

# Renault : Carlos Ghosn rempile, Thierry Bolloré propulsé numéro 2

► Le conseil d'administration de la firme au losange a décidé de reconduire pour quatre ans Carlos Ghosn à la tête du constructeur automobile

► Le PDG a pour mission de renforcer le plan de succession au sommet de Renault. Dans cette optique, il a choisi Thierry Bolloré comme numéro deux

► M. Ghosn a accepté de réduire son salaire chez Renault de 30 %, apaisant ainsi un point de crispation avec son principal actionnaire, l'État français

► Le constructeur affiche en 2017 les meilleurs résultats de son histoire, avec un bénéfice de 5,2 milliards d'euros

PAGE 4

## Comment la France veut protéger son industrie

Le décor ne doit rien au hasard. C'est dans une usine L'Oréal, à Lassigny (Oise), qu'Edouard Philippe et son ministre de l'économie, Bruno Le Maire, ont choisi de dévoiler, vendredi 16 février, leurs projets pour mieux protéger le capital des entreprises françaises sensibles.

Le plan prendra des mois à être mis en place. Mais, dès à présent, le gouvernement tient à faire passer le message : « Pas touche aux entreprises stratégiques ! » Donc : « Pas touche à L'Oréal ! » « L'Etat français est attaché à cette société, sa localisation en France, l'évolution de son actionnariat », confie-t-on à Matignon. Les prédateurs qui s'intéresseraient au numéro un mondial des cosmétiques sont prévenus : ils trouveront l'exécutif sur leur passage.

Le sujet ne relève pas de la théorie. Après la mort de Liliane Bettencourt, Nestlé a décidé de ne pas reconduire le pacte le liant à la famille fondatrice de L'Oréal. A partir du 21 mars, le géant suisse pourra vendre ses 23 % en toute liberté. A qui ? Telle est la question que se posent les pouvoirs publics avec une pointe d'anxiété. Au-delà de L'Oréal, Emmanuel Macron et ses ministres s'inquiètent d'une possible vague d'acquisitions de groupes français.

DENIS COSNARD  
LIRE LA SUITE PAGE 4

## Les associations, nouvelles bêtes noires des entreprises

► Foodwatch contre Lactalis, Sherpa contre LafargeHolcim... les ONG attaquent de plus en plus les grands groupes en justice  
► Les associations, qui ont gagné en compétence technique, espèrent faire évoluer les pratiques des multinationales et les législations  
► A Bruxelles, dans la capitale des lobbys, les ONG tentent de renverser le rapport de force  
► Les entreprises ripostent en multipliant les procédures judiciaires



Action de l'association Foodwatch contre Lactalis, à Paris, le 14 février.  
NICOLAS CHAUVEAU/SIPA

PAGES 2-3

3

MILLIARDS

C'EST, EN EUROS, LE MONTANT QUE LA BANQUE PUBLIQUE BPI MOBILISERA POUR INVESTIR DANS DES ENTREPRISES ATTAQUÉES

### ENTRETIEN

AIR FRANCE-KLM RESTE MOINS RENTABLE QUE SES CONCURRENTS, SELON SON PDG, JEAN-MARC JANAILLAC

PAGE 5

### CYBERSÉCURITÉ

WASHINGTON ET LONDRES ACCUSENT MOSCOU D'ÊTRE DERRIÈRE LE VIRUS NOTPETYA

PAGE 7

- ▲ CAC 40 | 5 251 PTS + 0,55%
- ▲ DOW JONES | 25 200 PTS + 1,23%
- ▲ EURO-DOLLAR | 1,2528
- ▲ PÉTROLE | 64,79 \$ LE BARIL
- ▲ TAUX FRANÇAIS À 10 ANS | 0,994 %

VALEURS AU 16 FÉVRIER À 9H40

### PERTES & PROFITS | UNIVERSAL

## Quand la musique est bonne

En cuisine comme en musique, tout est affaire d'ingrédients et de proportions. Pour faire une bonne sauce, il convient d'abord de choisir une bonne base, compatible avec tous les palais. Par exemple, les Beatles, avec la réédition, en 2017, de l'album mythique *Sgt. Pepper's*. Ajoutez-y ensuite une saveur à la mode, de celles qu'il ne faut pas rater, Taylor Swift ou Kendrick Lamar feront parfaitement l'affaire. Puis épicez généreusement à grandes pincées de *Despacito*, le tube de l'été. Et vous obtenez au bout du compte les résultats record d'Universal Music Group. Avec un résultat opérationnel de 761 millions d'euros, il représente plus des trois quarts des bénéfices de sa maison mère, le groupe français Vivendi.

