

Le patron de BlackRock fustige le court-termisme des marchés

► Larry Fink, PDG de BlackRock, une société de gestion d'actifs pesant 6300 milliards de dollars, donne sa vision de la finance

► Dans un entretien au Monde, il dit sa confiance dans la mondialisation, mais s'inquiète de la montée des risques financiers

► Le patron du premier investisseur mondial juge préoccupant l'envol de la dette publique

PAGE 3

Un premier bilan positif pour l'opération Réinventer Paris

Avec dix bâtiments déjà en construction, la Mairie se félicite d'avoir lancé cet appel à projets innovants, devenu une nouvelle norme d'urbanisme PAGE 4



Le projet « 1 000 arbres », dans le 17^e arrondissement SOU FUJIMOTO ARCHITECTS + MANAL RACHDI OXO ARCHITECTS

ENTRETIEN L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UNE PRIORITÉ POUR GOOGLE

Jeff Dean, responsable de l'IA pour le groupe, revient sur les principes qui guident ses recherches, notamment dans la santé

PAGE 8

ALIMENTATION RETOUR EN RAYON DES LAITS POUR BÉBÉS DE LACTALIS

En France, le groupe peut remettre en vente ses laits infantiles, neuf mois après le scandale de la contamination à la salmonelle qui l'a éclaboussé

PAGE 5

PERTES & PROFITS | GOOGLE

LES GAFA ONT GAGNÉ LA BATAILLE DE L'AUTO

La bataille fut rude, l'issue incertaine. Longtemps, les constructeurs automobiles se sont moqués des efforts de ces oligobus de la Silicon Valley pour s'inviter à bord de leurs voitures. Ils ont contemplé d'un air goguenard ce pot de yaourt disgracieux et maladroit appelé Google Car. Puis, ils ont contre-attaqué, se lançant dans la voiture autonome, achetant des logiciels de cartographie et de navigation, acquiesçant du bout des lèvres à quelques accords ponctuels. Jusqu'à ce mardi 18 septembre, où l'on a compris, enfin, que la messe était dite. En signant un vaste accord technologique avec Google, le premier constructeur mondial d'automobiles, l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, confie les clés de ses véhicules au plus célèbre acteur de l'Internet.

Bien sûr, il ne s'agit pas de toucher au moteur, au volant et à l'habitacle, mais « juste » de donner accès à une large partie de son cerveau. A partir de 2021, les 10 millions de véhicules des trois marques intégreront par défaut le système d'exploitation Android permettant d'accéder directement à la cartographie, aux vidéos de YouTube, à la commande vocale et au magasin d'applications, qui devrait rapidement se remplir de logiciels destinés à rendre le trajet toujours plus facile et agréable. Bref, de tout ce qui risque de représenter une bonne partie de la valeur d'une automobile dans le futur. Et notamment les infinies quantités de données produites par les conducteurs eux-mêmes et toutes les caméras embarquées. Comme si notre vie entière était filmée en permanence et archivée dans les nuages du cybermonde.

Il ne pouvait, finalement, en être autrement. Les fameux Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon) disposent de trois armes de destruction massive pour anéantir les modèles économiques les plus solides. Le premier est le smartphone. Toujours plus intelligent, plus grand et plus rapide, il se substitue désormais, non seulement à notre bureau et à notre agenda, mais aussi à notre porte-monnaie, notre télévision, nos livres et journaux, nos magasins, nos clés... Il est dès lors devenu également indispensable en voiture, pour se diriger, s'informer ou se distraire.

L'arme de la gratuité

La deuxième arme est la gratuité. Les centaines de millions d'utilisateurs des logiciels de navigation en libre accès Waze, Google Maps ou City Mapper ont permis à ceux-ci de s'améliorer en permanence, ringardisant les logiciels poussifs des constructeurs. Magie de la multitude en réseau.

La troisième arme est plus récente, et pourtant si naturelle : la voix. Les assistants d'Amazon, Google ou Apple ont fait le ménage, là encore en se déployant massivement dans les foyers. Alexa, celui d'Amazon, pilote des fours, des frigos et des chaînes stéréo. Pourquoi pas la climatisation d'une voiture ?

