

Challenges

L'économie de demain est l'affaire de tous

MOBILISATION POUR LA SANTÉ

*La coalition des industriels
Masques, respirateurs, vaccins...*

*Olivier Véran,
ministre des Solidarités
et de la Santé*



LE BUREAU DES LÉGENDES
LA VRAIE VIE
DES ESPIONS

M 05726 - 6498 - F: 4,20 €



SMAvie

VOTRE RETRAITE, VOUS L'ENVISAGEZ COMMENT ?

Préparez vous à vivre pleinement vos projets en optant dès aujourd'hui pour une épargne-retraite performante grâce au nouveau Plan d'épargne-retraite⁽¹⁾.

Pour en profiter, rencontrez un conseiller SMAvie et trouvez ensemble la meilleure solution pour votre épargne et la protection de votre famille.

www.smavie.fr

- ✓ Allégez votre fiscalité en déduisant vos versements de votre revenu imposable⁽²⁾. Le montant des versements n'est soumis à l'impôt sur le revenu que lors du déblocage de l'épargne une fois à la retraite⁽³⁾.
- ✓ A la retraite, votre épargne est disponible sous forme de rente ou de capital⁽⁴⁾.
- ✓ Débloquez votre épargne quand vous le voulez pour acheter votre résidence principale.

(1) Contrat collectif d'assurance vie à adhésion facultative dont les garanties sont exprimées en euros et/ou en unités de compte. Les supports en unités de compte présentent un risque de perte en capital.

(2) Selon les contrats, dans les limites et conditions de la législation en vigueur.

(3) Sauf dans certains cas de déblocage anticipé.

(4) Sauf pour l'épargne correspondant à des versements obligatoires.

Informations basées sur la réglementation en vigueur au 01/01/2020



Près de 300 projets de recherche scientifique sur le coronavirus ont été communiqués aux autorités sanitaires françaises.

L'Etat dispose d'une liste de 2750 PME « prioritaires »

Présidée par François David (ex-Coface), l'agence de notation Inbonis a fourni aux pouvoirs publics un « *outil objectif les aidant dans les arbitrages nécessaires* » : une liste des 2750 PME françaises (sur 148000 répertoriées par l'Insee) considérées comme « *prioritaires* » dans le cadre d'une politique de soutien public. Elles ont été sélectionnées selon trois critères : « *activité de première nécessité* », « *vulnérabilité* » et « *gravité de l'impact* ». Bertrand Jacquillat, vice-président du Cercle des économistes et administrateur de l'agence, évoque une baisse de 10% du PIB. ■

Le Pacte productif est remusclé par Bercy

Bruno Le Maire et Agnès Pannier-Runacher ont demandé au Conseil général de l'économie et à l'Inspection générale des Finances de formuler des propositions « *micro et macroéconomiques* » afin de muscler le projet de Pacte productif pour l'industrie qui



E. Luidier/Réa

devait être présenté en avril, avec notamment des baisses d'impôt de production. Bpifrance, qui met en place des groupes de travail avec les entrepreneurs, participe aux travaux, ainsi que France Industrie.

Claire Waysand entre dans la short list d'Engie



Hamilton/Réa

La directrice générale par intérim d'Engie **Claire Waysand** envisage de candidater à la succession d'Isabelle Kocher. La nomination est prévue pour dans environ six mois, l'Etat actionnaire privilégiant une piste féminine. Parmi les autres candidates : Marie-Ange Debon (ex-Suez), Christel Bories (Eramet) et Catherine Guillohard (RATP). Sophie Boissard (Korian) n'est plus sur la liste.



Bruno Levy/Challenges

Bernard Esambert prépare le monde d'après

Le président de l'Institut Georges Pompidou coordonne un ouvrage collectif international visant à devenir « *les tables de la loi d'un libéralisme plus éthique* ». Il sera publié à l'automne par Humensis, avec notamment des contributions de Jean Tirole, Haïm Korsia, Masami Kita et Ahmed Abbadi.

