

Challenges

L'économie de demain est l'affaire de tous



SAUVER L'ÉCONOMIE

Jusqu'où peut-on aller

*Dettes et déficits sans limite
Nationalisations
Garanties totales des Etats
"Helicopter money"*



M 05726 - 647S - F: 4,20 €





VOIR PLUS DE
COULEURS DE TISSUS
SUR HASTENS.COM



READY-TO-SLEEP*
THE BLUE CHECK COLLECTION

Hästens 
since 1852

*PRÊT-À-DORMIR

BOUTIQUE HÄSTENS À PARIS 16e | 61 Avenue Raymond Poincaré | Tel: 01 43 59 93 81

BOUTIQUE HÄSTENS À PARIS 3e | 84 rue de Turenne (ouverture Avril 2020)

BOUTIQUE HÄSTENS À NICE | 44 rue Gioffredo | Tel 04 93 79 87 94

BOUTIQUE LUXURY BEDS | 10 Cours de la Liberté 69003 Lyon | Tel: 04 78 37 59 30

Confidentiel



Laurent Vimont (Century 21) constate une « paralysie » du marché immobilier : « Pour l'instant, le prix des annonces ne bouge pas. »

Bruno Le Maire est favorable à un gel des dividendes

Le ministre de l'Economie et des Finances qualifie en privé de « bonne idée » la proposition de la Fédération des investisseurs individuels et des clubs d'investissement de « renoncer au versement des dividendes ou à les percevoir en actions ». Bruno Le Maire a par ailleurs salué le 23 mars l'initiative d'Airbus, qui a annoncé qu'il ne distribuerait pas de dividendes au titre de l'exercice 2019, de quoi renflouer sa trésorerie de 1,4 milliard d'euros. L'an dernier, les entreprises du CAC 40 ont versé 49 milliards d'euros à leurs actionnaires.

Trump symbolise la guerre économique

Selon une enquête réalisée par Opinion-Way pour le Printemps de l'économie, qui a été reporté à octobre 2020, les Français estiment que c'est bien le président des Etats-Unis Donald Trump qui « symbolise la guerre économique » (29%). Très loin devant Vladimir Poutine et Xi Jinping.



L'ENA a tardé à fermer

L'Ecole nationale d'administration (ENA) n'a pris la décision de fermer ses portes que le 14 mars, 48 heures après que le président de la République a ordonné la fermeture des « écoles » et « universités ». Le temps de trancher pour savoir si l'établissement public administratif répondait juridiquement à l'une de ces catégories. Le fait qu'un élève présente des symptômes de coronavirus a clos le débat.



Les tarifs du gaz vont baisser

Dans la foulée de la chute des prix du pétrole, la Commission de régulation de l'énergie devrait annoncer une baisse du prix du gaz de près de 5%, effective dès le 1er avril.



Emma Watson rejoint le conseil de Kering

Le 18 mars, le groupe de luxe a annoncé à ses actionnaires qu'il allait soumettre à l'assemblée générale du 23 avril la nomination de l'actrice britannique de 29 ans. Autres arrivées au conseil d'administration de Kering : la femme d'affaires chinoise Jean Liu (Didi Chuxing) et le banquier Tidjane Thiam (ancien Credit Suisse).

Valeo électrifie les tuk-tuks indiens

Valeo a passé un contrat pour équiper en Inde des centaines de milliers de tuk-tuks et autres rickshaws de moteurs électriques 48 volts, fabriqués sur son site d'Etaples (Pas-de-Calais) et en Chine. La production à grande échelle est prévue dès que les usines pourront redémarrer.

Des députés planchent encore sur les retraites

Alors que chacun s'interroge sur l'avenir de la réforme des retraites, Edouard Philippe a signé le 11 mars une lettre de mission aux députés Lionel Causse (LREM) et Nicolas Turquois (MoDem) pour qu'ils étudient la situation « des personnes concernées par les petites pensions ». Avec injonction de remettre leur rapport d'ici à juillet.

Les économistes **Philippe Aghion** et Peter Howitt vont recevoir le Prix de la Fondation BBVA (200 000 euros) pour leurs travaux. Ce qui les rend « nobélisables ».

Le chantier naval **CMN** est dans l'appel d'offres du Koweït pour six corvettes de 1 100 tonnes. En compétition avec BAE, Lürssen et Damen. Montant estimé : 1 milliard d'euros.

La **Fondation Bettencourt** a signé sa convention de partenariat pour Notre-Dame de Paris avec l'établissement public dédié. Avec une clause de revoyure en cas de trop-versé.

Decathlon a bloqué les retraits du PEE pour ses 18 000 salariés en France. Et ce, pour huit semaines.

Face à l'effondrement du trafic aérien, **ADP** s'apprête à fermer les terminaux 2A, 2C, 2E (Portes L) et T1 à Roissy-Charles-de-Gaulle et Orly 1.

Linda Han, vice-présidente des affaires publiques de **Huawei**, intègre le conseil d'administration de Huawei France. Aux côtés de Jean-Louis Barloot et Jacques Biot.

Fichtel a augmenté il y a un mois sa production d'**hygiaphones** sur son site de Baldenheim (Bas-Rhin).

SOMMAIRE EN PAGES 10 ET 11



En accord avec les éditeurs et le Ciri, le directeur général de Presstalis a repoussé sine die le dépôt de bilan prévu fin mars.

La France reste mal armée face à l'épidémie de fake news

Les fausses informations liées à la pandémie de Covid-19 se propagent follement. Une « infodémie » dénoncée dès le mois de janvier par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). En France, les exemples vont des remèdes bidon – boire de l'eau chaude pour neutraliser le virus – aux théories conspirationnistes – le coronavirus aurait été créé en laboratoire –, en passant par de sinistres affabulations – la patinoire de Mulhouse servirait de morgue. Une épidémie nourrie par l'anxiété et par une défiance croissante vis-à-vis de la parole institutionnelle. Selon un sondage publié fin février par l'Ifop et l'association Conspiracy Watch, 57% des Français estimaient que le gouvernement avait caché certaines informations sur l'épidémie. Emanant de sites conspirationnistes ou de groupuscules extrémistes, beaucoup de fausses rumeurs sont aussi orchestrées par des puissances étrangères. « Une campagne de désin-



Photo personnelle

formation sur le Covid-19 monte en puissance et sa source est soit en Russie, soit peut être imputée à des entités identifiées comme pro-Kremlin », a fulminé le porte-parole du chef de la diplomatie européenne Josep Borrell. Le 23 mars, l'ambassadeur de Chine en France insinuait sur son compte Twitter que le Covid-19 était une fabrication américaine.

Pour lutter contre les fausses rumeurs, le législateur dispose d'armes bien peu efficaces. « Votée fin 2018, la loi contre la manipulation de l'information impose un devoir de coopération aux plateformes », rappelle l'avocate Christelle Coslin, associée chez Hogan Lovells. Une obligation que ces dernières affirment respecter en traquant et retirant les rumeurs toxiques. « Elles réagissent bien trop souvent lorsque le mal est déjà fait », déplore **Tristan Mendès-France**, maître de conférences à l'Université Paris-Diderot, citant la vidéo *Virus made in France*. Diffusée par un certain Cat Antonio, elle accuse l'Institut Pasteur de profiter de l'épidémie. Lorsque Facebook s'est décidé à la retirer, le mal était déjà fait : elle avait été vue par 3,5 millions de personnes. **D. D.**

En passant en clair, Canal+ embrouille le PAF

« **Canal+ passe en clair pour tous sur toutes les box.** Et pour nos abonnés, nous ouvrons l'accès à toutes nos chaînes Cinéma, Séries, Jeunesse et Documentaires. Prenez soin de vous. » Par ce tweet publié le 16 mars, le directeur général de Canal+, Maxime Saada, a souhaité accompagner les Français durant cette période de confinement exceptionnelle. Tandis que Disney+ repousse son lancement en France, la chaîne cryptée ouvre grand les vannes. Au grand dam des chaînes gratuites, qui se sont insurgées, mezza voce,

contre cette nouvelle concurrence déloyale, ainsi que des producteurs irrités par le non-respect des contrats passés avec la chaîne. Egalement étonné de ne pas avoir été consulté, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) semble avoir sifflé la fin de partie. Le régulateur aurait demandé à Canal+ l'arrêt de cette opération. La chaîne a annoncé dans la foulée que ses chaînes thématiques étaient repassées en payant dès le 21 mars. Mais que Canal+ et Canal+ Séries demeuraient gratuites jusqu'au 31 mars. **A. S.**

Reworld Media suspend, pour quelque mois, la parution de son hebdomadaire féminin **Grazia**, faute de publicité.

Alors que la rivalité entre les chaînes d'info est exacerbée, le tweet de Nathalie Sonnac, sage au **CSA**, saluant l'interview du directeur général de BFM TV Marc-Olivier Fogiel dans *Les Echos* est pointé chez les concurrentes comme un manque de neutralité.

Depuis février 2019, 58 006 comptes **pass Culture** ont été activés, et 4,5 millions d'euros ont été dépensés. La plus lourde dépense (1,21 million) revient aux jeux vidéo du kiosque Diversities, suivis par le festival Les Vieilles Charrues 2020 (1,2 million).

Le portraitiste vedette de **M Le magazine du Monde**, Philippe Ridet, revient au quotidien, en charge du cinéma.

L'Hebdo des AG lance des séminaires téléphoniques avec KPMG sur la communication financière de crise.

Retrouvez la chronique économique de **Gilles Fontaine** Le samedi à 7h15 dans LE 6/9 d'ERIC DELVAUX



Fréquence Paris : 87,8 MHz

Nous avons la maison qui va avec.

Depuis 30 ans, Belles Demeures vous accompagne lors de votre recherche de biens d'exception. Découvrez des biens uniques, des emplacements privilégiés et des points de vue exceptionnels.



**BELLES
DEMEURES**

Finest properties only.

Le site référent de l'immobilier d'exception.

www.bellesdemeures.com

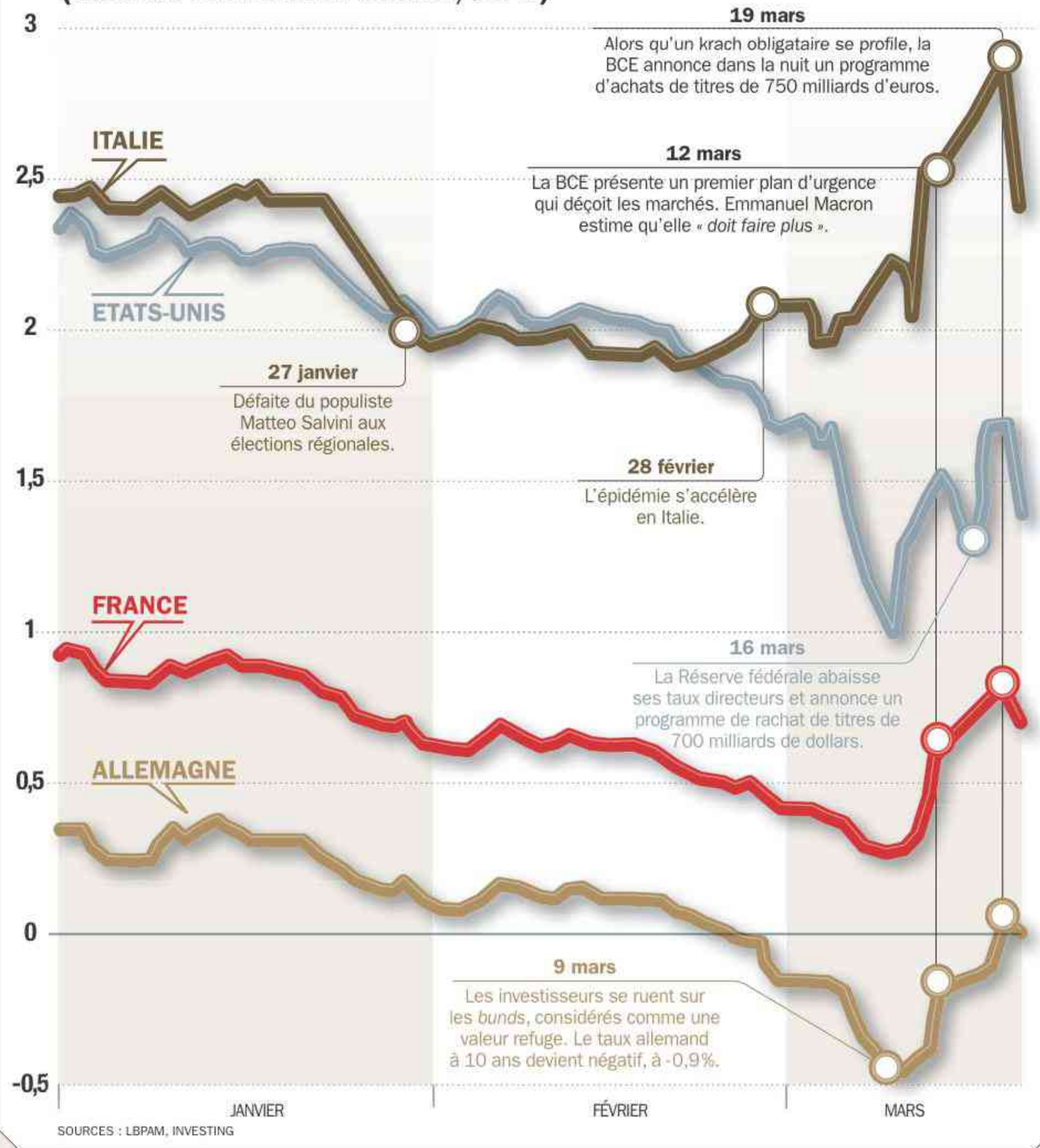


Les banquiers centraux tentent d'éteindre la flambée des taux

Après une première intervention ratée le 12 mars, la Banque centrale européenne (BCE) a sorti le bazooka en dégainant un nouveau programme d'achat de titres d'au minimum 750 milliards d'euros d'ici à la fin de l'année. En y ajoutant les injections de liquidités déjà prévues, on devrait atteindre 1 100 milliards en 2020. L'annonce, faite dans la nuit du 18 au 19 mars, était destinée à calmer les marchés. Outre le krach bour-

sier, les investisseurs commencent à vendre massivement des obligations, ce qui mécaniquement entraîne une tension des taux d'intérêt désastreuse pour l'économie mondiale. Tous les Etats, y compris ceux déjà très endettés comme l'Italie ou la France, seront contraints d'emprunter pour financer les conséquences du choc économique lié au confinement et à la rupture des chaînes de production. **P.-H. M.**

Emprunts d'Etat à 30 ans (taux de rendement annuel, en %)



LEÇON N° 1

Gradués

Dans la zone euro, la banque centrale est commune, mais pas la politique économique. Les taux sont dès lors une façon d'évaluer la confiance des investisseurs dans les différents pays. L'Italie et la France sont considérées comme plus risquées que l'Allemagne. Les Etats-Unis ont des taux plus élevés que la moyenne de la zone euro, car l'inflation y est plus conséquente.

LEÇON N° 2

Eprouvées

Les banques centrales ont promis dans l'urgence de racheter des centaines de milliards d'actifs, principalement des obligations. Une technique dite de *quantitative easing* inaugurée au Japon en 2001 et aux Etats-Unis après la crise de 2008-2009. La BCE l'utilise sans discontinuer depuis 2015.

LEÇON N° 3

Désordonnées

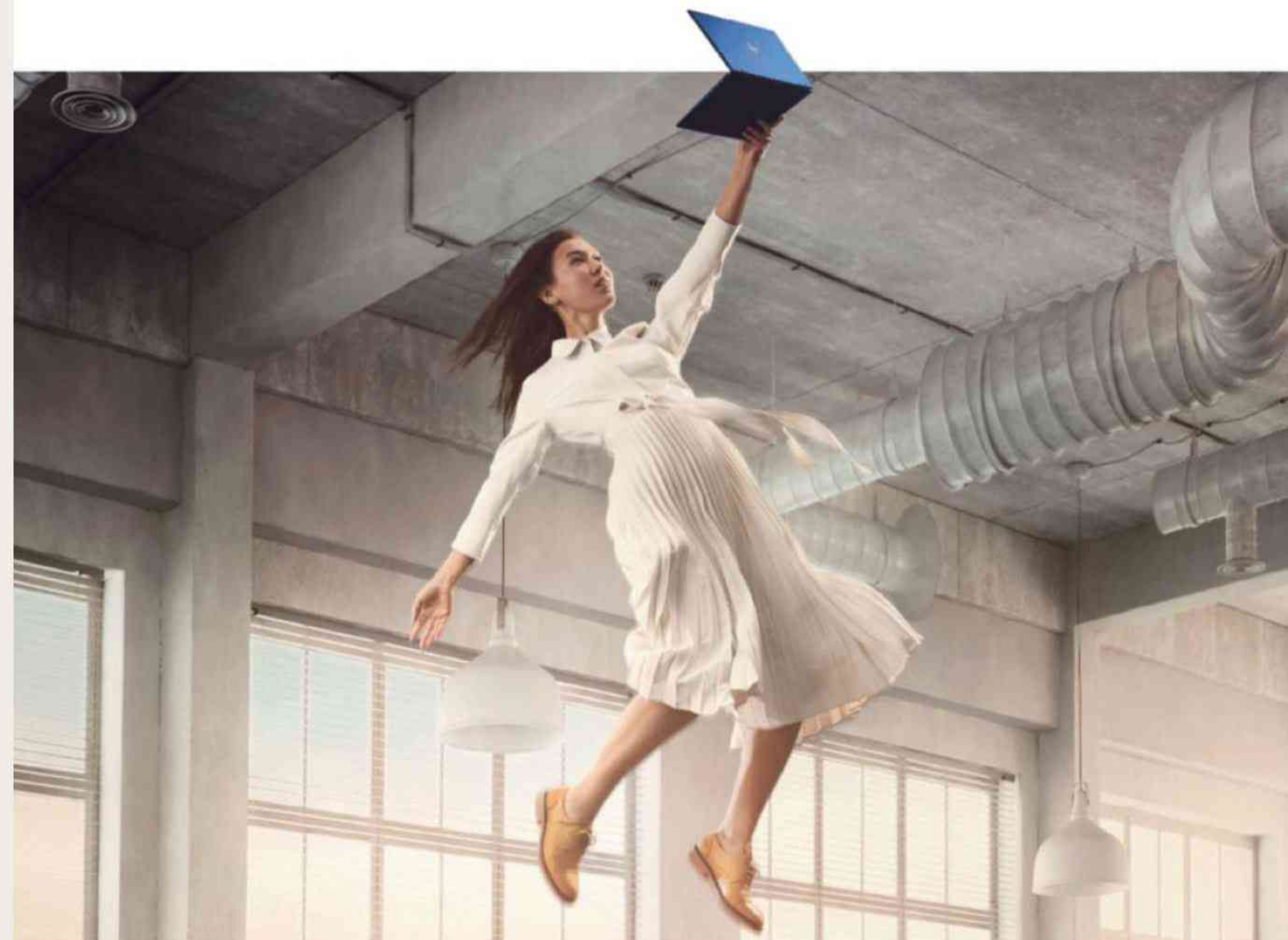
Comme après la crise de 2008-2009, la BCE et la Fed n'arrivent pas à réellement se coordonner et semblent un peu dépassées. Elles se sont dans un premier temps montrées timides, accélérant la chute des marchés. Puis ont fini par sortir le bazooka monétaire séparément, l'une le 16 mars, l'autre le 19 mars.



ELITE DRAGONFLY



Plus léger que l'air



Moins d'1 kg¹
Jusqu'à 24h d'autonomie²

Eco-responsable
Châssis en magnésium,
recyclé à 90%

Format convertible
avec écran tactile

Equipé d'un processeur Intel® Core™ i7 vPro® | En savoir plus sur hp.com/elitedragonfly

1. Les configurations commencent sous 1 kg.
2. Jusqu'à 24 heures et 30 minutes sur HP Elite Dragonfly configurée avec processeur Intel® Core™ i5, 8 Go de RAM, pas de WWAN, SSD 128 Go, panneau FHD faible consommation et Intel® Wi-Fi 6 ZW200 + BT5 (802.11 ax 2x2, non-vPro™). La durée de vie de la batterie Windows 10 MM14 varie en fonction de divers facteurs, notamment le modèle du produit, la configuration, les applications chargées, les fonctionnalités, l'utilisation, la fonctionnalité sans fil et les paramètres de gestion de l'alimentation. La capacité maximale de la batterie diminuera naturellement avec le temps et l'utilisation. Voir www.bapco.com pour plus de détails.
Intel, le logo Intel, Intel Core, Intel vPro, Core Inside et vPro Inside sont des marques commerciales d'Intel Corporation ou de ses filiales aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.
© Copyright 2020 HP Development Company, L.P.

Regards

En Europe 84 % du **corps infirmier** est composé de femmes.
C'est 86 % en Amérique, 79 % en Asie, 65 % en Afrique.

Entre 2012 et 2018, la population de **rhinocéros noirs** d'Afrique
a augmenté de 2,5 % par an, passant de 4 845 à 5 630 têtes.

Au sein de l'Union européenne, les Pays-Bas étaient le plus gros importateur
de **biens en provenance de Chine** en 2019, à hauteur de 88 milliards de dollars.

En 2019, la France et l'Allemagne ont respectivement accueilli 19,6 % et 23,2 %
des **réfugiés** ayant fait une première demande dans l'Union européenne.

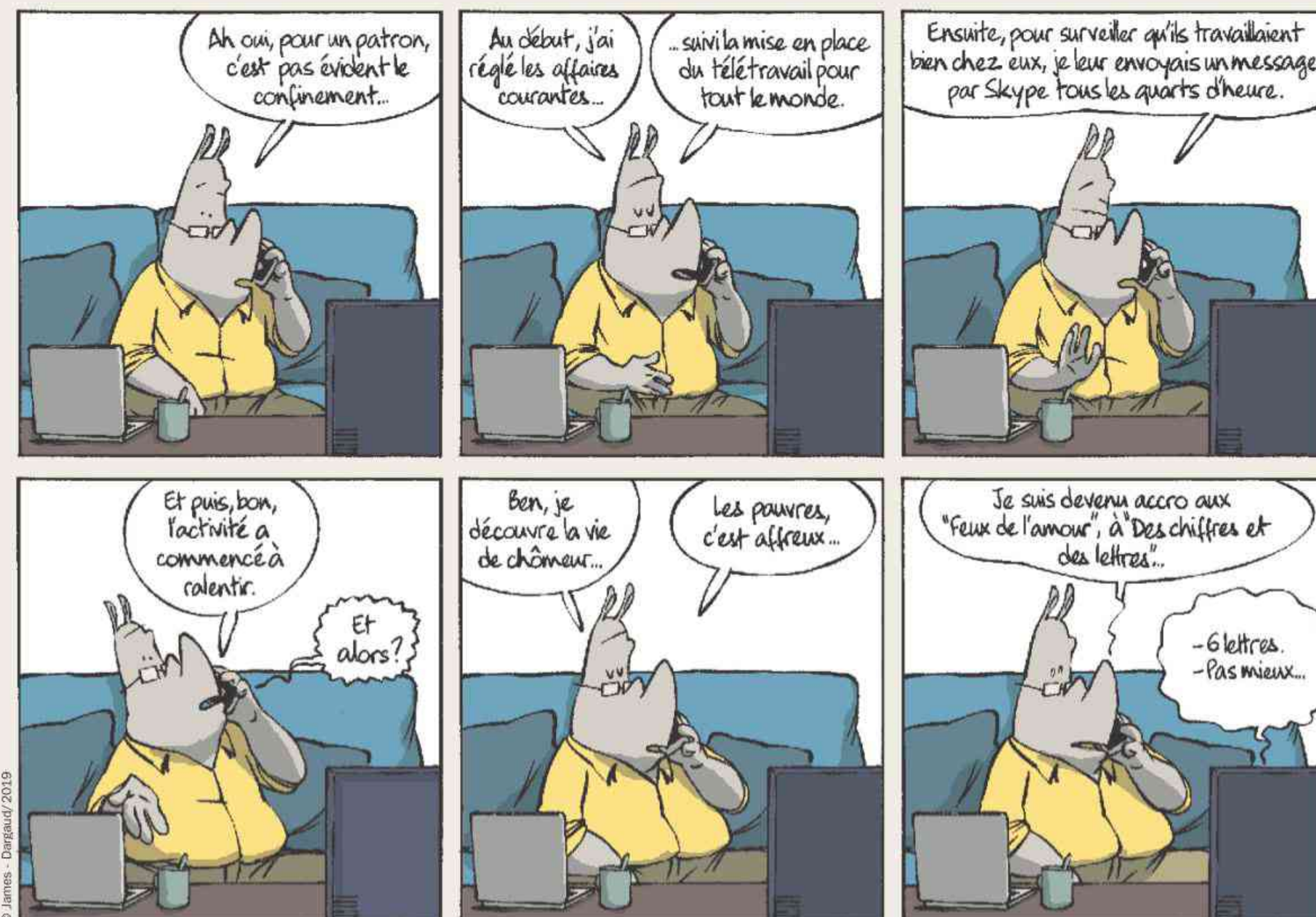
Déchets municipaux générés par habitant sur un an : 766 kilogrammes au Danemark,
615 en Allemagne, 527 en France, 272 en Roumanie.

Un Français consomme 22,7 litres de **Coca-Cola** par an, un Américain en absorbe 99,5.

Entre 2016 et 2019, le nombre de Grecs ayant une opinion favorable
de l'**Union européenne** a augmenté de 26 %. Pour les Britanniques, c'est 10 %.

115 milliards d'**applications** ont été téléchargées en 2019,
dont 31 milliards dans l'Apple Store et 84 milliards dans Google Play.

En direct de mon Open Space, par James



ELITE DRAGONFLY



Plus léger que l'air



Destiné à tous les utilisateurs ultra-mobiles. Le HP Elite Dragonfly a été éco-conçu avec des matériaux recyclés. Il allie performance et polyvalence.

Equippé d'un processeur Intel® Core™ i7 vPro® | En savoir plus sur hp.com/elitedragonfly

1. Les configurations commencent sous 1 kg.
2. Jusqu'à 24 heures et 30 minutes sur HP Elite Dragonfly configurée avec processeur Intel® Core™ i5, 8 Go de RAM, pas de WWAN, SSD 128 Go, panneau FHD faible consommation et Intel® Wi-Fi 6 ZX200 + BT5 (802.11 ax 2x2, non-vPro™). La durée de vie de la batterie Windows 10 MM14 varie en fonction de divers facteurs, notamment le modèle du produit, la configuration, les applications chargées, les fonctionnalités, l'utilisation, la fonctionnalité sans fil et les paramètres de gestion de l'alimentation. La capacité maximale de la batterie diminuera naturellement avec le temps et l'utilisation. Voir www.bapco.com pour plus de détails.
Intel, le logo Intel, Intel Core, Intel vPro, Core Inside et vPro Inside sont des marques commerciales d'Intel Corporation ou de ses filiales aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.
© Copyright 2020 HP Development Company, L.P.



Monde
Jusqu'où aller pour sauver l'économie?
Déficits sans limite, nationalisations, garanties totales des Etats, «helicopter money»... **p.12**

France
Etat d'urgence à l'hôpital
Comment le ministère de la Santé prépare l'afflux prévisible de malades. **p.30**

SERVICE ABONNÉS
Tél. : 01-55-56-71-47
E-mail : abonnements@challenges.fr

Pour joindre la rédaction
Tél. : 01-58-65-03-03
Pour avoir un poste en direct : 01-58-65 suivi du numéro de poste.
Challenges, 41 bis, avenue Bosquet, 75007 Paris.
E-mail : redaction@challenges.fr

Pour joindre la publicité
Tél. : 01-44-88-97-70
Pour avoir un poste en direct : 01-44-88 suivi du numéro de poste.
Medias, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris



Origine du papier : Finlande
Taux de fibres recyclées : 0%
Eutrophisation : Pkt = 0,000 kg/tonne de papier
Ce magazine est imprimé chez RotoFrance (France), certifié PEFC

Challenges est édité par Les Éditions Croque Futur, SAS au capital de 13 300 000 euros.
RCS Paris : 325 033 298.
Siège social : 41 bis, avenue Bosquet, 75007 Paris.
Directeur de la publication : Claude PERDRIEL
Commission paritaire : 0622 C 81826.
ISSN : 0751-4417.
Dépôt légal : mars 2020.
Fondateurs : Patrick FAUCONNIER et Cécile AYRAL.

Avant-premières

- 3 Confidentiels.
- 4 Médias.
- 6 Graphique.
- 8 Regards En direct de mon Open Space, par James.

Monde

- 12 L'économie en terre inconnue. L'Europe, en récession, et les Etats-Unis cherchent la riposte.
- 14 Faire grimper la dette publique. Nationaliser, un malaise français.
- 16 Unir les 27 pays de l'Union autour des « corona bonds ». Donner de l'argent aux ménages.
- 18 «Les Etats vont sauver l'économie», selon l'économiste Elie Cohen.
- 20 En Chine, Xi Jinping reprend la main.

DIRECTION-REDACTION
Directeur Claude PERDRIEL
Directeur de la rédaction Vincent BEAUFILS (03-01).
Directeur délégué de la rédaction Pierre-Henri de MENTHON (03-08).
Rédacteurs en chef
Thierry FABRE (03-12), Gilles FONTAINE (03-52), Ghislaine OTTENHEIMER (09-74), Laurent LUBERTIN-VALLERON - édition (03-48).
Rédacteurs en chef adjoints
Kira MITROPOLSKOFF (03-24), Thuy Diep NGUYEN (03-25), Grégoire PINSON (03-13).
Directeur artistique Thierry VERRER (03-56).
Couverture Dominique PASQUET.
Conseillers de la rédaction Patrick FAUCONNIER, Airy ROUTIER, Nicolas DOMENACH.
REDACTION
Anne-Marie ROCCO - grand reporter (03-30).
France David BENSOUSSAN (09-76) - grand reporter, Laurent FARGUES (03-21), Florian FAYOLLE (09-96), Alice MERIEUX (03-23).
International Sabine SYRUS-ARNAUD - chef de rubrique (03-15).
Jean-Pierre DE LA ROCQUE - grand reporter (09-91).
Industrie - Finance Vincent LAMIGEON - grand reporter (03-19).
Nicolas STIEL - grand reporter (03-32).
Alain-Gabriel VERGÈVE - grand reporter (03-31).
Services - Grande consommation Jean-François ARNAUD - grand reporter (09-72), Claire BOULEAU (03-28), Pauline DAMOUR (03-11).

- 22 Aux Etats-Unis, Donald Trump perd des points.
- 24 En Israël, Benyamin Netanyahu profite de la crise.
- 26 Le livre. Les Robots, les hommes et la paix, de Timo Honkela.
Notre sélection de The Economist
Traduction : Gilles Berton.
- 28 Au Royaume-Uni, Boris Johnson casse le dogme libéral.
- 29 Leaders. L'Europe doit en faire davantage.

France

- 30 Les hôpitaux luttent contre l'asphyxie. Des mesures d'urgence ont été déclenchées pour éviter un scénario noir : devoir trier les patients.

High-tech - Médias Marc BAUDRIER - chef de rubrique (03-51), Véronique GROUSSARD - chef de rubrique (01-44-88-35-95), Delphine DECHAUX (03-20), Léa LEJEUNE (09-97), Paul LOUBIERE - grand reporter (03-22), Virginie GROLLEAU (03-27), Damien PELLE (03-26).
Finances privées Bertrand FRAVASSE - chef de rubrique (03-18).
Correspondant Philippe BOULETGERCOURT (New York).
Assistants Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

CHALLENGES FR
Thibault DROMARD - rédacteur en chef (03-07).
Isabelle DE FOUCAUD - rédactrice en chef adjointe (09-78).
Marion PERRAUD - responsable d'édition (03-09).
Esther ATTAS (01-55-35-56-75), Rami CLÉMENT (01-55-35-56-71).
Laure CROSET (01-55-35-56-74), Antoine LAMBARDE (09-98).
Adrien SCHWYTER (09-92), Valérie XANDRY (01-55-35-56-72) et la rédaction de Challenges.
Automobile : Eric BERGEROLLE (01-55-35-56-68) et Nicolas MEUNIER (01-55-35-56-69). Vidéo : Nolwenn MOUSSET (09-90).