Cette bataille, nous en contemplons désormais les ravages dans le commerce, le cinéma, les transports, le logement, la santé, l'éducation, l'industrie... Dix ans après la crise de 2008, l'iPhone et les premiers tours de roues de la Google Car, notre monde a changé de dimension. ■

PHILIPPE ESCANDE

VU D'AILLEURS | CHRONIQUE PAR JAYATI GHOSH

Le véritable problème du libre-échange

Pour la plupart des détracteurs de la mondialisation, le libre-échange est responsable du creusement des inégalités et de l'aggravation de l'insécurité économique des travailleurs. Cette logique explique le soutien aux décisions de Donald Trump d'augmenter les droits de douane. Jusque dans les rangs des travailleurs de pays en voie de développement, pourtant habituellement décrits comme les principaux bénéficiaires de la mondialisation. Il est vrai que, à mesure que se libéralisent les échanges commerciaux, les inégalités s'accroissent. Les règles mondiales actuelles permettent à un petit nombre de grandes sociétés de capter une part toujours plus importante de la valeur créée par les échanges.

Ces sociétés bénéficient souvent de monopoles de propriété intellectuelle, renforcés par des accords de libre-échange conçus pour développer leur pouvoir de marché. Cela leur permet de percevoir des rentes économiques, en particulier aux stades antérieurs (la conception) et postérieurs (marketing et stratégie de

marque) à la production, là où sont générés le plus de profits et de valeur ajoutée. Dans le même temps, la concurrence de plus en plus intense dans la phase de production pousse les prix à la baisse, si bien que les employeurs comme les travailleurs perçoivent une part décroissante de la valeur. Nombre de pays en voie de développement qui auraient dû bénéficier de la mondialisation des chaînes de valeur sont ainsi restés confinés à des activités à faibles productivité et valeur ajoutée.

De graves déséquilibres

Le rapport 2018 de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (Cnuced, à paraître) constate que quelques grandes entreprises ont régulièrement accru leur part dans les exportations totales, jusqu'à dominer le monde. Cette tendance s'est même intensifiée depuis la crise financière mondiale de 2008, qui a mis en lumière le pouvoir de marché disproportionné d'une poignée d'acteurs.

Les recherches de la Cnuced révèlent également que, pour les pays en voie de développement

comme pour les pays développés, l'intégration à la chaîne de valeur mondiale s'accompagne d'une diminution de la part de valeur ajoutée nationale dans les exportations. La part de la production réelle dans la valeur ajoutée nationale a également décliné, de même que celle de la valeur ajoutée restante issue du travail. La seule exception est la Chine, qui a élaboré des politiques industrielles visant à accroître la part de valeur ajoutée nationale.

La concentration du pouvoir économique entre une poignée d'entreprises entrave l'industrialisation des pays en développement, car les entreprises locales ne peuvent espérer rivaliser avec ces multinationales. Elle empêche aussi ces pays de tirer pleinement bénéfice de la hausse des prix des produits de base, mais ne les protège pas d'un effondrement des prix. La capacité des grandes sociétés à sous-payer ces ressources naturelles incite également à une extraction excessive, engendrant une dégradation de l'environnement. Plus ces sociétés sont puissantes, plus elles usent de leur influence pour façonner les systè-

mes réglementaires, les politiques économiques, voire les régimes fiscaux. Résultat, l'Etat affaibli finit par servir les intérêts de quelques-uns au lieu de protéger le plus grand nombre.

Les détracteurs de la mondialisation ont raison de souligner que le libre-échange crée de graves déséquilibres. Mais une guerre commerciale n'est pas la solution. Le problème n'est pas la concurrence, mais le fait que le système permet à des sociétés de consolider des monopoles ou semi-monopoles. C'est cela qui conduit à des inégalités massives et aux comportements de prédation. C'est en luttant contre ces tendances que les bienfaits du libre-échange pourront être développés et équitablement partagés. ■

Traduit de l'anglais par Martin Morel

Jayati Ghosh est professeur d'économie à l'université Jawaharlal-Nehru de New Delhi et membre de la Commission indépendante pour la réforme de l'impôt international sur les sociétés. © Project Syndicate 1995-2018

CIRCUIT AU LIBAN ET EN JORDANIE

Le Monde

Du 8 au 15 ou 19 novembre 2018

L'exception libanaise



À partir de 2500 €

Un voyage avec Alain FRACHON, éditorialiste au Monde et Jean-Claude GUILLEBAUD, ancien journaliste au Monde