Augmentations à Vallourec

Lors de l'assemblée générale du 6 avril, les actionnaires du groupe Vallourec ont approuvé à 62,5% la hausse de 11,9%, à 470 000 euros, de la rémunération annuelle fixe du directeur financier, Olivier Mallet. Ce dernier pilote notamment l'augmentation de capital de 800 millions d'euros à laquelle Bpifrance, actionnaire à 14,5%, va souscrire.

Les lycées professionnels à distance sont désertés

Alors que le ministère communique sur un taux « *de 5 à 8%* » d'élèves « *perdus* » dans le cadre de l'école à la maison, le Syndicat national des personnels de direction de l'Education nationale évalue cette perte à 10% pour le collège et à 4% ou 5% pour le lycée, à l'exception des lycées professionnels, où le taux serait de 25% à 50%.

Selon Mergermarket, **Rothschild & Co** dominait le marché français des fusions-acquisitions au premier trimestre 2020 (33,4 milliards de dollars pour 25 deals), devant Goldman Sachs, leader mondial.

En 2024, selon la Banque de France, le montant des **règlements en espèces** sur le territoire devrait être de 132 milliards d'euros. Contre plus de 500 milliards pour les cartes.

Pour produire du gel hydroalcoolique, **Boiron** a mobilisé son site de Montrichard (Loir-et-Cher), condamné à la fermeture par son plan de restructuration.

Les chanteurs de l'**Opéra national de Paris** organisent une interprétation, depuis leurs domiciles, de *Turandot* (Puccini).

Selon Morgan Stanley, la baisse d'au moins 11% de l'usure des **pneus** en 2020 va contribuer à déstabiliser le secteur pendant trois ans.

L'Etat va s'appuyer sur **Covidom**, qui a déjà accompagné 45 000 patients, pour élaborer son plan de déconfinement.

La **Commission des lois** de l'Assemblée va mener des auditions à propos de la légalité de l'application de déconfinement.

L'administration est incapable de produire des **extraits de casier judiciaire**. Et ce depuis le 18 mars.

Jérôme Poirot, ancien adjoint du Coordonnateur national du renseignement et de la lutte contre le terrorisme, a rejoint le cabinet de la ministre Nicole Belloubet.

Le ministère des Affaires étrangères allemand a interdit les réunions sur **Zoom**.

Les eurodéputés LR n'ont pas signé la lettre du 2 avril demandant l'expulsion du Hongrois **Viktor Orban** du PPE. Un vote est prévu en juin au sein du parti européen.

Emmanuel Echivard (ENS, agrégation de lettres classiques) a rejoint le cabinet du Premier ministre comme « *plume* ».

Le « *portail blanc* » de **Monoprix**, service de livraison réservé au personnel hospitalier, attire chaque jour 500 à 1 000 personnes.

Selon Portzamparc, l'encours des **fonds small and midcaps** françaises et européennes a fondu de 30,5%, à 13,2 milliards d'euros, du 21 février au 27 mars.

Le cabinet d'avocats **August Debouzy** travaille gracieusement pour structurer l'aide de LVMH à la lutte contre la pandémie.



Le nombre d'utilisateurs du réseau social vidéo pour jeunes Yubo a augmenté de 125 % par jour en mars, à plus d'1 million.

L'information sportive meuble pendant les arrêts de jeu

Christopher Baldelli ne compte plus se porter candidat à la présidence de **France Télévisions** depuis qu'il a vu l'Elysée susciter une deuxième candidature alibi, celle d'un conseiller du groupe LREM à l'Assemblée nationale, Pierre-Etienne Pommier. Le choix de Delphine Ernotte apparaissant inéluctable, il suspend sa candidature afin de se réserver pour la présidence du futur holding France Médias.