EDITION
Secrétariat de rédaction Stéphanie IONNIKOFF - secrétaire générale de rédaction, Christophe BAZIRE - premier secrétaire de rédaction, Emmanuelle HAMOU.
Chef de studio Dominique CONTENT.
Maquette Isabelle ATLAN, Armelle DUBREIL, Corine POULARD, Cécile RYMKIEWICZ.
Photo Isabelle PACOREL (03-57), Laurent VERDIER (03-50).



Entreprise
La course au vaccin
L'urgence sanitaire donne lieu à une intense bataille entre les laboratoires, quelle que soit leur taille. **p.36**



Portrait
Denis Machuel
Adeptes de la méditation, le directeur général de Sodexo est armé pour rester calme et concentré dans la tempête. **p.48**

Entreprise

- 36 La course au vaccin contre le coronavirus attise la guerre des laboratoires.
- 38 Total distille ses investissements. Airbus fait tout pour éviter le crash de cash.
- 39 Renault demande des garanties à l'Etat actionnaire.
- 40 Rencontre avec le producteur de spectacles Jean-Marc Dumontet.
- 41 Les banques en première ligne.
- 42 Le Club Entrepreneurs avec Bernard Gilly, de Gensight.
- 43 Danone régénère sa gamme laitière.
- 44 Editis met à la page son réservoir de création.
- 46 EcoVadis, pionnier de la notation sociétale des entreprises, certifie sa croissance.

Couloisses

- 48 Portrait de Denis Machuel, directeur général de Sodexo.
- 52 La vérité sur la folle envolée des stradivarius.

Finances privées

- 54 Les bons plans de l'épargne en entreprise.
- 56 Immobilier. Le marché de l'art.

Affaires privées

- 58 Tendances.
- 60 Pour le plaisir. Azzedine Alaïa, collectionneur de mode passionné, par Olivier Saillard.
- 63 Livres, par Maurice Szafran.
- 64 Tentations. Les meilleures voitures routières.
- 66 Double je, de Pierre-Henri de Menthon et Airy Routier.

NUMÉRIQUE
Responsable projets digitaux Clémence BAUDOUIN (03-17).
Chef de projet digital junior Jessica Rios (03-10).
Assistante Marketing Digital Imène Kouki (03-36).
Community manager Damien CHEDEVILLE (01-55-35-56-70).

PUBLICITÉ
Medias, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris.
Tél. : 01-44-88-97-70, Fax : 01-44-88-97-79.
Poste en direct : 01-44-88 + numéro de poste.
E-mail : initial@medias.com + nom@medias.com.
Directeur général Corinne ROUGE (93-70).
Directeur délégué Philippe LÉONARD (89-18).
Directeur de publicité Benjamin COURCHAURE (97-50), avec Céline CLAMAGRAND (89-17), assistés de Séverine LECOLIER (89-11).
Directeur de publicité digitale Pierre TOUBIN (93-75).
Immobilier Yves LE GRUX (36-29).
Littéraire Quentin CASIER (97-54).
Marketing direct Xavier PERSONNAZ (97-76).
Studio/Exécution Cécile AUBRY (89-05).
Gestion Catherine FERNANDES (89-20).
www.medias.com

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ Elisabeth DESCOMBES.
ADMINISTRATION
Secrétaire général Jean-Claude ROSSIGNOL.
Directeur commercial et numérique Valéry SOURIAU.
Direction administrative et RH Jaye REIG.

Challenge^s
Relations abonnés - Numéros anciens
4 rue Mouchy 60438 Noailles Cedex
Tél. : 01-55-56-71-47
E-mail : abonnements@challenges.fr
Abonnement France : un an, 58 €
(44 numéros) Etranger : nous consulter

Ce numéro comprend un encart L'Obs jeté sur couverture en diffusion partielle des abonnés.

Avant-propos
par Vincent Beaufils

Etat d'urgence économique Gestes barrières

FACE À UNE CATASTROPHE, « personne ne doit être laissé au bord du chemin ». Cette expression, souvent utilisée par des chefs d'entreprise quand ils ont pris la décision de fermer un site, s'applique parfaitement à l'état d'urgence sanitaire que nous traversons. Cela commence par les malades, bien sûr, les soignants également, mais aussi les salariés et les entrepreneurs qui, s'ils ne souffrent pas de pathologies, se trouvent en situation de risque économique. Pour les protéger, l'Etat a dégainé le chômage partiel et les mécanismes de garanties pour rendre les crédits quasi-automatiques (p. 41). Avec son habituel recours à la collectivité, la France a mis le paquet, et le Premier ministre a eu raison de souligner, le 23 mars sur TF 1, que le pays a mis en place ce qui se faisait de mieux en Europe, « quoi qu'il en coûte ». Et, effectivement, cela coûtera cher, un jour, aux contribuables, car il est hors de question de laisser l'addition à nos petits-enfants sous forme de dette abyssale.

A côté de la réponse de la collectivité, que peuvent faire les entreprises qui ne sont pas en mode survie pour exprimer leur solidarité? Les initiatives se multiplient, depuis le coup de LVMH sur les masques achetés à la hussarde en Chine (p. 32) jusqu'aux milliers de chambres et aux bons d'essence mis à la disposition par Accor et Total pour le personnel soignant. De manière plus institutionnelle, les conseils d'administration planchent tous sur l'épineuse question des dividendes (p. 3). Leur distribution pourrait être revue comme une marque d'élémentaire prudence dans une période tendue de gestion de cash, et un geste des actionnaires. Mais ceux-ci ont perdu virtuellement un tiers de leurs actifs... Elier le premier, puis Airbus, ont tranché au profit de l'entreprise ce débat qui va diviser les conseils ces prochaines semaines. Enfin, la question du *say on pay* – les résolutions sur la rémunération des dirigeants – devrait revenir au premier plan, même si les assemblées générales se tiendront cette année à quasi-huis clos. N'est-ce pas le moment, alors que la crise est là, que la loi Pacte va imposer de publier à partir de cette année un ratio d'équité entre la rémunération du patron et le salaire médian de sa maison, d'avoir une réflexion « française » sur le sujet? Peut-on à la fois avoir des mécanismes collectifs de protection les plus aboutis et des rémunérations individuelles calées sur les standards internationaux du marché?

Le PDG de Saint-Gobain a pris les devants, à titre personnel : Pierre-André de Chalendar a ainsi amputé de 16% son salaire – le plaçant au niveau de ceux qui sont en chômage partiel – et versé le reliquat au fonds d'urgence de l'AP-HP. Un geste à méditer. ■

L'économie entre en *terra incognita*

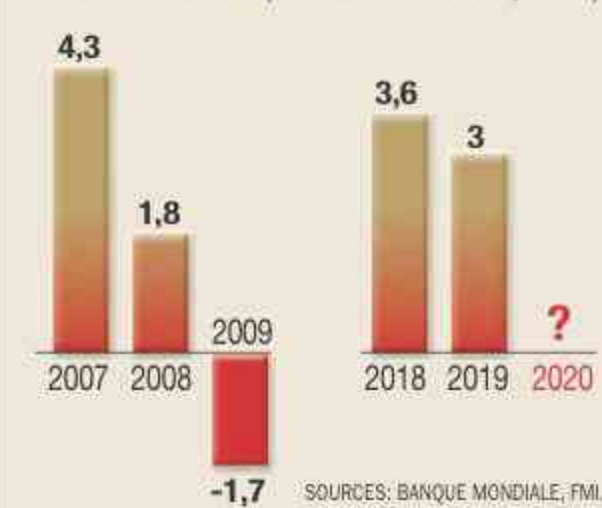
Après la Chine, la récession frappe de plein fouet l'Europe et bientôt les Etats-Unis. Gouvernements et banques centrales ripostent à coup de milliards pour surmonter le choc, en ordre dispersé.

Attention, récession de nature inconnue. Avec 50 pays et 2 milliards de personnes confinées, voilà le monde à l'arrêt. Et les économistes affolés, sans repères. La plupart estiment que le « coronakrach » sera plus dévastateur que la crise de 2008, qui s'est soldée par un « ajustement » sévère et durable. « Le choc est si violent qu'il faut plutôt le rapprocher d'une guerre mondiale ou de la Grande Dépression de 1929 », jugeait ainsi le 23 mars le ministre Bruno Le Maire, qui a acté un recul du PIB de 1% en France pour 2020, la où il prévoyait une croissance de 1,3%.

« C'est le brouillard total, reconnaît Sébastien Jean, directeur du Centre d'études prospectives et d'informations internationales. Le confinement durera-t-il un mois ou plus ? En faudra-t-il d'autres ? Et doit-on s'attendre à un décalage entre pays

Scénario catastrophe

► PIB mondial (évolution annuelle, en %)



Les économistes estiment que le « corona krach » sera plus dévastateur que la crise de 2008. Le Fonds monétaire international s'attend à un recul du PIB mondial pire qu'il y a dix ans.

selon qu'ils arriveront à juguler l'infection ? Les réponses dépendent de la situation sanitaire, mais c'est la durée qui déterminera l'ampleur des dégâts économiques. » Ainsi, partant de l'hypothèse que le confinement « réduit l'activité de 50% sur un mois puis de 25% sur le mois suivant », Pierre-Olivier Gourinchas, économiste à l'université



Bill Gates, la CIA et Hollywood nous avaient prévenus

Sorti en 2011, *Contagion*, de Steven Soderbergh, s'est hissé parmi les films les plus regardés en VOD. Donnée en 2015, la conférence Ted de Bill Gates a atteint un record de 15,5 millions de vues sur YouTube. Et les livres, publiés en 2005 et 2009, d'Alexandre Adler sur les rapports de la CIA (éditions Robert Laffont) sont en rupture

de stock. Point commun, les trois décrivent avec un réalisme frappant l'apparition d'une pandémie mondiale, suscitant la panique dans les populations, révélant l'impréparation des gouvernements. Le Covid-19, un complot américain ? Cette prescience relève plutôt du bon sens. Sida en 1985, SRAS en 2002, H1N1 en 2009, Ebola en 2014 : les

nouveaux virus se succèdent au point que le risque d'une épidémie planétaire est modélisé par tous les prospectivistes, pas seulement de la CIA. Bill Gates, engagé via sa Fondation dans la lutte contre les maladies infectieuses en Afrique, était aux premières loges pour l'anticiper. Et le scénariste de *Contagion* est allé se renseigner à l'OMS. ■



de Berkeley, calcule une chute d'activité de 6,5% en moyenne sur les deux mois pour les pays qui l'ont instauré. « Mais s'il y a encore une contraction de 25% le mois d'après, la perte de PIB atteindrait 10% ». Sur l'année, il aboutit, comme le Fonds monétaire international (FMI), à un recul du PIB mondial pire que celui de la crise de 2008-2009. Patrick Artus, chef économiste de Natixis, est moins pessimiste avec une croissance mondiale qui « tendra vers zéro » : s'il considère que 60% de la perte d'activité – dans le tourisme, la restauration – est définitive, il pense que 40% – les achats dans l'électroménager, l'automobile – vont se reporter sur le second semestre. L'OCDE croit encore en une progression de 1,5% mais son secrétaire général, Angel Gurría a expliqué que l'économie allait bien « souffrir pendant des années ».



Devant Grand Central Terminal, à New York, le 23 mars. Pour les Etats-Unis, un consensus s'établit autour d'une croissance sous 1% en 2020.

Le grand écart des chiffrages pour la zone euro illustre l'incertitude : -1% selon la Commission européenne (contre +1,2% précédemment), -1,7% pour Goldman Sachs, -3% selon la Deutsche Bank, jusqu'à -5% pour Morgan Stanley. Pour les Etats-Unis, un consensus s'établit autour d'une croissance sous 1% contre +2% affichés initialement. Le scénario est le même : dégringolade au premier semestre, forte reprise à l'automne. « Sa vigueur sera à la mesure des actions des gouvernements et banquiers centraux pour adoucir le choc et redonner confiance, relève Julien Marcilly, chef économiste de la Coface. La bonne nouvelle, c'est qu'ils ont appris de 2008 et mis le paquet avec des plans rapides et massifs. La mauvaise nouvelle, c'est que c'est chacun pour soi, alors qu'une coordination serait indispensable. » La ligne du « Whatever it Takes », selon l'expression de l'ex-patron de la Banque centrale européenne Mario Draghi en 2012, traduite en « Quoi qu'il en coûte » par Emmanuel Macron, a été suivie unanimement. « C'est open bar, résume Patrick Artus. Les priorités : assu-

PLONGEON SANS PRÉCÉDENT

► Indice MSCI World des Bourses mondiales (en points)



En un mois (au 23 mars), l'ensemble des marchés d'actions de la planète a perdu un tiers de sa valeur.

rer la paye des populations, éviter le chômage de masse, soutenir les PME pour éviter les faillites, et les banques pour qu'elles ne ferment pas les robinets. » Côté monétaire, plus de trente banques centrales ont baissé leurs taux et/ou racheté des actifs. Côté budgétaire, même l'orthodoxe Allemagne va dépenser des dizaines de milliards, avec des dispositifs généreux de chômage partiel voire des nationalisations, et la garantie *ad libitum* des crédits des entreprises. Le tout avec l'approbation de Bruxelles qui a renoncé à tout contrôle des finances publiques.

Arrosage de liquidités

Aux Etats-Unis, Donald Trump doit vite trouver un compromis avec le Congrès, qui refuse son méga plan à 2 000 milliards de dollars (lire page 16). « Si les chèques de 1 000 dollars promis à chaque Américain ne sont pas versés immédiatement, on risque des émeutes de la faim, s'alarme Nouriel Roubini, l'économiste devenu star pour avoir prédit la crise de 2008. Car ici peu d'assurance-chômage et pas de minima sociaux pour amortir ; or

40% des foyers n'ont pas plus de 400 dollars devant eux ! » Pour la zone euro, moins d'urgence mais plus d'enjeu. « Cette crise remet au défi sa crédibilité plus fortement qu'en 2008 où ça avait été très laborieux, rappelle Sébastien Jean, car il ne s'agit plus de sauver la Grèce mais l'Italie, troisième économie de la zone, déjà fragile et surendettée. Il faut donc faire tomber le tabou d'une aide solidaire européenne. » Au Conseil européen le 26 mars, il s'agira de trouver des solutions, « non conventionnelles », comme l'émission commune de « corona bonds » (lire page 16). Quant aux pays émergents, ils pourront faire appel au FMI, disposé à débloquent jusqu'à 1 000 milliards de dollars de prêts. Mais cet arrosage planétaire de liquidités n'est tenable que si l'incendie s'éteint vite. L'exemple de la Chine (lire page 20) rassure : après près de trois mois de confinement strict, « le recul a été contenu et tous les indicateurs économiques reviennent dans le vert rapidement », a assuré le gouverneur de la banque centrale, Chen Yulu, le 22 mars. Il faut le croire.

Gaëlle Macke

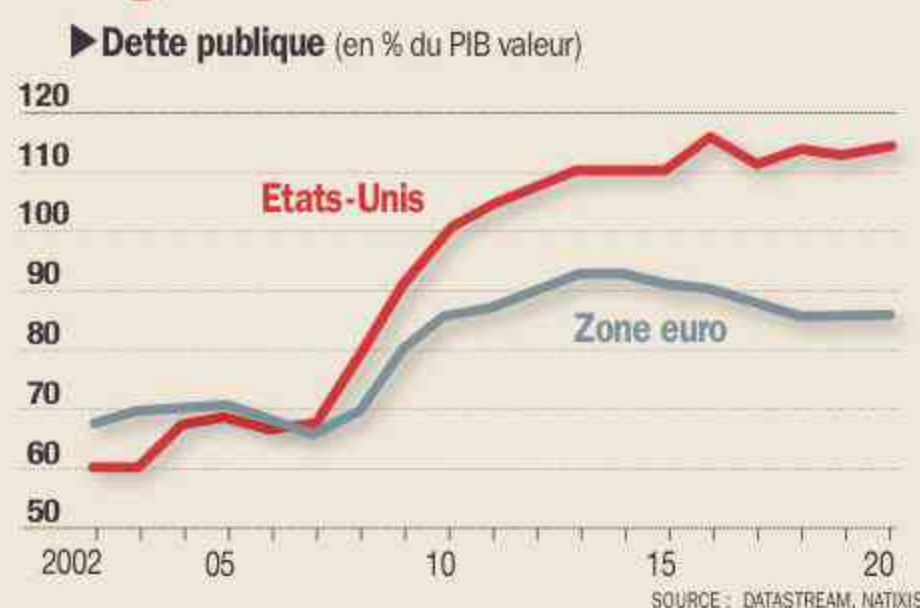
Faire grimper la dette publique

Les économistes approuvent à condition que les mesures de soutien soient réversibles.

Le pacte de stabilité a été officiellement suspendu par Bruxelles et je vais porter ma dette à 150% ou 200% du PIB, est-ce grave? « Les économistes ne savent pas prédire quel niveau va poser problème », concède François Ecalte, ex-magistrat de la Cour des comptes. D'autres paramètres sont à prendre à compte. Ainsi, le Japon peut faire face à une dette avoisinant les 240%, car elle est détenue par ses ménages, dont l'épargne élevée a financé les déficits. A l'inverse, en 2012, l'Espagne a connu une crise sur sa dette publique, qui ne dépassait pourtant pas les 70%. Les investisseurs internationaux qui la détenaient, effrayés par la situation des banques privées du pays, ont pris peur et demandé des primes de

risque élevées. Enfin, si l'Italie est actuellement ciblée par les marchés, c'est certes en raison de sa dette de 135% mais aussi car son économie était déjà malade avant le coronavirus. « Plus que le niveau de dette, le plus important est la capacité d'un Etat à convaincre qu'il peut la maîtriser sur le long terme », estime François Ecalte. Les experts poussent donc pour des mesures coûteuses mais réversibles. C'est la règle des trois T pour « timely », « targeted », « temporary », popularisée par l'économiste américain Larry Summers : des mesures opportunes, ciblées et temporaires. La France l'applique en privilégiant les reports ou les annulations de charges. Autre élément rassurant sur la soutenabilité

Marge de manœuvre



Le différentiel de dette publique par rapport au PIB est de l'ordre de 30 points entre Etats-Unis et zone euro.

des dettes européennes : la faiblesse persistante des taux d'intérêt depuis 2012, liée à la politique accommodante de la BCE. Comme les Etats empruntent à longue échéance, l'effet d'inertie devrait se faire sentir encore des années. La France, qui paye un taux moyen de 1,8%, pourrait ainsi continuer à faire des économies sur sa charge d'intérêt, même si les taux actuels remontent (lire page 6) et que sa dette grimpe en flèche.

D. B.

Nationaliser, un malaise français

Les Anglo-Saxons ont une approche plus pragmatique de ces opérations.

Après avoir prôné les privatisations, Emmanuel Macron va-t-il devoir... nationaliser? Le ministre Bruno Le Maire a évoqué, le 17 mars, « des opérations de prise de participations et même de nationalisation si nécessaire ». L'Agence des participations de l'Etat est « mobilisée » sur les entreprises sensibles. Le cas d'Air France-KLM est évoqué – même si Bruno Le Maire a indiqué que rien ne se ferait sans une « concertation étroite » avec les Pays-Bas. Jean-Dominique Senard estime pour sa part qu'une renationalisation de Renault n'est « pas à l'ordre du jour » (lire page 39). Quant aux banques, très surveillées pour leur rôle central dans le maintien du crédit, elles ont été biffées de la liste par le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Gal-



Julien Hertel/Spa

hau : « Aucune ne nécessiterait une nationalisation. » La perspective de nationalisations provoque des débats en France. La Fédération des investisseurs individuels s'est par exemple fendue d'un communiqué le 20 mars accusant l'Etat de « vouloir acheter les entreprises en difficulté à prix

Bruno Le Maire. Le ministre de l'Economie a évoqué « des opérations de prise de participations et même de nationalisation si nécessaire ».

bradé ». Ces opérations, historiquement, sont marquées du sceau soit de l'infamie (Renault en 1945), soit de la bataille idéologique, comme en 1981. Paradoxalement, des pays plus libéraux ont manié, eux, cette arme sans état d'âme lors de la crise financière de 2008-2009. L'Etat britannique détient ainsi encore 62% de Royal Bank of Scotland. Outre-Atlantique, les nationalisations se sont même avérées fructueuses. La Réserve fédérale a empoché une plus-value de 25 milliards d'euros sur l'assureur AIG, qu'elle avait dû renflouer d'urgence. Bonne affaire aussi pour le Trésor américain, qui avait repris pour 187 milliards de dollars les établissements de crédit Freddie Mac et Fannie Mae. Sur la décennie, ils lui ont versé plus de 300 milliards de dividendes.

G. P.

XPS

LA PERFECTION DANS CHAQUE DÉTAIL

Le nouveau XPS 13. Conçu avec un écran sublime 16 :10 InfinityEdge et une finition aux lignes épurées. Vous saurez qu'il est spécial dès le premier regard.

Dell.fr/XPS
En savoir plus gratuitement au 0801 800 001*



Windows 10



© 2020 Dell Inc. ou ses filiales. Tous droits réservés. Dell, EMC et d'autres marques sont des marques de Dell Inc. ou de ses filiales. Dell S.A. Capital 1 782 769 € Siège Social 1 rond-point Benjamin Franklin 34000 Montpellier. France. N° 351 528 229 RCS Montpellier -APE 4651Z. Photos non contractuelles. Dell n'est pas responsable des erreurs de typographie ou de photographie. *De 9h à 18h du lundi au vendredi (Numéro gratuit).

Dell recommande Windows 10 Professionnel pour les entreprises. Windows 10 est le Windows le plus sécurisé jamais conçu.

Unir les 27 autour des « corona bonds »

L'idée de mutualiser les risques en émettant des obligations communes n'est pas taboue.

Confronté à la situation la plus catastrophique d'Europe, c'est l'Italien Giuseppe Conte qui le premier a évoqué, lors d'une de ces fameuses visioconférences entre chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union, la possibilité de lancer un nouvel instrument : des « corona bonds », (de « bond », obligation), qui seraient émises pour que les marchés financiers aident à surmonter les conséquences économiques de la maladie. Inventées par la Banque mondiale, à la suite de l'épidémie d'Ebola de 2014, ces « pandemic bonds » ont été proposés trois ans plus tard aux investisseurs. Ce placement de quelque 500 millions de dollars, risqué mais lucratif (avec des taux de 7 à 11%), a vite trouvé preneurs. En

Europe, l'émission de dettes communes pour mutualiser le risque a longtemps été taboue. Les pays vertueux – Allemagne et Pays-Bas en tête – étaient contre l'idée de tout « euro bond ». Mais, face à l'urgence, les points de vue évoluent. Emmanuel Macron et le Premier ministre portugais António Costa ont été les premiers à approuver. Ont suivi, plus réticentes, deux Allemandes : la chancelière Angela Merkel, du bout des lèvres, puis Ursula von der Leyen. Après avoir suspendu toutes les règles de discipline budgétaire, la présidente de la Commission a déclaré le 20 mars à la radio publique Deutschlandfunk : « *Il nous faut soutenir sans condition notre économie. Ce qui peut aider sera mis en œuvre.* »



Ursula von der Leyen.
La présidente de la Commission européenne a déclaré le 20 mars : « *Il nous faut soutenir sans condition notre économie. Ce qui peut aider sera mis en œuvre.* »

der sera mis en œuvre. » Y compris des « corona bonds ». Les juristes de la Commission lorgnent déjà le pactole (500 milliards d'euros) du fonds de sauvetage européen (EMS), qui pour l'instant ne peut être débloqué qu'accompagné d'un programme de redressement, comme celui appliqué à la Grèce. « *Nous sommes dans l'urgence, tous dans le même bateau, ça vaut le coup de faire des entorses aux textes* », pointe un eurocrate haut gradé. Berlin et La Haye pourraient se laisser convaincre.

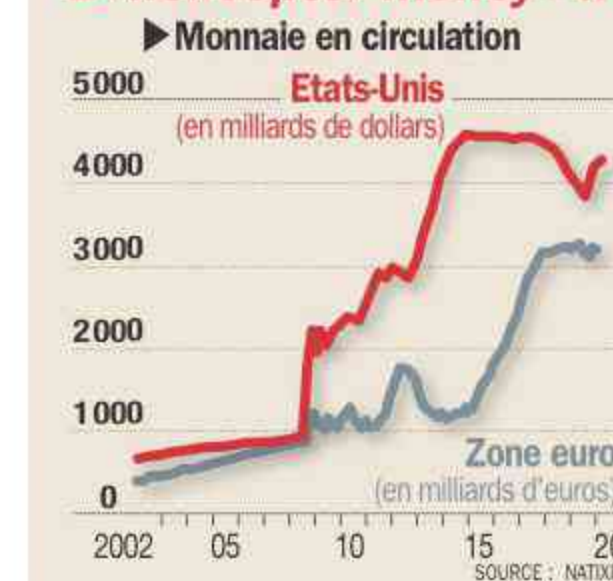
S. S.-A.

Distribuer de l'argent aux ménages

Trump veut faire un chèque à chaque Américain pour soutenir l'économie.

En pleine campagne électorale et en quête de popularité, Donald Trump a choisi une mesure non conventionnelle : remplir directement la bourse de chaque Américain pour lutter contre le tsunami provoqué par le coronavirus. « *C'est tout de suite que nous voulons envoyer des chèques* » a promis son grand argentier, Steven Mnuchin, le 17 mars. L'idée est d'augmenter encore la circulation monétaire (voir graphique) pour soutenir l'économie. Les montants, au cœur de difficiles négociations au Congrès, pourraient avoisiner les 1 000 dollars pour chaque adulte et la moitié pour les enfants. Ils compléteront ainsi l'arsenal de 850 milliards de dollars déployé par Washington pour stimuler le business. Cette aide publique, qui ne transite par aucune banque, porte le nom d'« helicopter money ».

L'« helicopter money » à la rescousse



Pour stimuler le business, Washington a déjà déployé une aide de 850 milliards de dollars. Son but est d'augmenter encore la circulation monétaire en visant les particuliers.

Théorisé à la fin des années 1960 par l'économiste américain Milton Friedman, longtemps tabou, le concept a de plus en plus de partisans, et pas qu'à la Maison-Blanche. Le 19 mars, Jean-Luc Mélenchon (LFI) a applaudi sur Twitter, « *Trump donne 1 000 dollars par personne aux USA* », pour mieux

fustiger une BCE « dans sa routine (qui) donne de l'argent aux banques privées plutôt qu'aux Etats pour la dépense publique ». Même des économistes sont séduits. Pascal Perez suggère ainsi dans *Le Monde* du 20 mars de « *placer les personnes au même niveau que les entreprises* » et d'accorder « *à tous les ménages de la zone euro un prêt de 2 000 euros en moyenne* ». Cette somme, « *financée par chaque banque centrale* », devrait avoir un caractère « *perpétuel, car elle serait reconduite en arrivant à échéance* ». Il en coûterait 300 milliards d'euros à la BCE, soit « *3 % du montant total de la valeur des billets et dépôts à vue actuellement en circulation* ». Un moyen pour les particuliers de faire face aux dépenses courantes jusqu'à ce que les affaires reprennent. Et de relancer l'économie.

S. S.-A.

Vous avez le sens de l'étiquette.

Bexley

Chaussures
Ville
Cuir de veau patiné

149€

Prix Unique

99€ la 2^{ème} paire
au choix

Bien sûr, vous avez bon goût. Le bon goût de ne jamais faire de faute de goût quelle que soit l'occasion. Et pour ne jamais commettre d'impair vous choisissez Bexley et ses modèles assurément dans les bons codes de l'élégance, de ce qui fait l'étiquette dans toutes sociétés. Mais là où vous excellez en matière de bon goût, c'est que vous avez l'intelligence de ne pas y laisser votre chemise, de mettre le bon prix, le prix de l'exigence, de l'excellence des matières, des savoir-faire français et c'est aussi ça, avoir le sens de l'étiquette.

Nos boutiques

Bexley.com

AIX-EN-PROVENCE | ANNECY | BORDEAUX | PARLY 2 - LE CHESNAY | LILLE | LYON 1^{ER} | LYON 2^{EME} | LYON 6^{EME} | MARSEILLE | NANTES | NICE | PARIS 4^{EME} - HENRI IV | PARIS 6^{EME} - SAINT GERMAIN | PARIS 7^{EME} - RASPAIL | PARIS 8^{EME} - CHAUVEAU LAGARDE | PARIS 8^{EME} - CHAMPS ÉLYSÉES | PARIS 8^{EME} - LA BOÉTIE | PARIS 15^{EME} - VAUGIRARD | PARIS 17^{EME} - PALAIS DES CONGRÈS | PARIS - LA DEFENSE | TOULOUSE | BRUXELLES

« Les Etats vont sauver l'économie »

Selon l'économiste Elie Cohen, la crise signe un nouveau retour des Etats. Les plans de sauvetage lui semblent cohérents. Pas sûr qu'ils soient suffisants.

C'est l'un de nos meilleurs économistes, fin analyste des crises et de l'industrie. Consulté par Bruno Le Maire, le ministre de l'Economie et des Finances, pour élaborer son plan de sauvetage, Elie Cohen devait publier, le 1^{er} avril, un livre sur les crises européennes chez Fayard. Sa sortie a été reportée. Pour *Challenges*, il décrypte l'ampleur du choc du coronavirus et les réponses des Etats.

Challenges. Cette crise est-elle plus grave que celle de 2008, ou même celle de 1929 ?

Elie Cohen. Elle est totalement différente. Les crises de 1929 et 2008 s'étaient installées au cœur du système, par une thrombose créée par l'excès de crédit. Cela avait provoqué un effondrement des marchés financiers, qui s'était ensuite transmis à l'économie réelle. Aujourd'hui, l'économie réelle souffre directement. Le coronavirus a créé une paralysie du système productif que nous n'avions jamais connue. L'impact risque d'être plus important. Mais il est totalement imprévisible, car la durée de la crise est liée à des paramètres épidémiologiques, et non économiques.

Une fois l'épidémie maîtrisée, l'activité peut repartir très vite...

Il existe deux scénarios. Le premier, optimiste, table sur un choc de quelques mois et un rebond rapide de l'économie. Après une récession, l'activité peut vite repartir, en effet. C'était le cas en 2008, la croissance avait suivi une courbe en V. Un second scénario, détaillé dans un rapport des chercheurs de l'Imperial College de Londres, anticipe une réplique de l'épidémie, donc une

seconde période de confinement. Ce qui aurait des conséquences bien plus graves, avec une forte récession mondiale.

Les plans de sauvetage de l'économie se multiplient. Sont-ils appropriés ?

Ils sont cohérents pour faire face au choc, notamment en France. Les mesures portées par Bruno Le Maire sont très pragmatiques. Elles visent à sauver les entreprises par un soutien financier et éviter les licenciements grâce à un recours massif au chômage partiel. C'est ce qu'il faut faire dans un premier temps. Cela n'aurait pas de sens de distribuer du pouvoir d'achat aux ménages, qui ne consomment pas car ils sont confinés. Un plan de relance pour stimuler l'économie ne doit être mis en place qu'à la fin de l'épidémie.

Emmanuel Macron veut agir « quoi qu'il en coûte ». Est-ce justifié de ne pas se soucier du coût ?

Oui. Il fallait dire clairement que l'action de l'Etat ne serait pas arrêtée par des contraintes budgétaires. C'est le « *whatever it takes* » (tout ce qui est nécessaire) à la française, qui rappelle ce qu'avait dit Mario Draghi à la tête de la Banque centrale européenne (BCE) pour sauver l'euro en pleine crise. Quand vous êtes en état de guerre, vous faites tout pour la gagner. Vous ne regardez pas à la dépense. Vous réfléchissez après.

Les Allemands ont abandonné leur doctrine du déficit zéro, en lançant, eux aussi, leur plan de sauvetage...

Je suis très impressionné par la réaction de l'Allemagne, qui mobilise d'énormes moyens, même si certaines voix se sont élevées, outre-Rhin, pour mettre en garde contre

« Quand vous êtes en état de guerre, vous faites tout pour la gagner. Vous ne regardez pas à la dépense. Vous réfléchissez après. »

un dérapage des finances publiques. Cette crise a fait tomber son dogme budgétaire. Les dépenses devraient s'envoler, avec un soutien financier massif au système de chômage partiel. Et l'Etat a accordé une garantie sur les crédits aux entreprises de 550 milliards d'euros [300 milliards en France]. En plus, les Allemands n'hésitent pas être très interventionnistes, en envisageant des nationalisations.