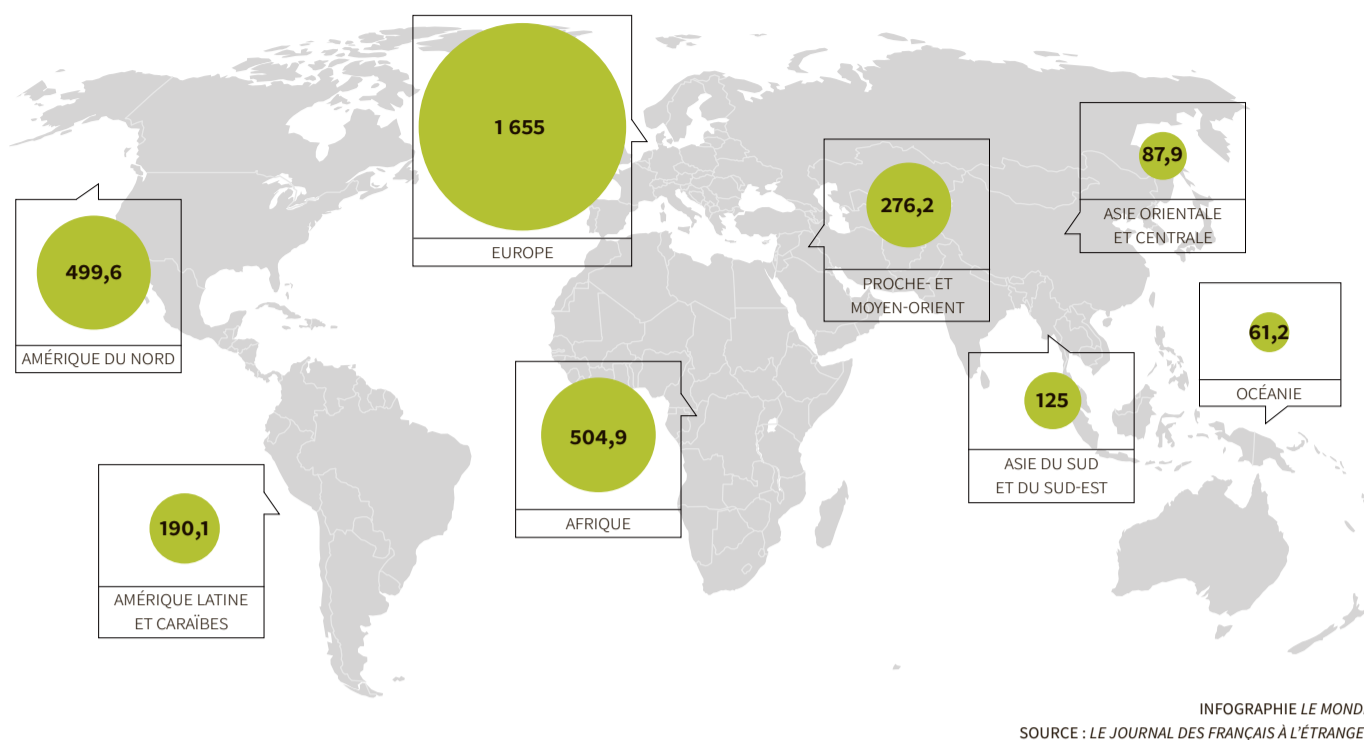


Licence : 075 95 05 05

Demandez la documentation gratuite au 01 53 63 86 53 ou par mail à : lemonde@lesmaisonsduvoyage.com

MOBILITÉ INTERNATIONALE : 3,4 MILLIONS DE FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

RÉPARTITION PAR CONTINENT DES FRANÇAIS ÉTABLIS À L'ÉTRANGER EN 2017, EN MILLIERS

INFOGRAPHIE LE MONDE
SOURCE : LE JOURNAL DES FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

Lors de la remise au premier ministre, mardi 11 septembre, du rapport sur la mobilité internationale des Français par la députée LRM Anne Genetet, la première question posée par Edouard Philippe a été : « Combien sont-ils ? », raconte cette dernière. Entre ceux qui sont sédentarisés à l'étranger, ceux qui passent d'un pays à l'autre et ceux dont l'installation est occasionnelle, la communauté n'est pas toujours facile à dénombrer.