Pour le premier numéro de *Légende*, le nouveau trimestriel d'**Eric Fottorino** qui paraîtra le 27 mai et sera consacré à Zinedine Zidane, figureront Vincent Duluc, grand reporter à *L'Equipe*, et Olivier Guez (prix Renaudot, fan de football, auteur d'*Eloge de l'esquive*) parmi les contributeurs.

L'agence de communication **Hopscotch** passe au chômage partiel. Ses collaborateurs ne travailleront plus qu'à 80 % à cause de la perte de certains clients.

Bercy et le ministère de la Culture plaident pour un processus formel de sélection du prochain président du directoire d'**Arte France**, choisi jusqu' alors par le conseil de surveillance. Décision fin juin pour une prise de fonctions en juillet.

Couvrir l'actualité du sport au quotidien alors que tout est suspendu. Les médias sportifs luttent autant pour trouver des idées éditoriales que pour survivre financièrement. « *Les numéros qui sortent actuellement n'ont quasiment plus de publicité*, constate **Franck Annese**, fondateur de So Press (*So Foot, Society...*). *Cela ampute de*



Sipa

quasiment 25 % notre chiffre d'affaires. » La perte est d'1 million d'euros pour le groupe, qui a fait évoluer sa ligne. « *So Foot a une communauté qui dépasse le cadre du foot*, ajoute Franck Annese. *Nous faisons des live de Koh-Lanta, c'est devenu quasiment de la pop culture.* » *L'Equipe* est aussi dans le dur, selon son directeur de la rédaction, Jérôme Cazadiou : « *Nous souffrons, avec la fermeture des kiosques ainsi que des points de vente en gares et aéroports. Sur le Web, en revanche, même si le nombre de pages vues baisse avec l'arrêt des directs, nous avons 6 000 abon-*

nés de plus depuis deux semaines avec l'offre à 0,99 euro par mois. » La chaîne télé du quotidien sportif tente elle aussi de s'adapter à la nouvelle donne. « *Nous avons eu une forte baisse d'audience la première semaine*, admet Jérôme Saporito, directeur de L'Equipe TV. *Nous n'étions pas du tout préparés, mais désormais nous retransmettons des matchs de légende de l'équipe de France et nous atteignons 500 000 téléspectateurs. Je m'attends à une audience stable par rapport à d'habitude, même si notre part de marché risque de baisser, car il y a plus de monde devant le poste.* »

Altice, pour sa part, a choisi de placer 40 personnes de RMC Sport en chômage partiel. « *La plupart des salariés de l'agence RMC Sport continuent de travailler, en renfort de nos autres antennes comme BFM TV* », nuance Hervé Beroud, directeur général délégué d'Altice Média, chargé de l'information et du sport. De son côté, beIN Sports vient de décider de recourir au chômage partiel « *pour s'adapter à cette situation exceptionnelle* », selon Florent Houzot, directeur de la rédaction. **A. S.**

Le cinéma hésite à zapper la sortie en salles

Avec la fermeture des cinémas, le 14 mars, des dizaines de films se retrouvent en rade, avec deux cas de figure très différents. Les uns, déjà en salles à cette date, ont vu leur carrière interrompue. Dérogeant à la chronologie des médias, le CNC vient d'autoriser 31 d'entre eux (*1917* de Sam Mendes, *Le Cas Richard Jewell* de Clint Eastwood, *La Vérité* de Kore-eda, *Une bonne équipe* de Mohamed Hamidi...) à sortir en VOD (achat à l'unité) sans attendre les quatre mois réglementaires. Bonne affaire pour ceux qui

avaient épuisé leur potentiel en salles. Mais pour ceux qui ne sont pas sortis (ou ne sortiront pas) à la date prévue ? Le CNC a mis en ligne, le 6 avril, un formulaire afin d'autoriser leur passage directement en VOD sans rembourser les aides allouées. Pas sûr que cette solution fasse florès, car sauter la case de la salle est une décision très difficile pour un réalisateur. Quant aux plannings, ils sont chamboulés : les studios américains commencent à décaler les blockbusters de l'été. *Fast and Furious 9* l'est même d'un an. **V. G.**

Pour sa communication, la Saur a choisi **Havas**, qui conseille depuis de nombreuses années le concurrent Veolia. Un « firewall » entre les équipes a été instauré.