Quand la musique est bonne, comme le chantait Jean-Jacques Goldman en 1982, tout est possible. Du moins l'était à cette époque bénie du CD roi. Entre-temps, l'industrie musicale a subi le plus grand choc de son histoire. Durant la première décennie de l'an 2000, le chiffre d'affaires de la profession a été divisé par deux tandis que le nombre de majors est passé de six à trois.

#### Surprises

A ce jeu, le numéro un, Universal, a été le principal consolidateur, absorbant, en 2011, son concurrent EMI. Ce n'est qu'à partir de 2016 que le secteur s'est remis à fabriquer de la croissance, grâce notamment au streaming, qui a inventé un nouvel usage de la musique et un modèle économique fondé non plus sur la vente d'un produit, un disque ou une chanson téléchargée,

mais sur un abonnement mensuel. En 2017, les ventes liées à cette pratique ont augmenté de plus de 35 % pour Universal.

Et ce n'est pas Universal et ses recettes soigneusement élaborées qui ont sauvé le secteur mais un jeune suédois de 34 ans, Daniel Ek. Le fondateur de Spotify a réussi l'exploit d'imposer son modèle d'abord en Europe puis aux Etats-Unis. Avec près de 70 millions d'abonnés payants, il est deux fois plus gros dans ce domaine qu'Apple pourtant riche à milliards. Il a réussi en refusant la stratégie de l'exclusivité avec les majors et en se concentrant sur l'usage, comme Facebook l'a fait dans les réseaux sociaux. Résultat, Universal, Sony et Warner ont rendu les armes et signé avec la plate-forme. Valorisée près de 19 milliards de dollars (15,1 milliards d'euros), elle vise une introduction à la Bourse de New York.

La filiale de Vivendi a donc désormais son sort lié en grande partie à celui de l'entreprise suédoise, qui perd encore beaucoup d'argent. Le monde de la musique a donc retrouvé la recette du succès commercial, mais réserve encore pas mal de surprises, et particulièrement en 2018. Pour refroidir les rumeurs autour d'Universal, le directeur général de Vivendi a démenti tout projet imminent de mise en Bourse, alors qu'en novembre 2017, il évoquait une valorisation « supérieure à 40 milliards de dollars », soit presque deux fois celle de la totalité du groupe. La musique est à nouveau bonne, bonne, bonne. ■

PHILIPPE ESCANDE

**HORS-SÉRIE**  
**Le Monde** UN HÉROS, UNE ŒUVRE

**Titeuf**  
25 ans et toutes ses dents

Serge Tisseron : « Titeuf nous oblige à voir la vérité en face. »

---

**TITEUF**  
DE A À ZEP

Un hors-série du « Monde »  
124 pages - 8,50 €  
Chez votre marchand de journaux  
et sur [Lemonde.fr/boutique](http://Lemonde.fr/boutique)



## MA VIE EN BOITE | CHRONIQUE

PAR ANNIE KAHN

## Avis aux hommes indifférents à la réussite de leur conjointe

On ne voudrait pas trop rafraîchir l'atmosphère. Mais trois jours après la Saint-Valentin, il nous paraît important de tirer quelques signaux d'alarme. Si vous et votre actuel ou futur conjoint avez envie de fêter de très nombreux autres 14 février ensemble, mieux vaut être, dès le début, très clair quant à vos projets de vie personnels, mais aussi professionnels. Faute de quoi, toutes choses égales par ailleurs, votre union risque de mal se terminer. Car les femmes qui se passionnent pour leur travail déchantent quand elles se rendent compte qu'elles doivent assumer l'essentiel des tâches familiales, au détriment de leur carrière. Et ces cas sont fréquents, car les hommes réellement égalitaires ne sont pas légion. Et pourquoi le seraient-ils, puisqu'ils savent que la plupart de leurs semblables sont sur le même modèle? La concurrence est faible. Pas la peine de renoncer à ses privilèges.

Sauf que la donne change, prévient Avivah Wittenberg-Cox, dans son dernier livre, *Late Love* (« amour tardif », ed. Motivational Press), non encore

traduit en français. Un livre réjouissant, qui semble prouver que les quinquas et sexagénaires (femmes en particulier) sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans une nouvelle vie amoureuse, une fois leurs enfants élevés. L'image de l'épouse délaissée par un mari en quête de jeunesse serait surannée. Surtout chez les femmes ayant une vie professionnelle accomplie. Indépendance financière et allongement de la durée de la vie se conjuguent pour leur donner le goût de l'indépendance, à l'âge de la maturité.

