On l'accuse de n'avoir guère de respect pour « le temps des autres ».

### CE QU'ON DIT DE LUI...

S'il n'est pas officiellement membre de l'ANC, l'une de ses sœurs est l'épouse de Cyril Ramaphosa, présenté comme l'un des candidats les plus sérieux au poste de prochain président de l'Afrique du Sud en 2019.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Fan de football, il a créé une compétition regroupant des écoles sud-africaines et dotée de 400.000 dollars. L'argent reversé aux écoles permet d'acheter du matériel scolaire.

L'enrichissement personnel d'une petite élite noire passe de plus en plus mal dans une économie sud-africaine en crise. Devenu le premier milliardaire noir d'Afrique du Sud, Patrice Motsepe aurait pu se contenter de gérer sa fortune ou la dépenser en subventionnant son club de football fétiche, mais il a finalement répondu à l'appel au don des milliardaires américains. Il est en effet le premier africain à avoir rejoint le Giving Pledge de Warren Buffett et Bill Gates. Avec sa femme, Precious, très active à la façon de Melinda Gates, il a reversé la moitié de sa fortune personnelle à sa fondation, créée en 1999. Objectif : améliorer le quotidien et les conditions de vie des plus pauvres. Un Africain ancré dans l'Histoire de son pays, quand, petit, il voyait son père venir en aide aux démunis pendant l'apartheid. L'homme, longtemps décomplexé face à l'argent, n'hésite plus désormais à inciter les étudiants sud-africains à poursuivre leur quête de passion et de bonheur, plutôt que d'argent. **Pierrick Fay**

## Maurice Lévy

### Personnage incontournable du paysage publicitaire,

Maurice Lévy a pris, à 71 ans, une autre dimension depuis l'annonce des fiançailles de Publicis avec l'américain Omnicom, les hissant numéro un mondial de la profession. Au point que certains ont même évoqué l'idée d'un « biopic » sur le président du directoire de Publicis, comme ceux consacrés à Mark Zuckerberg, fondateur de Facebook, ou au mythique patron d'Apple, Steve Jobs. Durant les trente premiers mois de cette fusion, John Wren, patron d'Omnicom, et Maurice Lévy seront co-PDG du nouvel ensemble. Après quoi le Français laissera la place à son homologue new-yorkais, pour devenir président non exécutif. Devenu simple « chairman », l'entrepreneur Maurice Lévy se satisfera-t-il longtemps d'un poste d'observateur bienveillant ? Difficile en tout cas de l'imaginer en « sleeping partner ». **V.R.**



#### CE QU'ON DIT DE LUI...

Brocardé et mal-aimé par le public français, Franck Ribéry jouit à l'inverse en Allemagne d'une grande cote de popularité, que ses écarts extra-sportifs n'ont jamais affectée. Il y est adulé par les supporters du Bayern Munich et se verrait bien finir sa carrière en Bavière, où il a débarqué en 2007.

#### CE QU'ON SAIT MOINS...

Renvoyé du centre de formation de Lille à 16 ans pour ses mauvais résultats scolaires et son comportement turbulent (et un physique jugé trop frêle), il a évolué plusieurs années dans des équipes semi-professionnelles de National (3<sup>e</sup> division). Mais repéré ensuite par le FC Metz, il y fera ses premiers pas en Ligue 1, à 21 ans, et deviendra aussitôt la révélation de la saison 2004-2005.