Depuis le 21 mars, **France 2** diffuse un film familial à 14 h. Trio de tête : *La Grande Vadrouille*, 5,2 millions de spectateurs ; *L'Aïe ou la Cuisse*, 4,3 millions ; *Les Aventures de Rabbi Jacob*, 3,9 millions.

L'assistant en ligne sur le coronavirus élaboré par **LCI**, le médiatique urgentiste **Gérald Kierzek** et **Doctissimo** fait un tabac : 200 000 questions posées depuis son lancement, le 19 mars.

Les rédactions télé rallongent les **JT**, mais ne diffusent plus de sujets magazines préparés au fil de l'eau. Tous les sujets sont du jour.

Le documentaire **Sauver Notre-Dame**, coproduit par Gédéon et raconté par Philippe Torreton, le 14 avril sur France 2, sera diffusé dans 160 pays et en 28 langues.

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



Fréquence Paris : 87,8 MHz

XPS

LA PERFECTION DANS CHAQUE DÉTAIL

Le nouveau XPS 13. Un touché exceptionnel grâce à son repose-poignets en fibre de verre, vous saurez qu'il est spécial dès le premier contact.

Dell.fr/XPS

En savoir plus gratuitement au 0801 800 001*

© 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).



Windows 10



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

L'Europe peut réfléchir au déconfinement

Même si le nombre de décès en milieu hospitalier est reparti à la hausse le lundi 6 avril, connaissant en France un record (605 morts en 24 heures), le pic semble être passé dans les deux pays européens les plus touchés. « *L'Italie a cinq jours d'avance sur l'Espagne, et neuf jours sur la France*, observe Carlo-Giovanni Camarda, chercheur à l'Institut national d'études démographiques (Ined). *Et il y a selon les pays de deux à*

trois semaines entre les pics constatés et l'arrivée sur un plateau, quand le nombre de décès cumulés ne progresse plus. »

C'est à ce moment-là que vient le déconfinement. Mais aucun pays européen n'a encore choisi la voie pour cette « phase 2 », comme la nomment les Italiens. Seule certitude : avec des pics au début du mois, c'est bien en avril que devrait être franchie cette étape décisive contre la pandémie. **V. B.**

LEÇON N° 1

Forteresse

L'Italie, l'Espagne et la France sont entrées du 9 au 17 mars dans un confinement sur tout leur territoire pour ralentir la propagation de la pandémie. Celle-ci menaçait de faire exploser les systèmes de santé nationaux, comme l'ont montré les situations dramatiques en Lombardie, à Madrid et dans le Grand Est français.