Les premières décisions de la BCE ont été jugées très insuffisantes. Le nouveau plan est-il à la hauteur ?

Oui. L'erreur politique de Christine Lagarde, la présidente de la BCE, a été, dans ses premières décisions, d'avoir une lecture très restrictive des missions de la banque centrale, en ne voulant pas intervenir pour empêcher les taux sur la dette publique italienne d'augmenter. Le plan « bazooka » de 750 milliards d'euros d'achats de dettes publiques et privées, dévoilé le 19 mars, vise précisément à empêcher les taux de monter dans des pays fragilisés comme l'Italie. L'erreur est corrigée.

Les Etats européens s'étaient déchirés sur l'aide aux pays fragiles (Grèce, Italie) après la crise de 2008. Seront-ils plus solidaires ?

Ce n'est pas sûr. En Allemagne et aux Pays-Bas, certains s'opposent déjà à une action de l'Europe pour aider les Etats les plus en difficulté. L'Europe reste une construction juridique, qui a toujours un temps de retard dans sa réaction face aux crises, car il faut convaincre 27 pays. **Comment financer une dette qui va rapidement dépasser 100% du PIB en France ?**

Depuis la crise de 2008, notre dette publique est déjà passée de 60% à

Elie Cohen. L'économiste a été consulté par Bruno Le Maire pour élaborer son plan d'urgence.

presque 100% du PIB. On peut encore aller au-delà, jusqu'à 120%, sans que cela ne pose de problème de financement. Mais la question sera : comment on sort de cet endettement ? L'idéal serait par la croissance, si le rebond est assez rapide. On peut aussi en sortir par un regain d'inflation ou des hausses d'impôts. Mais si le scénario noir se réalise, avec une crise longue, la hausse de l'endettement risque d'être insupportable pour les Etats. Il ne restera plus qu'une seule solution : la « mo-

netisation » de la dette, c'est-à-dire son financement par la BCE, ce qui revient à la supprimer en créant de la monnaie. Cette arme n'a jamais été utilisée jusqu'alors, à cause du risque d'inflation. Mais on sera peut-être obligé de la sortir.

Cette crise va-t-elle provoquer des changements structurels dans notre système ?

Oui sans aucun doute. Le premier changement va porter sur la dépendance des pays occidentaux dans de nombreux secteurs, notamment

celui de la santé. Nous avons pris conscience que 60% à 80% des principes actifs de certains médicaments vitaux étaient produits en Chine ou en Inde. Cela crée une incroyable dépendance.

Comment la réduire ?

Il y aura des mesures drastiques de relocalisation, qui obligeront les groupes pharmaceutiques à produire sur place. Dans les négociations sur les prix avec la Sécurité sociale, il peut y avoir des critères de localisation de la production. Cela peut aussi passer par des nationalisations de laboratoires pharmaceutiques.

Le coronavirus a révélé la fragilité de nos systèmes de santé. Quelles leçons en tirer ?

Après cette épidémie, les Etats vont profondément changer leur manière de financer leur système de soins, notamment les hôpitaux. On a tellement serré la vis des établissements qu'ils sont aujourd'hui incapables de faire face à ce genre d'épidémie. Ils ne sont pas calibrés pour cela. Notre système de soins doit être redimensionné. La pénurie de masques ou de respirateurs est un véritable scandale [lire p. 30].

Cette crise va-t-elle se traduire par un retour de l'Etat dans l'économie ?

Oui. La dégringolade des Bourses va fragiliser des fleurons industriels nationaux et pousser les gouvernements à intervenir, notamment via des nationalisations. Il y aura aussi plus de contrôle sur les investissements étrangers, qui ne seront pas toujours les bienvenus. Exemple récent : l'administration américaine aurait tenté de racheter une société allemande qui travaille sur un vaccin contre le coronavirus. Mais le gouvernement allemand s'y est fermement opposé.

Ce retour de l'Etat est-il différent de celui qui avait suivi la crise financière de 2008 ?

A l'époque, le retour de l'Etat visait à mieux contrôler la finance, en fixant des règles prudentielles bien plus sévères. Aujourd'hui, il va porter surtout dans le domaine sanitaire, la crise du coronavirus ayant révélé nos graves défaillances.

Propos recueillis par Thierry Fabre

Xi Jinping reprend la main

En Chine, la propagation du virus semble maîtrisée. Le président chinois, qui en a profité pour placer ses protégés à des postes clés, n'hésite pas à donner des leçons aux autres grandes puissances.

Du statut de grand malade confiné à celui de grande puissance aidante. Isolée du reste du monde depuis fin janvier et critiquée pour sa gestion autoritaire de l'épidémie de coronavirus – après la mise en quarantaine de dizaines de millions de personnes –, la Chine apparaît désormais comme le pays fort, capable de faire face à cette crise sanitaire planétaire. Alors que la propagation du virus semble maîtrisée sur son sol, c'est elle qui vient en effet au chevet d'une Europe paralysée. Pékin a ainsi envoyé, mi-mars, une poignée d'experts et d'épidémiologistes pour ausculter l'Italie, pays le plus touché du Vieux Continent, avant d'envoyer en urgence 1 million de masques... en France. Idem pour la Serbie, qui a reçu quantité de matériel médical made in China.



Xi Jinping dans les rues de Wuhan, le 10 mars. La propagande chinoise tente de faire oublier que le président a, en janvier et durant plusieurs semaines, sous-estimé la propagation du Covid-19.

Thèses complotistes

Une solidarité intéressée? Cette posture inédite du géant d'Asie fait en tout cas oublier les erreurs commises par Zhongnanhai (l'Elysée chinois) au début de la crise. « Pendant de longues semaines, le régime a sous-estimé, à la fois à l'échelon local et au plus haut niveau, l'importance de ce virus », rappelle Jean-Pierre Cabestan, professeur de sciences politiques à l'Université Baptiste de Hong-kong. Les autorités sanitaires chinoises auraient

pu, dès début janvier, prendre les mesures de confinement appropriées à Wuhan, épice de l'épidémie. Mais cela n'a pas été fait. » Pis, le Parti communiste chinois (PCC) a d'abord tenté d'étouffer l'affaire, censurant ceux qui cherchaient à alerter l'opinion sur l'existence de ce nouveau coronavirus. Aujourd'hui, cette « erreur politique majeure », selon Cabestan, semble oubliée. Un travail savamment orchestré par les médias de

propagande qui ne cessent, depuis des semaines, d'applaudir la gestion de la crise par les caciques du PCC. Preuve de cette assurance face au virus : le très officiel *China Daily* vient de créer une rubrique en ligne à l'attention de la « communauté internationale » dédiée « aux pratiques chinoises » pour combattre le Covid-19. Plusieurs centaines de journalistes, représentants de médias officiels, ont par ailleurs récemment été envoyés dans la région de Wuhan, avec pour seule consigne de produire des reportages « positifs ». La diplomatie chinoise, quant à elle, relaie des thèses complotistes, dont certaines laissent croire que le Covid-19 ne trouverait pas sa source en Chine, mais serait d'origine étrangère. Zhao Lijian, porte-parole du ministère chinois des Affaires étrangères, a ainsi évoqué mi-mars l'hypothèse d'un virus introduit par... le grand rival américain (lire encadré).

« Pékin cherche à retourner la situation à son avantage pour apparaître comme le seul pays qui a su lutter efficacement contre le virus », analyse Lei Huang, universitaire installé à Shenzhen. Une stratégie qui profite en premier lieu à Xi Jinping. Le président, qui paraissait fragilisé fin janvier, au plus fort de la crise, a en effet largement repris les choses en main, en plaçant ses protégés à des postes clés, dont Ying Yong, ancien numéro deux du PCC à Shanghai. Ce dernier a été promu à la tête de la province du Hubei. Xi a également limogé le secrétaire du parti à Wuhan et l'a remplacé par un autre fidèle.

Dissidents réduits au silence

Et pour montrer que le pouvoir central prend en main la lutte contre l'épidémie, un groupe de hauts dirigeants a été constitué, sous la direction de Sun Chunlan, membre du bureau politique et vice-Première ministre de la Chine. Chen Yi Xin, véritable cheville ouvrière de ce groupe, n'est autre que le secrétaire général de la Commission centrale aux affaires politiques et juridiques du PCC... « Un autre proche de Xi Jinping », commente Jean-Pierre Cabestan.

Tandis que les rares voix dissidentes ont été réduites au silence. Le mois dernier, un certain nombre de prises de position ont en effet circulé, dont celle de Xu Zhangrun, de l'université pékinoise Tsinghua, critiquant ouvertement le régime. L'activiste Xu Zhiyong a, quant à lui,

réclamé la démission de Xi Jinping, le qualifiant « d'impuissant » face à l'ampleur de la crise. Ils ont tous été arrêtés ou assignés à résidence.

Milieus économiques prudents

Comme à son habitude, le régime écrase donc toute forme d'opposition. Pourtant, de nombreux internautes, sur le Web chinois, font part de leur lassitude face à ce confinement qui, à Wuhan comme à Pékin, s'éternise. Les milieux économiques restent par ailleurs prudents, redoutant une deuxième vague de contamination. Certes, l'activité industrielle peu à peu reprend, mais « la situation diffère fortement d'une

région à l'autre », témoigne une expatriée française sur place (qui préfère rester anonyme). Ainsi, à Zhengzhou, dans le Henan, où se trouve notamment le plus grand site du géant Foxconn (sous-traitant d'Apple notamment), les usines restent en-deçà de leur capacité de production. Et même si la Bourse de Shanghai a repris quelques couleurs, il y a encore, appuie-t-elle, « beaucoup d'incertitudes ». Alors que le monde entier se fige pour tenter de juguler l'épidémie, la Chine – qui au 19 mars n'enregistrait plus de contamination locale – retient donc toujours son souffle.

Pierre Tiessen



Matériel médical en provenance de Chine, à l'aéroport de Liège, en Belgique, le 16 mars. Pékin a aussi envoyé 1 million de masques en France et dépêché des experts du coronavirus en Italie.

Pas de trêve entre Pékin et Washington

Les deux premières économies mondiales, déjà engagées dans un bras de fer commercial à répétition, se livrent une nouvelle bataille sur fond de Covid-19. Les autorités chinoises ont ainsi ordonné l'expulsion du territoire des

correspondants du *New York Times*, du *Washington Post* et du *Wall Street Journal*. Ce dernier avait titré en février « La Chine : l'homme malade de l'Asie ». Un titre jugé « raciste » qui avait provoqué l'ire du pouvoir. Ces expulsions interviennent également en réponse aux

nouvelles mesures restrictives visant les médias chinois présents aux États-Unis. Depuis, le *Quotidien du peuple* (organe historique du Parti communiste) a vertement critiqué « l'hypocrisie » et « l'hégémonie » de l'administration Trump. ■

ObjetRama®
CRÉATEUR D'IDÉES CADEAUX

Les experts du cadeau d'affaires vous accompagnent !

+ de 16 000 objets personnalisables

90 jours pour changer d'avis

Votre cadeau dès 150€ HT d'achat

100% satisfait

ObjetRama.fr – 03 88 20 00 33

Découvrir ObjetRama en vidéo : <http://bit.ly/choisirobjetrampa>

Donald Trump perd des points

Après avoir minimisé le danger du « virus chinois », le président des Etats-Unis cherche à endosser le rôle de général en chef posté sur la ligne de front. Trop tard, son image en a pris un coup, comme ses chances d'être réélu.

Quand le virus tue, l'espoir fait vivre. Le secrétaire au Trésor des Etats-Unis Steven Mnuchin a un rêve. Un rêve qui ressemble à un troisième trimestre 2020 « gigantesque » pour l'économie, juste avant la présidentielle de novembre. Un trimestre où les Américains libéreront une « demande refoulée » et retourneront à un « monde normal » en même temps que les traitements antiviraux et vaccins stopperont les dégâts causés par le coronavirus. *Good luck with that.* Peu de chances que cela se produise. Car avant le troisième trimestre, il y aura le deuxième, et il ne fait aucun doute que le choc sera bien plus violent qu'en 2008-2009. Le 18 mars, la banque JP Morgan est allée jusqu'à prédire, pour le deuxième trimestre, une contraction de... 14% de l'économie américaine.

Messages contradictoires

Aucun président, dans l'histoire des Etats-Unis, n'a survécu politiquement à une récession violente. Et tous savent que leurs chances de réélection dépendent de la bonne santé économique. Donald Trump le premier. Le 4 février, dans son discours sur l'état de l'Union, il déclarait fièrement : « Depuis mon élection, les marchés boursiers américains ont grimpé de 70% » et l'économie « progressait à un rythme inimaginable il y a encore peu, et nous ne reviendrons jamais, jamais en arrière ».

Ne jamais dire jamais... Il est certes trop tôt pour prédire le résultat d'une élection présidentielle lointaine de plus de sept mois, surtout dans le contexte actuel, mais les chances de Donald Trump semblent avoir fondu comme neige au soleil. Tout semble se liguer contre lui. Sa gestion de la crise, tout d'abord : obsédé par la santé de l'économie, il a refusé pendant des semaines de



Donald Trump et sa Coronavirus Task Force, à Washington, le 16 mars. Le style du président, vindicatif et narcissique, s'accorde mal à la gestion de crise que l'on attend d'un leader en temps de guerre.

62% des Américains sont confiants dans l'action du gouvernement fédéral, contre 48% dans celle de Trump.

reconnaître la réalité du danger posé par le Covid-19, au point de parler de « canular » démocrate. Résultat, les sondages montrent déjà des Américains plus confiants dans l'action du gouvernement fédéral en général qu'en leur président : 62% pour le premier, contre 48% pour Trump, selon NBC/The Wall Street Journal.

Et cela risque d'empirer à mesure que la crise s'aggrave. D'autant que le style de Trump – narcissique, impréparé, vindicatif – s'accorde mal à la gestion de crise que l'on attend d'un leader en temps de guerre. Le réflexe naturel des Américains est de se rallier derrière leur président quand une crise grave frappe leur pays, mais ce président-là ne les aide pas, ne cessant de multiplier les messages contradictoires, les initiatives farfelues et, surtout, de refuser d'accepter la moindre responsabilité personnelle. Trump cherche maintenant à endosser le rôle de général en chef posté sur la ligne de

front, mais on peut compter sur les démocrates pour ressortir, avant l'élection, tous ces clips où il niait la réalité du problème et annonçait une disparition rapide, comme par magie, de ce « virus chinois ».

« Opération Romney »

Deuxième faiblesse majeure de Donald Trump : son adversaire, le modéré et consensuel démocrate Joe Biden. Même s'il n'a pas le charisme d'un Barack Obama, son ancien vice-président affiche depuis le début de la crise une sûreté de ton et une gravité en phase avec le sérieux de cette crise. Il a commencé à rappeler le rôle important qu'il avait joué pendant la crise de 2008-2009, et l'on peut compter sur lui pour détailler la façon dont il a contribué à sauver les *Big Three* de Detroit (General Motors, Ford et Chrysler) et faire adopter un plan de sauvetage de l'économie par le Congrès. Joe Biden est un ennemi d'autant plus dangereux pour Donald ▶▶▶

Start-up Factory

Transformer une idée disruptive en start-up DeepTech

Erganeo est une société d'investissement française spécialisée dans les innovations de rupture à fort impact sociétal. Notre mission est d'accélérer et simplifier la collaboration entre la Recherche et l'Industrie en faveur d'innovations éthiques et durables.

+ 20.000 chercheurs 350 laboratoires de recherche
+ 600 familles de titres PI 70 licences signées
+ 29 M€ investis 16 start-up créées



Programme Start-up Factory

Erganeo a lancé le programme Start-up Factory qui consiste à promouvoir, au sein de sa communauté de chercheurs, l'esprit d'innovation et de valorisation des travaux de recherche par la création de start-up.

Ce programme a pour but d'offrir un accompagnement sur-mesure technique, juridique et financier (jusqu'à 400 K€) aux chercheurs porteurs de projets de recherche disruptifs et désireux de répondre aux besoins industriels et/ou sociétaux.

Les start-up ont le pouvoir incroyable de pouvoir influencer sur le devenir de ce monde au travers des technologies qu'elles poussent. Via ce programme, Erganeo contribue ainsi à apporter des solutions aux grands défis sociaux et environnementaux qui nous attendent.

Zoom Start-up : une IA capable de trancher un débat



Créée en mai 2019 dans le cadre du programme Start-up Factory, Argument Theory propose la plateforme *raison*.

Finis les algorithmes d'Intelligence Artificielle (IA) qui fonctionnent en mode boîte noire. Basée sur l'argumentation computationnelle, cette plateforme SaaS d'IA à haut potentiel, est capable de prendre des décisions difficiles en dialoguant avec l'utilisateur, les justifier et argumenter pour elles.

Panel de pépites Start-up

- AXARO** Logiciel de détection et de caractérisation des polypes. #INTELLIGENCEARTIFICIELLE
- BRAINVECTIS** Produits de thérapie génique pour le traitement de maladies neurodégénératives. #THERAPIEGENIQUE
- ermium THERAPEUTICS** Produits de santé innovants pour les maladies auto-immunes et inflammatoires. #BIOTECHNOLOGIE
- MilliDrop** Avancée majeure dans l'automatisation de la culture et de l'analyse haut débit en microbiologie. #MICROBIOLOGIE
- ORIXHA** Technologie pour le refroidissement des patients en quelques minutes afin d'améliorer le pronostic des patients après un arrêt cardiaque. #CARDIOLOGIE
- COGITH** Traitement original du cancer du foie par thérapie génique/cellulaire et immunothérapie. #BIOTECHNOLOGIE
- DAM CONCEPT** Fabrication en laboratoire des diamants de très grande pureté à destination des marchés de la joaillerie. #JOAILLERIE
- EVerZorn** Procédé innovant de production de vésicules extracellulaires (VES), considérées comme une alternative aux thérapies cellulaires. #EXOSOME
- frema** Conception et la mise sur le marché d'un traitement pour améliorer la fertilité. #BIOTECHNOLOGIE
- icon PHOTONICS** Solutions innovantes dans les domaines du couplage et de l'encapsulation optique. #TELECOMMUNICATION
- open-agera** Amélioration de la collaboration au sein des équipes de travail dans les entreprises. #PROGRAMMATION
- SKINDERMIC** Développement de médicaments innovants pour le traitement des maladies infectieuses et inflammatoires de la peau. #DERMATOLOGIE
- biocontrol** Solutions de biocontrôle des insectes champignonnistes, basées sur des molécules naturelles. #GENIECHIMIQUE
- Telomium** Développement d'un vaccin thérapeutique pour l'immunothérapie du cancer. #BIOTECHNOLOGIE
- neurologie** Dispositif médical connecté pour mieux suivre les patients atteints d'hydrocéphalie. #NEUROLOGIE

►►► Trump que ce dernier ne peut le plomber par une campagne négative, comme il avait l'intention de le faire dans les semaines qui viennent. L'idée était de profiter des primaires démocrates toujours en cours pour rééditer, avec une campagne publicitaire massive, « l'opération Romney » menée par Obama en 2012 : profitant des divisions républicaines, il avait réussi à faire coller très tôt une image négative à Mitt Romney, dont ce dernier n'avait jamais pu se détacher par la suite. Inutile de dire que « l'opération Biden » a été annulée, du moins pour les prochains mois : elle ferait très mauvais effet si des Américains meurent par milliers.

Virage à 180 degrés

Troisième handicap de Donald Trump : son message, jusqu'à l'arrivée du coronavirus sur le territoire américain, promettant d'« assécher le marais » de Washington en « taillant » dans une « bureaucratie fédérale boursouflée ». Ce qu'il a fait en partie, mais au mauvais endroit – par exemple en démantelant la cellule de la Maison-Blanche chargée de coordonner la réponse à une pandémie – et en démoralisant les serveurs de l'Etat. Donald Trump effectue désormais un virage à 180 degrés, ouvrant en grand les vannes des fonds publics et épousant un discours rooseveltien de « gouvernement à la rescousse ». Mais le créneau est déjà occupé par les démocrates et sa reconversion tardive risque de ne pas convaincre.

Encore une fois, tout reste possible. On peut imaginer – ou plutôt espérer ! – que le nombre de morts aux Etats-Unis restera très en-deçà des prévisions les plus pessimistes, supérieures à 2 millions. Il est possible que l'ingéniosité des Américains permette de pallier en partie ce qui s'annonce comme une pénurie majeure de ventilateurs et lits de soins intensifs. Et l'on ne peut exclure la disponibilité rapide de traitements efficaces. En d'autres termes, il n'est pas impossible que Trump puisse se présenter devant les électeurs, en novembre, comme général d'une guerre victorieuse. Mais ce n'est pas, très loin s'en faut, le scénario le plus probable. **Philippe Boulet-Gercourt** (correspondant à New York)

« Bibi » profite de la crise

Accusé de corruption, le Premier ministre par intérim s'impose en Churchill israélien pour gérer l'épidémie du Covid-19 et se racheter une légitimité.



Benjamin Netanyahu, à Jérusalem, le 14 mars. Tous les soirs, c'est lui qui commente l'évolution de l'épidémie sur le territoire israélien à la télévision.

Dans le « Corona-balagan » (foutoir), comme on dit à Tel-Aviv, il fait figure de sauveur. « Bibi l'insubmersible », Premier ministre d'Israël depuis onze ans, mène tambour battant la lutte contre l'épidémie de coronavirus. Tout est allé crescendo, depuis ce 12 mars où Benjamin Netanyahu a expliqué, patelin : « Nous aimons nous embrasser, mais pour un temps il faut y renoncer. » Cinq jours plus tard, les frontières du pays étaient fermées et une traque numérique aux malades lancée sous la houlette du Shin Bet (la Sécurité intérieure). « Comme en Chine ou en Iran, on utilise désormais les outils de la cyberguerre et de la cybersurveillance », pointe Simon Spungin, journaliste au quotidien *Haaretz*. Puis, le 18 mars, les travaux de la Knesset, le Parlement, étaient suspendus, au grand dam de la gauche. « C'est un coup constitutionnel, totalement inédit, typique de Netanyahu qui pousse toujours plus loin les limites », décrypte Dahlia Scheidlin, analyste politique et sondeuse. Mais sa façon de gérer la pandémie rassure les Israéliens. »

Elle lui permet aussi, selon Yossi Alpher, ancien officier du Mossad et expert en défense, « de se maintenir au pouvoir et d'échapper à la justice ». Mis en accusation fin novembre pour corruption, le septuagénaire était en effet attendu pour son procès le 17 mars. Grâce au Covid-19, l'échéance a été reportée, pour l'instant, au mois de mai. « Depuis décembre 2018, il est censé s'assurer que l'intérim, note son biographe, le journaliste Anshel Pfeffer, mais il continue d'agir comme un Premier ministre en exercice, adoptant même ces temps derniers une posture churchillienne. » Tous les soirs, c'est ainsi lui qui commente l'évolution de la maladie à la télévision. Ses opposants espèrent pourtant qu'il entame son chant du cygne. Depuis la mi-mars, son grand rival Benny Gantz a été chargé de former un gouvernement de coalition. Il a cinq semaines pour réussir. S'il échoue, Netanyahu sera toujours au pouvoir après trois élections législatives en un an. La rue s'amuse déjà : « Bibi, le seul au monde sauvé par le coronavirus. » **S. S.-A.**

Une innovation de rupture dans les batteries électriques

Alors que le tout électrique gagne du terrain, la société française Alp'Tronic fait entrer le marché des batteries lithium-ion dans une nouvelle ère grâce à des performances qui rendent ces dernières particulièrement attractives.



Yann Genies.

Parfois décriées en raison de leurs contraintes techniques ou de leur durée de vie insatisfaisante, les batteries électriques peuvent pourtant être promises à un bel avenir. L'entreprise française Alp'Tronic fait figure d'acteur de rupture sur ce créneau grâce à une innovation éco-responsable, performante et durable, qui suscite l'attention de nombreux industriels : sa solution Eagle'Tronic. Les batteries lithium-ion traditionnellement utilisées dans un véhicule ont une durée de vie d'environ 1 500 cycles. « Notre innovation permet d'atteindre 2 500 cycles. Par ailleurs, classiquement, lorsqu'une cellule d'une batterie électrique

est défectueuse, cette dernière n'est plus exploitable. Grâce à un système de management de la batterie (BMS) que nous avons mis au point, nous sommes capables de remplacer facilement les cellules de nos batteries lorsqu'elles deviennent défectueuses. Ainsi, la même batterie peut à nouveau être réutilisée pour 2 500 cycles supplémentaires et nous évitons ainsi, tout gaspillage inutile », explique Yann Genies, directeur commercial et marketing Groupe chez Alp'Tronic. A noter que cette opération de remplacement se fait de façon très rapide.

En raison de la forte demande, Alp'Tronic a la nécessité de multiplier rapidement par 4 ses capacités de production. L'entreprise recherche actuellement des partenaires industriels et financiers pour accompagner cet important développement.

Des atouts déterminants

Les batteries Eagle'Tronic, 100 % Made in France, de la société intègrent également un système de chauffage et de refroidissement. Aujourd'hui, les batteries existantes sont confrontées à des problèmes de conductivité et de ralentissement des électrons lorsque la température descend à -10 ou -20°C, car

le lithium n'aime pas le froid. « Notre système permet dans ces cas d'actionner un chauffage annulant complètement l'effet négatif du froid. A l'inverse, quand l'air ambiant est trop chaud, une technique de refroidissement entre en action », indique Yann Genies.

Alp'Tronic cible 6 marchés principaux : le secteur automobile, l'aéronautique, le smart building (panneaux solaires...), les engins agricoles, ainsi que les engins de chantiers, un domaine où la nécessité de diminuer les émissions de CO2 et les nouvelles réglementations urbaines représentent des contraintes fortes.



Un autre atout majeur de cette nouvelle génération de batteries lithium-ion concerne le poids, l'un des inconvénients des batteries électriques classiques. « Elles sont généralement très lourdes et volumineuses, ce qui forme une contrainte importante dans les véhicules », rappelle Yann Genies. « Les nôtres ont l'avantage d'être 5 fois moins lourdes et donc bien moins volumineuses, tout en ayant bien plus de puissance. » Dans un contexte où le marché des batteries pourrait représenter 70 % de la fourniture d'énergie d'ici 3 ans, ces différences couplées à une offre modulaire et adaptable constituent un avantage concurrentiel essentiel.

Alp'Tronic

ZA Les Ramblais - 80 rue de l'innovation

73220 Epierre - France

www.alptronic.fr

Sales@alptronic.fr

Mentionnez dans l'objet du mail la ref. : ChAlt



Le plan de paix des robots

Et si les robots étaient nos meilleurs ambassadeurs? Selon un chercheur finlandais, la plupart des conflits naissent d'incompréhensions linguistiques que résoudrait l'intelligence artificielle. Extraits (p. 82-84).

“

Arto Mustajoki, professeur émérite de langue russe de l'université d'Helsinki, a longtemps étudié les raisons pour lesquelles les gens ne se comprennent pas toujours. Il a découvert cinq cas de figure. Le premier a trait à notre sens de la réalité. Nous n'avons pas besoin d'avoir un rapport pathologique au monde pour nous tromper. Pour que naisse un malentendu, il suffit que nous interprétions mal la réalité, pour une raison ou une autre. Nous pouvons ainsi voir ou entendre quelque chose d'une manière qui nous induit en erreur. Parfois, le malentendu naît lorsque les informations ou le vocabulaire dont nous disposons ne sont pas aptes à décrire la réalité dont il est question. Il est difficile de parler clairement de ce que l'on ne connaît que superficiellement. Il peut même parfois arriver qu'une personne connaisse quelque chose par expérience, mais ignore le vocabulaire qui s'y rapporte.

Les malentendus sont aussi causés par le fait que le locuteur ne parvient pas à formuler clairement ce qu'il veut. Il peut également avoir des difficultés à s'exprimer concrètement : il parle trop bas, articule mal, voire emploie sans s'en rendre compte un mot différent de ce qu'il veut dire. Mustajoki range dans une même catégorie les diverses sources de perturbation, comme un environnement bruyant, par exemple dans la rue, en boîte de nuit ou au milieu du vacarme des appareils électroménagers.

Un facteur supplémentaire est que l'interlocuteur entend mal ce qu'on lui dit. Les exemples de ce type sont monnaie courante dans la vie domestique. De mon point de vue, le thème le plus intéressant figure



« Les problèmes de compréhension sont le plus grand défi de l'humanité. Quand c'est entre des entreprises ou des Etats qu'ils se produisent, les conséquences peuvent être dramatiques. »

Timo Honkela,
directeur de recherche à
l'Université d'Helsinki.

en septième position sur la liste de Mustajoki : l'interlocuteur peut interpréter le message autrement que ne l'entendait le locuteur. Si l'un dit souhaiter comprendre les motivations des terroristes, l'autre pourra se dire que cette personne souhaite approuver leurs actes.

L'ambiguïté des langues naturelles est l'une des raisons majeures qui expliquent que les gens se comprennent par moments si mal. D'aucuns ont pu suggérer qu'il faudrait l'éliminer entièrement. C'est toutefois impossible, comme le professeur de linguistique Lauri Hakulinen (1899-1985) l'a établi en son temps. Si nous devions avoir un mot pour chaque chose et chaque situation, notre capacité de mémorisation serait rapidement saturée. La réalité est extrêmement complexe, nous avons donc besoin d'un système linguistique capable de croître, quand bien même les mots seraient en quantité limitée. La huitième cause identifiée par Mustajoki concerne le cas où le message parvient par erreur à la mauvaise personne.

Selon le chercheur, les problèmes de compréhension sont le plus grand défi de l'humanité. Ils sont la source de disputes familiales et de quantité de problèmes dans toutes sortes de situations d'interaction. Quand c'est entre des entreprises ou des Etats qu'ils se produisent, les conséquences peuvent être dramatiques.

La cellule familiale est, selon Mustajoki, un lieu où l'apparition des malentendus est étonnamment probable. Cela s'explique par le fait que l'on pense pouvoir y être compris sans se donner trop de mal.

”



vdie | ECARPENTIER / RFA

PHILIPPE CHALMIN

Professeur à Paris-Dauphine et fondateur de l'institut Cyclope

L'Arabie saoudite a une stratégie pétrolière irresponsable

La décision de Riyad d'ouvrir les vannes de la production, en supprimant les quotas, a inondé un marché pétrolier déjà excédentaire. Au pire moment de la crise.

En marge de l'épidémie du Covid-19, le monde vit un contre-choc pétrolier, déclenché le 7 mars par la décision de l'Arabie saoudite de casser le marché et d'ouvrir les vannes de sa production. En marge, car le lien entre les premières semaines de l'épidémie et la demande de pétrole est assez limité. Sur les deux premiers mois de l'année, les importations chinoises de brut étaient de 5% plus élevées qu'en 2019. Depuis, les prévisions pour la demande mondiale en 2020 ont été révisées à la baisse.

La décision saoudienne est incompréhensible compte tenu de l'état du marché. Début 2020, la forte hausse des cours jusqu'à 71 dollars, après la mort du général iranien Soleimani, tué à Bagdad par un drone américain, a masqué la réalité : l'excédent de production d'1 million de barils/jour (Mb/j). En février, l'Opep a préconisé alors une coupure de quota de l'ordre d'1 million de barils/jour. Le 5 mars, elle a opté pour une réduction d'1,5 Mb/j. L'Arabie saoudite choisissait là une stratégie classique de réduction de l'offre, avec un objectif de prix supérieur à 60 dollars. Mais le lendemain, la Russie refusa de suivre l'Opep, ne voulant pas faire le jeu des Etats-Unis en soutenant le marché. Inattendu pour les Saoudiens, ce refus provoqua une réaction brutale du prince héritier Mohammed ben Salmane (MBS). Derrière l'image d'un prince moderne, on trouve un adolescent despotique dont la plupart des initiatives ont été des catastrophes ou du moins des impasses. Ce 7 mars, alors que le monde se préparait à la



Avant même la crise du coronavirus, les experts s'attendaient à un marché pétrolier excédentaire en 2020.

crise économique du coronavirus, il décida de sa propre guerre pétrolière : plus de quotas et production et exportations au maximum. De 9,7 Mbj, la production saoudienne devrait passer en avril à 12,3 Mbj. Au pire moment, alors que l'épidémie de coronavirus devient mondiale et que la demande chute.