Le ministère des affaires étrangères décompte 1,8 million de personnes qui s'inscrivent sur ses registres, ce qui est loin du total. A partir d'une projection de l'Insee, fondée sur les données de recensement, *Le Journal des Français à l'étranger* a établi une estimation des non-inscrits portant la communauté à 3,4 millions de Français, dont plus de 200 000 en Allemagne, en Belgique, en Suisse, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Des femmes à la tête de l'affaire familiale

Pour réussir la transmission de l'entreprise, les héritières doivent cloisonner et convaincre

Dans les entreprises familiales, il existe une espèce de "droit du sang". Quand j'ai repris les rênes des mains de mon père, les managers ont peu remis en cause ma légitimité, se souvient Anne-Charlotte Fredenucci, PDG d'Ametra (700 salariés), un groupe d'équipement aéronautique dont elle a pris la tête en 2009. Mais il m'a fallu faire un putsch du côté de la famille, exiger le pouvoir de décision. La transmission d'entreprise, en particulier familiale, est toujours un exercice délicat. Il y a dix ans, le gouvernement qualifiait ce phénomène de « très pré-occupant pour l'économie française » : seule une entreprise familiale sur dix réussissait sa transmission à la génération suivante.

« A chaque passage de génération, du fait d'un changement profond dans la propriété du capital, la pérennité même de l'entreprise est en jeu. Parce qu'elle se traduit inévitablement par une ponction de ressources financières au niveau des actionnaires familiaux, par un changement dans la direction et le système de gouvernance, elle représente une fragilisation du système dans son ensemble », expliquait le rapport Mellerio, réalisé en 2009 à la demande du gouvernement.

Des enjeux dont les femmes ont longtemps été « protégées ». Durant des années, la transmission d'entreprises familiales a essentiellement été une affaire d'hommes, sauf quand un contexte historique particulier ouvrait la porte aux femmes. Eugénie Hortense Laurent, qui avait hérité de la maison Laurent-Perrier en 1925, l'a ainsi cédée en 1939 à Marie-Louise de Nonancourt. Mais, une fois la guerre finie, c'est son fils Bernard qui en deviendra PDG, en 1948.

L'époque a changé. Elizabeth Ducottet, une des rares femmes à avoir été audition-

née pour le rapport Mellerio, a été la première femme sur cinq générations à reprendre l'affaire familiale. Elle est PDG de Thuasne, un groupe de 2200 salariés investi dans le textile depuis cent soixante-dix ans. Après avoir été psychologue jusqu'à 40 ans, Elizabeth Ducottet a rejoint en 1986 l'entreprise familiale, dont elle était administratrice depuis 1965. Elle héritera de la présidence après l'accident cérébral de son père, en 1991. « Mon choix initial n'était pas celui de l'entreprise », se souvient-elle. Pourtant, c'est bien vers elle et non vers son frère que son père s'est tourné pour reprendre Thuasne. « J'ai immédiatement fait un executive MBA pour maîtriser les outils de gestion et pour le réseau. Mais je tiens toute ma légitimité du fait que c'est mon père qui m'a nommée présidente. En revanche, l'autorité, ça se prend. J'étais associée à la gouvernance de longue date, les collaborateurs étaient en confiance, mais, au début, beaucoup ont cru que j'allais rester à une certaine distance des opérations », souligne Elizabeth Ducottet.

« Finalement, une fille, c'était mieux »

La transmission de l'entreprise intervient souvent en plusieurs étapes, pour régler successivement les questions d'actionnariat puis de gouvernance. Chez Thuasne, le frère et la sœur étaient actionnaires et administrateurs vingt ans avant le passage de témoin. Mais, même anticipée de longue date pour se faire le plus naturellement possible, la succession se complique lorsque c'est une femme qui hérite. Sur certains postes financiers ou commerciaux, le recrutement devient difficile.

Au-delà de la compétence, les « héritières » doivent convaincre. « Mon père m'avait fait venir pour reprendre Ametra, mais il me

considérait comme son bras droit, témoigne Anne-Charlotte Fredenucci. C'est seulement après six ans d'exercice du pouvoir et la remise de la médaille du Mérite en 2015 que je l'ai entendu dire : finalement, une fille, c'était mieux qu'un garçon. » Et, avec le reste de la famille, il a fallu mettre les points sur les « i » pour que, au déjeuner du dimanche, tout le monde ne se croie plus autorisé à s'exprimer sur les choix stratégiques de l'entreprise. « L'avis de la grand-tante sur le bien-fondé d'investir en Chine n'est pas toujours pertinent. Quant au capital, il a fallu en passer par des tête-à-tête pour parler répartition. »

