

## UN AN APRÈS

### Le jour où Free s'est invité dans la 3G

L'affaire promettait des rebondissements. En titrant, il y a un an (lundi 17 mai 2011), sur « le bras de fer autour de la couverture 3G du futur Free Mobile », « Les Echos » mettaient en avant le refus des trois opérateurs disposant d'un réseau - Orange, SFR et Bouygues Telecom - de négocier avec le nouveau venu dans la téléphonie mobile. Aucun des trois n'entendait laisser le nouvel acteur utiliser leur infrastructure 3G. De quoi compromettre l'arrivée, prévue en 2012, de Free dans ce secteur. Un point hautement stratégique, puisque l'opérateur prévoyait de toucher 69 % de la population d'ici à 2015. C'est finalement Orange qui a lâché du lest et a fini par prendre langue avec le trublion. Les deux groupes ont signé, début mars, un accord d'itinérance de six ans permettant à Free d'utiliser à la fois les réseaux 2G et 3G. Seule condi-



tion : que Free couvre auparavant 25 % de la population avec ses propres antennes. Qu'importe, Free a gagné son pari : il pourra lancer l'Internet mobile sur l'ensemble du territoire. Et ce, contre la volonté des trois autres opérateurs.

## GROS PLAN

### La résilience du sumo

Le récent séisme va pousser le Japon à réagir. C'est une hypothèse émise dans une étude de McKinsey consacrée à l'Archipel. Quinze mois après le séisme de Kobe, en 1995, 98 % de l'activité économique était revenue au niveau précédant la catastrophe. En deux ans, toutes les traces avaient été effacées. Cette fois, Tokyo peut compter sur ses capacités industrielles excédentaires pour compenser les pénuries créées par les installations hors d'usage. Mais le pays est face à un double risque : que les politiques ne perçoivent pas les enjeux et ne poussent pas aux réformes ; que les voisins émergents profitent de ces difficultés pour prendre la place du Japon. « After the earthquake : a more open Japan ? » [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)

## DANS LE RADAR

### Rachat d'actions ou coup de pouce au dividende : éternel dilemme

Les entreprises très profitables, croulant sous le cash, sont toujours confrontées à la délicate question de la rémunération de leurs actionnaires. Pour leurs excédents de trésorerie, beaucoup de holdings trouvent la parade dans les programmes de rachat d'actions, explique une étude de McKinsey. Avec un certain succès puisque, jusque dans les années 1980, ces opérations captaient environ 10 % de la redistribution. Plus récemment, le taux est monté à 50 %, voire 60 %. Les investisseurs, institutionnels notamment, applaudissent à ce



type de programme qui leur laisse le choix d'y participer ou non. Les directions financières voient dans cette démarche un prétexte pour ne pas augmenter les dividendes. En outre, les rachats d'actions donnent aux directions financières qui les pilotent une certaine flexibilité dans la gestion de leur cash. Elles se réservent ainsi le droit de l'utiliser si une opportunité d'investissement venait à se présenter ou si l'environnement des affaires venait à changer de façon soudaine. « Paying back your shareholders » [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)

## À LIRE

### La Camif renaît de ses cendres

Référence du modèle coopératif, la Camif a été pendant 60 ans le symbole de l'économie sociale. Seulement, à force de changements de stratégie brutaux, de nouveaux projets mal préparés, l'esprit s'est peu à peu éloigné de la culture d'origine. Le vaisseau amiral, CamifParticuliers, a fini par sombrer en octobre 2008. Ce naufrage ne met pas en péril l'économie sociale qui, en France, emploie 2 millions de salariés. Mais Thierry Weber démonte, dans un ouvrage consacré à la coopérative, les mécanismes qui ont progressivement abouti à cet échec. Depuis, l'entreprise a été reprise par Matelsom et renaît de ses cendres. Sur un autre modèle. « CAMIF le défi inachevé » Thierry Weber, Ed Velours, 250 pages, 18,20 euros