## FRANCK RIBÉRY sur le chemin de la rédemption

C'est peu dire que Franck Ribéry est imprévisible. Autant pour ses adversaires sur le terrain, qu'il martyrise par sa vitesse et ses dribbles, que pour ses propres coéquipiers, qui doivent subir ses nombreuses blagues de potache. Mais si sa maîtrise du contre-pied en a fait un prétendant au Ballon d'or 2013 (le lauréat n'était pas connu au moment du bouclage), elle a aussi conduit le natif de Boulogne-sur-Mer, où une tribune du stade local porte son nom, à des sorties pas toujours contrôlées. Son aventure tarifée avec Zahia, pour laquelle il comparaitra devant le tribunal correctionnel de Paris à partir du 20 janvier pour sollicitation de prostituée mineure, ou le désastre du Mondial 2010 ont rabaisé l'ex-coqueluche des Français au rang de « racaille immature ». À trente ans, ce père de trois enfants marié à son amour de jeunesse a pourtant porté le Bayern Munich sur le toit de l'Europe l'an dernier (champion d'Allemagne, vainqueur de la Ligue des Champions) et guidé une équipe de France mal en point vers la Coupe du monde au Brésil, où les Bleus joueront leur dernier match du premier tour contre l'Équateur, à Rio de Janeiro. Si jamais ses performances ne suffisaient pas à redorer son blason, ce musulman converti depuis 2006 pourra toujours grimper le Corcovado et tenter de convaincre le Christ Rédempteur d'intercéder en sa faveur. *Pierre Demoux*





## CARLOS TAVARES l'automobile dans le sang

L'homme l'a avoué sans ambages dans une interview à « Challenges », en janvier 2013 : « J'ai toujours rêvé d'être pilote, mais je n'étais pas assez doué, ni assez fortuné. Je suis devenu ingénieur faute d'avoir pu être pilote. » Cette phrase résume une facette essentielle de Carlos Tavares, futur patron de PSA Peugeot-Citroën, qui sera nommé président du directoire dans le courant de l'année. Dès 14 ans, ce féru d'automobile se porte volontaire pour être commissaire de piste sur le circuit d'Estoril, près de Lisbonne, où il est né et a grandi. Jeune centralien, il enchaîne les compétitions de rallye,

passion qui ne le quittera jamais au cours de sa longue carrière chez Renault, entamée en 1981. Au sein de la marque au losange, il est tour à tour ingénieur d'essais, patron du programme de la Mégane 2, puis passe chez l'allié Nissan, où il dirige à partir de 2005 la zone Amérique du Nord, qu'il contribue à redresser. Un parcours et un profil internationaux qui le propulsent numéro deux de Renault en 2011, suite au départ de Patrick Pélata, fusible de la fausse affaire d'espionnage qui avait alors secoué le groupe. Le dirigeant ne délaisse pas sa passion pour autant – quitte à rouler en rallye en pleines négociations finales des accords de

compétitivité ! – et se bat pour faire renaître la célèbre marque sportive Alpine. Mais à la tête de Renault, il se taille aussi la réputation d'un redoutable chasseur de coûts. « Je veux des ventes rentables », martèle sans fin le dirigeant. Lors des négociations sociales chez Renault, début 2013, Carlos Tavares, qui voulait fermer des usines sur le sol français, s'était ainsi heurté à Carlos Ghosn. Ce n'était pas le premier désaccord entre les deux hommes. Lassé de voir son horizon chez Renault bouché par le PDG de Renault-Nissan, Carlos Tavares décide alors de rompre avec fracas en août dernier, et de rebondir chez PSA. **Maxime Amiot**

### CE QU'ON DIT DE LUI...

« Il a un losange à la place du cœur. » Ceux qui l'ont côtoyé chez Renault évoquent souvent son perfectionnisme, son exigence extrême. Certains soulignent aussi qu'il est l'un des rares à connaître tous les ressorts de l'alliance Renault-Nissan. Une expérience qui pourrait lui être bien utile pour réussir un éventuel mariage entre sa nouvelle maison et le chinois Dongfeng.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Quand il dirigeait Nissan Amériques, entre 2005 et 2011, il n'hésitait pas à traverser l'Atlantique le vendredi pour pouvoir participer le week-end à une course automobile en Europe.

