

# La chute de JBS, géant de la viande, ébranle le modèle brésilien des fleurons nationaux

Impliqué dans des scandales de corruption mouillant le président Temer, le groupe avait le soutien de l'État.

MICHEL LECLERCQ @mgmleclercq  
RIO DE JANEIRO

**AMÉRIQUE LATINE** Il y a peu, l'histoire du brésilien JBS était celle d'une belle aventure capitaliste : en une cinquantaine d'années, la famille Batista a fait d'une modeste boucherie d'Anapolis, petite ville de l'État de Goiás, terre d'élevage dans le centre ouest du pays, le numéro un mondial de la viande. Mais aujourd'hui, JBS, le fleuron du holding familial J&F, dopé par des aides publiques massives sous l'ex-président Luiz Inácio Lula da Silva dans les années 2000, vacille, entraîné par un tourbillon d'accusations de corruption impliquant l'actuel président Michel Temer.

JBS, connue sous sa marque Friboi, s'est développée au début des années 1960 sous l'impulsion de José Batista Sobrinho puis de ses fils Joesley, 45 ans, et Wesley, 44 ans. En 2007, elle entre en Bourse et part à la chasse à l'international soutenue par la Banque nationale de développement économique et social (BNDES), le bras financier de l'État dans l'économie. C'est l'époque où le Brésil de Lula cherche à s'imposer dans le club des grandes puissances diplomatiques et économiques. Le gouvernement de gauche promeut ainsi quelques grands groupes dans des secteurs clés, dont l'agroalimentaire, pour en faire des acteurs mondiaux. JBS va largement en bénéficier : la BNDES prend 21 % du capital et lui prête à tout va.

Selon l'ONG Contas Abertas («Comptes ouverts»), de 2002 à 2013, la banque publique a apporté un total de 3,4 milliards d'euros à l'entreprise entre prêts avantageux et prises de participation. Le chiffre d'affaires passe de 1 milliard d'euros en 2004 à 45 milliards en 2016, ce qui fait de JBS le deuxième groupe agroalimentaire mondial, selon les Batista. Dans son escar-

celle, entre autres, les américains Swift et Pilgrim's Pride, le brésilien Seara, l'irlandais Moy Park...

En contrepartie des largesses de la banque publique, Joesley Batista dit avoir payé 370 millions d'euros de pots-de-vin entre 2007 et 2010, essentiellement au PT, le Parti des travailleurs de Lula, et au PMDB, parti de centre droit aujourd'hui au pouvoir avec Michel Temer.

La situation se retourne en mars dernier avec un scandale de fraudes à la viande avariée sur fond de corruption, qui fait - déjà - chuter son cours. Mais la tempête arrive quand, en mai, JBS quitte les pages économiques pour faire la une des journaux, avec une affaire de corruption qui vaut aujourd'hui au président brésilien d'être mis en accusation devant le Parlement. En échange de l'abandon des poursuites visant JBS, Joesley Batista collabore avec la justice et doit s'acquitter d'une amende de 2,8 milliards d'euros.

## La machine à subventions et détournements stoppée

En moins de quatre mois, JBS perd la moitié de sa valeur boursière, alors que la société est étranglée par une dette de 12 milliards d'euros, dont un tiers à échéance d'un an. «La perte de crédibilité et l'incertitude sur l'avenir de l'entreprise ont considérablement augmenté», souligne Ricardo Azevedo, directeur associé de la société de conseil AZ Investimentos. Face à ses difficultés de refinancement, «l'unique solution serait la vente d'actifs du holding J&F qui contrôle JBF», et une myriade de sociétés (cellulose, produits laitiers, hygiène, banque) dont les célèbres tongs Havaianas. «L'entreprise doit réduire sa taille et assainir ses comptes si elle veut éviter un effondrement», avertit l'analyste.