En avril et mai, l'excédent pétrolier mondial serait ainsi de 5 à 10 Mb/j. Résultat, les marchés se sont effondrés, revenant à des niveaux ignorés depuis le début du siècle : moins de 25 dollars le baril. À ce prix-là, la production n'est rentable pour personne. Pour l'Arabie saoudite, à 30 dollars le baril, son déficit budgétaire atteindrait 22% du PIB, soit 170 milliards de dollars. La décision de MBS a aussi plongé dans la crise les producteurs les plus dépendants, Nigeria, Irak ou Algérie. En temps normal, la stratégie saoudienne aurait pu se concevoir. Mais, en pleine crise économique, la décision de MBS est d'une rare irresponsabilité. Pour l'instant, il n'en a cure, mais le monde devra s'en souvenir lorsque Riyad accueillera le G 20, à l'automne. ■



LES ROBOTS, LES HOMMES ET LA PAIX, Timo Honkela, éd. Saint-Simon, 283 pages, 19,90 euros.

Notre avis. En ces temps de « guerre » et de confinement, le chercheur finlandais Timo Honkela nous invite à une réflexion qui va à contre-courant de la peur et du pessimisme ambiants. Et si les robots bardés de leurs algorithmes constituait finalement le salut de l'humanité ? La plupart des conflits ont pour origine une

incompréhension linguistique, un mot de trop, une expression comprise de travers. Cela vaut pour les Etats, mais aussi pour les couples, les familles, qui pensent si bien se connaître. Dans son ouvrage, qui a figuré sur la liste des best-sellers du *New York Times* lors de sa sortie aux Etats-Unis, ce spécialiste du traitement du langage

naturel suggère la création d'une *Peace Machine* dotée d'intelligence artificielle qui résoudrait tous les malentendus et assurerait la paix dans le monde. L'auteur a mis beaucoup de lui dans cet essai : opéré d'une tumeur au cerveau, gravement malade, il a utilisé l'IA pour continuer à communiquer. **G. F.**

Challenge^s

Rappel à nos abonné(e)s

**La version numérique
des magazines est
comprise dans
votre abonnement**

- Elle est disponible **dès le mercredi soir sur votre tablette ou smartphone** en téléchargeant l'application gratuite (Apple, Android) « *Challenges le magazine* » ou **sur ordinateur** en vous connectant à votre espace client sur www.challenges.fr.

- Vous avez un accès illimité et sans publicité à l'intégralité des articles du site www.challenges.fr

Pour cela, activez votre compte en 3 étapes simples :

1 Connectez vous sur www.challenges.fr et cliquez sur **CONNEXION** en haut de page



2 Cliquez sur **ACTIVER MON COMPTE** en bas de page



3 Entrez votre N° d'abonné*, votre code postal, adresse mail, et choisissez un mot de passe, validez, vous êtes inscrit.

* il figure sur le film plastique de votre magazine ou vous pouvez l'obtenir en envoyant un mail à abonnements@challenges.fr

**Merci de votre fidélité,
bonne lecture !**

Rejoignez-nous sur nos réseaux sociaux :

@Challenges |    

« BoJo » casse le dogme libéral

La crise du coronavirus oblige le Premier ministre conservateur à devenir bien plus interventionniste. Un virage déjà engagé avec le Brexit.

EUROPE © The Economist

Il paraît loin, l'époque où les conservateurs britanniques déploraient, en 2002, « un Etat boursoufflé, des impôts trop élevés et une réglementation excessive ». Sous leur impulsion, le mouvement de désengagement de l'Etat s'est accéléré. Mais, depuis 2016, cette tendance paraît s'inverser. Après les coupes sombres dans les effectifs de fonctionnaires, le Brexit a nécessité l'embauche de 20 000 agents. La libre circulation des personnes a été remplacée par un système de visa fondé sur les compétences qui ressemble à une planification étatique du marché du travail. En raison de la volonté de Boris Johnson de mettre à niveau les régions les plus pauvres du pays, 700 milliards d'euros de dépenses d'infrastructures ont été inscrits au Budget, le montant le plus élevé par rapport au PIB depuis les années 1970. Des lignes ferroviaires déficientes ont été renationalisées sans susciter d'opposition. Le contrôle du prix des matières premières, vilipendé comme un principe marxiste par les Tories, a été appliqué par Margaret Thatcher et sera maintenu par Boris Johnson.

Réhabilitation de l'Etat

Mais c'est le Covid-19 qui pourrait contribuer à élargir le rayon d'action de l'Etat. Les mesures de contrôle social déjà adoptées – fermetures d'écoles, confinement... – n'ont jamais été aussi contraignantes depuis la Seconde Guerre mondiale. Le 17 mars, le chancelier de l'Echiquier Rishi Sunak a annoncé une intervention économique d'ampleur. Il propose une garantie publique de 360 milliards d'euros (15% du PIB) sur les prêts bancaires aux entreprises, plus 22 milliards de subventions pour l'industrie des loisirs et des PME. Des compagnies aériennes et ferroviaires pourraient



Boris Johnson fait le point sur le coronavirus, le 17 mars, à Londres. Soutien économique d'ampleur, mesures de contrôle social : le gouvernement a déjà pris des mesures autrefois jugées radicales.

« Idéologie et orthodoxie ne sont plus de mise face à la situation. »

Rishi Sunak, chancelier de l'Echiquier.

être nationalisées. Les propriétaires ne pourront expulser leurs locataires pendant toute la durée de la crise. « Idéologie et orthodoxie ne sont plus de mise face à la situation », a déclaré Rishi Sunak. De quel Etat accouchera le coronavirus ? Les tribunaux devront veiller à ce que les mesures d'urgence ne soient pas prorogées indéfiniment, mais il sera difficile de revenir sur certaines d'entre elles. Les meilleures conditions accordées aux auto-entrepreneurs, locataires et allocataires sociaux pourraient devenir populaires. Les compagnies de transport nationalisées pourraient s'avérer efficaces. L'Etat lui-même pourrait en sortir réhabilité. Le dégraissage de ses services procédait de la conviction que le marché est un meilleur décideur. Les pandémies remettent en cause ce credo. Quand l'Etat s'arroge d'énormes pouvoirs et en fait bon usage, les gens en arrivent à accepter l'idée que cela devienne la

norme. Cela rappelle ce qu'avait fait Clement Attlee. Le successeur de Winston Churchill avait réorienté l'état de guerre pour instaurer la gratuité des soins de santé, les logements sociaux et la propriété publique de l'industrie. Le Covid-19 fait voler en éclats les tabous économiques et signe le retour d'idées autrefois jugées radicales. Il pourrait en résulter un Etat plus étoffé et plus interventionniste. Les nécessités actuelles font émerger un nouveau consensus. Le défi que doivent relever les libéraux, souligne l'ex-secrétaire en chef du Trésor David Gauke, n'est pas de combattre par principe la croissance de l'Etat, mais de s'assurer qu'il ne revient pas à ses mauvaises habitudes, comme les dépenses clientélistes. Ce qu'il faut faire, estime-t-il, c'est réconcilier le « gros Etat » qui sera nécessaire et une économie de marché florissante, et faire en sorte qu'il soit efficace. ■

© The Economist - London 2019

LEADERS

©The Economist

L'Europe doit en faire plus

Pour sauver nos économies, l'intervention massive des Etats est nécessaire. En dépensant cinq fois plus que les Européens, les Américains l'ont vite et mieux compris.

A peine deux mois, et voilà l'économie mondiale qui se retrouve à genoux. Les grandes places boursières de la planète se sont effondrées. Par rapport à la même période il y a un an, le PIB chinois a sans doute plongé de 10 à 20%. Des chutes équivalentes sont attendues en Europe et aux Etats-Unis. Une intervention publique massive est nécessaire afin que cette crise n'entraîne pas une nouvelle récession. Mais les méthodes habituelles ne suffiront pas. Le niveau proche de zéro des taux d'intérêt prive les banques centrales de leur principal levier. Alors que faire ? Le plan de sauvetage doit viser deux groupes : les ménages et les entreprises.

Pour les ménages, les Etats doivent protéger les personnes les plus vulnérables en subventionnant les congés maladie et en finançant les soins de santé des non assurés. Comme en Allemagne, ils doivent payer les salaires des travailleurs dont l'entreprise tourne en sous-capacité. Les pouvoirs publics doivent également mettre au point des outils numériques afin de verser directement de l'argent aux ménages. Tout cela coûtera très cher, mais les mesures de relance européennes, équivalent à 1% du PIB, sont clairement insuffisantes. Le plan américain, qui prévoit un chiffre plus proche de 5% du PIB, paraît nettement plus pertinent. Le déficit budgétaire va monter en flèche, et donc les gouvernements vont devoir émettre des montagnes d'obligations. Les banques centrales devront alors les acheter afin de maintenir les taux d'intérêt à un niveau raisonnable.

La seconde priorité est de procurer des fonds à des millions d'entreprises. Car une multiplication des faillites ferait exploser le chômage. Les Etats-Unis renforcent le crédit commercial, mais cela bénéficie surtout aux grandes firmes. L'Allemagne et le Royaume-Uni ont mis au point des mécanismes de garantie des prêts, mais on ne sait pas très bien qui devra évaluer les millions de demandes. La meilleure méthode serait de faire appel au système bancaire : les Etats doivent proposer du financement à bas prix aux banques afin qu'elles puissent prêter à leurs

Les mesures de relance européennes, équivalent à 1% du PIB, sont clairement insuffisantes.

clients, tout en garantissant que l'Etat prendra à sa charge l'essentiel des pertes. Toutes ces mesures comportent bien entendu des risques. La dette publique et privée va exploser. Les plus riches recevront des subventions et on accordera des prêts à des entreprises mal gérées. Mais même en tenant compte de ces effets secondaires indésirables, les avantages d'un tel traitement sont incontestables. L'argent liquide sera distribué rapidement. Les personnes vulnérables pourront surmonter les difficultés. Les ménages seront suffisamment rassurés pour se remettre à dépenser quand la situation se sera améliorée. Et les entreprises garderont leur personnel et leurs locaux, prêtes à reprendre leur activité sitôt que cet épisode difficile aura été surmonté. ■

MONTPENSIER
FINANCE

INVESTIR
POUR UN
AVENIR
DURABLE



Retrouvez nous sur Montpensier.com
Avant tout investissement,
contactez votre intermédiaire financier habituel.

URGENCES



Une ambulance du CHRU de Nancy amène un patient atteint de coronavirus aux urgences de la polyclinique de Gentilly (Val-de-Marne). La crise survient après une longue grève des personnels des urgences pour réclamer des augmentations salariales et des renforts d'effectifs.

Les hôpitaux luttent contre l'asphyxie

Mobilisation des militaires et du secteur privé, report d'opérations non indispensables... Le système hospitalier français a déclenché les mesures d'urgence pour éviter un scénario dramatique : devoir trier les patients.

A l'entrée de l'hôpital Saint-Louis, à Paris, une plaque commémorative rappelle l'histoire de l'établissement. On peut y lire : « Les épidémies de peste qui sévissaient à Paris en 1605 et 1606 amenèrent les administrateurs de l'Hôtel-Dieu à créer une nouvelle "maison de santé" qui doublerait la capacité de leur hôpital en cas d'épidémie. » Plus de 400 ans après, la France, frappée de plein fouet par le coronavirus, la plus grave pandémie de ce début de siècle, adopte une stratégie similaire en augmentant, partout où c'est possible, les moyens de ses services d'urgence.

Dans tous les hôpitaux, y compris privés (lire p. 32), le « plan blanc maximal » a été déclaré et les opérations non indispensables ont été reportées. Objectif : libérer des lits et du personnel pour accueillir la vague de malades graves du Covid-19, qui ne cesse de monter depuis la mi-mars. « Nous avons dégagé un maximum de places dans les hôpitaux et les cliniques en amont, relate François Braun, chef du service des urgences de l'hôpital de Metz, dans la région Grand Est, la première touchée. Et nous faisons chaque jour l'inventaire des lits disponibles, des respirateurs artificiels, pour organiser les transferts entre établissements et soulager ceux qui sont débordés. »

18 000 lits au total

Car, si le coronavirus demeure bénin pour une large majorité de la population – certaines études estiment que neuf personnes infectées sur dix ont peu ou pas de symptômes –, sa vitesse phénoménale de propagation pourrait vite saturer les hôpitaux. « Le calcul est simple, décrypte Gérard Kierzek, médecin urgentiste à l'Hôtel-Dieu de Paris. Si plusieurs millions de Français sont touchés au même moment par le Covid-19 et que 2% à 3% d'entre eux doivent être hospitalisés dans un état grave, cela représentera des milliers de personnes et nos services seront dépassés. »

Selon le service statistique du ministère de la Santé, la France compte quelque 5 050 lits de réanimation, 5 800 lits de soins intensifs et



Un A330 MRTT Phénix de l'Armée de l'air. Doté d'un module Morphée, il transfère des patients du Grand Est vers des régions où les hôpitaux sont moins saturés.

Les armées en renfort

A ppelé à la rescousse d'un système de santé civil sous haute tension, le ministère des Armées fait feu de tout bois. Cinq des huit hôpitaux du Service de santé des armées (SSA) sont mis à contribution pour accueillir des patients : Bégin (qui détient une expertise dans les maladies infectieuses) et Percy en Ile-de-France, Sainte-Anne et Laveran en Provence-Alpes-Côte d'Azur, et Clermont-Tonnerre en Bretagne. Ces hôpitaux disposent d'une capacité d'accueil d'une centaine de lits réservés aux patients atteints du Covid-19, dont une quarantaine en réanimation. Les trois armées sont mises à contribution. Un hôpital de

campagne, structure sous tente d'une trentaine de lits de réanimation, a été installé à Mulhouse par le régiment médical de l'Armée de terre. L'Armée de l'air met en œuvre un A330 MRTT Phénix, équipé du module Morphée pour transférer des patients du Grand Est vers des zones moins tendues (Bordeaux, Provence). Quant à la Marine, son porte-hélicoptères amphibie Tonnerre a été mis à disposition le 22 mars pour transporter une douzaine de patients corses vers les hôpitaux du continent. Mais l'armée ne pourra pas faire de miracles. « Nos moyens ne sont pas illimités et la mission opérationnelle [le soutien aux opérations

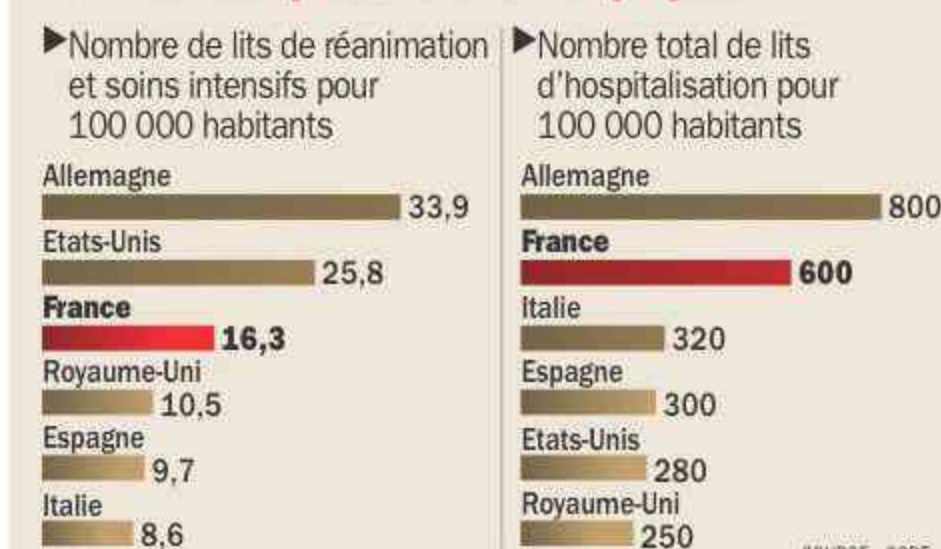
extérieures] continue à être la priorité : elle doit être préservée, sanctuarisée », prévenait, le 21 mars dans *Le Monde*, Maryline Gygaix Gagné, directrice centrale du SSA. Un rapport des sénateurs Jean-Marie Bockel et Christine Prunaud, publié en novembre, soulignait déjà que le SSA est « sursollicité ». Les rapporteurs précisait ainsi que, « durant la précédente loi de programmation militaire, le SSA a perdu 8% de ses effectifs ». Soit une baisse de 1 600 postes. La loi de programmation militaire 2019-2025 a marqué l'arrêt de la déflation des effectifs du SSA. Mais ceux-ci ne remonteront qu'à partir de 2023. **V. L.**

7 300 lits de surveillance continue. Soit un total de 18 000 lits pour traiter des cas lourds. Or, le 22 mars, le directeur général de la Santé, Jérôme Salomon, indiquait que 7 240 malades du coronavirus étaient déjà hospitalisés, dont 1 746 en réanimation, et que le nombre de cas

détectés doublait tous les quatre jours environ. Avec souvent dix jours de réanimation pour les cas les plus graves et les autres urgences (infarctus, accidents de la route...) qui continueront d'arriver, l'équation pourrait tourner au drame et obliger les médecins à « trier » les patients en fonction de leur chance de survie... « Hors coronavirus, les services d'urgence prennent déjà régulièrement la décision de cesser de réanimer un patient qui n'a aucune chance de s'en sortir, cela fait partie du métier, tempère François Braun. Ce qui est très éprouvant, c'est de devoir opérer de tels choix plusieurs fois par jour. »

Afin d'éviter ce scénario noir, le ministère de la Santé a appelé à la rescousse le Service de santé des armées (lire ci-dessus) et multiplie les transferts de patients des régions les plus touchées vers les régions les moins touchées. Et le re- ►►►

La France plutôt bien équipée



En termes de lits de réanimation, la France se situe au-dessus de la moyenne des pays riches.

Les hôpitaux privés en ordre de bataille

En première ligne face au coronavirus, les 1 300 hôpitaux publics peuvent compter sur le renfort de 1 700 établissements de soins privés. « Nous sommes prêts, mais encore peu sollicités », s'étonne Lamine Gharbi, président de la Fédération de l'hospitalisation privée (FHP), qui rassemble 500 hôpitaux et cliniques. Dans plusieurs régions, même parmi les plus touchées, des lits de réanimation et de soins critiques libérés dans les cliniques restent vides ou sous-occupés. » Dès le 13 mars, le secteur privé s'est lancé dans une course aux lits pour accueillir les patients atteints du Covid-19. « Nous avons immédiatement déprogrammé les interventions non urgentes,

ce qui a concerné la semaine dernière 100 000 patients », explique Lamine Gharbi. Ramsay Santé, le leader de l'hospitalisation privée, a ainsi repoussé environ 45 000 interventions prévues d'ici à la fin du mois, soit 80 % de son programme. « Nous assurons les opérations dont la déprogrammation aurait pu engendrer une perte de chances pour les patients, précise son directeur général, Pascal Roché. Un tiers de nos capacités d'hospitalisation sont dorénavant équipées Covid. » Des capacités, gérées en commun avec l'hôpital public, censées s'adapter à l'afflux de cas. « Nos lits de réanimation ainsi que des lits de surveillance continue qui pourraient se transformer en lits de réanimation sont et seront



Lamine Gharbi, président de la FHP. « Nous sommes prêts, mais encore peu sollicités. »

à disposition des patients qui en ont besoin », détaille Jacqueline Hubert, directrice support et transformation de Vivalto, le troisième groupe privé. L'effort financier est colossal. « Les soins programmés pèsent pour 60 % à 70 % de notre activité en temps normal », précise Jacques Législé, directeur général de l'hôpital Foch, à Suresnes. Pour Vivalto, l'impact sur le chiffre d'affaires sera « énorme ». Mais, face à l'urgence, « nous verrons ce point en détail plus tard », assure Pascal Roché. I. F.

fait, le graphique qui a tourné sur les réseaux sociaux montrant que la France et l'Italie comptaient deux fois moins de lits en soins intensifs que l'Allemagne ou la Corée du Sud relève largement de la fake news. « Ce chiffre inclut des lits de chirurgie, de maternité et d'autres services qui n'ont rien à voir avec la réanimation », prévient Gaëtan Lafortune, économiste à l'OCDE. Une récente comptabilisation recentrée sur les seuls lits de réanimation et de soins très intensifs montre d'ailleurs que, avec 16,3 lits pour 100 000 habitants, la France se situe juste au-dessus de la moyenne des pays riches (voir graphique p. 31).

Expérience asiatique

En Allemagne, la politique de dépistage systématique et le grand nombre de lits d'hospitalisation paraissent toutefois deux alliés de taille face à la pandémie. Le taux de mortalité de 0,2 % des malades recensés paraît bien meilleur que ceux observés en France (2 %) ou en Italie (8 %). Mais ces chiffres peuvent être trompeurs. Ils dépendent du nombre de tests pratiqués par rapport au nombre de personnes réellement infectées et de l'avancée de l'épidémie à l'intérieur de chaque pays. De même, la Corée du Sud, Taïwan, Hong-kong et Singapour semblent avoir mené des politiques efficaces contre le coronavirus. Marqués par les épidémies du Sras en 2003 et du Mers en 2015, ces pays ont mis en place un arsenal de mesures pour endiguer l'épidémie : caméras à infrarouge mesurant la température des passagers dans les aéroports, généralisation du port du masque, consignes pour désinfecter les surfaces à risque, tests massifs... Dès la

fin février, la Corée du Sud a mobilisé ses laboratoires pour développer des tests à une échelle industrielle et a mis la main sur les données GPS des mobiles des malades pour connaître leurs déplacements récents et inciter toutes les personnes qui les ont croisés à se faire tester à leur tour. Une politique qui a permis jusqu'à présent d'éviter un confinement généralisé de la population et la poursuite d'une activité économique normale.

« Dans un premier temps, nous avons aussi mené une politique de dépistage systématique, se défend régulièrement Olivier Véran en citant les 140 tests pratiqués à Contamines, en Haute-Savoie, pour seulement six cas avérés début février. Mais, au stade 3 de l'épidémie, on ne peut plus tester tous les patients. » Reste que, comme l'a reconnu le directeur de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, Martin Hirsch, les hôpitaux tricolores n'abordent pas cette épidémie dans les meilleures conditions.

Personnels sous tension

En 2019, les personnels des urgences ont mené une grève inédite de plusieurs mois pour réclamer des augmentations salariales et des renforts d'effectifs. Mi-février, plus de 1 000 chefs de service ont à leur tour démissionné de leurs fonctions administratives pour protester contre les restrictions budgétaires. Il faut dire que les hôpitaux sont sous pression depuis plusieurs années. En dix ans, le volume des soins y a augmenté de 15 %, tandis que les personnels non médicaux ne progressaient que de 3 % à 4 %. Depuis 2015, les budgets des hôpitaux ont été systématiquement ponctionnés pour compenser les dérapages de la médecine de ville, à hauteur de 1,5 milliard d'euros en cinq ans.

« La rigueur salariale et la dégradation des conditions de travail ont provoqué de graves difficultés de recrutement, déplore un haut fonctionnaire du ministère de la Santé. Et, jusqu'à récemment, le gouvernement comptait poursuivre cette politique de stabilisation des personnels et de gel du point d'indice. » Mais c'était avant la crise du coronavirus. Autant dire il y a des siècles.

Laurent Fargues

En toute indiscretion

Par Nicolas Domenach

Véran est pardonné pour son stylo Montblanc

« Heureusement qu'on l'a ! » Pour un peu, ce dirigeant de LREM élèverait une statue à Olivier Véran : « Il est précis, calme, rigoureux. Si on ne l'avait pas au ministère de la Santé, le sale coup que nous a fait Agnès Buzyn, nous l'aurions payé très cher. Mais, grâce à la compétence de son successeur, on ne s'en sort pas trop mal. Il a bien commis quelques erreurs, mais légères. » Comme celle de dessiner des graphiques à la télévision avec un stylo Montblanc. Un impair qui, en temps normal, lui aurait valu un lynchage en règle sur les réseaux sociaux.

Blanquer dénonce les hackers russes

L'école à la maison via Internet est un vrai miracle, malgré quelques difficultés au départ en raison de



l'afflux de connexions. « Il a fallu aussi faire face à des attaques informatiques multiples, notamment venues de Russie, confie Jean-Michel Blanquer. Mais nos pare-feu sont robustes. » Il va falloir qu'ils tiennent jusqu'au 4 mai, date prévue par le ministre de l'Éducation nationale – très bavard en temps de crise – pour le retour à l'école. Quant aux vacances scolaires d'été, le ministre promet de les faire survivre.

Jadot déçu par le score d'EELV aux municipales

Pour le leader EELV Yannick Jadot, les résultats du premier tour des municipales « auraient pu être meilleurs : nous avons morflé. Ce sont nos électeurs qui se sont abstenus, plus que ceux des autres partis : les jeunes, les diplômés et ceux des centres-villes. Mais nous sommes bien devenus une force crédible à qui les Français sont prêts à donner des responsabilités ».



Le Pen multiplie les griefs

Marine Le Pen « retient sa colère » contre l'exécutif, « en attendant que l'heure vienne – et elle viendra –, car ils n'ont rien fait de ce qui s'imposait au moment où il le fallait. On a laissé atterrir des avions de Chine. On a fait trop tard les contrôles aux frontières qui s'imposaient. On a trop attendu pour réquisitionner les masques et faire fabriquer des appareils respiratoires. On n'a pas fait les tests à grande échelle qui s'imposaient. Ils étaient en lévitation. Le moment venu, les comptes devront être rendus ».

La Cour des comptes est très comptable

Alors que la prévention est portée au pinacle et la « logique comptable » clouée au pilori, de bonnes âmes exhument un rapport de la Cour des comptes de septembre 2010 réalisé à la demande du Sénat sur « l'utilisation des fonds mobilisés pour la lutte contre la pandémie H1N1 ». Il écrivait la gestion de cette crise sanitaire et notamment les 382,7 millions d'euros dépensés pour les vaccins.

Macron s'est montré « prolix » avec Hollande

François Hollande a apprécié qu'Emmanuel Macron l'appelle pour parler de la crise. De façon « fort prolix ».

Le raid de Bernard Arnault sur les masques

Essayez de trouver des masques : vous avez deux heures ! » C'est avec cette injonction que Bernard Arnault, le PDG de LVMH, a lancé ses équipes à la recherche de cet objet devenu si rare sur la planète. Le patron du premier groupe mondial du luxe avait noté que son incursion surprise dans la production de gel hydroalcoolique avait été

bien reçue. Alors, banco, toujours avec le même commando, venu de la branche parfumerie de LVMH, qui avait mis en place la fabrication des flacons de gel. Mais, cette fois, il fallait foncer vers la Chine, et demander aux commerciaux d'inverser les rôles... et de se transformer en donneurs d'ordres ! L'histoire ne dit pas si le délai

de deux heures a été respecté, mais il a fallu une autre décision immédiate du big boss pour rafter la commande à la barbe d'acheteurs américains : en mettant sur la table 5 millions d'euros cash, directement sortis du portefeuille de Bernard Arnault, LVMH a pu emporter l'affaire et sécuriser l'approvisionnement de 10 millions de masques

chaque semaine pendant un mois. A un prix, assure le groupe, défiant toute concurrence ! Si cela ne calmera pas la polémique sur la disparition des stocks de masques, peut-être cette opération menée de main de maître adoucira-t-elle celle sur les gestes solidaires de la première fortune de France. V. B.



L'éditorial de
JEAN-MARIE COLOMBANI

Une unité nationale bien fragile

C'est une guerre. Elle va durer. Elle suppose une solidarité, un esprit d'unité très fort. » Comment, en effet, ne pas suivre le président : nous avons besoin d'unité nationale, « d'union sacrée » derrière les personnels soignants, pour reprendre un mot d'ordre qui date de la Grande Guerre. D'ailleurs, la précédente grande pandémie mondiale a eu lieu il y a un siècle, en 1918, lors de la grippe dite espagnole. Prôner l'unité est d'autant plus difficile que nous sommes dans un contexte de défiance généralisée. A première vue, pourtant, cet « esprit d'unité » est bien là, aidé par le recours aux experts, mis en avant à travers le comité scientifique qui entoure le président. Ainsi, 55% des Français (interrogés par l'Ifop pour *Le Journal du Dimanche*) font confiance au gouvernement pour faire face au virus. L'Assemblée nationale et le Sénat ont voté dans les meilleurs délais, dans des conditions extraordinaires

La crise sanitaire agit, s'il en était encore besoin, comme un révélateur des profondes inégalités qui affectent la société française.

et sans fausse note, les dispositions sur l'« état d'urgence sanitaire ». Celui-ci va permettre au gouvernement à la fois d'adapter les mesures qui restreignent les libertés et d'envisager les conséquences sociales de la crise économique, laquelle nécessitera sans doute un gigantesque effort pour les finances publiques. Hormis le Rassemblement national de Marine Le Pen, qui a choisi de faire bande à part, les partis, mais aussi le patronat et les syndicats, bref les corps intermédiaires, apportent leur pierre chacun dans son registre. Les grands groupes achètent des

masques et fabriquent du gel, la grande distribution prime celles et ceux qui courageusement font leur travail aux caisses des supermarchés ; et les Français eux-mêmes, confinés, applaudissent chaque soir tous les personnels soignants. La gravité de la menace et l'élan vers les médecins peuvent faire mentir au moins pour un temps *L'Archipel français* (éd. du Seuil) que décrit Jérôme Fourquet, ou bien la division en trois France, selon d'autres experts, dont l'une est totalement exclue du jeu démocratique. Et ce, même si dans un premier temps, comme il est normal, compte tenu du choc subi, le confinement a tardé à être accepté par une partie de la population ; laquelle avait sans doute, comme la plupart des instances médicales au départ, méconnu la gravité de la menace. Pourtant, à y regarder de plus près, l'édifice reste très fragile. Et l'opinion ne laisse rien passer. La critique a donc vite repris tous ses droits :

il est reproché au gouvernement de ne pas communiquer « de manière claire » (52%), de ne pas donner aux infrastructures de santé des « moyens suffisants » (61%). Il est vrai qu'Emmanuel Macron et son gouvernement ont manqué de clarté. Outre la difficulté propre au double message – « restez chez vous ! », « venez travailler ! » –, incontournable car il y a en effet des professions qui sont indispensables, ne serait-ce que pour la sécurité alimentaire du pays, deux sujets ont semé le doute : les masques et les tests. Dans un contexte où les médecins eux-mêmes paraissent indécis, il a finalement été admis que la stratégie française (masques limités à certains personnels, tests ciblés) était en fait

dictée par le manque de masques et de sérum nécessaires aux tests. Le soupçon a donc repris ses droits. Dans la confusion ambiante, les Français réclameront sans doute une application plus stricte et plus large du confinement. Au-delà de ces facteurs circonstanciels qui peuvent miner l'unité, resurgissent des failles préexistantes. La crise sanitaire agit, s'il en était encore besoin, comme un révélateur des profondes inégalités qui affectent la société française. Ainsi, d'un côté, a-t-on assisté, le soir même de la première intervention télévisée du chef de l'Etat, à ce qui pourrait ressembler à un exode de Parisiens réputés aisés ; tandis que, d'un autre côté, des heurts avec la police et des contraventions en plus grand nombre ont rappelé que, pour les habitants de certains quartiers, le confinement ressemble à leur vie de tous les jours... Mais le plus dur est sans doute à venir, si le confinement devait s'installer dans la durée. Comment, en effet, être durablement confinés et ensemble ? Il n'est que de se souvenir de l'excellent film d'Alain Resnais *Mon oncle d'Amérique*, qui voyait le regretté médecin Henri Laborit démontrer qu'un enfermement prolongé produit inévitablement chez les êtres vivants, au mieux la dépression, au pire l'agressivité. Le plus compliqué, passé le gros de la crise sanitaire – il faut souhaiter que ce moment vienne le plus vite possible –, ce sera sans doute la gestion de la crise économique et sociale. Le choc de récession qui s'annonce rendra difficile de gouverner avec les seules forces, désormais amoindries, de LREM, et devrait conduire à poser la question de la constitution, enfin, d'une base politique élargie. « Un esprit d'unité » appliqué à la politique. Une unité nationale, en quelque sorte. ■

Bonne semaine



Damien Abad fait mouche
Le président du groupe Les Républicains à l'Assemblée avait demandé au Premier ministre, lors des questions au gouvernement, qu'à côté du directeur général de la Santé, Jérôme Salomon, un représentant du ministère de l'Intérieur fasse un point sur les questions d'ordre public et les règles de confinement. Edouard Philippe a jugé l'idée intéressante et le directeur de la Sécurité civile, le préfet Alain Thirion, a été chargé de faire ce point quotidien.