## Dilma Rousseff

**Confrontée en juin dernier à sa première crise politique avec des manifestations qui s'étendaient dans les rues des principales villes brésiliennes,** Dilma Rousseff a réussi, en quelques mois, un impressionnant retournement de situation. À la fin 2013, la présidente brésilienne avait retrouvé

la cote de popularité dont elle jouissait avant les tensions sociales du printemps. Sa recette : faire en sorte que les couches populaires, qui la soutiennent, voient leur pouvoir d'achat progresser, malgré l'inflation qui reste supérieure aux objectifs de la banque centrale. Résultat, dans tous les cas de figure, Dilma Rousseff est

pour l'instant assurée d'emporter dès le premier tour l'élection présidentielle de 2014. Avant cette échéance, elle va surfer sur l'engouement exceptionnel qu'engendrera inmanquablement la Coupe du monde de football. Un événement si intense au Brésil qu'il en fait oublier tout mécontentement populaire. **M.de.G.**



## XI JINPING l'homme qui doit changer la Chine

**L**e nouvel homme fort de la Chine a réussi son examen de passage. De Xi Jinping, on ne savait presque rien avant sa prise de fonctions. Tout au plus pouvait-on deviner, au vu de son parcours, qu'il avait conscience des problématiques des milieux d'affaires : n'avait-il pas dirigé des provinces chinoises économiquement à la pointe ? Depuis, le personnage s'est clarifié. Juste avant de devenir le numéro un chinois, on l'a vu faire une opération séduction aux États-Unis qui a donné le « la ». Souriant sur un tracteur, assistant à un match de basket, plaisantant avec des étudiants : le ton était donné. Lors de son grand oral devant les médias chinois, il a confirmé cette aisance, ce charisme

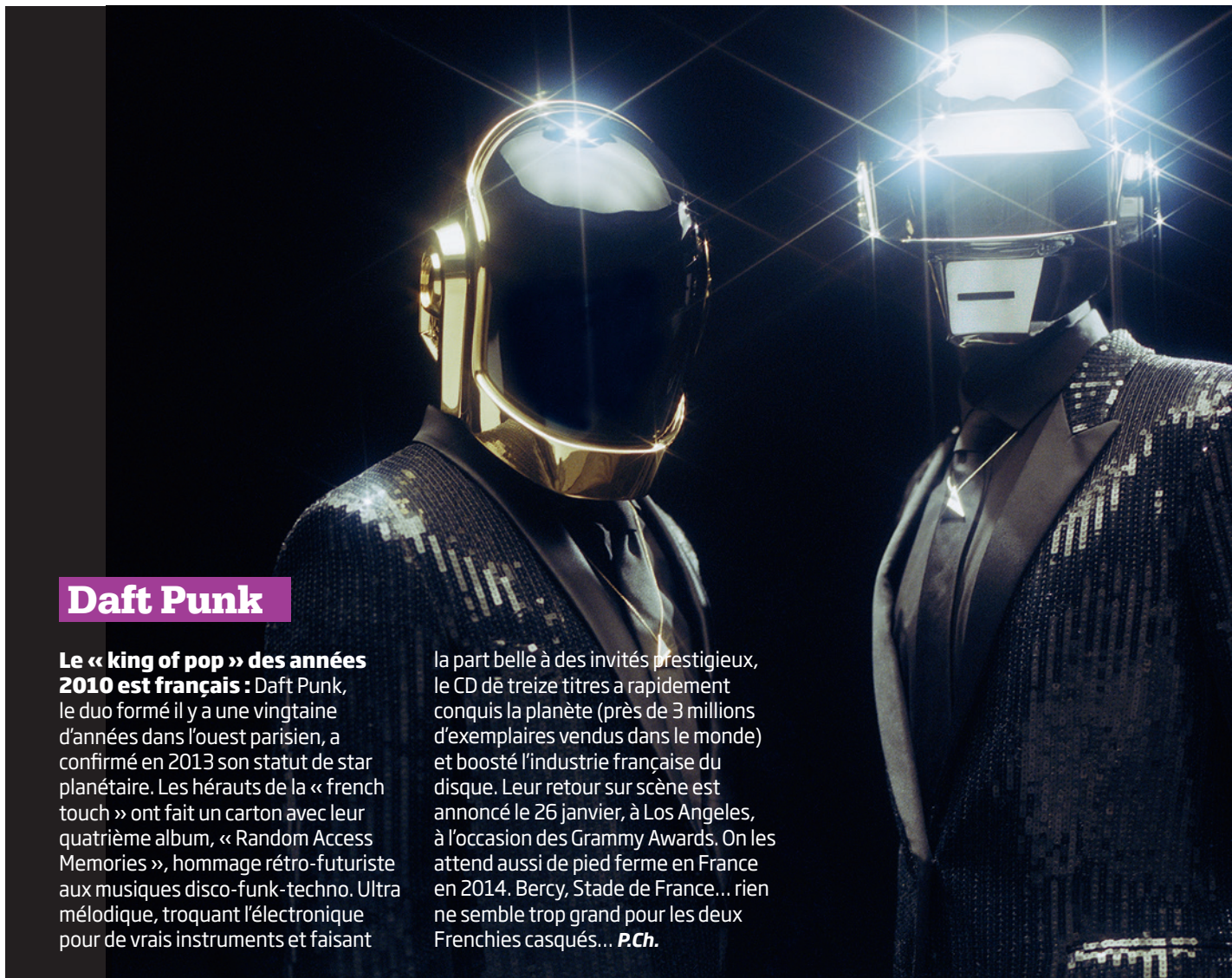
presque étourdissant au regard de son prédécesseur, Hu Jintao. Après un personnage aux comportements robotiques, la Chine dispose, pour la représenter, d'un homme à la capacité de séduction remarquable, et qui a aussi imprimé sa marque sur la direction du pays : en lançant une campagne de lutte contre la corruption pour contraindre les officiels à une exemplarité qu'ils avaient perdue de vue ; en raffermissant la censure du Web et en faisant taire un certain nombre de voix discordantes ; en annonçant pour son pays des projets de libéralisation économique ambitieux. L'année 2014 sera donc celle du test qui déterminera s'il est le nouveau Deng Xiaoping, c'est-à-dire le réformateur dont la deuxième puissance économique a besoin pour rebâtir son système sur des bases plus saines. Une chose est certaine : en contrôlant à la fois l'armée, le parti et le gouvernement, il a toutes les cartes en main. Il n'aura pas d'excuse en cas d'échec. **Gabriel Grésillon**