L'information vaut pour les baby-boomers, mais aussi pour les plus jeunes, ces fameux millennials ou génération X que l'on croyait radicalement différents, composés de papas poules et de businesswomen. Ils ne vont pas radicalement changer la situation comme on le dit ou l'espère tant. Selon plusieurs études citées par le *New York Times*, les jeunes hommes seraient plutôt moins égalitaires que leurs aînés. Alors qu'il n'en est pas de même pour les femmes. Ce qui crée un malentendu général. Ainsi, selon une étude menée par deux

professeurs de la Harvard Business School, Robin J. Ely et Colleen Ammerman, et par Pamela Stone, professeure de sociologie à l'université de New York, les femmes sont aussi nombreuses que les hommes à vouloir une vie professionnelle accomplie quand elles finissent leur MBA à Harvard. Les chercheurs ont en effet analysé les trajectoires de 25 000 étudiants, en MBA essentiellement, de la fameuse Harvard Business School. Alors que plus de 70 % des femmes interrogées envisageaient de conduire leur carrière à égalité avec celle de leur conjoint, plus de la moitié de ces derniers pensaient que leur carrière prendrait le pas sur celle de leur femme. Ils étaient ainsi 66 % à espérer que leur femme aurait la responsabilité principale des enfants; alors que seulement 42 % des femmes pensaient qu'il en serait ainsi.

## Avantages compétitifs

Et, sans surprise, la réalité a donné raison à la gent masculine. Sans surprise également, la plupart des femmes se sont déclarées frustrées de n'avoir pu

mener la carrière qu'elles espéraient. Conséquence: « *Quand les enfants partent, les femmes en font souvent autant. Environ 60 % des divorces tardifs sont le fait des femmes* », affirme Avivah Wittenberg-Cox. Lasses des compromis qu'elles ont dû accepter jusqu'alors, elles veulent pouvoir profiter à plein de leur liberté retrouvée pour s'épanouir professionnellement. Certains employeurs éclairés leur en offrent l'occasion. Et quand ce n'est pas le cas, ces femmes actives créent leur entreprise, ou choisissent d'être auto-entrepreneuses pour mener à bien leur projet. L'économie numérique, souvent peu gourmande en capitaux pour démarrer, offre aux femmes en milieu de carrière des occasions que leurs aînées n'avaient pas. Tandis que leur expérience et leurs réseaux sont autant d'avantages compétitifs sur les plus jeunes.

Ces divorces ont bien évidemment des répercussions sur le moral des messieurs ainsi abandonnés, et par conséquent, sur leurs performances en entreprise. De très nombreuses études, citées par Andrew O'Connell dans la *Harvard Business Review* de

INDÉPENDANCE FINANCIÈRE  
ET ALLONGEMENT  
DE LA DURÉE DE LA VIE  
INCITENT LES FEMMES  
À S'ENGAGER DANS UNE  
NOUVELLE VIE AMOUREUSE

mars 2015, ont démontré ce fait. Quand tout va bien et que l'on peut compter sur son conjoint – homme ou femme –, on a plus de chances d'être promu, et donc de gagner plus, d'être heureux au travail. Parce qu'aucun souci familial ne vient perturber l'activité professionnelle, certes. Mais aussi parce que les qualités du conjoint sont stimulantes. Elles créent une forme d'émulation très positive, estime cet expert.

Moralité, Messieurs, les privilèges dont vous bénéficiez actuellement ne vont pas durer. Prenez garde! ■

kahn@lemonde.fr  
@anniekahn2

## Repenser les services publics à l'heure du numérique

Les administrations doivent ouvrir leurs systèmes d'information aux associations et aux start-up qui proposent des solutions

PAR CAMILLE PUTOIS

Le président de la République a fixé l'objectif de dématérialiser 100 % des démarches administratives d'ici à 2022. Mais la transformation numérique des services publics suppose aussi la transformation du modèle de collaboration entre public et privé, et des modes de régulation du second par le premier. On utilise souvent le concept d'Etat plateforme pour expliquer la transformation numérique de l'Etat. L'Etat plateforme, c'est, d'une part, une véritable coordination entre les systèmes d'information des administrations, et, d'autre part, une infrastructure technologique ouverte sur les partenaires extérieurs. La coordination des systèmes d'information se traduit par le « *dites-le nous une fois* » dans nos démarches administratives: inutile de répéter les mêmes informations à chaque administration. Ce chantier est engagé.