Roselyne Bachelot est réhabilitée
En 2010, ministre de la Santé, elle avait commandé, pour faire face au danger d'une pandémie de grippe A, 2 milliards de masques, 94 millions de doses de vaccins et 33 millions de traitements antiviraux... Qui finalement n'ont pas servi. On lui avait reproché alors d'avoir gaspillé les deniers de l'Etat. Aujourd'hui, elle reçoit de nombreux messages de sympathie. Et même des excuses.

Mauvaise semaine



Muriel Pénicaud recule
La ministre du Travail avait annoncé que les entreprises pourraient imposer six jours de congé à leurs salariés pendant le confinement. L'article 7 du projet de loi d'urgence sanitaire permettait en effet à tout employeur de dicter unilatéralement les dates de prise d'une partie des congés payés. Devant la colère des syndicats, elle a amendé sa mesure. Un accord d'entreprise ou de branche sera finalement nécessaire.



L'œil de
CHISLAINE OTTENHEIMER

Un chef, c'est fait pour cheffer

En quelques jours, la cote de confiance d'Emmanuel Macron a bondi de 13 points et franchi pour la première fois la barre des 50%, atteignant 51%, selon un sondage Harris Interactive. Un saut inédit dans l'histoire de la V^e République, qui s'explique par la gravité de la situation, mais qui est aussi lié aux différentes interventions du chef de l'Etat et aux mesures drastiques annoncées. En ces temps troublés, les Français ont besoin d'un chef qui « cheffe », pour reprendre l'expression culte de Jacques Chirac. En témoignent les audiences pharaoniques d'Emmanuel Macron lors de ses prises de parole. Or, le chef a « cheffé ». Il est monté en première ligne, pour expliquer, ordonner, interdire. Et tant bien que mal, la prise de conscience s'intensifie. Même si quelques fous s'escriment à braver les règles édictées. Trop tard ? Trop peu ? Ce n'est pas le moment. Viendra le temps des interrogations et des doutes... D'ailleurs, les oppositions se montrent responsables. A l'exception de Marine Le Pen, qui refuse l'union nationale, accusant le chef de l'Etat de tous les maux... Le chef a « cheffé » et l'on s'en réjouit. Mais, à chaque fois qu'il a « cheffé », il s'est retranché derrière l'avis d'experts, les recommandations de son « conseil scientifique ». Comme ce fut le cas pour la décision de maintenir le premier tour des élections municipales, puis immédiatement après de décréter le confinement. Dans les deux cas, ces choix sont sans aucun doute défendables, scientifiquement, mais ils sont inaudibles pour le grand public,



qui ne perçoit que la contradiction. La crise actuelle ne relève pas uniquement de la science, ni de la médecine. D'abord, comme l'a dit très justement Henri Guaino dans une tribune, « le propre de la science est d'être réfutable », elle avance à tâtons, elle n'est jamais unanime. Et puis, il faut, comme dans toute crise, apprécier la dimension humaine, psychologique, sociologique, et surtout, savoir devancer l'événement, anticiper, organiser. Or, depuis l'alerte lancée par le médecin chinois Li Wenliang le 30 décembre, on a le sentiment que le gouvernement aurait pu être plus proactif, plus audacieux sur le plan sanitaire. Comme il a su en faire la démonstration sur le plan économique. Mais le président lui-même reconnaît apprendre de ses erreurs. Et réjouissons-nous que, au-delà du « chef », et de l'Etat, la société civile commence à réagir. Des petites entreprises du textile ont pris l'initiative de fabriquer des masques. Bernard Arnault a réussi à en acheter par millions aux Chinois. Les hôpitaux privés se sont mis en ordre de bataille pour accueillir des malades infectés... Le chef n'est pas tout seul. ■

La course au vaccin attise la guerre des laboratoires

Délais, méthodes, risques: l'urgence sanitaire donne lieu à une intense bataille entre les acteurs de la pharmacie, quelle que soit leur taille.

America first. Dans la course au vaccin contre le Covid-19, Donald Trump a agi comme toujours en affaires. A la hussarde. Début mars, il aurait proposé à l'allemand CureVac 1 milliard de dollars pour l'exclusivité de son potentiel vaccin. L'information a été dévoilée mi-mars par le quotidien *Die Welt*, photos à l'appui montrant le directeur général de CureVac, Dan Menichella, en réunion de crise à la Maison-Blanche. Le président américain a refusé de commenter – selon *Die Welt*, il aurait aussi aimé installer la recherche de CureVac aux Etats-Unis –, mais Menichella a aussitôt été démis de ses fonctions. Au lendemain du scoop, Ursula von der Leyen alignait 80 millions d'euros de subventions pour la biotech. « Je suis fière que nous ayons dans l'Union européenne des sociétés comme Cure-

Vac, a lâché la présidente de la Commission européenne. Elles sont chez elles ici, mais leurs vaccins bénéficieront à tout le monde. »

Big pharma contre biotech

La séquence en dit long sur la bataille économique qui fait rage face à l'ultimatum sanitaire. A ce jour, aucun laboratoire n'a trouvé de vaccin efficace contre la famille des coronavirus, dont est issu le virus Sars-CoV-2, responsable de la maladie Covid-19. Tous les prétendants s'agitent pour cet enjeu de santé publique, d'image – et accessoirement de business. CureVac dit être « à quelques mois » d'un candidat vaccin. L'américain Moderna a lancé ses tests sur l'homme, laissant même entendre le 20 mars, que son vaccin pourrait être disponible de manière restreinte et restrictive dès l'automne (lire ci-dessous). De quoi

« Ce virus pourrait devenir saisonnier et endémique, susceptible de donner lieu à des campagnes de vaccination. »

Christophe Pouchoy, cogérant du fonds Trecento Santé.

ébranler cette industrie dominée par des titans et des cycles longs : de 6 à 22 mois pour fabriquer et livrer un vaccin prêt à l'emploi. Sans parler des mois, voire des années, pour sa mise au point clinique. Pour cette pandémie, l'enjeu est d'autant plus gros que le Sars-CoV-2 a les qualités inhérentes pour muter – imposant au futur vaccin de s'adapter. « Il semblerait que l'on s'oriente vers un virus qui devienne saisonnier et endémique [qui sévit de manière permanente dans un même milieu ou pays], susceptible de donner lieu à des campagnes de vaccination, détaille Christophe Pouchoy, cogérant du fonds Trecento Santé. Comme pour la grippe, on réactivera à chaque vague épidémique l'immunité des personnes en fonction des souches qui apparaissent. Voilà pourquoi tant de monde travaille dessus. »

Une biotech à l'origine du premier traitement test

« Je me sens privilégiée. » Le 16 mars, Jennifer Haller 43 ans, irradiait de joie. « Ça a été simple, pas douloureux du tout, rien de plus qu'une injection contre la grippe. » Simple, mais certainement pas anodin, car cette mère de deux enfants en bas âge a peut-être écrit un morceau d'histoire en étant la première au monde à se faire vacciner contre le Covid-19. Et courageux : le traitement est expérimental ! A l'origine de l'essai, le laboratoire de biotechnologies

Moderna Therapeutics, fondé en 2011 et dirigé par le Français Stéphane Bancel, a expliqué avoir développé le vaccin en un record de « 63 jours après le partage par les autorités chinoises de la séquence génétique du Covid-19 ». Jennifer Haller, salariée dans une PME de la high-tech à Seattle, a fait partie des 45 volontaires sains qui ont accepté de servir de cobayes. « J'ai vu l'annonce sur Facebook, a-t-elle raconté aux télévisions américaines. Il suffisait de postuler

et d'accepter de travailler à la maison, pour pouvoir être surveillée facilement. » Si l'essai est concluant, un an au moins sera nécessaire pour commercialiser le vaccin à grande échelle. Jennifer Haller, qui recevra une seconde injection en intraveineuse un mois après la première, jure que ce n'est pas la prime de 1100 dollars qui l'a motivée. Ce qu'elle souhaite, c'est « pouvoir aider à sauver des vies et que chacun puisse retourner le plus vite possible à sa vie normale ». **S.S.-A.**



Jennifer Haller, le 16 mars, à Seattle. Le vaccin testé sur cette Américaine a été élaboré par Moderna Therapeutics.



Technicien au laboratoire de Sanofi Pasteur, à Marcy l'Etoile, près de Lyon. Les géants pharmaceutiques capitalisent sur la méthode traditionnelle, à savoir injecter dans un virus entier les gènes du nouveau virus pour immuniser. Leur défi sera de produire beaucoup, bien et vite.

Pour l'heure, la big pharma capitalise plutôt sur les acquis et la méthode « traditionnelle » : injecter dans un virus entier les gènes du virus causant la maladie, pour immuniser le patient. Sanofi mise sur ses travaux passés sur le Sras, apparu en 2002, pour créer un vaccin combinant l'ADN d'un virus inoffensif à celui du Covid-19. Pari d'autant plus crédible, selon David Loew, vice-président exécutif et responsable de Sanofi Pasteur, que « le Sras a 75% de similarités génétiques » avec le coronavirus. Johnson & Johnson s'appuie sur la plateforme de son vaccin contre l'Ebola pour travailler sur une version « inactivée » du Sars-CoV-2. Ses essais pourraient démarrer en novembre.

Approche moins onéreuse

Trubions, les biotechs privilégient des segments du virus. Moderna – tel CureVac ou l'allemand BioNTech, allié à Pfizer – a imaginé un candidat à base d'ARN messager (ARNm) synthétique, sorte de « logiciel » incitant les cellules à produire les protéines caractéristiques du coronavirus qui provoqueront la

réaction immunitaire du patient. La technologie permettrait de gagner du temps et, surtout, de faire baisser les coûts : « Contrairement aux vaccins dits traditionnels, ceux à base d'ARNm ne nécessitent pas de culture cellulaire et ne font pas intervenir d'autres composants biologiques, processus long, complexe et coûteux », note Christophe Pouchoy, à Trecento Santé.

Raccourcis risqués

Old school contre technologie de rupture. Pionnier sur les tests, Moderna prend a priori une longueur d'avance. « Moderna et CureVac sont en tête des small pharma, quand les géants Sanofi, Pfizer et J & J sont au stade préclinique », atteste Surbhit Gupta, analyste à Alphavalue. Pour la biotech star des marchés – le titre Moderna a gagné 55% en un mois –, le Covid-19 est l'opportunité de valider l'approche qu'elle tente d'appliquer à d'autres domaines, comme le cancer. « Relever le pari de son vaccin à base d'ARNm contre une maladie dont la planète entière a entendu parler est un enjeu réputationnel et de

business pour Moderna », dit Christophe Pouchoy. Mais les dés sont loin d'être jetés. Le 18 mars, Shibo Jiang, virologue renommé, pointait les recherches trop hâtives : « Nous devons travailler aussi dur et aussi vite, mais il est important de ne pas prendre de raccourcis. » Christophe Pouchoy complète : « Les technologies de rupture, ARNm ou autre, doivent prouver leur totale efficacité et innocuité, face aux fabricants traditionnels, plus lents, mais dont le taux de réussite est jusqu'à présent plus élevé. » Le gagnant sera aussi celui capable de produire beaucoup, bien et vite. Moderna promet la montée en puissance de son outil industriel en cas de succès. D'autres devront s'allier. « Des ténors comme GSK ou Sanofi seront alors en première ligne », dit Surbhit Gupta. Sachant que, à chaque fois qu'une big pharma a voulu capitaliser sur ce type d'opportunité, elle n'a jamais fait de profits, vu le plafonnement des prix imposé par les Etats. La règle du jeu, compte tenu de l'urgence sanitaire.

Thuy-Diep Nguyen

MAINMISE DES GÉANTS

► Ventes de vaccins en 2019 (en millions de dollars)

Glaxosmithkline	9 139
Merck & Co	7 967
Pfizer	6 504
Sanofi	5 731
Emergent BioSolutions	415
Sinovac Biotech	244
GC Pharma	208
Johnson & Johnson	118

SOURCE : EVALUATE/VANTAGE

Pour l'instant, le marché des vaccins reste dominé par les grands laboratoires.

Total distille ses investissements

Le groupe pétrolier annonce une série d'économies. Sans remettre en cause ses engagements français et dans les énergies renouvelables.

Messagerie « churchillienne » de Patrick Pouyanné, le PDG de Total, à ses salariés, le 19 mars, tant le pétrolier est doublement touché – par les conséquences économiques de l'épidémie du coronavirus et par l'effondrement du prix du brut : le groupe doit faire face « à un trou de 9 milliards de dollars », leur a écrit le dirigeant, qui se montre cependant « très confiant dans la capacité à résister à cette crise ». Toute une série de mesures a été annoncée : réduction des investissements de 20% (15 milliards



Patrick Pouyanné. Face à un « trou de 9 milliards de dollars », le PDG de Total reste « très confiant dans la capacité à résister à cette crise ».

de dollars quand même pour cette année), doublement du plan d'économies (passé à 800 millions), suspension du plan de rachat d'actions (1,5 milliard)... « Nous sommes dans une situation très différente » de celle de la dernière grande crise du secteur, a insisté le Patrick Pouyanné, avec un taux d'endettement faible, et une capacité à gagner de l'argent avec un prix du baril inférieur à 25 dollars. Du coup, le pétrolier a confirmé certains investissements en

France : les 350 millions d'euros pour moderniser la raffinerie de Donges qui emploie 650 salariés ne sont pas remis en cause. Situé près de Saint-Nazaire (Loire-Atlantique), le site perd 100 millions par an. Lors de la présentation du projet de restructuration de Donges il y a cinq ans, Patrick Pouyanné s'était montré très clair : « Face à la crise que connaît le raffinage européen, il y a trois attitudes possibles. La première, c'est de jeter l'éponge. La deuxième, l'immobilisme, c'est de

ne rien faire et de disparaître. La troisième, c'est d'innover et de se réinventer pour répondre aux évolutions de la demande. » Pour Donges, le patron a bien sûr choisi la troisième solution.

Rendre les projets durables, c'est un peu sa marque de fabrique. Celle qui lui a permis de gagner ses galons de PDG quand, en 2013, alors directeur général de la branche raffinage chimie, il avait redonné un avenir au site de Carling (Moselle). Total va maintenant faire la même chose à Donges en construisant une unité de désulfuration des gazoles. Ce qui permettra au site d'être conforme aux nouvelles normes européennes et de revenir à la rentabilité, une fois les travaux achevés en 2023.

Durant cette crise autour du coronavirus, le géant pétrolier de la Défense n'oublie pas son objectif de se développer dans les énergies renouvelables. Le 19 mars, il annonçait un premier investissement dans l'éolien offshore flottant au large du Royaume-Uni. Et le lendemain, toujours dans l'éolien, il reprenait le français Global Wind Power qui détient un portefeuille de plus de 1 000 mégawatts terrestres. N. S.

Jean-Dominique Senard. Pour le président de Renault, « le jour où la conjoncture redevient plus favorable, dans l'industrie automobile, cela peut être extrêmement rapide et fort ».



Senard dans la tempête

Aux prises avec une crise bien plus critique que pour PSA, le président de Renault a sollicité « des garanties auprès de l'Etat ». Mais pas de renationalisation en vue.

Deux conférences call en moins d'une semaine avec le ministre de l'Economie ! Les patrons de l'automobile – Jean-Dominique Senard chez Renault et Carlos Tavares à PSA – ne perdent pas l'attache de Bercy, tant la situation est lourde : les deux constructeurs évaluent en effet à 5 milliards d'euros leur manque à gagner pour les deux mois à venir. Mais Renault traverse une situation bien plus critique que son concurrent. Et a connu des relations compliquées avec l'Etat, son actionnaire à 15% – chacun se souvient que le président de Renault et Bruno Le Maire ont vertement échangé lors de l'orageux échec des fiançailles entre le groupe au losange et Fiat Chrysler en juin 2019.

Tout cela est oublié, car l'urgence commande. Lors de la présentation des résultats financiers 2019 de Renault, sa directrice générale par intérim, Clotilde Delbos, annonçait la première perte nette en dix ans (141 millions d'euros) et un flux de trésorerie des activités automobiles... à peine positif (153 millions, contre 3,3 milliards pour PSA). Un « cash-flow » qu'elle ne garantissait nullement positif pour 2020. S&P avait aussitôt placé « sous surveillance avec implication négative » la note déjà peu glorieuse (BBB-) de Renault. Moody's l'avait carrément

dégradée en catégorie spéculative, alors que l'épidémie était jusque-là circonscrite à l'Asie. Dans ce sombre panorama, l'attention du ministre de l'Economie va cependant bien au-delà du seul cas de Renault, et se porte sur toute la filière. Ainsi, malgré sa fragilité, il a été demandé au constructeur au cours du call du 23 mars de ne pas lâcher les sous-traitants, et de ne pas jouer sur les délais de paiements, une approche suicidaire pour la filière. Un engagement qui pourrait se faire en échange de « garanties sollicitées auprès de l'Etat », évoquées l'avant-veille par Jean-Dominique Senard, dans *Le Parisien*. Autant le président de Renault a-t-il précisé que les nationalisations « ne sont pas à l'ordre du jour », autant le souvenir des 3 milliards avancés par l'Etat en 2009 lors de la crise financière est dans toutes les têtes. Même si « nous n'en menions pas large à l'époque », se souvient celui qui était alors à la tête de Michelin, « il n'y a pas eu besoin de renationalisation. Et vous avez vu d'ailleurs comment cela s'est retourné. Parce qu'il ne faut pas s'y tromper, le jour où la conjoncture redevient plus favorable, dans l'industrie automobile, cela peut être extrêmement rapide et fort », a-t-il affirmé. Heureux présage. A.-G. V.

Airbus devrait éviter le crash de cash

Face au risque de reports massifs de livraisons, l'avionneur européen s'organise.

Seulement un an de mandat, et déjà deux crises majeures. Deux mois à peine après avoir signé un chèque de 3,6 milliards d'euros pour solder les affaires de corruption du groupe, le président exécutif d'Airbus Guillaume Faury doit faire face à une crise du coronavirus encore plus redoutable. « Une période sans précédent », reconnaît-il. L'objectif du dirigeant de l'avionneur européen est clair : poursuivre la production, même à un rythme ralenti, pour ne pas mettre à risque toute la chaîne de fournisseurs du groupe, et éviter à Airbus un stop-and-go qui pourrait se révéler ruineux. Guillaume Faury a mis en place un « plan Covid-19 » en deux étapes. D'abord, la fermeture pendant



Guillaume Faury. Le patron d'Airbus a débloqué une nouvelle facilité de crédit de 15 milliards.

quatre jours des sites français et espagnols du groupe afin de mettre les postes de travail aux nouvelles normes sanitaires. Le travail a repris le 23 mars, malgré les réticences de FO et de la CFDT. « Nous pouvons

nous appuyer sur l'expérience de notre ligne d'assemblage chinoise d'A320 de Tianjin, assure Guillaume Faury. Stoppée quelque temps pour l'adapter aux nouvelles conditions, elle produit désormais normalement, avec 99% des effectifs présents. »

Deuxième étape, un plan financier, annoncé le 23 mars : le groupe a en effet débloqué une nouvelle facilité de crédit de 15 milliards d'euros, qui porte ses liquidités disponibles à 30 milliards. Le versement des dividendes aux actionnaires (1,4 milliard) a été annulé, de même que le financement volontaire des retraites complémentaires. Les prévisions 2020 sont également envoyées aux oubliettes, notamment l'objectif de livraisons de 880 appareils.

Ce plan sera-t-il suffisant pour éviter une crise de cash ? Airbus assure ne pas avoir besoin d'un soutien direct des gouvernements européens. Mais une vague de reports de livraisons trop importante pourrait se révéler problématique. Le constructeur aurait alors des avions à stocker, ce qui coûte cher, sans les rentrées de cash des livraisons. Côté A320neo, l'énorme carnet de commandes (6 200 appareils) devrait permettre de passer la crise sans encombre. La situation est plus tendue sur le segment des long-courriers, qui souffrait déjà avant la crise du coronavirus. « Mais même si Airbus ne pouvait livrer aucun de ses 140 long-courriers prévus, l'impact serait de l'ordre de 9 milliards de dollars, ce qui reste gérable », assure un analyste. Plus gérable, en tout cas, que la situation de Boeing : déjà mis à terre par la crise du 737 MAX, le géant américain a appelé le 17 mars à un plan d'aide public de 60 milliards de dollars. V. L.

Jean-Marc Dumontet continue d'occuper la scène

Le producteur de spectacles a dû fermer ses théâtres et annuler une centaine de représentations. Proche d'Emmanuel Macron, il ne remet pas en cause la ligne présidentielle. Rencontre.

Confinement ou pas, Jean-Marc Dumontet, fidèle des fidèles, membre du premier cercle, visiteur du soir, reste à son poste. Celui de fan d'Emmanuel Macron. « *Un grand président, il me bluffe par sa capacité à prendre du recul, il bosse 20 heures par jour.* » Joignant le tweet à la parole, le producteur et directeur de théâtres applaudit l'action présidentielle sur les réseaux sociaux (où il est parfois conspué), mais aussi sur les antennes de radio et de télévision qui le sollicitent de plus en plus, peut-être parce qu'elles peinent à trouver des commentateurs aussi proches du « château ». « *Mes théâtres sont tous fermés. Mes productions sont ajournées. Mes collaborateurs sont en télétravail. J'ai plus de temps pour répondre aux médias* », explique-t-il dans son bureau déserté du VIII^e arrondissement, à Paris.

« Mon opinion de citoyen »

Il a appelé à faire bloc derrière le gouvernement, approuvé le maintien du premier tour des municipales, expliqué que le port du masque n'est pas utile pour les personnes en bonne santé et refait avec soin la chronologie des deux dernières semaines pour bien démontrer qu'il n'y a eu aucune contradiction entre la venue du couple présidentiel chez lui au Théâtre Antoine le 7 mars, à un moment où un vent d'optimisme soufflait sur le pays, et le discours dans lequel Emmanuel Macron a déploré l'incivisme de ceux qui se sont promenés dans les parcs huit jours plus tard. « *Quand je vois l'audience des détracteurs professionnels, je me dis qu'il est bien normal d'exprimer*

Making of

La rencontre, prévue de longue date, a eu lieu mardi 17 mars à midi au siège déserté de la société JMD Productions à Paris, alors qu'était instauré le confinement. Armé de sa déclaration de déplacement « *pour raisons professionnelles* », Jean-Marc Dumontet est resté à distance à l'autre bout de son vaste bureau. Il prépare un café mais le dépose sur une table pour éviter tout contact. Pas une fois, il n'a prononcé le mot coronavirus.



aussi mon opinion de citoyen et chef d'entreprise. »

A 54 ans, il renoue avec ses jeunes années de militantisme, quand il dirigeait la communication de Jacques Chaban-Delmas. La méthode apprise au RPR avait du bon : « *En politique, on n'exprime pas ses états d'âme, on appuie la ligne décidée par le patron.* » Bien entendu, ce fils de notaire bordelais, devenu le président des Molières et l'un des producteurs de théâtres privés les plus dynamiques, est autrement plus subtil. « *Permettez-moi d'insister pour que mes échanges avec le président restent confidentiels*, explique-t-il, ferme mais souriant, en jetant un œil sur son smartphone qui vibre. *Mais croyez bien que la sincérité qui me caractérise dans mes relations*

avec les artistes ne disparaît pas quand j'exprime un avis qu'il n'a pas toujours sollicité. »

Dumontet est connu dans le monde du spectacle pour être beaucoup plus aimable avec les ouvreuses de ses théâtres qu'avec les comédiens et metteurs en scène. « *Je ne suis pas là pour flatter mais pour améliorer et faire grandir. Je dis toujours ce qui ne va pas.* » Il continue à relire tous les textes des auteurs de Nicolas Canteloup, avant son passage à l'antenne sur Europe 1 le matin, et ne se prive pas d'interrompre l'enregistrement de la séquence de sept minutes « *C'est Canteloup!* », qui attire entre 4 et 5 millions de téléspectateurs tous les soirs sur TF1. Implacablement, il raye les gros mots, fait effacer les bruits de chasse d'eau ou les allu-

sions en dessous de la ceinture. Plus rarement il tranche, cinglant : « *Ce n'est pas drôle.* »

La fermeture brutale du Théâtre Antoine, de Bobino, du Point Virgule et du Grand Point Virgule, du Théâtre Libre (ex-Comedia) et du Sentier des Halles n'a pas été facile. « *Ça m'a brisé le cœur d'annuler les représentations des Fourberies de Scapin par la troupe de la Comédie-Française prévues au Théâtre Libre, un projet dont je rêvais depuis des années. Idem pour le one man show du jeune humoriste Panayotis Pascot, qui avait déjà une belle notoriété grâce à la télévision, mais qui a accepté de repartir de zéro et de travailler pendant des mois avant de monter sur scène.* » Pour JMD Productions, sa PME qui emploie de près ou de loin 180 personnes et réalise 45 millions d'euros de chiffre d'affaires, la potion est amère. D'autant que les mois de mars et avril sont cruciaux avec 150 dates prévues sur un peu plus de 500 dans l'année.

Une pièce de Bernard Maris

Le monde du spectacle et de la création au chômage technique alors que des millions de Français sont scotchés à Netflix, ce n'est bon ni pour le portefeuille ni pour la diversité culturelle. « *Netflix n'est pas un ennemi. Je ne suis pas inquiet, rien ne remplace l'expérience humaine unique du spectacle vivant. Je vous laisse imaginer quelle sera notre soif de spectacle après 30 ou 45 jours de confinement!* » Pour sa part, il ne quitte pas Paris, contrairement à beaucoup de ses contacts partis dans leurs résidences secondaires. « *Ma place est ici, je suis le patron. Je dois préparer la suite.* » Habitué à aller au théâtre cinq soirs par semaine, il doit désormais trouver d'autres activités. « *J'ai beaucoup de lectures en retard, dont des pièces déjà sélectionnées par ma femme.* » L'une d'elles fera l'événement, c'est certain. Signée de l'économiste Bernard Maris, assassiné en 2015 lors de l'attentat de Charlie Hebdo, qui l'avait confiée au producteur de cinéma Yves Rousset-Rouard (*Les Bronzés*). Elle se déroule pendant une épidémie. Il y est question de confinement, de devoir et de courage. **Jean-François Arnaud**

Les banques en première ligne

Appuyés sur des garanties financières de l'Etat, les établissements bancaires s'organisent pour soutenir les PME et ETI malmenées par la crise.



ment étendu ses garanties de prêts aux PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire) à hauteur de 90%, contre 70% auparavant. « *Nous pouvons déclencher ces soutiens sur notre seule décision, sans aller-retour avec Bpifrance, jusqu'à 200 000 euros de garantie* », explique un responsable mutualiste. « *Pour l'instant, nous n'avons pas d'afflux de dossiers, note de son côté le porte-parole d'un établissement national. Et de toute façon, ce ne sera pas open bar.* »

Éviter la moindre faillite

On le voit, le maniement de ces armes fait encore débat. Le responsable d'un établissement parisien estime au contraire qu'il faut déclencher massivement ces aides. Craignant un effet boule de neige qui se transformerait en avalanche, il pense qu'il faut éviter la moindre faillite. Les entreprises zombies, ces sociétés qui ne tenaient déjà avant la crise que par une accumulation de crédits et l'afflux de liquidités générés par les taux bas, pourraient donc continuer leur course désespérée quelque temps encore. La solidité des lignes de défense bancaires reposera sur des réseaux bousculés par les restructurations de ces dernières années. L'organisation en pleine crise sanitaire n'est pas aisée. Il faut « *faire coïncider notre rôle d'opérateur clé et la continuité d'activité avec la sécurité et la santé de nos équipes comme de nos clients* », pointe Renée Talamona, directrice générale du Crédit agricole de Lorraine. La CFDT Banques a pour sa part dénoncé le « *désordre le plus complet* » dans les agences du pays. Un désordre qui n'est pas uniquement sanitaire. Le commercial d'un établissement a ainsi pris l'initiative de profiter de la période pour faire la promotion de produits « *conventions obsèques* ». Avant d'être rappelé à l'ordre par sa hiérarchie. **G. P.**

Frédéric Oudéa, président de la Fédération bancaire française. « Il y aura du crédit pour tout le monde », a-t-il lancé à l'attention des entreprises.

Retournement inattendu de l'histoire. A l'origine de la propagation de la crise de 2008, les banques constituent aujourd'hui les premières barrières pour éviter un effondrement de l'économie. « *Il y aura du crédit pour tout le monde* », a lancé à l'attention des entreprises, le 18 mars, Frédéric Oudéa, président de la Fédération bancaire française (FBF) et directeur général de la Société générale. L'Etat a libéré des munitions, avec 300 milliards d'euros pour garantir des prêts bancaires. Et les établissements s'engagent à étudier les dossiers de trésoreries tendues dans un délai de moins de cinq jours. « *Toutes les entreprises pourront demander à leur banque un prêt pouvant atteindre trois mois de chiffre d'affaires annuel, a précisé Frédéric Oudéa dans Le Parisien. Et les banques ont déjà commencé à décaler jusqu'à six mois les échéances de remboursement de prêts [plus anciens] sans frais additionnels ni pénalités.* » Par ailleurs, la banque publique d'investissement Bpifrance a égale-



auprès du chinois 3SBio et notre investisseur historique Sofinnova.

Combien coûte le Lumevoq ?

Le même prix qu'un autre médicament de thérapie génique, Luxturna : 700 000 euros. C'est énorme, mais la thérapie génique représente une révolution du paradigme pharmaceutique : on traite en une seule fois. Or, les économistes estiment le coût médical d'une personne ayant perdu la vue de 60 000 à 70 000 euros par an. Nous venons d'obtenir l'autorisation temporaire d'utilisation, en attendant l'autorisation de mise sur le marché, sans doute en 2021.

Gensight est l'une des neuf start-up d'iBionext. Quel est son rôle ?

C'est un start-up studio qui se penche sur des questionnements sociétaux comme : peut-on rendre la vue aux aveugles ? Nous consultons des scientifiques, nous cherchons des laboratoires en pointe sur ces sujets, nous identifions comment transformer la recherche en technologie et, au lancement, nous investissons 3 à 10 millions d'euros.

Que révèle l'épidémie de Covid-19 ?

C'est le reflet d'une société très mondialisée qui facilite la dissémination des virus. Face à 7 milliards d'individus, les scientifiques savaient que de nouveaux pathogènes allaient émerger. Mais nos politiques ne voient pas plus loin que la prochaine élection et ont coupé les budgets de santé...

Peut-on espérer un traitement ?

Il existe dans le monde des outils antiviraux grâce aux travaux sur le VIH, le Sras, la grippe H1N1, et des laboratoires capables de travailler sur ce virus. L'essai clinique européen qui démarre actuellement va tester cinq molécules sur des patients. Je suis assez convaincu que les antiviraux testés montreront une certaine efficacité. En revanche, parler de vaccination d'ici un an seulement, c'est questionnable.

Votre rêve de croissance ?

Devenir la référence en thérapie génique des maladies neurodégénératives. Et, pour iBionext, créer un second fonds.



“Gensight redonne la vue à ses patients par thérapie génique”

Bernard Gilly, ancien de bioMérieux et Sofinnova, a créé iBionext, un start-up studio qui résout des problèmes de santé. Il revient sur le succès de la jeune pousse Gensight et analyse la crise du Covid-19.

Challenges. Quelles maladies

Gensight soigne-t-il ?

Bernard Gilly. Grâce à la thérapie génique, nous soignons des maladies neurodégénératives de la rétine et du système nerveux central. Je me suis concentré sur les maladies génétiques qui touchent plutôt des jeunes, en particulier la neuropathie de Leber, d'une brutalité infernale : la plupart des patients deviennent aveugles en quelques jours.

Quel traitement avez-vous trouvé ?

Nous avons réussi à changer le gène au sein des mitochondries. Sur les 200 patients traités par notre médicament Lumevoq lors des es-

La vidéo sur
Challenges.fr



Propos recueillis
par Claire Bouleau

sais cliniques, plus des deux tiers ont retrouvé la vue. Il faut une résilience de dingue pour faire ce métier, mais quand on vit ça on oublie les difficultés de financement !