Pour Anne-Charlotte Fredenucci, le secret de la réussite en famille est la création de trois zones à garder distinctes : l'entreprise et sa gouvernance, le patrimoine (distribution des dividendes et répartition du capital) et, enfin, la zone familiale. Un principe sur lequel s'accorde Dorothee Mani, directrice générale depuis 2014 d'Evermaps, un éditeur de solutions numériques, qu'elle reprend progressivement de son père : « La transparence sur la gouvernance est rassurante pour les équipes. Les salariés ont besoin de savoir qui décide. »

Ces « héritières » ont toutes trois en commun d'avoir d'abord suivi une solide formation supérieure avant de rejoindre l'entreprise dans un département opérationnel (marketing, commerce). Leur légitimité était acquise auprès des collaborateurs qui avaient travaillé avec elles, avant même qu'elles ne prennent le pouvoir. Mais, comme le souligne Anne-Charlotte Fredenucci, « qu'on le veuille ou non, on est toujours perçue comme une femme. C'est aussi un avantage, qui donne une visibilité plus grande dans un univers d'hommes ». ■

ANNE RODIER

QUESTION DE DROIT SOCIAL

Comité social et économique : rupture ou continuité ?

Alors qu'il doit remplacer avant le 31 décembre 2019 les délégués du personnel (DP), le comité d'entreprise (CE) ainsi que le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), l'unique comité social et économique (CSE) est, pour les grandes entreprises comme pour les syndicats, la mesure la plus importante des cinq ordonnances du 22 septembre 2017.

Côté employeurs, « la fin du millefeuille des institutions représentatives du personnel » était une vieille revendication. Outre la redondance des consultations, elle pouvait se fonder sur le droit comparé : nulle part, une entreprise moyenne n'est tenue de procéder à l'élection de trois institutions élues du personnel distinctes. Même si, depuis août 2015, l'employeur de moins de 300 salariés pouvait déjà fusionner les trois institutions représentatives en une « délégation unique du personnel ».

Pour les syndicats représentatifs, qui ont le monopole de la présentation des listes au premier tour des élections, cette multiplication des mandats permettait d'assurer une présence et une visibilité aux différents niveaux (établissements, entreprise), tout en donnant à chacun de leurs élus (titulaires et suppléants) une protection contre le licenciement. Avant la réforme, un militant sur quatre était ainsi protégé ; or, depuis la mise en place d'environ 9 000 CSE, le nombre des mandats a diminué d'un tiers.

La grande majorité de nos entreprises n'en ayant pas encore créé, les mois à venir vont être chauds. Car cette profonde métamorphose doit automatiquement intervenir lors des prochaines élections professionnelles ; avec leurs éventuelles surenchères, les élections déterminant pour quatre ans la représentativité de chaque syndicat depuis 2008. Malheur à celui qui tombe en dessous de 10 % des suffrages exprimés, exclu de la table des négociations.

Obligatoire, cette fusion doit en principe passer par un accord d'entreprise qui, dans le respect des minima légaux, fixe le cadre

général (périmètre, nombre de titulaires...), mais aussi le fonctionnement du CSE (nombre de réunions, avec un minimum de six...). L'accord peut aussi adapter les attributions du CSE à l'entreprise en cause : les questions de sécurité sont plus importantes dans une entreprise de BTP que dans l'informatique.

Révolution culturelle

Il s'agit donc d'une véritable révolution culturelle pour nos partenaires sociaux. Car, depuis 1946, le droit des institutions représentatives du personnel était tout entier placé sous le signe de l'intangible ordre public, dans un grand luxe de délais et de détails générant du contentieux devant le tribunal de grande instance. Contentieux que le consensus issu de l'accord d'entreprise, nécessairement majoritaire, veut aussi limiter.

Voilà aussi pourquoi, des deux côtés de la table, on est parfois saisi de vertige face à cette immense liberté conventionnelle. Et la créativité souhaitée par le législateur, sous la forme de la refondation d'un dialogue social parfois trop formel, n'est pas toujours d'assurer une présence et une visibilité aux différents niveaux (établissements, entreprise), tout en donnant à chacun de leurs élus (titulaires et suppléants) une protection contre le licenciement. Avant la réforme, un militant sur quatre était ainsi protégé ; or, depuis la mise en place d'environ 9 000 CSE, le nombre des mandats a diminué d'un tiers. La grande majorité de nos entreprises n'en ayant pas encore créé, les mois à venir vont être chauds. Car cette profonde métamorphose doit automatiquement intervenir lors des prochaines élections professionnelles ; avec leurs éventuelles surenchères, les élections déterminant pour quatre ans la représentativité de chaque syndicat depuis 2008. Malheur à celui qui tombe en dessous de 10 % des suffrages exprimés, exclu de la table des négociations. Obligatoire, cette fusion doit en principe passer par un accord d'entreprise qui, dans le respect des minima légaux, fixe le cadre

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

EN BREF

SOCIAL

Vers un congé de paternité de quatre semaines ?