### CE QU'ON DIT DE LUI...

Xi Jinping aurait la hantise de l'effondrement du système, et oblige les cadres du Parti à analyser de près la chute de l'Union soviétique.

### CE QU'ON SAIT MOINS

Ses relations avec son Premier ministre, Li Keqiang, ne seraient pas excellentes, car ce dernier est beaucoup plus libéral que lui.



## Daft Punk

**Le « king of pop » des années 2010 est français :** Daft Punk, le duo formé il y a une vingtaine d'années dans l'ouest parisien, a confirmé en 2013 son statut de star planétaire. Les hérauts de la « french touch » ont fait un carton avec leur quatrième album, « Random Access Memories », hommage rétro-futuriste aux musiques disco-funk-techno. Ultra mélodique, troquant l'électronique pour de vrais instruments et faisant

la part belle à des invités prestigieux, le CD de treize titres a rapidement conquis la planète (près de 3 millions d'exemplaires vendus dans le monde) et boosté l'industrie française du disque. Leur retour sur scène est annoncé le 26 janvier, à Los Angeles, à l'occasion des Grammy Awards. On les attend aussi de pied ferme en France en 2014. Bercy, Stade de France... rien ne semble trop grand pour les deux Frenchies casqués... **P.Ch.**



## MARINE LE PEN

la chamboule-tout du « système »

On l'a peu vue en 2013. Marine Le Pen n'avait même pas besoin de s'exposer : les autres ont parlé pour elle, du PS à l'UMP en passant par les sondages et les médias, l'annonçant déjà comme l'un des acteurs incontournables de 2014, et au-delà. Faire trembler le « système UMPS », comme elle l'appelle, pour se poser en « centre de gravité » du débat politique, essayer de conserver, à l'issue des municipales de mars et des européennes de mai, la dynamique engrangée autour de

son nom lors de la présidentielle de 2012, poursuivre sa stratégie de dédramatisation et de professionnalisation du parti d'extrême droite, ce sont évidemment les objectifs que va poursuivre Marine Le Pen en 2014. Avec toujours la même quête : arriver en force pour l'élection reine, la présidentielle de 2017, elle qui rêve d'un 21 avril à l'envers. Confrontée à un scrutin traditionnellement difficile pour le Front national (les municipales), elle devrait néanmoins pouvoir afficher un nombre d'élus supérieur