J&F cherche ainsi à se défaire d'actifs comme Moy Park, acheté en 2015 pour 1,5 milliard de dollars,



Des employés préparent de la viande de volaille sur une ligne de production du groupe JBS, à Lapa, au Brésil.

après avoir vendu ses activités viande en Amérique du Sud pour 300 millions de dollars et Alpagatas (Havaianas) pour 1 milliard d'euros. Adeodato Netto, chef économiste du cabinet de conseil Elefios Investimentos, se dit toutefois «extrêmement sceptique sur la capacité de JBS d'avoir des résultats sans la machine à subventions et à détournements» d'argent que représentait, selon lui, la BNDES. D'autant qu'une enquête du gendarme de la Bourse pour délit d'initiés et la perspective de plaintes d'actionnaires aux États-Unis assombrissent un peu plus l'avenir de l'entreprise.

La fortune et les revers de JBS mettent en lumière, selon des analystes, les errements de la politique des champions nationaux. «Ce modèle a fait la preuve dans les pays les plus divers qu'il n'était pas soutenable et le Brésil des subventions et de l'irresponsabilité fiscale en est un exemple emblématique», souligne

Adeodato Netto. Pour le professeur d'économie à la Fondation Getulio Vargas Armando Castelar, «la création de ces champions nationaux fut clairement un succès pour les actionnaires», citant Ambev, cinquième brasserie mondiale. Mais, interroge-t-il, «qu'est-ce que le pays a à gagner? Les pertes sont connues : plus de concentration du marché nuit au consommateur, décourage les investissements et l'innovation».

La banque BNDES, pour sa part, visée par une enquête judiciaire sur d'éventuelles fraudes dans ses prêts à JBS, tente de tirer un trait sur ses erreurs : elle a instauré de nouvelles règles de contrôle et a lancé une offensive pour écarter la famille Batista de la direction du groupe. La grande lessive - l'enquête sur la corruption déclenchée en 2014 autour du groupe pétrolier Petrobras est surnommée «lava jato» - continue d'essorer le Brésil. ■

## EN BREF

### GM&S FIXÉ SUR SON SORT LE 31 JUILLET

Le tribunal de commerce de Poitiers a décidé d'un nouveau délai avant de statuer sur la liquidation ou la reprise par GMD de l'équipementier automobile basé dans la Creuse.

### TIKEHAU CAPITAL LÈVE 702 MILLIONS D'EUROS

L'augmentation de capital de Tikehau Capital a rencontré un franc succès. La société de gestion d'actifs et d'investissement a levé près de 702 millions d'euros.

➤ Non, Muriel Pénicaut ne commentera pas (non plus) les chiffres du chômage de fin juin  
[www.lefigaro.fr/economie](http://www.lefigaro.fr/economie)

## LE GÉANT MONDIAL JBS EN CHIFFRES

45 milliards de dollars de chiffres d'affaires en 2016, contre 1 milliard de dollars en 2004

200 000 employés dans le monde

12 milliards d'euros de dette

## Le canadien Lululemon veut habiller les sportifs d'Europe

La marque vise à doubler ses ventes d'ici à 2020.



Devanture de la boutique Lululemon du quartier Saint-Germain-des-Près, à Paris. LULULEMON

ANNELOT HUIJGEN @AnnelotHuijgen

**TEXTILE** Lululemon vient affronter sur leurs terres le français Decathlon et l'allemand Adidas. Le Canadien veut séduire les sportifs européens avec ses vêtements de sport haut de gamme, tels les leggings à 100 euros. «Grande-Bretagne, Allemagne et France font partie de nos pays prioritaires en Europe», note son PDG, Laurent Potdevin. Le groupe possède trois petites boutiques à Paris mais compte ouvrir au second semestre 2018 son premier magasin avec une salle de yoga intégrée, typique de l'enseigne.

Lululemon avance à pas comptés en Europe, où il compte 17 points de vente. Il prévoit d'en ouvrir deux en 2017, cinq en 2018, puis de dix à quinze par an. «Les consommateurs européens sont plus attentistes, il y a déjà une offre abondante. En Asie, il y a un engouement rapide, mais il est plus difficile de fidéliser les clients», analyse le dirigeant franco-suisse, qui supervise 411 magasins dans le monde. Très implanté en Amérique du Nord, Lululemon a ouvert ses trois premiers magasins en Chine l'an dernier et quatorze autres sont prévus cette année.