Un rapport de l'IGAS sur l'évaluation du congé de paternité, publié mardi 11 septembre, établit trois scénarios de réforme du dispositif. Plus de 400 000 bénéficiaires ont pris leur congé de paternité en 2016, pour 783 000 naissances, soit sept pères éligibles sur dix. Mais ce taux est très inégal selon les statuts et les catégories socioprofessionnelles : 80 % pour les CDI, 48 % pour les CDD. Les rapporteurs Hervé Gosselin et Carole Lépine font 19 recommandations et proposent un congé de paternité de quatre semaines (contre dix ou onze jours actuellement), dont une partie seulement serait obligatoire. Selon le scénario retenu, le coût supplémentaire pour la CNAF variera entre 50 millions et 1,2 milliard d'euros.

Face au règne de la concurrence, les vertus de la coopération



LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE 3.0

de Jean-Marc Rogier
Le Pommier, 108 pages,
15 euros

Un Etat plus fort, des entreprises plus grandes, des fonds d'investissement plus puissants... Aujourd'hui, nos solutions empruntent trop souvent à la logique de conflit. Nous vivons en crise permanente autour de l'unique pilier concurrentiel. « Une mauvaise architecture qui fait écho à l'idée que la vie devrait être une lutte, un conflit permanent, qui serait à la fois cause et finalité de notre vivre-ensemble », estime Jean-Marc Rogier. Son ouvrage *La Société coopérative 3.0* appelle à œuvrer au principe d'une société durable. Pour ce faire, nul besoin d'être porteur du bien, ferment de morales concurrentes. Stimuler notre capacité d'association est bien plus efficace, et le docteur en économie nous invite à installer la coopération au même niveau que la concurrence dans nos sociétés.

Méfions-nous cependant du slogan qui porte l'intention de nous faire collaborer. L'économie dite « collaborative » concerne de nombreux domaines : logement, transport, tourisme, mais aussi finance ou divertissement. « L'ensemble se drape dans une sémantique positive qui contribue à nous faire imaginer une future économie sympathique, une économie qui donne envie de consommer », écrit-il. Rien, pourtant, ne témoigne d'un système dont la finalité viendrait contredire la recherche de profit. « Il n'y a donc aucune révolution collaborative, et les start-up restent désespérément des organisations traditionnelles saupoudrées d'open spaces. »

Pour Jean-Marc Rogier, la coopération doit davantage s'appréhender comme une technique que comme une éthique. Nos sociétés sont légalement concurrentielles : « Notre disposi-

tif juridique s'articule autour de la compétition, certes pour en diminuer les effets, mais aussi pour la considérer comme le mouvement central. » Le volume de protections dont nous jouissons est corrélé à hauteur de la violence sociale. Il devient urgent d'introduire des dimensions plus apaisantes au sein des collectifs afin de compenser la rudesse de nos rapports sociaux.

« DE NOUVEAUX ÉCHANGES »

Pour que le numérique devienne le socle d'un espace réellement coopératif plutôt que la dernière destination de l'espace concurrentiel, il faut du pragmatisme conduisant à des cadres légaux, des institutions à même d'encourager la capacité à faire ensemble. L'ouvrage se penche sur une série de propositions opérationnelles, « qui seront autant

d'innovations politiques permettant d'accompagner le développement technologique ».

Le premier défi concerne la propriété des informations, notamment la nature d'un droit de propriété adapté au monde numérique. Le second porte sur les moyens permettant les échanges. « Nous ne pouvons utiliser la même unité pour rendre compte de la valeur de la concurrence et de celle de la coopération, c'est-à-dire pour échanger des idées et des marchandises. A chaque espace est attachée une plus-value dont il faut pouvoir rendre compte. » La conviction de cet ouvrage est que « les idées peuvent nous réunir, formant le socle de nouveaux échanges. C'est à hauteur de cette ambition que nous éviterons des dictatures dont l'objet serait l'exploitation de nos liens au bénéfice d'une optimisation consumériste ». ■

MARGHERITA NASI