à 2008, perturber l'UMP par des triangulaires et, peut-être, brandir en symbole quelques prises. Dont Hénin-Beaumont, son fief du Nord-Pas-de-Calais. Et c'est là, dans ces anciens bassins miniers où sa gouaille et son discours anti-européen font mouche, qu'elle va livrer son plus important combat comme tête de liste de la région nord-ouest aux européennes. Elle espère y rafler la première place et pouvoir créer à Strasbourg un groupe parlementaire eurosceptique. Ce qui serait un petit séisme politique. **Isabelle Ficek**

### CE QU'ON DIT D'ELLE...

« Après la « dédramatisation », son objectif est de crédibiliser le contenu du programme de son parti, qui est une vraie bombe économique. C'est la métamorphose qui sera la plus difficile à faire, compte tenu du positionnement systématiquement protestataire de son parti.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

La chef de file du FN met de plus en plus en avant sa féminité et sa « sensibilité », à l'opposé de l'image de dureté que certaines de ses interventions ont contribué à installer dans l'opinion.

## Vittorio Colao

**À 52 ans, ce géant d'un mètre quatre-vingt-douze, grand amateur de surf et de cyclisme, n'a rien de l'archétype transalpin.** Réputé pour son caractère zen, le numéro un de Vodafone, basé à Londres, reste le patron italien le plus envié du moment après son dernier coup de maître : la revente de ses 45 % de Verizon Wireless, pour 130 milliards de dollars, cinq ans après avoir pris la tête de l'opérateur britannique. Vendeur né, l'homme qui avait déjà cédé, il y a deux ans, 44 % de SFR à Vivendi au meilleur moment, disposera bientôt d'un trésor de guerre de 30 milliards de dollars. De quoi susciter des spéculations sur ses visées dans la Péninsule, et plus largement en Europe. Le directeur général de Vodafone a déjà promis de doubler ses investissements dans le haut débit sur le marché italien. Mais certains analystes le voient aussi partir à l'assaut de Fastweb (filiale de Swisscom) ou d'Infostrada, branche de téléphonie fixe de Wind, voire de Telecom Italia. On ne prête qu'aux riches. **P.D.G.**

## Alex Salmond

**Le croisé de l'indépendance écossaise.** Alex Salmond, le leader du parti indépendantiste écossais, aura besoin en 2014 de tous les talents que lui reconnaissent même ses pires ennemis. Appelée à s'exprimer par référendum le 18 septembre prochain, la population de son pays pourrait lui offrir son rêve de toujours : faire sortir l'Écosse du Royaume-Uni. Le problème du Premier ministre écossais est cependant de taille : les sondages ne donnent qu'un peu plus de 30 % au camp du « oui », prônant la rupture d'une alliance vieille de trois siècles. Derrière une certaine bonhomie, l'homme de 59 ans un peu replet cache un tempérament explosif qui le laisse parfois « tremblant de colère ». En faisant gagner à son parti la majorité absolue au parlement écossais en 2011, il a déjoué tous les pronostics. À neuf mois d'une consultation populaire qui pourrait être historique, celui qui a commencé sa vie professionnelle comme analyste pétrolier chez Royal Bank of Scotland doit à cet exploit la crainte qu'il inspire. **N.Ma.**