Est-ce si difficile de se financer ?

Il n'y a pas de structures pour financer la croissance des start-up d'innovation en Europe. Lumevoq a coûté plus de 100 millions. Il faut les trouver ! Nous sommes allés sur Euronext, mais c'est difficile d'y lever beaucoup d'argent, et il n'y a pas les opérateurs nécessaires pour faire vivre le cours. En décembre, nous avons levé 6 millions de dette avec le fonds Kreos, et 9 millions

Danone régénère sa gamme laitière

Bousculé par les consommateurs, l'industriel français décline le bio à tous les rayons, simplifie ses recettes et se passe même du lait.

C'est un yaourt sans lait (de vache) et sans pot (en plastique). Mais contrairement au fameux couteau (sans lame et sans manche) du philosophe Lichtenberg, celui-ci existe bien. Danone l'a inventé. Le géant français des produits laitiers lance de nouveaux yaourts, dont certains 100 % végétaux, comme Activia à base de soja. Et l'industriel commence à utiliser des pots en plastique biosourcé, à base de canne à sucre. En mai, ses premiers « paper cups », façon gobelets en carton, feront aussi leur apparition pour remplacer le polystyrène très polluant.

Transparence nutritive

A l'origine du groupe né en 1919, le yaourt de Danone fait sa révolution. « Nos modèles sont complètement challengés, reconnaît François Eyraud, directeur de Danone France et de la branche produits laitiers frais et d'origine végétale. On est amené à se réinventer pour rester pionnier. » C'est d'ailleurs au nom de cet esprit revendiqué que son PDG avait pris en 2018 des engagements forts avec le Danone Act. Emmanuel Faber avait notamment promis l'amélioration des recettes, plus de transparence sur la composition des produits et le développement du bio. Deux ans plus tard, cette branche du groupe, qui réalise à elle seule plus de 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, multiplie les initiatives en faveur de l'environnement et du bien-être.

En France, une centaine de recettes sur 400 ont été réécrites pour offrir plus de « naturalité » et de simplicité. « Nous avons massivement réduit les sucres ajoutés et le sel, assure Laurence Peyraud, secrétaire générale de Danone France. Activia n'en a plus. Les additifs, comme l'amidon, ont été diminués. Et nos marques sont désormais sans colorants ni arômes artificiels. » Le succès de l'appli Yuka, comme du label Nutriscore,



Nouveaux produits Danone, végétaux, locaux ou bio. Une centaine de recettes du groupe ont été réécrites.

FORMULE FORTIFIANTE

13 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour la branche produits laitiers et d'origine végétale de Danone en 2019.

+1,1% sur un an en valeur.

-2,2% en volume.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

qui évalue la qualité nutritive, a un effet ravageur. Ce dernier est désormais affiché sur la plupart des emballages. « Cela ne nous empêche pas d'avoir quelques desserts comme la crème Danette avec la note C, voire D pour la mousse au chocolat, même si 95 % sont classés A et B », détaille François Eyraud. Les consommateurs ont encore le droit de se faire plaisir...

Et le bio se décline désormais dans toutes les marques, de Danonino à Activia en passant par Blédina. « Il y a dix ans, le bio était réservé aux yaourts Les Deux Vaches, fait remarquer Virginie Becquart, directrice générale de l'agence ProtéinesXTC. Mais, aujourd'hui, trois quarts des Français déclarent en consommer régulièrement. » Et malgré des prix souvent deux fois plus élevés, le succès est là. « Nous

sommes leader sur ce segment qui croît de 20 % dans la grande distribution, se félicite François Eyraud. Et nous progressons encore plus vite. » Cela permet même à Danone de recruter de nouveaux consommateurs.



Emmanuel Faber. Le PDG a pris des engagements avec le Danone Act.

Quant aux yaourts et aux boissons végétales, ils explosent littéralement, alors que le marché des produits laitiers ultra-frais est en recul. Même l'historique yaourt aux fruits fait sa révolution, avec le localisme et la nouvelle gamme « aux fruits d'ici », lancée en janvier. « Une recette simple : du yaourt, des fruits et du sucre. Rien de plus. Sans additif, sans arôme », dit la publicité. Tout simplement parce que la myrtille, le cassis ou la mirabelle sont cueillis dans les Landes et en Bourgogne, quand ils sont parfaitement mûrs. Il fallait y penser.

Kira Mitrofanoff

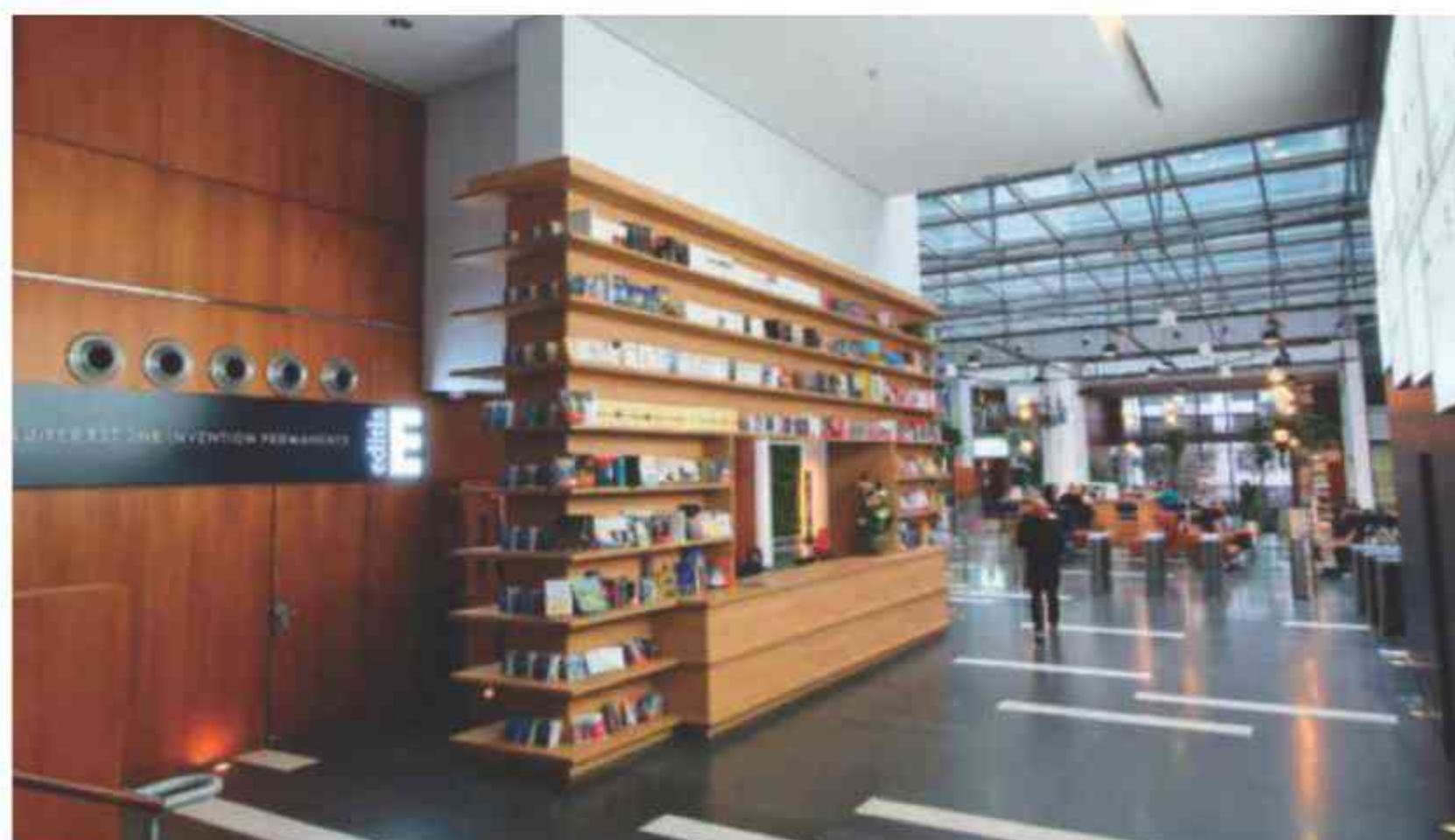
Editis met à la page son réservoir de création

La filiale de Vivendi vient d'emménager dans des locaux flambant neuf. Sa nouvelle patronne mise sur le rayonnement des auteurs.

Branle-bas de combat chez Editis. A peine nommée, Michèle Benbunan, la nouvelle directrice générale, se lance dans une gigantesque restructuration. Première étape, le déménagement qui vient de s'achever. Le groupe a quitté la place d'Italie pour des locaux flambant neufs avenue de France, à côté de la Bibliothèque François-Mitterrand, dans le XIII^e arrondissement de Paris. Dans ce quartier où les immeubles jaillissent encore de terre, le siège d'Editis est à l'image de ses voisins, grandes parois de verre et toits terrasses.

Renouveler la direction

On est loin de l'atmosphère feutrée des maisons d'édition installées dans le VI^e arrondissement. Dès l'entrée, le visiteur découvre un atrium couvert d'une grande verrière, avec bar, plantes vertes et quelques livres, dans une ambiance qui fait penser au campus d'un Gafa. Près d'une cinquantaine de maisons d'édition du groupe y ont élu domicile. Certaines, comme Plon ou Julliard, dirigée par Vanessa Springora, ont déjà humanisé



Nouveau siège d'Editis, avenue de France, à Paris (XIII^e). Une cinquantaine de maisons d'édition du groupe y sont réunies, mais chacune conserve son autonomie et sa créativité.

leur zone avec des touches de couleur, des tapis, des livres, des sculptures de papier. Le dépaysement est total en passant d'un étage à l'autre ! Michèle Benbunan a donné son plein accord, car il est pour elle fondamental que les différentes maisons conservent leur autonomie et leur créativité.

La main de fer n'est pas loin du gant de velours : des sculptures en papier, oui, des têtes qui dépassent, non. Michèle Benbunan a fait le ménage. Près de la moitié du comité de direction a été évincée. « Il fallait renouveler », observe un cadre. Il y avait des strates qui venaient des anciens actionnaires. » Le groupe

Une matheuse, prêtresse dans le monde de l'édition

La nouvelle grande prêtresse de l'édition, c'est elle. Michèle Benbunan, propulsée en septembre dernier directrice générale d'Editis, a passé sa vie dans les livres. Pendant vingt-huit ans, elle a œuvré chez Hachette, où elle s'est taillé une solide réputation d'expertise sur la logistique, la distribution et la chaîne du

livre. « C'est une technicienne, commente agacé un éditeur parisien, pas une éditrice. » Sa formation très poussée en mathématiques (Ensaie) détonne dans un milieu où traditionnellement on est fier d'être nul en maths. En 2017, elle fait une brève infidélité au monde de l'édition pour voler au secours de Pressat, le distributeur de presse en

grande difficulté. Pas de miracle : deux ans après son arrivée, elle quitte le groupe au bord de la faillite pour revenir à ses premières amours. Les dirigeants de Vivendi lui ont proposé la direction d'Editis, décelant en elle le profil d'un Alain Kouck, l'ancien PDG disparu en 2018. Plus technicien que littéraire. Et très respecté.



Michèle Benbunan. Elle dirige Editis depuis septembre 2019.

se porte pourtant bien. Vivendi, le nouveau propriétaire, a annoncé un chiffre d'affaires en hausse de 14,1%, à 15,9 milliards d'euros, avec un résultat net de 1,7 milliard. Certes, cette bonne performance vient de la filiale Universal Music Group et de la croissance de Canal+ à l'international (qui compense le recul en France). Mais elle profite aussi de la consolidation d'Editis, dont le chiffre d'affaires a progressé de 6,3% depuis le changement d'actionnaire, début 2019. Sans surprise, c'est l'éducation qui progresse le plus, grâce à la réforme des programmes de lycée, Editis étant très présent sur ce secteur avec des marques comme Nathan, Bordas et Le Robert.

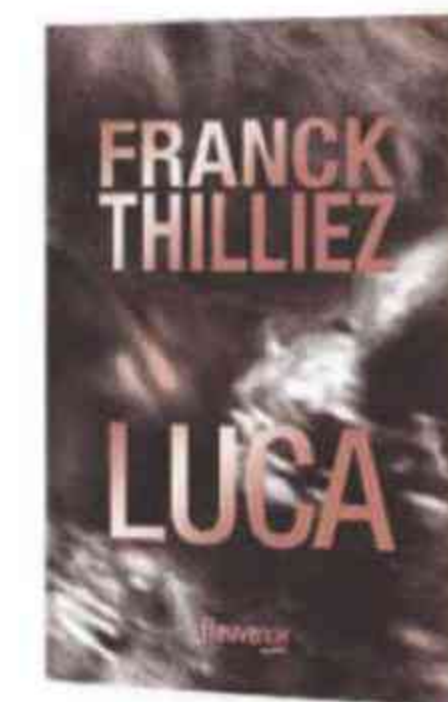
Imprimer à la demande

Pas question pourtant de se reposer sur ses lauriers. Editis veut à la fois investir, améliorer la chaîne du livre, augmenter les revenus des auteurs et faire des économies. La nouvelle stratégie défendue par Vivendi a comme un air de déjà-vu. Jean-Marie Messier vantait en 2000 son grand projet d'irrigation des tuyaux numériques par les contenus. On ne parlait que de convergence des contenants et des contenus, les œuvres des auteurs. Puis Google est arrivé. Les cartes ont été redistribuées et les revenus se sont déversés dans les poches des géants de l'Internet. Les éditeurs et les auteurs ont été les grands oubliés. Il y eut ensuite la grande vogue de l'e-book. Avec le livre numérique, les lecteurs allaient abandonner le papier et se précipiter sur des liseuses. Pensez ! Sur une seule, on peut emporter une centaine de livres. Alors pourquoi s'encombrer quand on part en vacances ? Raté. Les liseuses sont un marché de niche. Plus grave, les lecteurs vieillissent et les jeunes générations consomment de moins en moins de livres. Pas de quoi pavoiser. Qu'importe, Editis revoit sa stratégie et loue le grand retour de la création pour alimenter les tuyaux. « Une œuvre de télévision sur deux est inspirée par un livre, martèle le président de Vivendi, Arnaud de Puyfontaine. Le livre est au cœur de la création. » Certes. Amazon s'est d'ailleurs mis à l'édition et compte

Les meilleures ventes d'Editis en 2019 (hors éditions de poche)



144647 exemplaires
J'ai dû rêver trop fort, de Michel Bussi, Presses de la Cité.



104959 exemplaires
Luca, de Franck Thilliez, Fleuve Editions.



110564 exemplaires
Cupidon a des ailes en carton, de Raphaële Giordano, Plon.

COURSE AUX REVENUS

Chiffre d'affaires 2018 des principaux éditeurs en France (en millions d'euros)	
Hachette Livre	788
Editis	750
Madrigall (Gallimard, Flammarion)	574
Média-Participations	548
Lefebvre Sarrut	508
Albin Michel	201
RELX Group	199
France Loisirs	88
Panini	81
Actes Sud	75

SOURCE: LIVRES HEBDO

bien ubériser le marché. La technique « amazonienne » est redoutable : on publie beaucoup en format numérique, et si ça marche, on le fait en papier. Le risque est proche de zéro. Plus besoin de maisons d'édition avec comité de lecture et correcteurs. On publie en numérique et on avise. A côté de ce modèle, Editis semble représenter l'ancien monde. « Pas du tout, s'insurge Michèle Benbunan, nous entrons au contraire dans une nouvelle ère. » Deux axes définissent la stratégie : l'impression à la demande et le multisupport. « Pour les œuvres grand public, nous conserverons le schéma traditionnel : impression de livres, diffusion, distribution, mise en place dans les librairies. Mais pour les autres ouvrages, nous mettrons en place l'impression à la demande. »

Faire la chasse aux stocks

L'idée d'Editis, comme de tous les éditeurs, est de faire la chasse aux stocks et aux allers-retours des invendus. L'objectif que s'est fixé cette ancienne dirigeante de Pressat, très rodée sur les mésaventures de la distribution de la presse, est d'arriver à faire baisser les stocks de 50% sans affecter la chaîne des ventes et ses étapes – impression, stockage, transport, librairie et, enfin, la vente ou le retour. Or les retours, c'est-à-dire les livres qui n'ont pas trouvé d'acheteur, constituent un coût de fabrication, de

transport et de manipulation important. Et le stock n'est pas toujours vendable : « Après un aller-retour, beaucoup de livres sont abîmés et ne peuvent plus être vendus comme neufs », reconnaît Michèle Benbunan. L'impression à la demande constituerait une véritable rupture technologique qui aurait un impact direct sur les comptes.

Multiplier les supports

Le deuxième axe défendu par Arnaud de Puyfontaine, c'est celui du rayonnement. « Un auteur n'est plus seulement l'auteur d'un livre » : c'est quelqu'un qui doit décliner son œuvre sur tous les supports. Marc Levy (ancien d'Editis) et Guillaume Musso, tous deux chez Hachette, l'ont compris depuis longtemps. Ils adaptent leurs romans pour des séries, écrivent des fascicules distribués chez McDonald's, font des livres pour enfants... Editis reprend cette idée que l'auteur se décline, en s'appuyant sur la puissance audiovisuelle de Vivendi. « Nous ne l'avons pas fait exprès, mais notre stratégie, c'est le rapport Racine sur le statut des artistes-auteurs, plaisante Arnaud de Puyfontaine. On ne peut pas augmenter à l'infini le nombre des lecteurs, mais on peut augmenter le nombre de supports. » Cette équation vaut surtout pour les stars de l'édition, qui parviennent à bâtir un écosystème autour de leur nom. Et se transforment en marques. **Paul Loubière**

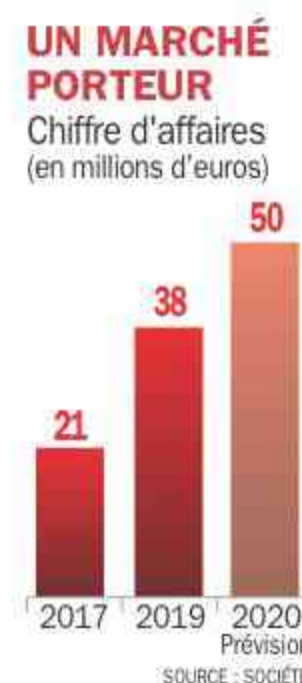
EcoVadis certifie sa croissance

Pionnière dans la notation de la performance sociétale des entreprises, la plateforme fait quasiment cavalier seul. De quoi séduire les investisseurs.

La plupart des acteurs économiques en conviennent : après le coronavirus, fini, la mondialisation à tout-va, plus rien ne sera comme avant. Une entreprise ne voit pas les choses comme cela : EcoVadis, la plateforme d'évaluation et d'amélioration de la performance RSE (responsabilité sociétale des entreprises). « Les chaînes d'approvisionnement deviendront un peu plus locales, dit Sylvain Guyoton, vice-président. Mais les entreprises auront toujours besoin d'évaluer leurs fournisseurs. Le Covid-19 ne devrait pas avoir une grande incidence sur notre business car nous envoyons peu d'analystes sur site. Nos audits sont surtout réalisés à partir des rapports des syndicats, des ONG, des autorités administratives. »

Des fonds au capital

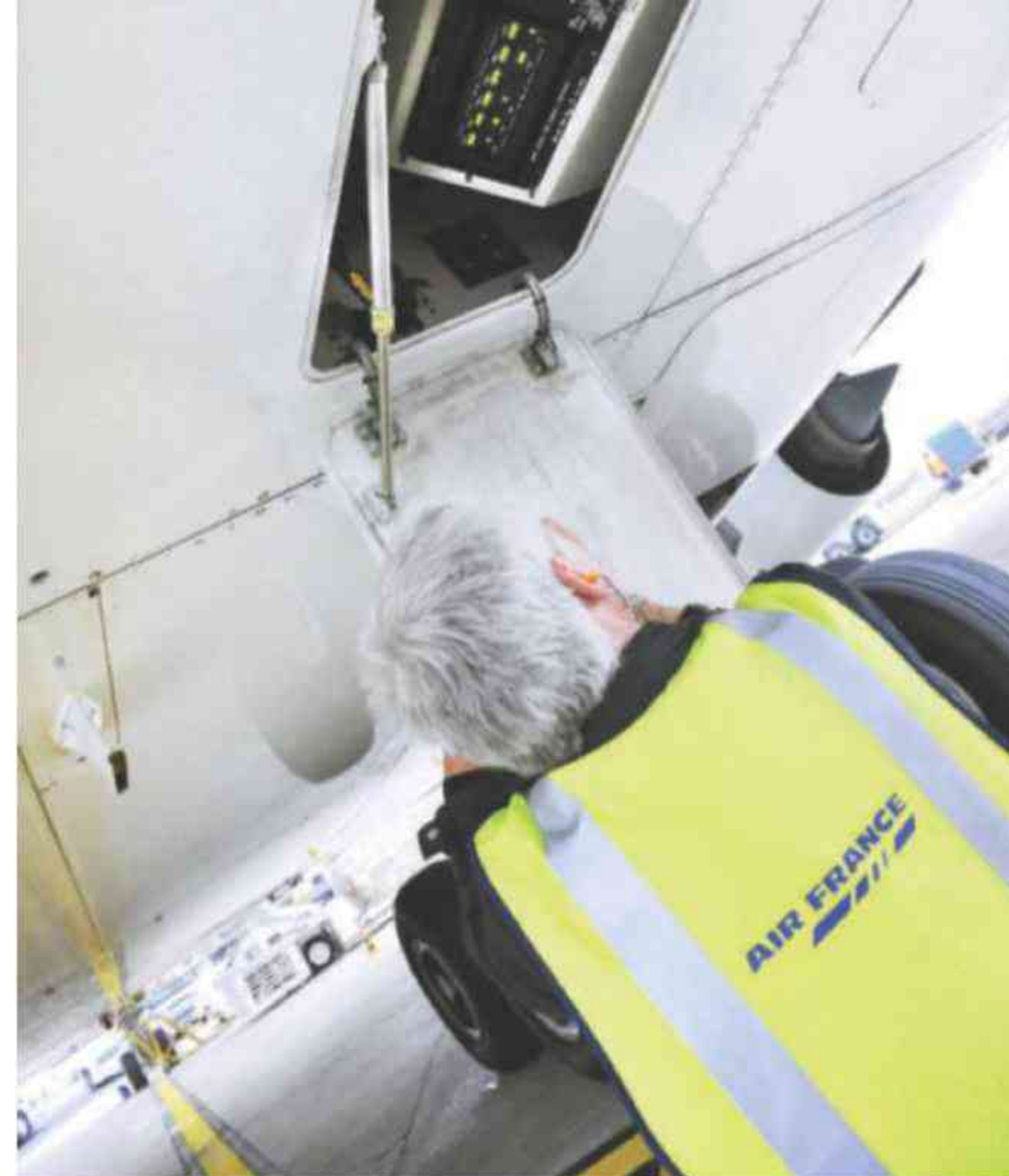
Créée en 2007 par deux copains entrepreneurs, Pierre-François Thaler et Frédéric Trinel, EcoVadis note les entreprises en cartographiant les risques de 450 multinationales (70% des sociétés du CAC 40) via une méthodologie couvrant 198 catégories d'achats, 155 pays et 21 indicateurs RSE (corruption, sécurité, émissions de CO₂, travail des enfants etc.). Avec un taux de croissance annuel de près de 40%, cette entreprise de 650 personnes est dans le radar des investisseurs. En 2016, le fonds Partech a investi 30 millions d'euros. Et, en janvier, la société de capital-investissement CVC Capital Partners a déboursé 200 millions.



Le chiffre d'affaires d'EcoVadis aura plus que doublé en trois ans. Son taux de croissance annuel est de près de 40%.



Pierre-François Thaler et Frédéric Trinel. Les deux copains entrepreneurs ont créé EcoVadis en 2007.



Relevé des carburants par un technicien d'Air France. EcoVadis, qui a déjà évalué 60 000 fournisseurs, note 450 multinationales (70% des sociétés du CAC 40).

EcoVadis est sur un marché porteur. Les consommateurs, les actionnaires, les salariés se déterminent de plus en plus en fonction des engagements RSE. « La plateforme a apporté une réponse technologique à des enjeux de développement durable énoncés par de grandes organisations (ONU, Union européenne), mais pas mesurés », note Axelle Lemaire, ex-secrétaire d'Etat au Numérique et à l'Innovation, aujourd'hui partner au cabinet Roland Berger.

Le chiffre d'affaires d'EcoVadis se compose à 30% des licences que paient les multinationales (entre 50 000 et 150 000 euros) pour accéder aux bases de données de 1 000 à

2 000 sous-traitants, et à 70% par l'abonnement annuel de 300 à 1 200 euros payés par les fournisseurs. « Depuis douze ans, nous en avons évalué environ 60 000 sur 2 millions », dit Sylvain Guyoton. Nous sommes focalisés sur les prestataires de rang 1. Notre but est de descendre dans la chaîne d'approvisionnement, où les problématiques sociales et environnementales sont les plus sensibles. »

200 embauches en vue

En interne, EcoVadis s'est lancé le défi de toucher 1 million de fournisseurs en 2030. Elle compte embaucher 200 personnes, ouvrir de nouveaux bureaux à l'étranger et investir dans la technologie. L'idée étant de créer un effet réseau, type LinkedIn, afin que les fournisseurs puissent évaluer leurs propres fournisseurs. Aujourd'hui, EcoVadis est quasi seule sur son créneau. Ses gros concurrents – SGS, Intertek – font des audits sur site. Mais la montée des enjeux climatiques suscite des vocations. Des start-up lancent des plateformes de ratings en investissant dans l'intelligence artificielle. La course ne fait que commencer. Et EcoVadis a une longueur d'avance.

Nicolas Stiel

Le carnet

En partenariat avec



Philip Swash, ingénieur agréé de l'Institute of engineering & technology, BEng (Hons) degree in mechanical & production engineering, devient directeur général de **Latécoère**.



Alice Steenland, 45 ans, diplômée en biologie humaine de

Stanford, MBA de la Yale School of Management, est nommée directrice du développement durable de **Dassault Systèmes**.

Grégory Mayeur, 48 ans, Estaca, prend la direction générale de **Satys Services**.

Nicolas Depardieu, 40 ans, emlyon, maîtrise de biologie cellulaire de Paris 7, est nommé managing director de **Pagemill Partners** en France (Duff & Phelps).

Nicolas Wallach, 52 ans, ISC Paris, master HEC, prend la direction de l'activité hôtellerie de **Bouygues Immobilier**.

Shahrazad Sharvan, 38 ans, Capa, DJCE, maîtrise de droit des affaires et fiscalité, master finance de l'ESCP Europe, est promue secrétaire générale d'**Iliad**.

Jean-Louis Coustenoble, 55 ans, maîtrise de sciences économiques et gestion, prend la direction générale de **JPG** (groupe Raja).

Pascal Janin, 49 ans, DUT computer science, diplôme d'ingénieur en informatique de gestion de Sup'Info Paris, assure la direction du développement Europe d'**Umanis**.

Ronan Blanchard, 45 ans, ingénieur en génie des procédés de formation, Ensic, devient directeur général de **Rector Lesage**.



B. Delessard/Challenges

La veille de GILLES FONTAINE

Rédacteur en chef à Challenges

La pandémie va aussi atteindre le stade 3 dans le cyberspace

Grandes barrières, confinement, télétravail... Mieux les consignes seront respectées, plus vite le Covid-19 sera terrassé et la vie reprendra son cours. Mais une pandémie peut en cacher une autre. Quasiment dès les premiers moments de cette crise sanitaire, les cyberexperts ont observé une forte hausse des activités criminelles sur les réseaux. Un phénomène exclusivement lié à la propagation du Covid-19 et à toutes les peurs qu'il suscite. Le 20 mars, dans un communiqué commun, plusieurs instances européennes, parmi lesquelles la Commission, Europol ou encore l'agence de cybersécurité (Enisa), se sont alarmées de l'évolution de la situation : « Des acteurs malveillants exploitent activement ces circonstances nouvelles et difficiles pour cibler les télétravailleurs, les entreprises et les particuliers. » Et si l'Europe quasi-tout entière a basculé dans le troisième stade de la crise du coronavirus, le cyberspace n'en est encore qu'aux préliminaires, si l'on en croit les spécialistes. Les hackers sont formidablement opportunistes. Et pour cause : comme les marchands de parapluies – profession fort honorable, au demeurant –, ils guettent le moment propice pour se manifester. Une pandémie planétaire ? Une aubaine pour l'internationalité de la cybercriminalité. Au premier stade du fléau, les symptômes semblent se limiter à ceux d'un gros rhume numérique : faux mails et arnaques en tous genres prolifèrent. Tantôt c'est une banque ou une mutuelle qui demande à ses clients de mettre à jour leurs données en ligne. Une autre fois, c'est un courriel qui promet des révélations fracassantes sur la pandémie en cours à celui qui ouvrira le fichier en pièce jointe. Sans oublier bien sûr les sites qui proposent un laissez-passer officiel moyennant une centaine d'euros... A ce stade, ce sont les plus



Télétravail à Paris, le 16 mars. Les ordinateurs familiaux sont une cible facile pour les hackers et une faille pour l'entreprise.

crédules qui tombent les premiers. Dans une deuxième phase, ce sont tous les imprudents qui sont frappés : au milieu d'une épidémie de grippe, on ne touche pas la barre du bus. Le stade 2 de cette cyberpandémie a démarré lorsque les entreprises ont demandé à leurs salariés de rester chez eux et de travailler depuis leur domicile. Or, toutes ne sont pas calibrées pour opérer à 100% en télétravail. Loin de là. Beaucoup de salariés sont alors livrés à eux-mêmes. Leur nouveau poste de travail, c'est souvent l'ordinateur familial : il sert aussi bien aux enfants pour faire des jeux en ligne ou échanger sur les réseaux sociaux, qu'aux parents pour regarder des films en streaming et échanger des mails professionnels. Ce grand gloubi-boulga numérique facilite la tâche du hacker dans l'installation de logiciels malveillants sur les différentes machines connectées de la maison : demandes de rançons, vol de données personnelles... Il va aussi lui permettre de préparer le stade 3 : lorsque les salariés vont se connecter au réseau de leur entreprise à partir de machines qui ne sont pas sécurisées... Dans le cyberspace aussi, les règles de confinement et les gestes barrière doivent s'appliquer. ■

Zen

Adepte de la méditation, le patron du géant français des services et de la restauration collective est armé pour rester calme et concentré dans la tempête. Et pour trancher s'il le faut.

Comme tout le monde, il doit gérer la crise du coronavirus. Fermeture des écoles, et donc des cantines scolaires. Télétravail généralisé, et donc désertion des restaurants d'entreprises. La soupe va être amère pour le patron de Sodexo. Le 18 mars, il a chiffré l'impact à 2 milliards d'euros cette année sur un chiffre d'affaires de quelque 20 milliards. Zen il faut rester. Et Denis Machuel est bien armé de ce côté. La saynète remonte au 28 novembre dernier. Il est à HEC devant les étudiants du programme *Purposeful Leadership*, un enseignement sur la « quête de sens ». Au lieu de livrer la causerie attendue, il laisse passer une longue minute sans parler, inspire profondément et dit d'une voix lente : « *Je vous propose un moment de méditation. Fermez les yeux. Concentrez-vous sur votre respiration.* » Un moment de flottement suit. L'assistance hésite ou ricane « *bonne nuit, les petits!* » Une minorité joue le jeu. Imperturbable, les yeux fermés, la barbe poivre et sel et les lunettes rondes qui lui donnent plus un air d'éducateur que de patron de multinationale, le directeur général de Sodexo continue d'une voix calme : « *Profitez du moment présent. Prenez conscience de la chance que vous avez d'être ici.* » Peu à peu, les étudiants se laissent guider par cet intervenant inhabituel mi-maître d'école, mi-prédicateur.