En revanche, tout reste à faire dans la construction de la plate-forme qui invitera les partenaires extérieurs, entreprises ou associations, à participer à la transformation numérique des services publics. Cette évolution est pourtant la clé pour tenir l'objectif de 2022, garantir une qualité comparable aux autres usages du Web, et réduire le coût de la dématérialisation pour les administrations. L'ouverture des données publiques n'est qu'une étape. Il faut aller plus loin, et multiplier les interfaces de programmation applicative (API) qui permettent aux partenaires extérieurs de s'adosser aux infrastructures technologiques publiques pour proposer leur propre version des démarches administratives en ligne.

Le nombre des API publiques est encore limité. Leur ouverture est frein-

née par l'application de principes d'un autre siècle: les administrations veulent planifier dans le détail. Sauf à nourrir des consultants toujours plus nombreux, cette approche est une impasse.

La France a inventé la délégation et la concession de service public, et des entreprises d'envergure mondiale en ont fait leur activité. Inventons un nouveau modèle de collaboration public-privé, plus décentralisé, sans contrôle a priori et à 100 %, mais régulé de façon à ouvrir le champ des possibles et à définir le cadre des services innovants.

Il faudrait d'abord que les services publics ouvrent par principe leurs systèmes d'information par l'intermédiaire d'une API, ce qui ne se fera pas en un jour, sans compter les obstacles réglementaires à lever. Entreprises et associations pourront alors étudier chaque API et construire leurs propres solutions de dématérialisation, puis les proposer directement aux utilisateurs. Elles prendraient l'engagement d'assurer l'égalité d'accès à la démarche en ligne et la protection des données personnelles, et de communiquer les données recueillies.

## ACCUEIL DES ÉTRANGERS

Prenez un exemple, sensible à dessein, la délivrance des titres de séjour aux étrangers. Des acteurs privés, start-up, associatifs ou autres, pourraient recevoir les demandes de titres de séjour, vérifier que le dossier est complet, puis le transmettre aux préfectures. Cette nouvelle organisation garantirait l'humanité d'un accueil digne, et en même temps l'efficacité d'une procédure entièrement dématérialisée. Mais cela suppose que le ministère de l'intérieur ouvre son système d'information des étrangers, et lève les obstacles réglementaires.

Autre exemple, les déclarations de revenus. Il pourrait y avoir des alternatives plus conviviales et plus simples à la déclaration en ligne sur Impots.gouv. L'administration fiscale pourrait décider de continuer à proposer son propre formulaire en ligne, ou de redéployer ses effectifs sur d'autres missions.

Certains pourraient considérer cette évolution comme une intrusion inacceptable d'acteurs extérieurs dans le fonctionnement des services publics. Mais il n'y a ici aucune remise en cause de la légitimité des services publics à fixer la règle et à décider de son application à chaque situation particulière. Améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur final, c'est au contraire renforcer l'autorité des services publics. ■

## Pour réformer l'Etat, il faut changer le mode de gestion des fonctionnaires

Moins de strates administratives et de normes, plus de spécialisation et d'autonomie, des meilleures carrières et des rémunérations plus justes... la modernisation de la fonction publique ne se fera pas sans la participation des agents

PAR JEAN-LUDOVIC SILICANI

La France s'est construite autour de l'Etat et de services publics universels qui donnent corps aux principes républicains de liberté, d'égalité, de fraternité et de laïcité. Les Français sont attachés à ce modèle. Or nombre d'études nationales ou internationales, mais aussi le ressenti des citoyens, montrent que la qualité de nos services publics se dégrade. Sans doute, pour certains d'entre eux, comme la justice, par manque de moyens. Pourtant, globalement, les crédits et effectifs consacrés aux services publics sont parmi les plus élevés au monde et ne se sont pas réduits, bien au contraire, au cours des vingt dernières années.

Il faut rechercher les causes de ce paradoxe et les moyens d'y remédier. D'abord, la complexité de notre organisation administrative, faite de strates superposées au fil de l'histoire: trop d'acteurs publics se marchent sur les pieds (services centraux des ministères, services déconcentrés, établissements publics, autorités administratives indépendantes, différents niveaux de collectivités territoriales...), ce qui génère de l'opacité, de la lenteur et des gaspillages. La réduction du nombre des acteurs publics et surtout leur spécialisation sont donc le premier chantier à mener à bien, sans provocation mais sans tabou.