Arrivé il y a trois ans et demi, Laurent Potdevin a massivement investi pour s'imposer face à des géants comme Nike (34,4 milliards de dollars). Cela a fait stagner les profits pendant trois ans, jusqu'en

2016, où la croissance était de nouveau au rendez-vous. L'an dernier, les ventes de Lululemon ont atteint 2,3 milliards de dollars, dont près de 20 % réalisées en ligne. «Nous avons une marge opérationnelle en moyenne deux fois plus élevée que nos concurrents, car nous sommes une marque premium et possédons nos propres magasins», détaille cet ancien de Louis Vuitton.

## Du yoga au surf et au vélo

Laurent Potdevin vise 600 millions de dollars de profits en 2020, contre 303 millions en 2016 et un chiffre d'affaires de 4 milliards : «Un milliard sur Internet, un d'international et un dans les vêtements pour hommes...» Créé en 1998 en proposant des vêtements de yoga aux femmes, Lululemon continuera à élargir sa gamme à d'autres sports individuels, tels la course à pied, le surf et le vélo, grâce à une première acquisition réalisée avec son évènement trésorerie. Les pièces de la marque, dessinées «à 20 minutes de la mer, de la plage et de la ville de Vancouver», se portent de plus en plus en ville (chemises, pantalons). «Nos dépenses de recherche dépassent notre budget marketing. Nous n'avons pas de gros contrats de sponsoring mais travaillons depuis toujours avec une communauté d'ambassadeurs volontaires, à la fois des professeurs de sport et des sportifs professionnels», souligne le PDG pour se démarquer de ses rivaux. ■



## unibail-rodamco

### RÉSULTATS SEMESTRIELS 2017

42,5 milliards €

Valeur du portefeuille

6,16 €

+ 6,0%

Résultat Net Récurrent par action

33 %

Ratio d'endettement

8,1 milliards €

Portefeuille de projets en développement

71 Centres commerciaux

« Au premier semestre 2017, grâce au très bon travail et à l'engagement des équipes du Groupe, Unibail-Rodamco affiche des performances solides sur l'ensemble de ses activités et une progression de son Résultat Net Récurrent par action (RNRA) de +6,0%, à 6,16€. Les loyers nets des actifs de commerce augmentent de +4,1% (+3,4% à périmètre constant). Au 31 mai 2017, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de +2,7%, soit +148 points de base au-dessus des indices nationaux. Les loyers nets à périmètre constant du portefeuille de bureaux sont en hausse de +7,8%, en raison principalement d'une bonne activité locative en France, notamment sur Capital 8. Le Groupe a atteint un coût moyen de la dette de 1,4%, nouveau plus bas historique. Dans le cadre de sa stratégie RSE "Better Places 2030", le Groupe a signé la première ligne de crédit «verte» jamais réalisée en Europe (650 M€). Le Groupe confirme sa prévision d'un RNRA compris entre 11,80€ et 12,00€ pour l'exercice 2017. »

Christophe Cuvillier, Président du Directoire

Membre des indices CAC 40, AEX 25, Euro STOXX 50  
Membre de NYSE Euronext, Wigo France 20, Euronext 120 et World 120

Membre d'Ethical Pioneer & Excellence

Membre de STOXX ESG leader

Membre de FTSE4Good

Coté à Paris depuis 1972 et à Amsterdam depuis 1983

FORUM  
DES  
MARCHÉS

4  
M

MALL OF  
SCANDINAVIA

TIBYC

LI  
MUNICIPAL

CENTRO

GLORIES

POLY-GONE  
RIVIERA

CENTRUM  
CHODOV

PARQUE SUR

Contact : [investors@unibail-rodamco.com](mailto:investors@unibail-rodamco.com) - Tél : +33 1 53 43 73 13 - [www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com)