Préceptes de Pierre Bellon

Pour Denis Machuel, c'est une habitude. « *Je le fais souvent en interne,* explique-t-il au siège du groupe à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), dans la salle de réunion qui

TRANSFUGE ATYPIQUE

1964
Naît à Reims (Marne).



1989
Diplômé d'Ensimag.

1991
Consultant puis directeur général technologie Royaume-Uni, puis France, puis Offshore à Altran.

2007
Directeur général des Services avantages et récompenses à Sodexo.

2014
Nommé au comité exécutif de Sodexo.

2018
Directeur général de Sodexo.

Portrait
Denis Machuel,
photographié à la
cafétéria du siège de
Sodexo, à Issy-les-
Moulineaux,
le 23 janvier 2020,
par Bruno Delessard
pour Challenges.

jouste son bureau en open space. Une pièce qu'il se réserve pour parfois disparaître quelques minutes dans la journée pour une de ces pauses bénéfiques. *Lorsque je dirigeais l'activité Services avantages et récompenses (les titres-restaurants et chèques-cadeaux), j'avais même incité l'ensemble de mon comité exécutif à s'initier à la méditation de pleine conscience, cela n'a rien d'idéologique ou de mystique, c'est juste un outil puissant et très agréable pour être plus efficace.* »

Cette méthode, souvent associée au bouddhisme dont elle dérive, connaît un grand succès dans les entreprises. Mais ses détracteurs dénoncent une idéologie de la performance ou de la résignation qui permettrait aux employeurs d'éviter d'améliorer les conditions de travail. Des dérives dont Denis Machuel se protège par une pratique assidue de la bienveillance et la référence constante aux préceptes du seul gourou du groupe Sodexo : son créateur Pierre Bellon, 90 ans, retiré depuis 2016, qui prônait l'engagement et la solidarité. Denis Machuel poursuit : « *La méditation m'a appris une chose essentielle. Quand je suis avec vous, je suis tout avec vous, je vous offre toute mon attention.* » Un luxe à une époque où la plupart des dirigeants commencent par vous annoncer qu'ils n'ont que très peu de temps à vous consacrer et vous reçoivent l'œil rivé sur leur smartphone.

Toujours souriant, optimiste, à l'écoute, c'est sa nature certes, mais cela lui a aussi permis de se distinguer dans le monde compassé et souvent paranoïaque des comités exécutifs. En étant gentil, on désarme ses rivaux et on séduit ses

supérieurs hiérarchiques. Mais dans son cas, c'est mieux encore. Cela lui a conféré le profil idéal pour diriger un groupe de services alors qu'il n'avait pas le parcours classique des hauts potentiels qu'affectionne cette maison à la culture très forte. Contrairement à ses deux prédécesseurs, Pierre Bellon lui-même et Michel Landel, il n'a pas eu un parcours de manager de terrain dans la restauration collective, l'activité historique de Sodexo. Dans une entreprise qui se flatte de fidéliser ses salariés, Denis Machuel, arrivé en 2007 comme directeur général de l'activité Services avantages et récompenses pour l'Europe de l'Est, a longtemps fait figure de transfuge.

Famille d'industriels du textile

D'autant que, malgré des aptitudes évidentes pour le commercial, ses spécialités à lui sont l'informatique et le numérique. Il y a ajouté l'humain. « *C'est lié à mon éducation. Je suis issu d'une famille d'industriels du textile qui dirigeait ses usines avec une forte conscience sociale* », raconte-t-il. La société Machuel a périclité avec la crise du textile, mais son frère Olivier continue à diriger une entreprise de bâches à Reims.

Père de trois enfants, ingénieur en informatique (Ensimag Grenoble), Denis Machuel va fêter ses 56 ans en avril. Il fait partie, avec Emmanuel Faber (PDG de Danone), Antoine Frérot (Veolia), Christopher Guérin (Nexans) et Pascal Demurger (Maif), de ces patrons français qui souhaitent développer la mission et le discours social des entreprises qu'ils dirigent. Certains d'entre eux sont devenus ses amis, qu'il retrouve soit pour des dîners décon- ►►



Denis Machuel, patron social

1. En 2013, entouré de l'homme d'affaires Pierre Besnaiou (à g.), de son prédécesseur Michel Landel et du président Shimon Peres, à Tel Aviv.

L'implantation de Sodexo en Israël marque l'internationalisation du groupe.

2. En 2017, dans le désert du Pilbara (Australie) avec Michel Landel et Sophie Bellon. Denis Machuel travaille en binôme avec la fille du fondateur, qui préside le groupe.

3. En août 2019, à l'Elysée, pour le lancement de Business for Inclusive Growth, l'initiative du PDG de Danone Emmanuel Faber. Denis Machuel fait partie de ces patrons français qui veulent développer la mission sociale de leur entreprise.



4. En 2019, lors d'un déjeuner du comité exécutif, avec l'équipe Sodexo de Delta Airlines. Denis Machuel dirige une armée de plus de 460 000 salariés dans le monde.



5. Le 16 janvier 2020, au côté des Restos du cœur, dont Sodexo est partenaire depuis seize ans. Le comble du bonheur pour Denis Machuel? Mettre la main à la pâte. On l'a même vu faire le service dans un cocktail où un serveur manquait.

►►► tractés chez les uns et les autres en compagnie de profs d'HEC en pointe sur ces sujets, soit pour des séminaires thématiques préparés par Sébastien Henry, conférencier et organisateur de sessions de méditation pour dirigeants. « J'ai créé un petit groupe de patrons qui se retrouvent dans un climat de confiance pour échanger sur les enjeux du leadership et dans lequel Denis Machuel est un élément moteur », confirme ce coach en zénitude. Le but n'est pas forcément de mieux gérer le stress, car c'est souvent déjà le point fort de ces chefs d'entreprise. « Il s'agit plutôt de gagner en qualité d'écoute de ses collaborateurs et d'être meilleur dans la prise de décision en s'efforçant de prendre du recul », souligne Sébastien Henry.

Obsession, le client

Autant de bénéfices qui ont d'emblée été utiles à Denis Machuel peu de temps après sa prise de fonction. « Nommé directeur général le 23 janvier 2018, j'ai dû lancer un avertissement sur résultats dès le 29 mars! » Démentant les prévisions optimistes de son prédécesseur Michel Landel, tout juste parti à la retraite, il a dû annoncer à des investisseurs surpris et déçus un objectif de croissance du chiffre d'affaires divisé par deux et une marge d'exploitation révisée à 5,7%, contre 6,5% un an plus tôt. Bien entendu, l'action a sévèrement décroché après une telle nouvelle : -16% en quelques heures! « C'était ce que j'appelle une tempête par-faite. Nous avons eu plusieurs gros contrats qui n'ont pas été renouvelés aux Etats-Unis dans la santé et l'éducation et nous avons aussi quelque peu négligé nos clients, trop occupés par la mise en place de notre nouvelle organisation par métiers », explique Denis Machuel. Ça tombe bien, il avait rédigé en secret, à la demande de Pierre Bellon, un projet d'entreprise dans lequel il plaçait ses clients au centre de toutes les préoccupations. C'est devenu sa feuille de route.

En interne, le gentil Denis n'est pourtant pas toujours tout sourire. Parmi les sujets qui lui font serrer les dents : la spectaculaire amende de 126 millions d'euros que l'Auto-

rité de la concurrence vient d'infliger à Sodexo pour avoir constitué un cartel dans le marché des titres-restaurants. « Je suis scandalisé par cette décision, nous avons fait appel! Nous étions obligés de créer un guichet unique avec les autres opérateurs pour simplifier les démarches des restaurateurs. » La pilule est d'autant plus amère que c'est lui qui dirigeait cette activité à la période durant laquelle les juges ont noté des anomalies.

De même, il a su prendre des décisions désagréables pour sortir l'entreprise de la zone de tempête, écarter les responsables des mauvaises affaires américaines et veiller à ce que les autres collent à ses directives d'extrême vigilance dans la satisfaction des clients et la qualité d'exécution. « J'ai ma méthode. Je n'accuse pas, je ne veux surtout pas humilier, mais provoquer un sursaut et les mots sont alors très importants », explique-t-il. Je dis : « Tu peux faire beaucoup mieux. Réveille-toi! »

Et s'il ne dit jamais « Tu es nul », c'est aussi parce que cela lui rappelle de mauvais souvenirs. Lorsque, étudiant ingénieur, en 1985, l'un de ses professeurs lui avait lancé cette phrase qui lui avait brisé le cœur : « Denis, tu es nul et tu seras toujours nul! » A l'époque, ce fils et frère de polytechnicien a la bosse des maths sans avoir à forcer. Et justement il ne force pas trop car il passe son temps au BDE, le bureau des élèves. Là, il se révèle comme un remarquable organisateur avec un talent pour obtenir de hautes responsabilités puisqu'il est élu président du BDE commun à sept écoles d'ingénieurs. Il y donne la mesure de son enthousiasme et de sa capacité à entraîner les autres pour monter des soirées de gala mémorables.

Goût pour l'action

Il ne sait pas encore qu'il dirigera trente-cinq ans plus tard une armée de plus de 460 000 salariés qui organisent chaque semaine ce type d'événements dans le monde entier. Fasciné par la cohésion et l'efficacité qui règne dans les cuisines de restaurants, il peut passer des heures à observer un grand chef comme Frédéric Anton, trois étoiles au Pré-

Ce qu'ils disent de lui



Sophie Bellon, présidente du groupe Sodexo : « Denis est un leader performant capable de faire croître un business international de manière profitable et de le maintenir au meilleur niveau de l'innovation digitale et des problématiques sociétales. »

Patrick Asdaghi, cofondateur et PDG de la start-up Foodchéri : « Il dégage une énergie positive et un calme contagieux, excellent pour moi qui suis un peu impulsif. Depuis que Sodexo est devenu notre actionnaire, j'ai instauré des séances de méditation dans l'entreprise. »

Pascal Demurger, directeur général du groupe Maif : « Je partage ses convictions sur la mission sociétale de l'entreprise. Il se démarque par sa sincérité et sa gentillesse, mais sait être ferme et exigeant. »

Un syndicaliste, élu du comité central d'entreprise : « La discussion est difficile sur les augmentations de salaires parce qu'il n'est pas généreux. Mais le dialogue avec lui est agréable. Il veut qu'on l'appelle par son prénom. J'ai son numéro de portable, il est disponible et tient ses promesses. »

Bruno Delesard/Challenges

IL AIME

La BD.
Le piano.
La voile.
Convaincre.

IL N'AIME PAS

Le low cost.
L'uniformité.
Les mondains.
Les fromages bleus.

Catelan, qui dirige aussi le restaurant de la tour Eiffel (deux établissements gérés par Sodexo), travailler avec son équipe. Mais le comble du bonheur, pour lui, consiste à mettre la main à la pâte. On l'a vu faire le service lors d'un cocktail où le serveur était absent. L'année dernière, il s'est embarqué dans une opération de bénévolat à l'Armée du Salut avec une équipe de salariés de Sodexo. « Il a accompli ses tâches comme les autres, dans la bonne humeur, mais, à la fin de la journée, il a dû dire qu'il était car ses interlocuteurs se disaient déçus de ne pas avoir eu la visite promise du grand patron », raconte un témoin.

Il partage ce goût pour l'action avec le fondateur Pierre Bellon, aujourd'hui retiré, mais dont les enfants sont très présents dans l'entreprise. Sa fille Sophie occupe le poste de présidente du conseil d'administration et travaille en binôme avec Denis Machuel. « A elle, le conseil et son fonctionnement, à moi de proposer la stratégie et de la mettre en œuvre. » Ils se tutoient et se parlent tous les jours. Pierre Bellon et ses quatre enfants contrôlent plus de 42% des actions et 57% des droits de vote via la société Bellon SA. Impossible d'avoir la moindre divergence avec un actionnaire aussi puissant. D'autant que, si le conseil compte au total quatre membres de la famille (Pierre est président d'honneur, Sophie, Nathalie et François-Xavier), Denis Machuel a aussi dans son comité exécutif Nathalie Bellon-Szabo, directrice générale Sports et

Loisirs au niveau mondial, qui, par la grâce de l'ordre alphabétique, apparaît en deuxième position derrière lui sur la page Web présentant la gouvernance du groupe. « Nathalie fait partie d'un comex que j'ai souhaité élargir de 12 à 20 membres au fonctionnement très collégial », révèle Denis Machuel. On peut se demander toutefois si le directeur général pourrait désavouer une collaboratrice qui est aussi son principal actionnaire et membre d'un conseil d'administration et d'un comité des nominations où il ne siège pas lui-même. Le jeu est déséquilibré et doit demander une bonne dose de diplomatie au quotidien.

Méthode fructueuse

Pour autant, la méthode Machuel donne déjà des résultats. Le programme d'économies et de gains de productivité fonctionne. Le chiffre d'affaires est remonté de 3,8% au premier trimestre de l'exercice 2019-2020. Une récente note des analystes financiers d'UBS souligne la solidité de Sodexo, valeur défensive en période de crise. L'importante filiale nord-américaine n'est pas encore au mieux, mais la tendance est excellente. Denis Machuel, après la crise, va pouvoir traiter les sujets qui lui sont le plus chers : la révolution alimentaire, l'inclusion, la diversité, les alliances stratégiques avec les Gafa. La suite s'annonce passionnante pour ceux qui sauront l'écouter, car il a ce don rare d'en imaginer les contours et d'en faire aimer les présages.

Jean-François Arnaud

La vérité sur... la folle envolée des stradivarius

Avec de réguliers records de prix, ces violons d'exception sont devenus de véritables placements. Ils attirent mécènes, spéculateurs et... mafieux.

Valentino Giordano est à terre, en sang, une balle dans l'estomac. Il sait qu'il va mourir mais refuse de parler. « *L'un des malfrats s'empare alors du 7,65 et tire deux balles à bout portant dans la nuque du supplicié.* » Selon le rapport établi par les carabinieri italiens, c'est ainsi que la Carnazza, une branche turinoise de la mafia, exécuta Valentino Giordano, dit « le Gitan », à l'automne 1989. Deux ans auparavant, ce truand solitaire avait volé un stradivarius, baptisé le Kochanski. Au lieu de le donner à la Carnazza, comme convenu, il avait préféré le vendre lui-même, en se faisant rouler au passage par un receleur habile. « *L'organisation a tué Valentino parce que la bande et le Gitan n'avaient pas les mêmes projets concernant le stradivarius : la Carnazza comptait en tirer un maximum d'argent ; en s'en débarrassant rapidement, et à bas prix, auprès d'un receleur, le Gitan signalait son arrêt de mort* », raconte le soliste Pierre Amoyal, propriétaire du Kochanski, dans son ouvrage de souvenirs, *Pour l'amour d'un stradivarius* (éditions de la Loupe, 2004).

Solistes chanceux

À l'époque du vol, en 1987, le Kochanski vaut 2 millions de francs suisses (l'équivalent de 1,1 million d'euros actuels). Il avait été acquis en 1975 pour 90 000 livres (176 000 euros) : sa valeur avait été multipliée par 6 en douze ans. Aujourd'hui, il est estimé autour de 6 millions d'euros. Les stradivarius n'ont jamais été bon marché, même à l'époque de leur fabrication. La famille Hill, dont l'expertise en instruments anciens remonte au

VALEURS CRESCENDO

GIBSON (1713)

1936
30 000 dollars.

1988
1,2 million.

2001
4 millions.

LADY BLUNT (1721)

1971
200 000 dollars.

2011
15,9 millions.

SOURCES : WILLIAM E. HILL, *LIFE AND WORK OF STRADIVARIUS* (DOVER, 1902), SOLISTES, TARISIO.

XVIII^e siècle, avança l'hypothèse dans l'ouvrage de référence *Stradivarius, His Life and Work* (Dover Publications, 1902) que le maître luthier devait vendre ses violons autour de 4 louis d'or, une somme confortable pour l'époque. La renommée du luthier, déjà célèbre de son vivant, augmenta sans discontinuer après sa mort. Les prix de ses instruments, cependant, restèrent abordables jusqu'au milieu du XX^e siècle. Les meilleurs solistes pouvaient alors encore s'offrir leur propre stradivarius : « *Mon Kreister fut vendu en 1958 pour 8 000 dollars*, racontait Maxim Vengerov en juin 2018 au magazine américain *The Strad*. *Pour remettre les choses dans leur contexte, Nathan Milstein gagnait autour de 3 000 dollars par concert à l'époque, il ne lui aurait fallu que quelques concerts pour se l'offrir. Heifetz et Oistrakh possédaient deux ou trois stradivarius. Aujourd'hui, il faudrait payer l'équivalent d'une vie de cachets ou faire un gigantesque prêt.* »

Superstar mondiale, Vengerov fut l'un des derniers solistes au monde à pouvoir s'offrir son propre stradivarius, le Kreutzer, en 1998, pour 1,5 million de dollars. Car, au fur et à mesure que les siècles passaient sans altérer l'excellence des stradivarius, et surtout à partir des années 1960, où le Japon puis la Chine commencèrent à enseigner la musique classique à des millions d'enfants, le marché explosa. Violons, altos et violoncelles sont désormais des investissements décidés par de grands groupes industriels et financiers, qui les prêtent ensuite aux meilleurs solistes, chacun renchérissant la renommée de l'autre.

Vols commandités

C'est la politique de LVMH, qui possède trois stradivarius – deux violons et un violoncelle. « *Nous assurons toutes les charges, l'entretien, les révisions, les travaux de fond et l'assurance*, explique Jean-Paul Claverie, conseiller en mécénat du groupe. *Notre récompense, c'est le*

Les nouveaux maîtres de la lutherie

Depuis une vingtaine d'années, une poignée de luthiers, comme Christian Bayon à Lisbonne, Stefan-Peter Greiner à Bonn, Patrick Robin à Angers ou Samuel Zygmuntowicz à New York révolutionnent la fabrication des instruments à corde. « *Beaucoup d'instruments modernes sonnent aussi bien que des*

Stradivarius, et quelques-uns des miens sonnent même mieux ! », confirme avec malice Christian Bayon. Même si les meilleurs des instruments anciens restent inégalés à ce jour. » Comme ses confrères, le Français pratique des prix très modestes au regard de l'extrême qualité de ses instruments : 25 000 euros pour un violon, 50 000 pour un

violoncelle. Zygmuntowicz est le plus cher : en mai 2019, l'un de ses instruments a été vendu 132 000 dollars aux enchères. Les solistes sont nombreux à préférer désormais acheter leurs instruments, qui leur permettent de ne pas dépendre d'un mécène et avec lesquels il est surtout moins risqué de voyager. ■



Gino Domenico/ Ap/Sipa

succès des musiciens. » Des musiciens devenus dépendants de ces prêts. « *Cette spirale qui monte toujours plus haut ne s'arrêtera pas*, affirme Michael Zuber, un violoniste suisse également expert en instruments anciens. *Enchères après enchères, on a vu les violons italiens passer le million de dollars, puis quelques-uns les 5, les 10 millions. Désormais, les violons français du XIX^e, Vuillaume en particulier, s'approchent du million à leur tour. Les nouveaux objectifs sont déjà en*

vue : une famille américaine a tenté de vendre un alto stradivarius plus de 40 millions de dollars aux enchères en 2015, mais cela a échoué – pour le moment. En revanche, un Guarnerius del Gesù a bel et bien passé la barre des 20 millions de dollars l'été dernier. » La valeur croissante de ces objets d'art n'a pas échappé au grand banditisme, qui a commencé à spéculer à sa façon : les vols commandités, soigneusement préparés, ont nettement augmenté ces quarante der-

Le violoniste Joshua Bell en 2003, avec son Stradivarius Gibson, de 1713. Il a acheté cet instrument en 2001, pour près de 4 millions de dollars. Depuis, les prix se sont envolés.

nières années. Des instruments ont disparu de la surface du globe, comme le stradivarius Morini, volé dans un appartement de Manhattan en 1995 sans signes d'effraction, ou le Colossus, volé à Rome en 1998, sans qu'aucune porte n'ait été forcée. Le cas du stradivarius Marien, volé à Manhattan en 2002, est digne d'un Arsène Lupin : le violon disparut alors qu'il se trouvait dans une pièce fermée et sécurisée, alarme branchée, dans les locaux d'un marchand d'art, avec des employés dans les pièces attenantes...

Le braquage le plus violent date du 27 janvier 2014. Ce soir-là, après un concert de musique de chambre, le soliste au Milwaukee Symphony Orchestra, Frank Almond, traverse le parking désert pour prendre sa voiture. Soudain, un homme surgit, armé d'un taser. Il terrasse le musicien et s'enfuit avec son stradivarius Lipinski, estimé à 5 millions de dollars, à bord d'un minivan conduit par un complice. Moins d'un an plus tard, la police de Milwaukee, épaulée par la division Art Crime du FBI, retrouve l'instrument. Le vol était... un investissement. « *Le plan de ces individus était de cacher le Lipinski pendant des années puis de le remettre sur le marché* », expliqua Edward Flynn, le chef de la police de Milwaukee.

Marché infini

Les prix atteindront-ils un plafond ? « *J'en doute*, affirme Christian Bayon, l'un des plus grands luthiers contemporains. *Un stradivarius coûte moins cher qu'un Andy Warhol, moins cher qu'un petit impressionniste, moins cher qu'un Banksy...* » C'est un placement sûr, dans un marché mondial perpétuellement haussier. « *Nous recevons tous les jours des appels de banques ou d'investisseurs à la recherche d'instruments anciens*, confirme Etienne Laurent, commissaire-priseur de Vichy Enchères. *Et cela atteint maintenant les archets : nous avons enregistré un record mondial fin 2017, avec un archet à 576 000 euros.* » Dans la petite ville de Crémone, on disait déjà, de son vivant, « *riche comme Stradivarius* ». La voix populaire ne se doutait pas à quel point elle parlait d'or.

Anna Rousseau

Challenge^s Finances privées

LE FAMILY OFFICE POUR TOUS

Placements

Les bons plans de l'épargne en entreprise

Récemment amélioré, le dispositif d'épargne salariale offre de sérieux atouts financiers et fiscaux. Notre analyse comparée.

Avec 10 millions de Français titulaires d'un compte d'épargne salariale et 315 000 entreprises équipées, 60 % des salariés du privé sont aujourd'hui couverts par ce système qui permet de se constituer un matelas dans le cadre, et avec l'aide, de l'entreprise. L'épargne salariale regroupe trois familles de dispositifs : la participation, issue d'un partage des bénéfices de l'entreprise ; l'intéressement, complément de rémunération selon des critères de performance ; enfin, les trois types de plans d'épargne salariale. Retour en cinq questions sur ce dispositif récemment amélioré et renforcé.

Faut-il privilégier le nouveau Pere collectif ou le Perco ?

Issu de la loi Pacte de mai 2019, le plan d'épargne retraite d'entreprise (Pere) collectif a vocation à remplacer le Perco – les Perco existants pourront être conservés ou transformés en Pere. Ses règles de fonctionnement sont identiques, sauf pour les déblocages anticipés et les versements volontaires, qui sont déductibles du revenu imposable à hauteur des plafonds du PER individuel (indiqués sur l'avis d'imposi-

tion du foyer fiscal), contrairement au Perco. La fiscalité à la sortie dépendra de la nature des versements : pour les sommes issues de la participation et de l'intéressement, pas d'impôt sur le revenu (17,2 % de prélèvements sociaux sur les gains) ; pour les versements volontaires, imposition au barème progressif de l'impôt sur le revenu pour le capital versé et *flat tax* à

30 % pour les gains. « En cas de transformation du Perco en Pere collectif, la fiscalité applicable à l'ensemble des sommes versées avant le transfert, y compris les versements volontaires, restera celle du Perco. Le capital et les gains échapperont à l'impôt sur le revenu, et les gains supporteront 17,2 % de prélèvements sociaux », précise Hubert Clerbois, président d'EPS Partenaires.

Comment les sommes sont-elles placées ?

Essentiellement sur des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE). L'an dernier, une étude de l'Autorité des marchés financiers portant sur plus de 34 000 de ces fonds, sur dix ans, a montré que leurs frais sont moins élevés que ceux des fonds destinés aux particuliers et que leurs performances sont en général moins volatiles. Sur le

Jérôme Leclercq,
cadre supérieur dans un grand groupe d'édition.

« J'utilise d'abord mon plan d'épargne pour défiscaliser »

« Je verse chaque année mes primes d'intéressement sur mon plan d'épargne entreprise. Je le fais uniquement pour qu'elles échappent à l'impôt sur le revenu. S'il n'y avait pas cet avantage de défiscalisation, je ne les verserais pas sur mon plan. Autrement dit, mon objectif

n'est pas d'épargner pour un projet quelconque, et encore moins de rechercher de la performance. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle je n'affecte aucune somme aux fonds en actions. L'essentiel de mon épargne est placée sur des fonds obligataires, dont

le rendement est plus qu'honorable. J'ai également une petite partie investie en monétaire, qui est en moins-value. Je ne savais pas que je pouvais alimenter mon plan par des versements volontaires, ni même que mon employeur avait la possibilité de les compléter. » ■



Photo Personnelle

L'épargne salariale bat l'assurance-vie à plate couture

Nous avons pris trois exemples d'investissement (1 000, 2 000 et 5 000 euros) sur un PEE, pour tenir compte des possibilités légales d'abondement (versement supplémentaire de la part des entreprises) : 100 % d'abondement jusqu'à 1 500 euros, 20 % de 1 500 à 3 000 euros et 0 % au-delà. Or, même le troisième exemple, le moins favorable, est largement plus intéressant que l'assurance-vie.

► 1 000 € de versement volontaire sur un PEE avec abondement vs assurance-vie



► 2 000 € de versement volontaire sur un PEE avec abondement vs assurance-vie



► 5 000 € de versement volontaire sur un PEE avec abondement vs assurance-vie



SOURCE : BAROMÈTRE DU PARTAGE DU PROFIT, ERES

■ ES revalorisée ■ AV revalorisée

Perco (et le nouveau Pere collectif), la gestion pilotée est le mode de gestion par défaut. Cela consiste à réduire progressivement la part des actifs risqués – actions – à mesure que la date de sortie du Perco approche, au profit de produits plus sûrs (obligations, monétaires). Plus l'épargnant est jeune, plus la part investie sur les supports actions sera importante. Compte tenu de la volatilité actuelle des marchés, il n'est pas certain que ce soit le meilleur choix pour ceux qui destinent leur épargne salariale, à court ou moyen terme, à l'acquisition de leur résidence principale.

Faut-il préférer un PEE ou un Perco ?

Dédié au placement collectif sur des valeurs mobilières, le plan d'épargne entreprise (PEE) reçoit des fonds qui seront bloqués pendant cinq ans. En face, le Perco bloque les sommes jusqu'à la retraite, pour apporter un financement complémentaire à ce moment-là. Par ailleurs, les possibilités de déblocage anticipé sont plus nombreuses sur le PEE que sur le Perco, qui ne prévoit qu'une sortie en rente, sauf accord avec l'entreprise ou cas exceptionnels pour une sortie en capital. Et ce même si le Perco est transféré ou transformé en Pere collectif (possible à partir d'octobre 2020). « Si l'employeur propose un abondement à la fois sur le Perco et le PEE, on aura intérêt à répartir ses primes sur les deux, de manière à aller chercher l'abondement maximum sur chacun », suggère Pierre-Emmanuel

Sassonia, directeur associé à Eres. Pour le reste, les deux plans fonctionnent de la même manière. Outre l'épargne salariale, ils peuvent recevoir des versements volontaires et des droits inscrits sur un compte épargne temps (sauf la cinquième semaine de congés). « Les versements sur un PEE étant plafonnés au quart de la rémunération annuelle, il est possible d'y verser une rentrée d'argent exceptionnelle, comme un héritage », suggère Hubert Clerbois, président d'EPS Partenaires. Cela permet de bénéficier de l'éventuel abondement de l'employeur et de la gratuité des frais de tenue de compte, qu'il prend en charge ». A la sortie, le capital n'est pas imposé et les gains ne supporteront que 17,2 % de prélèvements.

L'intéressement et la participation sont-ils obligatoires partout ?

Toutes les entreprises, même les plus petites, peuvent mettre en place un accord de participation et/ou d'intéressement. Mais seule la participation est obligatoire, et uniquement dans les entreprises de plus de 50 personnes. Tous les salariés présents depuis plus de trois mois doivent en bénéficier, y compris les CDD et ceux travaillant à l'étranger. Artisans, commerçants, professions libérales et dirigeants à la tête d'une entreprise de 250 salariés au plus, ainsi que leur conjoint ou partenaire de Pacs associé ou collaborateur peuvent aussi en profiter.

Est-on forcé d'investir sa participation et son intéressement ?

On a toujours le choix entre percevoir immédiatement ses primes ou les verser sur un plan d'épargne salariale. Par défaut, l'intéressement est versé sur le PEE, tandis que la moitié de la participation est fléchée vers le Perco, l'autre moitié dépendant de l'accord de participation de l'entreprise. Verser ses primes sur un plan permet de les défiscaliser et peut déclencher un abondement de l'employeur, exonéré d'impôt et plafonné au triple des versements du participant ou à 3 290,80 euros pour le PEE et 6 581,70 euros sur le Perco ou le Pere collectif. Aucun autre placement, aussi performant soit-il, ne peut offrir le même rendement instantané en franchise fiscale !

Nathalie Cheysson-Kaplan

A NE PAS FAIRE

Utiliser un PEE quand on est en CDD

Les salariés en CDD doivent éviter de verser leur participation ou leur intéressement sur le Perco ou le Pere collectif : ils ne pourront pas récupérer leur épargne à l'issue de leur contrat, mais seulement la transférer sur le plan de leur nouvel employeur, s'il en propose un.

A FAIRE

Utiliser son PEE après un licenciement

En cas de rupture du contrat de travail en début d'année, avant versement de la participation ou de l'intéressement, il reste possible de déposer ces sommes sur son PEE, même après son départ, pour profiter de l'exonération d'impôt. Quitte à les récupérer ensuite, en invoquant le licenciement.

Immobilier

L'accès au crédit se restreint

Depuis janvier, le nombre de refus de crédit est passé de 10 % à 20 % des demandes présentées.

Cette année encore, le crédit restera un des facteurs clés qui déterminera l'évolution du marché immobilier. En 2019, celui-ci a été marqué par un niveau de transactions record dans l'ancien, avec plus d'un million de ventes. Mais il pourrait se contracter sur 2020. Certes, les taux d'intérêt demeurent historiquement bas : 1,13 % en moyenne en février, selon l'Observatoire Crédit logement/CSA, hors assurance et toutes durées d'emprunt confondues. Mais les conditions d'octroi des prêts se sont durcies. En cause, la mise en garde adressée aux banques, en décembre dernier, par le Haut Conseil de stabilité financière (HCSF), puis par le gouverneur de la Banque de France. Les deux institutions leur ont rappelé leur devoir de se conformer aux « bonnes pratiques établies ». A sa-

voir : un endettement maximal de 33 % du revenu net, une durée de crédit n'excédant pas vingt-cinq ans, et un montant d'endettement inférieur à sept années de revenus. Du coup, en ce début d'année, « le nombre de refus de crédit a plus que doublé, passant de 10 % à plus de 20 % des demandes présentées », déplore Philippe Tabet, directeur général du courtier Cafpi. De plus, le marché va subir l'impact de la crise liée au coronavirus, dont les effets sont pour l'instant non quantifiables. Rien que les restrictions imposées par le HCSF pourraient exclure « environ 200 000 ménages de l'accès à la propriété », calcule Hervé Hatt, président de Meilleurtaux. Face à la dégringolade boursière, la pierre va garder son statut de valeur refuge, mais le nombre de ventes devrait baisser. **Virginie Grolleau**

L'affaire de la semaine

Challenges sélectionne un bien à vendre qui présente un intérêt par sa qualité, son emplacement ou son prix.



Un appartement Art Nouveau à Paris XVI*

► **Près de la maison de la Radio**, ce rez-de-chaussée se situe dans l'immeuble Castel Béranger (classé Monument Historique). ► **D'une surface de 75 m²**, il comprend notamment 2 chambres et une cuisine sous verrière. ► **Fenêtres avec vitraux colorés**, cheminées, mosaïques, moulures, balustrades en fer forgé... **Prix : 1 090 000 euros.**

► www.challenges.fr/immobilier



Impression sur pochette et disque vinyle We Love You... So Love Us, de Banksy. Mise en vente par Drouot Online le 26 mars. Estimation : 800-1 000 euros.