## SHINZO ABE

Le ressuscité

**L**e 19 juin dernier, les hôtes d'une soirée organisée au Guildhall de Londres ont eu la surprise d'entendre Shinzo Abe, le Premier ministre japonais, les entretenir, à la fin d'un discours sur la renaissance de son pays, de ses crises de colite ulcéreuse, qui, dans les années 2000, le contraignait à passer des heures aux toilettes. Cette douloureuse inflammation de l'intestin avait même poussé le leader japonais à démissionner en septembre 2007, après seulement une année au pouvoir. Lors de ses dernières apparitions publiques, il semblait alors défait physiquement mais aussi abattu psychologiquement par douze mois d'une politique confuse et marquée par plusieurs polémiques. Les commentateurs pronostiquaient sa disparition de la vie publique et enterraient sa dynastie qui avait porté, plus tôt, son grand-père maternel et son grand-oncle à la tête du gouvernement, puis son père au prestigieux poste de ministre des Affaires étrangères. Mais Shinzo Abe a ressuscité. Depuis son retour au pouvoir, il y a tout juste un an, le leader conservateur, aujourd'hui âgé de 59 ans, s'est promis de ne pas rater cette nouvelle chance de laisser une trace dans l'histoire. Nourri des souvenirs familiaux rappelant l'humiliation de l'archipel à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, puis son déclin économique dès les années 90, il veut que le Japon redresse enfin la tête. Ses « Abenomics » doivent, en théorie, redonner à la troisième puissance économique mondiale une croissance durable et le faire sortir de la déflation. Quand sa politique étrangère doit lui permettre de retrouver son rang en Asie-Pacifique, auprès des États-Unis, face à une Chine de plus en plus ambitieuse. Après s'être consacré, pendant douze mois, au volet économique de son projet, Shinzo Abe semble décidé à s'employer en 2014 à regonfler l'influence de sa nation dans la région, en choyant les capitales d'Asie du Sud-Est et en redéfinissant les missions de son armée. Un agenda qui risque de déplaire fortement à Pékin, mais qui a – encore – le soutien de l'opinion publique nipponne. **Yann Rousseau**

### CE QU'ON DIT DE LUI...

Au-delà de sa dimension économique, l'autre aspect du mandat de Shinzo Abe est le retour d'un nationalisme décomplexé au Japon. Et d'un regain de tension avec les grands voisins de la région.

### CE QU'ON SAIT MOINS...

Le Premier ministre japonais doit compter avec une « opposition interne » chez lui : sa femme, Akie Abe. Elle s'est déjà à plusieurs reprises démarquée des prises de position de son mari, notamment à propos du nucléaire.

## Guillaume Pepy

**Les talents de communicant du président de la SNCF vont être mis à rude épreuve dans les mois à venir.** Il lui faudra d'abord gérer les suites judiciaires du déraillement de Brétigny-sur-Orge, qui a fait 7 victimes en juillet dernier. La mise en examen de l'entreprise publique semble inévitable, et Guillaume Pepy va devoir limiter autant que possible les dégâts d'image. Autre phase délicate, l'examen par le Parlement, annoncé pour la fin du printemps, du projet de loi sur la réforme ferroviaire. Plusieurs observateurs estiment que ce texte aboutit à recréer une SNCF toute-puissante, et des députés préparent déjà leurs amendements pour contrer « la pieuvre Pepy », selon l'expression de l'un d'eux. La bataille d'influence en coulisse s'annonce féroce. **L.S.**

## Wang Jianlin

**Il suffit d'échanger quelques mots avec lui pour comprendre que l'homme est un coriace.** Le patron fondateur de Wanda ne s'en cache pas : dans son groupe, les décisions émanent de lui seul. Le reste suit. Interrogez-le sur le besoin de réformes en Chine, et il vous retournera la question en arguant que la France ne travaille pas assez ! L'homme a construit sa success-story en utilisant son réseau issu de ses années dans l'armée pour acquérir des projets immobiliers endettés de la ville de Dalian et les restructurer. Aujourd'hui à la tête de la première fortune chinoise, il pilote un groupe diversifié qui vise une position centrale dans le divertissement et la culture. Et il mijoterait, en France, des investissements probablement massifs. **G.G.**