La complexité croissante du droit est un autre facteur d'inflation des coûts. C'est une transformation systémique qu'il faut mener, en réduisant non seu-

lement le flux des nouvelles normes mais surtout, massivement, le stock des normes en vigueur. Cette révolution normative est possible si la loi se limite, dans la plupart des domaines, à fixer des objectifs fondamentaux, tout en laissant aux acteurs le choix des moyens de les atteindre, sous le contrôle a posteriori de l'administration.

S'agissant des procédures administratives, c'est bien sûr la numérisation qui permettra de les simplifier de façon décisive. Il faudra veiller à ce que tous les citoyens, notamment les plus fragiles et les plus âgés, puissent accéder aux services publics, en particulier au travers d'un réseau de maisons de services au public dont La Poste peut être la cheville ouvrière.

## DÉLÈTEMENT DES SERVICES PUBLICS

Le chantier prioritaire de la réforme de l'Etat est assurément celui de la modernisation de la fonction publique car, pour réussir, toutes les réformes nécessitent l'adhésion et la participation des agents publics. Les 5,6 millions d'agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des hôpitaux sont, dans leur majorité, compétents et assidus. Hélas, le cadre de leur gestion est inadéquat et ne leur permet ni de servir leurs concitoyens comme ils le souhaiteraient, ni de bénéficier de parcours professionnels stimulants et valorisants.

En 2008, j'avais remis au gouvernement un *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* qui avait reçu un accueil plutôt favorable des parties prenantes. Mon diagnostic global était que, si la qualité des ressources humaines était avérée, l'efficacité de la sphère publique devait, elle, être fortement améliorée afin d'éviter un délitement progressif de nos services publics.

Entre 2008 et 2011, quelques suites ont été données aux 40 propositions de ce *Livre blanc*: la loi de 2009 sur la mobilité a permis de fluidifier les parcours professionnels; la prime de fonctions et de résultats a été créée dès 2008 mais supprimée en 2014. Il reste donc presque tout à faire, sauf le diagnostic qui est inchangé!

Le gouvernement vient de ouvrir ce chantier stratégique. Les objectifs affichés sont les bons: maintenir un statut

mais simplifié et rénové; faire du contrat une modalité complémentaire au statut et non plus dérogoire, notamment pour les fonctions non spécifiques à l'administration; rendre le régime des rémunérations moins opaque et moins inégalitaire entre administrations; enrichir les parcours professionnels grâce à la formation et à une mobilité accrue. Mais, bien sûr, les modalités détaillées et la méthode de mise en œuvre seront déterminantes.

Enfin, toute réforme de la fonction publique passe par une profonde transformation de la gouvernance de l'Etat: les ministres et les hauts fonctionnaires doivent donner l'exemple, en ce qui concerne leurs compétences mais aussi leur sens de l'intérêt public et leur impartialité. Les ministres travaillent déjà davantage directement avec leur administration, sans que leur cabinet fasse écran.

Les cadres dirigeants doivent faire preuve de plus de créativité, d'audace et de vision de l'avenir, ce qui nécessitera sans doute une modification des modalités de leur recrutement et de leur formation. Plus ces qualités seront présentes au sommet, plus elles pourront se répandre jusqu'à la base.

Ces réformes donneront lieu à débat: qui peut être opposé au renforcement de l'efficacité des services publics à périmètre constant? D'autres impliquent des choix politiques: c'est le cas de la modification éventuelle du périmètre des services publics ou encore de l'utilisation des gains de productivité obtenus. Faut-il les consacrer à une baisse des dépenses et des effectifs publics, ou à l'amélioration des services publics? Les deux voies seront sans doute utilisées.

Emmanuel Macron s'est engagé à réduire les effectifs de 120 000 postes, soit environ 2 % en cinq ans. Il s'agit d'une réduction assez modeste (un service comptant 100 personnes en comptera 98 en 2022). Cela laissera donc des marges de manœuvre pour améliorer les moyens et la qualité d'autres services publics prioritaires.

Il s'agit d'adapter la fonction publique aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle tout en restant fidèle aux valeurs qui l'animent depuis toujours. ■

Jean-Ludovic Silicani, ancien commissaire à la réforme de l'Etat, est l'auteur du « *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* » (éd. La Documentation française, 2008).

Camille Putois est la fondatrice d'une start-up de simplification administrative et l'ancienne directrice adjointe du cabinet du premier ministre (2012-2014)

TROP D'ACTEURS PUBLICS  
SE MARCHENT  
SUR LES PIEDS,  
CE QUI GÉNÈRE  
DE L'OPACITÉ,  
DE LA LENTEUR  
ET DES GASPILLAGES