Marché de l'art

Des ventes très affectées

Régime drastique pour les amateurs d'enchères ! Car si les ventes par Internet ont pris de l'importance ces dernières années, elles nécessitent souvent une intervention humaine (logistique, livraison...), devenue soudain impossible. « Notre activité n'est pas essentielle, nous devons tenir compte des recommandations du gouvernement, et reporter les ventes aux enchères », explique Dominique Le Coënt de Beaulieu. Le président du directoire d'Interenchères précise qu'il continue, pour son hôtel des ventes de Senlis, d'autres activités comme les estimations en ligne et le traitement des dossiers en cours. Sur Interenchères.com, tous les professionnels lui emboîtent le pas : les ventes sont annulées les une après les autres et seules quelques vacations en *live*, sans public, sont pour l'instant maintenues. Il s'agit pour l'essentiel de ventes de timbres ou d'estampes, c'est-à-dire d'objets qui ne demandent pas à l'acquéreur de se déplacer. L'hôtel des ventes parisien Drouot est fermé, et les ventes *live* se raréfient. Reste Drouot Digital et sa formule d'enchères à distance, Drouot Online. Une activité à petit feu, même si la maison a offert la possibilité de basculer les ventes *live* sur le Online. L'étude Sadde de Dijon est une des rares à (main)tenir deux ventes, les 26 mars et 2 avril. Maître Guilhem Sadde le reconnaît : « Les ventes online ont l'avantage de se dérouler sur plusieurs jours, sans intervention, sauf le jour de la clôture des enchères, et une personne à distance peut assurer l'enregistrement des adjudications. » Il souligne néanmoins que cette solution ne peut concerner que des pièces suffisamment normées et référencées pour être vendues à distance sans exposition préalable. **Clémentine Pomeau-Peyre**

TRIER
LES PAPIERS,
VOUS AVEZ DÉJÀ
RELEVÉ DES
Challenge
PLUS DIFFICILES.

EN TRIANT VOS JOURNAUX,
MAGAZINES, CARNETS, ENVELOPPES,
PROSPECTUS ET TOUS VOS AUTRES
PAPIERS, VOUS AGISSEZ POUR UN MONDE
PLUS DURABLE. DONNONS ENSEMBLE
UNE NOUVELLE VIE À NOS PRODUITS.
CONSIGNESDETRI.FR

CITEO

Le nouveau nom d'Eco-Emballages et Ecofolio

Triple guillochage

Abraham-Louis Breguet est peut-être le plus grand horloger de tous les temps. Parmi ses nombreuses inventions figure la première montre à remontage automatique fiable, la Perpétuelle, créée en 1780. Breguet fut aussi le premier, dès 1786, à utiliser la technique du guillochage pour le cadran de ses montres. L'actuelle Classique 7137 s'inspire d'une montre de poche de la fin du XVIII^e siècle, la Perpétuelle N°5. Sa nouvelle édition en or blanc, avec cadran en or bleu, illustre le savoir-faire de Breguet en matière de guillochage à travers trois motifs : « panier maillé » pour l'affichage de la réserve de marche, « damier » pour la date et « clous de Paris » pour la partie principale du cadran. **B. F.**

Breguet Classique 7137. Boîte : or blanc 18 carats. Diamètre : 39 mm. Étanchéité : 30 mètres. Mouvement mécanique extra-plat à remontage automatique. Réserve de marche : 45 heures. Masse oscillante en or 18 carats guilloché à la main. Prix : 39 000 euros.
Breguet. Montre de poche Perpétuelle N°5.



Photos : SDP



Anthony Menjor & Baptiste Limoges

L'art sur la table

Jean-Michel Basquiat, Andy Warhol ou Gilbert & George, entre autres : en collaboration avec les artistes ou leurs ayants droit, la société Ligne Blanche Paris commercialise des produits qui font se marier art contemporain et art de vivre. Par exemple, cette assiette en porcelaine de Limoges signée Keith Haring, peintre emblématique de la figuration libre. **B. F.**

Assiette en porcelaine « White on Red ». Diamètre : 21 cm. Fabriquée en France. Prix : 80 euros.
Boutique en ligne : www.ligneblanche.com.
Ligne Blanche, 18 galerie Véro-Dodat, 75001 Paris.



Chablis minéral

Détenu par la famille Oudin, ce domaine de huit hectares situé dans le village de Chichée, à 4 km au sud-est de Chablis, est devenu une référence dans l'appellation. La cuvée Les caillottes se distingue par son équilibre, sa trame minérale et ses notes salines. Ce vin se mariera très bien avec des sushis ou des fruits de mer. **J.-P. L. R.**

Domaine Oudin, Les caillottes 2017. Où le trouver ? Lavinia. Prix : 21,80 euros.

Glisse sonore

Skier en écoutant ses playlists préférées. Ce casque, léger et pratique, intègre deux mini-haut-parleurs sur les oreilles. Si la qualité du son est améliorable, l'autonomie du casque permet facilement de dépasser une journée sur les pistes. Très pratique, on peut descendre le masque photochromique très efficace à sa guise. **A. S.**

Casque de ski connecté Sphere Connect, Julbo. Visière adaptable, connexion bluetooth. Molette de réglage pour ajuster la taille derrière la tête. Poids : 525 grammes. Prix : 299 euros.



Horlogerie, design et coordination : Bertrand Fraysse.
Vins, spiritueux : Jean-Pierre de La Rocque. High-tech : Adrien Schwyter.



Manteau Alaïa, hiver 2012, et manteau Balenciaga, été 1968. Le créateur espagnol est à l'origine de la passion de collectionneur d'Azzedine Alaïa, qui possédait entre autres 400 robes, tailleurs et manteaux, signés Balenciaga.

Le monde d'Azzedine Alaïa

Taille collectionneur

Directeur artistique de J.M. Weston, Olivier Saillard dirige l'association Azzedine Alaïa. Il nous raconte la genèse de la collection du génial couturier à l'occasion d'une exposition, temporairement fermée, où ses œuvres font face à celles de Balenciaga.

PAR OLIVIER SAILLARD

Azzedine Alaïa est comme un fil à plomb dans l'histoire de la mode. Mieux qu'un couturier, il est un architecte. D'ailleurs, il n'a jamais été vraiment concerné par les goûts du moment. Pour lui, seuls importaient la coupe, la couture, le volume. Le vrai et le beau. Au moment de la publication du *Bouquin de la mode*, l'ouvrage collectif que j'ai dirigé, c'était une évidence qui n'acceptait aucun débat : une robe

Julien Vidal / Sp

d'Alaïa devait illustrer la couverture. La collection Bouquins célébrait ses quarante ans. Pour marquer cet anniversaire, elle avait demandé à Christian Lacroix d'« habiller » les nouveaux titres. C'est donc lui qui a dessiné la robe. Ça ne pouvait pas mieux tomber.

Alaïa et Lacroix sont les couturiers qui m'ont le plus soutenu. Je les ai tous les deux rencontrés à mes débuts. J'étais à Marseille à la tête du musée de la Mode dont les collections ont depuis déménagé au château Borely. Une des premières expositions que j'ai organisées s'intéressait au théâtre. Christian Lacroix a prêté les somptueux costumes qu'il avait réalisés.

J'ai fait la connaissance d'Alaïa à la même époque : il était le président d'honneur du musée marseillais. Je conserve un souvenir très précis de cette rencontre. C'était à Paris, dans son studio de la rue de la Verrerie. Azzedine Alaïa avait acquis un ancien entrepôt du Bazar de l'Hôtel de Ville, l'actuel BHV. Il y avait réuni l'atelier de la maison de couture et ses appartements privés. Les défilés aussi se tenaient dans ces vastes espaces. C'était un théâtre permanent, avec des gens qui entraient et sortaient, affairés. Je venais d'arri-

Cristobal Balenciaga, en 1927. A la fermeture de sa maison de couture en 1968, Azzedine Alaïa fut autorisé à récupérer un stock d'étoffes abandonné et plusieurs robes admirables.



Boris Lintzki / Roger-Viollet

ver. Un pigeon s'est faufilé par la fenêtre. Il était effrayé et volait dans tous les sens. Azzedine a déployé des trésors de patience pour le rassurer. Le pigeon a fini par se poser sur sa main et Azzedine l'a reconduit avec une infinie douceur vers l'extérieur. Une scène biblique !

Je savais qu'Azzedine accumulait les vêtements de grands couturiers. Dans les salles des ventes, il raflait les pièces les plus intéressantes et, en face de lui, les musées ne pouvaient pas surenchérir. Il y a des couturiers qui collectionnent l'art contemporain. Lui préférait les robes, les manteaux, les tailleurs... Je crois que fabriquer des vêtements et les collectionner procédait chez lui de la même démarche.

Je me souviens de l'exposition consacrée à Madame Grès, que j'ai organisée en 2011 au musée Bourdelle. Azzedine avait prêté trois robes. Elles étaient superbes, mais seulement au nombre de trois... Quelle surprise quand j'ai découvert, après sa mort, qu'il en possédait 700 ! Même le Palais Galliera n'en détient pas autant. Azzedine Alaïa avait du mal à se séparer de la moindre pièce de sa collection. De toute façon, son but n'était pas de la

montrer. Sa grande affaire, c'était surtout de la constituer. Il était ce que l'on appelle un collectionneur compulsif, tout en choisissant les vêtements avec un œil très sûr. Tous reflètent le subtil lien entre technique et couture.

Avec sa collection, Alaïa a établi une généalogie des véritables grands couturiers, ceux qui sont d'abord des architectes et savent à la fois couper, assembler, monter... Ainsi, de Madeleine Vionnet, dont il a d'ailleurs contribué à « réveiller » le nom. Il était le seul à savoir expliquer comment ses créations se portaient. Alaïa a rassemblé près de 300 pièces de l'Américain Gilbert Adrian, le couturier favori de Greta Garbo. Les musées français ne possèdent pas un seul de ses tailleurs admirablement structurés. Nous les avons présentés l'an dernier rue de la Verrerie. Aujourd'hui, ils voyagent à Atlanta. L'exposition Adrian était le premier volet d'un cycle baptisé *Alaïa collectionneur* et appelé à se poursuivre.

En 2007, Azzedine Alaïa avait créé, conjointement avec son compagnon Christoph von Weyhe et son amie de toujours, l'éditrice Carla Sozzani, une association destinée à sauvegarder ses archives et ses collections. Elle siège rue de la Verrerie, à Paris (IV^e). Du vivant d'Alaïa se ►►►



Ed Alcock / M.Y.O.P.

Olivier Saillard avec Azzedine Alaïa, en 2013. L'ancien directeur du Palais Galliera lui a consacré la première exposition après la réouverture du musée cette année-là.

►►► sont tenues diverses manifestations, liées à la photo ou au design, mais jamais à la mode car Alaïa s'intéressait à toutes les formes d'art. Il chinait des bibliothèques de Jean Prouvé, des ferronneries de Jean Royère, des luminaires de Serge Mouille. Autant de trésors qui décoraient aujourd'hui la librairie aménagée rue de la Verrerie, entre le café et l'espace d'exposition.

Depuis la disparition d'Alaïa, en 2017, c'est Carla Sozzani qui préside l'association, qui vient d'accéder au statut de fondation. J'ai accepté d'en être le directeur. C'est avec une véritable stupéfaction que nous avons pris conscience de l'ampleur de la collection de vêtements d'Azzedine. Les 700 robes de Madame Grès, mais aussi d'innombrables pièces de Madeleine Vionnet, d'Elsa Schiaparelli... Il y en avait partout au sous-sol ! Allongées, rembourrées de papier de soie, à l'abri de la poussière et de la lumière. Des conditions de conservation très correctes, en somme. Parallèlement, Azzedine Alaïa a conservé un exemplaire de chacun des modèles qu'il a créés. Des archives que nous avons à cœur de

A VOIR

Azzedine Alaïa, collectionneur. Alaïa-Balenciaga, sculpteurs de la forme.

L'exposition prévue jusqu'au 28 juin à la Galerie Azzedine Alaïa, 18, rue de la Verrerie, Paris IV^e, est suspendue dans le cadre de lutte contre le Covid-19.

Renseignements : www.association-azzedinealaia.org
A partir de juillet, l'expo aura lieu au Cristobal Balenciaga Museo à Getaria (Espagne).
www.cristobal-balenciaga-museo.com

A LIRE

Le Bouquin de la mode, sous la direction d'Olivier Saillard, éd. Robert Laffont, 32 euros.

Prendre le temps, par Azzedine Alaïa avec Donatien Grau, Actes Sud, 25 euros.



Azzedine Alaïa confectionnant la robe de mariée de la top-modèle américaine Stephanie Seymour, en juillet 1995. Il travaillait avec des mannequins aux formes de ses égéries.

faire vivre. Un jour, Hubert de Givenchy est venu rue de la Verrerie contempler la collection de robes de Cristobal Balenciaga que nous avions exhumée. Il vouait un culte au grand couturier, qui avait été son mentor. Etablissant un parallèle entre son art et celui d'Alaïa, il nous incitait à confronter leurs créations. Il est mort quelques mois plus tard. Avec cette exposition *Alaïa-Balenciaga, sculpteurs de la forme*, nous exauçons son vœu et, d'une certaine manière, nous lui rendons hommage.

Cristobal Balenciaga est à l'origine de la passion de collectionneur d'Alaïa. En 1968, le grand couturier ferme sa maison de l'avenue George-V. La directrice générale, Mademoiselle Renée, contacte Alaïa. Elle lui propose de récupérer un stock d'étoffes abandonné sur place. Des robes s'y sont glissées. On suggère au jeune homme de les retailler à sa guise. Il se récrie, tant il admire leur architecture. Pour lui, le moindre coup de ciseau serait sacrilège. Il a parfaitement conscience de la valeur patrimoniale de ces modèles qui, entre autres, témoignent de réelles prouesses techniques. Tant pis si les musées les dédaignent. Alaïa, qui sait déceler les secrets de leur conception, se sent investi d'une

responsabilité. Il va l'assumer en entreposant dans les sous-sols de son atelier les réalisations des plus grands couturiers du XX^e siècle... dont 400 robes, tailleurs et manteaux, signés Balenciaga. L'exposition instaure un dialogue subtil entre les deux maîtres. Les robes ne sont pas présentées derrière des vitrines. Dans un musée, voit-on les sculptures de Rodin ou de Giacometti abritées par une paroi de verre ? Au contraire, on peut les approcher au plus près. Quand j'étais au Palais Galliera, c'était mon cheval de bataille. Alaïa travaillait avec des mannequins aux formes de ses égéries. On a retrouvé celui de Naomi Campbell. Toutes les robes sont présentées sur la réplique de son buste, découpé au format de la robe. S'il n'y a pas de manche, il n'y a pas de bras. C'est comme un tableau qui serait exposé sans cadre. Quand j'ai été nommé à Galliera, j'ai consacré à Alaïa la première exposition après la réouverture du musée (fermé cinq ans pour restauration). C'était à l'automne-hiver 2013-2014. Pour la première fois, avait lieu une rétrospective qui lui était consacrée. Et c'était seulement quatre ans avant sa disparition. Il venait presque chaque jour, parfois accompagné d'une première d'atelier, souvent seul. Il parcourait l'exposition, s'arrêtait, regardait... La mode, c'était sa religion. **Propos recueillis par Sophie Massalovitch**



Modèle Balenciaga automne-hiver 1961 (à g.) et modèle Alaïa automne-hiver 2011 à la Galerie Azzedine Alaïa. Les robes ne sont pas présentées derrière des vitrines. On peut les approcher.



Leïla Slimani. Le premier tome de sa trilogie est tout aussi politique que littéraire.

Roman

La lucidité façon Slimani

Une histoire entre la France et le Maroc dans les années 1950. Sans cynisme ni manichéisme.

PAR MAURICE SZAFRAN

Depuis longtemps, nous n'avions pas lu critique aussi violente et destructrice. Dans *Le Figaro*, le chroniqueur et romancier Frédéric Beigbeder a mis en pièces le nouveau livre de Leïla Slimani, prix Goncourt 2016 pour *Chanson douce* : « message simplet » ; « pas un roman mais un canevas » ; « fresque plate, sèche comme un désert » ; « protagonistes vides et caricaturaux » ; « un monument de boursofure » ! Mais pourquoi tant de haine, s'interroge-t-on en ouvrant le premier opus de la trilogie de Madame Slimani ? Pourquoi tant de hargne alors que les lecteurs, eux, achètent l'ouvrage par dizaines de milliers ?

C'est vrai, le projet est ambitieux : une trilogie, un bon millier de pages



Le Pays des autres, Leïla Slimani, Gallimard, 368 pages, 20 euros.

au moment où les livres « maigres » sont plus que jamais d'époque. Le propos, lui aussi, est ambitieux : une héroïne entre la France et le Maroc, deux sociétés qui s'observent et s'affrontent ; la décolonisation et ses tourments ; les femmes, occidentales et musulmanes, qui commencent à se lever, à se révolter ; l'histoire des années 1950, cette histoire qui a « fait » l'Occident et le monde arabe, avec leurs (quelques) réussites et leurs (multiples) tares. Leïla Slimani se soumet à l'écriture de la lucidité, et c'est la force de ce premier tome. Pas de manichéisme, une prise de distance permanente, une conscience très « camusienne ». C'est cela qui doit tant exaspérer Frédéric Beigbeder et, à l'inverse, séduire les lecteurs. Madame Slimani s'interdit le cynisme, cette facilité à laquelle s'autorisent les écrivains moyens, catégorie à laquelle Monsieur Beigbeder appartient. Mais c'est ainsi : Leïla Slimani peut agacer Beigbeder et d'autres, ses livres résonnent dans nos esprits, son écriture aiguise notre réflexion car, comme tout bon écrivain, elle nous « pique » là où il faut. Elle ne serait pas « politique » ? C'est tout le contraire. Leïla Slimani est d'abord politique au sens qu'elle nous intéresse aux soubresauts qui induisent les révolutions. Une définition de la littérature, Monsieur Beigbeder. ■

Polar (1)

Pepe Carvalho, le retour

En 2003, les amateurs de polar étaient en deuil : l'immense romancier barcelonais Manuel Vázquez Montalbán

disparaissait, et avec lui son héros, Pepe Carvalho, brillant détective, fin cuisinier et gastronome. Carvalho, le double de Montalbán,

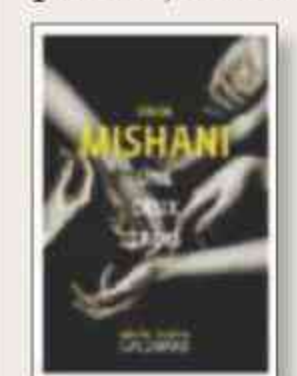
Catalan et de gauche. Et voilà Carvalho de retour. Les proches de Montalbán ne pouvaient « confier » Pepe qu'à un excellent auteur de roman noir, Carlos Zanón, qui plus est Catalan et Barcelonais. Ce nouvel opus est un régal, avec un tueur en série qui rôde dans la ville et la manière si particulière du détective, entre un plat et une bonne bouteille.

Pepe Carvalho. Tout fout le camp, Carlos Zanón, Seuil, 528 pages, 22,90 euros.

Polar (2)

Angoisses en Israël

Cette fois, l'excellent Dror Mishani, auteur de plusieurs polars à grand succès et historien renommé du roman policier, a abandonné son héros



récurrent, le lugubre inspecteur Abraham Abraham. Cette fois, trois meurtres, trois femmes, trois histoires, toutes diaboliques. Du Mishani puissance 10. Comme la plupart des meilleurs « fabricants » de polar, Mishani utilise le récit qu'il tisse comme un prétexte. Un prétexte pour raconter son pays, Israël, ses failles, ses dérives. Trois femmes, un tueur... Et la littérature. Ça ne manque pas d'allure.

Une deux trois, Dror Mishani, Série noire Gallimard, 336 pages, 19 euros.

Les meilleures routières

Voyageuses au long cours

Pour traverser la France, voire l'Europe... quand ce sera de nouveau possible, il n'y a qu'elles. Une sélection de voitures aptes à engloutir sans broncher bagages et kilomètres.

PAR ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE

Alors que toute l'Europe est confinée, les routes désertées, les projets de voyages remis à l'été – au mieux –, il faut prendre cette double page au sens premier de la rubrique : « Tentations »... Oui, bientôt, il sera possible de redécouvrir en famille le continent. Et chacun regoûtera au plaisir de la routière spacieuse, confortable, silencieuse qui s'impose pour les longs périples. Et, si l'on apprécie les étapes de plus de 500 kilomètres sans ravitailler – ni se ruiner à la pompe –, les diesels, bien plus économiques que leurs homologues à essence, restent incontournables. N'en déplaise aux idéologues qui croient que le véhicule à gazole n'a pas évolué techniquement depuis les modèles fumants et polluants des années 1980 et 1990.

Malgré le matraquage fiscal, les firmes françaises perpétuent encore, timidement, la tradition des voyageuses aptes à engloutir bagages et kilomètres sans broncher (DS7 Crossback, Peugeot 5008, Citroën C5 Aircross, Renault Espace). Ceux qui veulent plus de luxe et de puissance se tourneront vers les belles Audi, BMW, Mercedes allemandes, Volvo suédoises, Jaguar et Land Rover anglaises, Alfa Romeo ou Maserati italiennes, même si maintes marques ont périclité comme Saab, Rover, Lancia... Derniers sursauts avant la proscription des voitures à grand rayon d'action au nom du bilan carbone ? En attendant, voici cinq modèles pour voyager en toute liberté et convivialité, sans horaires contraignants ni itinéraires balisés, « que l'on soit deux, trois, quatre, cinq, six ou sept », comme le chantait Charles Trenet en 1955 dans *Nationale 7*. ■

« Nos clients sont attentifs au niveau de la sécurité »

YVES PASQUIER-DESIGNES, PRÉSIDENT DE VOLVO CAR FRANCE

« Nous nous adressons à une clientèle qui attend un haut niveau de prestations et qui favorisent les niveaux de finitions haut de gamme. En 2019, les immatriculations du SUV Volvo XC60 se faisaient à plus d'un tiers en finition Inscription Luxe (la plus chère) et cette part dépasse même les 50% pour le grand SUV XC90. Nos clients sont attentifs au niveau de la sécurité et conscients qu'un mode de consommation plus durable est nécessaire. Nous sommes très présents dans les entreprises, que ce soit pour des membres de comité de direction ou des professions libérales. »



Classique

Mercedes E 400d (Avantgarde Line)

Avec un beau 6 cylindres de 340 chevaux, cette Classe E est une formidable limousine à abattre des kilomètres d'autoroute à pleine vitesse (en Allemagne évidemment !). Sécurité et absence de vibrations sont au programme. Sans se ruiner en gazole. Mais le prix est délirant. Pour un équipement mesquin (hors options). L'info-divertissement anti-fonctionnel et les garde-fous sécuritaires gêneront ceux qui aiment encore conduire.

Prix : 71 950 euros (+ 3 784 de malus).

Moteur : 340 chevaux (diesel).
Dimensions : L. 4,92 x l. 1,85 m.
Le + : sérénité de conduite.
Le - : info-divertissement agaçant.



Dynamique

BMW 5.40d (x Drive M Sport)

Ce moteur, on en redemande. Le 6 cylindres en ligne de trois litres de cylindrée bi-turbo, musical et sensuel, offre une onctuosité hors pair avec une puissance à tous les étages. Rien que pour lui, la voiture mérite le détour. Mais le reste n'en est pas moins à la hauteur. Une très belle, plaisante et rigoureuse berline germanique, à piloter et habiter sans modération. On déplorera seulement un habitacle un peu étrié et de grandes roues qui percutent trop, détériorant inutilement le confort.

Prix : 76 600 euros (+ 3 552 de malus).

Moteur : 320 chevaux (diesel).
Dimensions : 4,94 x l. 1,87 m.
Le + : hautes performances.
Le - : suspensions assez sèches.

Nordique

Volvo XC60 B5

(AWD 235 Geartronic 8)

Ce SUV ouaté est un merveilleux salon roulant. La qualité de fabrication apparaît indéniable, avec des matériaux soignés. Commandes soyeuses, cuir souple, ambiance intérieure aux teintes chaleureuses, le constructeur suédois sait recevoir. L'apport de l'électrique (48 volts) est ici très faible. Mais la micro-hybridation apporte un surcroît de douceur mécanique. Si l'écran séduit, l'écran central archi-complexe et les bips-bips d'assistance intrusifs exaspèrent.

Prix : 55 730 euros (+ 2 205 de malus).

Moteur : 235 chevaux (diesel).
Dimensions : L. 4,69 x l. 1,90 m.
Le + : onctuosité générale.
Le - : aides à la conduite insupportables.



Eclectique

DS7 Crossback E-Tense

(Grand chic Opéra)

C'est la plus cossue des françaises. Le petit moteur à essence 1,6 litre faisait jusqu'ici piètre figure face aux motorisations des rivaux. PSA y ajoute deux moteurs électriques. Soit au total 300 chevaux. Cet hybride rechargeable manque toujours de pedigree, mais les prestations sont compétitives. C'est doux à bas régime, où l'on roule en silence ! Un engin raffiné et sûr. Mais, une fois la batterie vide, ça consomme !

Prix : 64 500 euros.

Moteur : 300 ch. (essence + électrique).
Dimensions : L. 4,57 x l. 1,89 m.
Le + : raffinement.
Le - : consommations (batterie vide).

Antipolitique

Land Rover Discovery (2,0 SD4 SE)

Le gros 4x4 anglais antipolitiquement correct n'a pas de complexes sur son gabarit et son poids (plus de 2,1 tonnes). Au contraire, ses clients l'adorent car l'intérieur est géant. Les passagers dominent la route dans un environnement *so british*. Et ce costaud ne recule devant aucun obstacle – à condition d'opter pour des pneus adéquats ! Peu à l'aise en ville, n'aimant pas être bousculé, c'est un engin à part. La fiabilité est en progrès.

Prix : 64 300 euros (+ 20 000 de malus).

Dimensions : L. 4,97 x l. 2,0 m.
Moteur : 240 chevaux (diesel).
Le + : 4x4 tout-temps.
Le - : fiabilité à améliorer.





JEUDI 19 MARS

Les charlatans du whisky profitent du confinement

Plusieurs articles de presse nous alertent contre les dangers de l'alcool en période de confinement. L'Autorité des marchés financiers (AMF) y va aussi de son communiqué, cette fois sur l'information financière trompeuse concernant le whisky. Le gendarme de la Bourse a ainsi repéré douze plateformes, comme Epargne-whisky.com, proposant d'investir dans des flacons rares. Elles ont été inscrites sur sa liste noire, qui répertorie les « offres non enregistrées », donc suspectes. L'AMF ajoute que, « à ce jour, aucune offre d'investissement en whisky n'a obtenu du régulateur l'enregistrement préalable obligatoire avant toute commercialisation ».

La communication peut paraître décalée, mais la période est propice aux arnaques par téléphone et par Internet. D'une manière générale, l'AMF rappelle aux épargnants qu'aucun discours commercial ne doit faire oublier qu'il n'existe pas de rendement élevé sans risque élevé; et qu'il ne faut investir que dans ce que l'on comprend. Que l'on soit à jeun ou pas.

VENDREDI 20

Décroissants et collapsologues se préparent à triompher

Assiste-t-on à l'effondrement « systémique et global » annoncé par Yves Cochet? Dans la revue *WE Demain*, l'ancien ministre de l'Environnement a le triomphe immodeste : « Mes lectures, mon expérience, mes raisonnements depuis une quinzaine d'années m'ont montré qu'une pandémie mondiale forte pourrait déclencher l'abatement des dominos dans d'autres domaines, par exemple économique, financier, et donc un effondrement systémique mondial. »

Yves Cochet savoure son heure, mais ne fait pas consensus chez tous les écolos. La plupart affirment cependant, comme Les Amis de la Terre, qu'à la fin de la pandémie rien ne devra plus être comme avant : « La crise du coronavirus doit être une opportunité pour changer de système et tout reconstruire en se recentrant sur la satisfaction de nos besoins fondamentaux, et ceci de manière équitable. » Des besoins qui excluent des pans entiers de l'économie d'avant : le mouvement met ainsi en garde contre « le sauvetage du secteur aérien sans imposer de réduction du trafic, ou l'éventuel renflouement des banques au niveau européen sans exiger qu'elles mettent fin aux 2 700 milliards d'euros qu'elles ont investis dans les énergies fossiles depuis 2015 ». Nous voilà prévenus.

DIMANCHE 22

Vincent Bolloré est un conseiller bien rémunéré par Vivendi

Chacun peut enfin s'adonner à ses hobbies, comme la lecture approfondie des rapports annuels 2019, mis en ligne à l'approche des assemblées générales. En page 298 de celui de Vivendi, on apprend que, « au titre de son contrat de travail en sa qualité de conseiller du président du directoire [Arnaud de Puyfontaine], la rémunération annuelle de Vincent Bolloré s'élève à 500 000 euros brut au titre de la part fixe avec une part variable déterminée selon les mêmes critères de performance que ceux prévus pour les principaux responsables opérationnels de Vivendi SA ».

Pour ceux qui auraient raté un épisode, le conseiller Vincent Bolloré est actuellement censeur – non rémunéré – au sein du conseil de surveillance de Vivendi, dont il a laissé la présidence à son fils Yannick, par ailleurs patron de Havas. Des arrangements qui commencent à agacer les investisseurs. Ainsi, Phitrust nous communique un projet de résolution pour l'assemblée générale du 15 avril, qui demande la révocation de Yannick Bolloré, ce qui « permettra une clarification de la gouvernance ».

MARDI 24

La CGT et LREM unis pour nationaliser la chloroquine

Le syndicaliste Yannig Donius pourrait bien devenir une star, au même titre que le professeur Didier Raoult, qui prône l'usage de la chloroquine pour soigner les malades du Covid-19. Le délégué CGT du site de Famar de Saint-Genis-Laval (Rhône) a beaucoup d'atouts. D'abord, son usine a produit en janvier des lots de ce fameux médicament pour Sanofi. Mais ce n'est pas la seule, et le principe actif est importé d'Inde. Surtout, Famar est un symbole de la financiarisation et de la mondialisation : le groupe a appartenu à une famille de milliardaires grecs, les Marinopoulos; puis au fonds d'investissement américain KKR; avant d'être vendu par Lazard à un autre fonds, EMC, et au laboratoire Aguettant. Restait une usine, celle de Yannig Donius, considérée comme irrécupérable et placée en redressement judiciaire.

Le jugement, prévu le 24 mars, a bien sûr été reporté, et le cégétiste en appelle aujourd'hui à la nationalisation, soutenu par le maire LREM de Saint-Genis-Laval, Roland Crimier. Leurs propos sont mesurés, Yannig Donius expliquant qu'il s'agit surtout de mettre en avant « le savoir-faire du site ». Nul doute que d'autres vont en faire un élément à charge dans les procès qui s'ouvrent contre la globalisation et l'incurie des élites. ■

Ceux qui nous lisent portent l'écharpe, mais pas juste en hiver.



ZEPROS TERRITORIAL

Nous sommes le seul journal professionnel gratuit dédié aux élus locaux et aux agents de la fonction publique territoriale.

Nous traitons des enjeux économiques, sociaux, juridiques et techniques des collectivités territoriales, afin de répondre au mieux à leurs préoccupations.

Pour recevoir ce journal professionnel gratuit contactez Flavien Marchand : f.marchand@zepros.fr ou rendez-vous sur le site zepros.eu.

Pour recevoir notre newsletter hebdomadaire et notre journal en version numérique (6 numéros/an) scannez ce QRcode.



SCAN ME

zePROS
DÉCLARÉ D'UTILITÉ PROFESSIONNELLE

A la semaine prochaine

T+
TISSOT
MONTRES SUISSES DEPUIS 1853



COLLECTION TISSOT GENTLEMAN

À PARTIR DE **340€ TTC***

MODÈLE PRÉSENTÉ : **TISSOT GENTLEMAN AUTOMATIQUE**

NOUVEAU MOUVEMENT POWERMATIC 80
RÉSERVE DE MARCHE 3 JOURS (DURÉE NORMALE 1 JOUR 1/2)
BALANCIER SPIRAL AMAGNÉTIQUE EN SILICIUM, 810€ TTC*.

EXISTE ÉGALEMENT EN VERSION **AUTOMATIQUE ACIER OR 18K, À PARTIR DE 1200€ TTC*.**

*PRIX PUBLIC CONSEILLÉ

DISPONIBLE EN LIGNE SUR **TISSOTWATCHES.COM** ET DANS PLUS DE 600 POINTS DE VENTE EN FRANCE.