## Tamim ben Hamad Al-Thani

**Il va devoir jouer l'ouverture politique.** En succédant en juin dernier à son père à la tête du Qatar, Tamim ben Hamad Al Thani est devenu, à 33 ans, le plus jeune chef du monde arabe. Le nouvel émir, diplômé de l'Académie royale militaire de Sandhurst au Royaume Uni, est déjà connu dans les milieux sportifs. Sa passion du football a certainement contribué au choix du Qatar pour accueillir la Coupe du monde en 2022. Mais on attend le jeune dirigeant sur un autre terrain : celui de l'ouverture politique, qui verrait l'établissement d'un État de droit dans cette monarchie où le clan Al-Thani règne depuis 150 ans. Un premier pas dans cette voie serait de mettre un terme aux arrestations arbitraires d'intellectuels et d'internautes, et d'assurer un minimum de droits aux travailleurs immigrés. Le Qatar, qui a popularisé par l'intermédiaire de sa chaîne de télévision Al Jazeera les révoltes arabes de 2011, ne peut se reposer que sur ses seules richesses gazières et son soft-power mondial pour assurer la survie de sa monarchie. 2014 sera une année de test pour savoir si le rajeunissement à la tête de ce petit État ouvre la voie à des réformes. Mais aussi pour savoir si le nouvel émir parvient à mettre un terme à sa « guerre par procuration » en Syrie avec l'Arabie saoudite... **J.H.R.**

## Hassan Rohani

**Desserrer l'étau des sanctions internationales qui étrangle l'économie et la société iraniennes :** tel est le mandat que lui a confié une majorité d'Iraniens le 24 juin dernier. Le nouveau président de la République islamique a marqué en novembre un premier point en obtenant des États-Unis et de leurs alliés européens un assouplissement du garrot, sous forme d'un déblocage d'une partie des avoirs de l'Iran en échange d'une limitation du programme nucléaire et d'un engagement à ne pas développer la bombe atomique. Mais ce fragile compromis oblige Rohani à jouer serré. Il va devoir, tout en continuant à obtenir la discrète approbation du Guide Ali Khamenei, affronter les éléments les plus conservateurs du régime et les Gardiens de la révolution, hostiles au « Grand Satan » et soucieux de préserver leurs intérêts. À l'extérieur, tout dérapage pourrait conduire à un désastre avec un Congrès américain prêt, lui, à tenter d'obtenir le démantèlement des centrifugeuses de l'Iran. Le « mollah diplomate » devra donc montrer que sa réputation de manœuvrier hors pair n'est pas usurpée. **J.H.R.**



## Jeff Koons

**Toujours élégant, celui que l'on dit héritier naturel de Warhol fait partie de ces artistes businessmen,** aussi à l'aise devant un parterre d'hommes d'affaires au dîner de gala de la French-American Foundation que sous les ors du château de Versailles. Ex-trader, Jeff Koons a réussi à faire de ses statues kitsch des icônes hors de prix. Son « Balloon Dog », exposé sur Rockefeller Plaza avant sa vente, le 12 novembre dernier (pour 58,4 millions de dollars), a fait le bonheur des touristes. À 58 ans, l'artiste vivant le plus cher du monde vient de réaliser un coffret Vénus pour une bouteille de Dom Pérignon rosé, commercialisée la bagatelle de 18.000 euros. Nul doute que son exposition au Centre Pompidou en novembre 2014 fera le « buzz ». Mais égalera-t-il les fréquentations records des expositions Dali ou Hopper, qui ont respectivement attiré l'an passé 790.000 et 784.000 visiteurs à Beaubourg et au Grand Palais ? **M.R.**

# Voir autrement

Par Jean-Marc Vittori

**S**ept ans déjà de vaches maigres, et il paraît bien difficile de croire au retour des vaches grasses. Trop de dettes accumulées, trop de freins serrés, trop peu de relais de croissance. Les économistes s'interrogent gravement sur le ressort cassé de l'économie, car les gains de productivité semblent s'affaiblir irrémédiablement dans tous les pays avancés. Le paradoxe de Solow se généralise : l'ère de l'ordinateur, et au-delà des technologies de l'information, « *se voit partout sauf dans les statistiques de productivité.* » Sauf que... la nouvelle croissance est là. Mais elle est invisible. Les instruments de mesure de l'activité, forgés il y a maintenant près d'un siècle, sont incapables de la mettre en évidence.

La révolution industrielle du XX<sup>e</sup> siècle portait la promesse de l'abondance matérielle. L'outil du PIB en donnait une bonne idée. La révolution industrielle du XXI<sup>e</sup> siècle porte une promesse plus profonde, plus intime aussi : à chacun selon ses besoins (en fonction de ses moyens, car il y a toujours des riches et des pauvres). Le producteur s'adapte au consommateur, en lui fabriquant ce qu'il veut (en fonction des mesures et des goûts de chacun), au moment où il le veut, avec le service et le financement qu'il veut. C'est la nouvelle chaîne de valeur. Le maillon Internet y joue bien sûr un rôle central. Il y a aussi, au début, l'exploitation du big data pour identifier des besoins très en amont, et vers la fin, l'imprimante 3D qui permet de fabriquer des séries limitées aux quatre coins du monde, sans oublier les machines qui se parlent entre elles pour organiser fabrication et logistique – le fameux « M to M ». Les Anglo-Saxons, qui ont le vocabulaire plus souple et donc plus créatif que nous, avaient inventé depuis longtemps un mot pour décrire la production sur mesure : la « customisation ». Ils en ont forgé récemment un autre, au sens plus large : la « youtility ». Les statisticiens sont bien en peine de mesurer cette « utilité pour vous », sauf à employer des moyens très sophistiqués qui ne supportent pas la grande échelle. Les hommes du chiffre ne sont pas les seuls à être déroutés. Car le monde de la « youtility » est infiniment plus complexe que celui de l'utilité rétrécie de l'ère industrielle. En prenant le pouvoir, en arbitrant aussi

de plus en plus leurs dépenses pour cause de pouvoir d'achat ralenti ou stagnant, les consommateurs reviennent à des questions essentielles. Ai-je vraiment besoin de ce produit ? Sous quelle forme, à quelle fréquence, à quel prix ? Ai-je vraiment besoin de le posséder ? Chacun donne sa réponse, pour chaque produit, à chaque moment. Loin des normes que les producteurs ont cru un temps pouvoir imposer à leurs clients, très loin de la logique rationnelle de l'Homme economicus postulée par les économistes. Et encore plus loin d'un univers stable, car ces préférences peuvent basculer brutalement. En français, « youtility » pourrait se traduire « tutilité », mais aussi déboucher sur une « voulatilité » – une volatilité radicale venant de vous, de vos comportements individuels et non d'un système mal régulé, comme ce fut le cas dans la finance des années 2000.

Pour les gouvernants, ce nouveau monde est encore plus perturbant que pour les chercheurs et les producteurs. La logique collective, au fondement de l'action politique, change profondément de nature. Auparavant, elle passait par la démocratie représentative, forme logique d'organisation dans des pays où la majeure partie de la population était peu formée, peu informée, peu impliquée au-delà

des grands débats collectifs. Aujourd'hui, cette forme de démocratie se craquelle. L'électeur vote de moins en moins mais il est de plus en plus consulté par les sondages. Il aspire à une action de proximité. Il exprime ses choix « youtilitaires » de l'action publique à travers les réseaux sociaux numériques et les ONG concentrées sur un but particulier et non une action d'ensemble. Il se sent aussi citoyen du monde. La

vie politique traditionnelle est totalement inadaptée à ce nouveau paysage. Les dirigeants exceptionnels sont ceux qui portent des messages simples et universels, comme le fit Nelson Mandela, comme s'y essaie le nouveau pape François. Les autres patinent, qu'ils soient de gauche ou de droite. Et au fond, ce n'est guère étonnant : le nouveau monde, la nouvelle croissance qui émergent sont tellement différents que nous ne parvenons pas encore à les comprendre, ou tout simplement à les voir. ●

*La nouvelle croissance est là, mais elle est invisible*