LEÇON N° 2

Vitesse

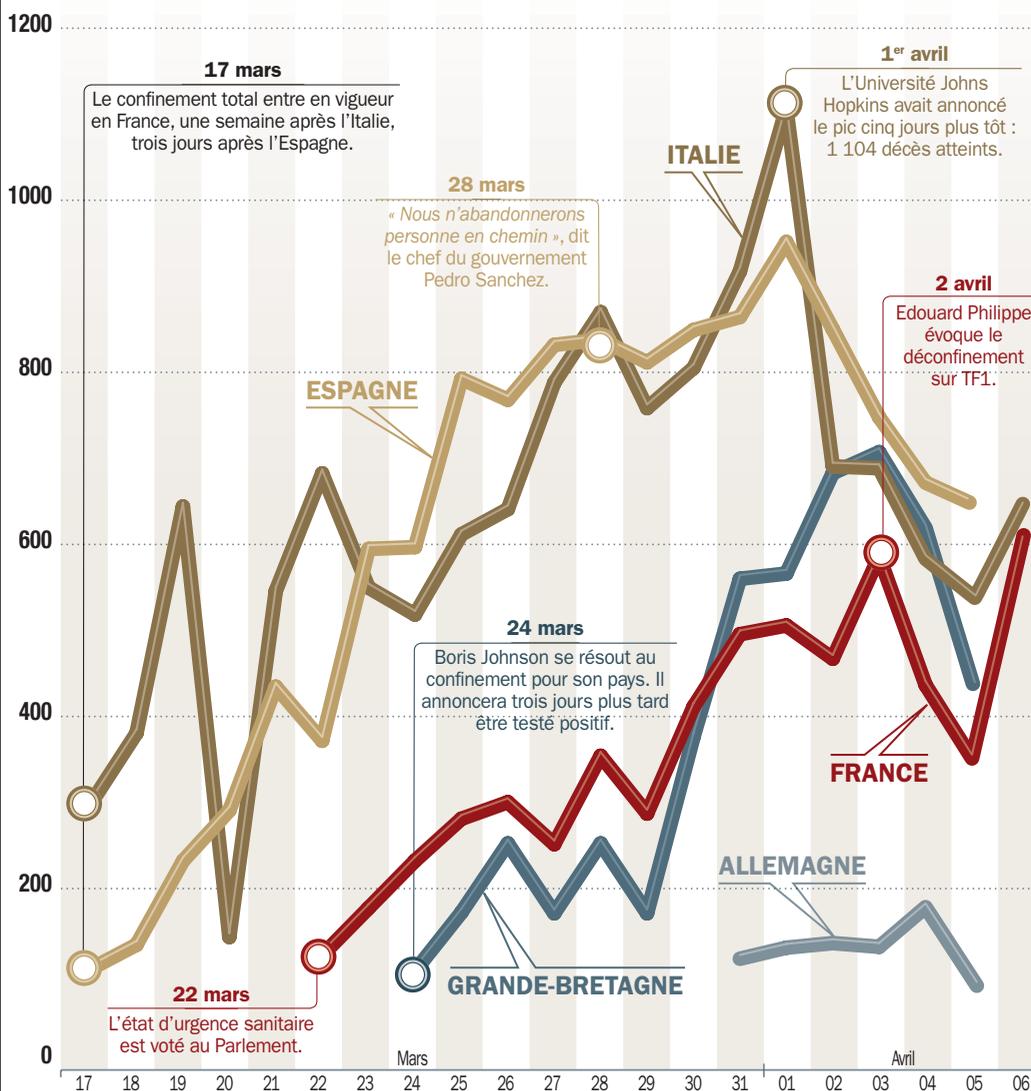
Trois semaines plus tard environ, on observe le pic du nombre de décès en milieu hospitalier, seul mode de comptage qui permette les comparaisons. Ce pic témoigne, selon l'Ined, que la vitesse de propagation de la pandémie a atteint son maximum et commence à ralentir. Le niveau du pic varie selon la part de classes âgées dans la population, et la prise en compte, ou non, des maisons de retraite dans les statistiques.

LEÇON N° 3

Sagesse

Tous les gouvernements hésitent sur la sortie de crise, une fois ce pic passé. Car la fin du confinement, sans tests généralisés, ne permet pas d'assurer qu'une deuxième vague de contagion sera contenue. D'où la nécessité de disposer de centaines de millions de masques.

Nombre de décès dus au Covid-19 en milieu hospitalier



A PARTIR DE 100 DÉCÈS PAR JOUR. SOURCES: INED (DISTRIBUTEUR), SYSTÈMES DE SANTÉ NATIONAUX, JOHNS HOPKINS UNIVERSITY.

V.I.E : S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ

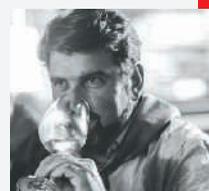
La société Lionel Osmin&Cie produit et commercialise sous une même signature les vins du Sud-Ouest de la France. Un succès qui s'est d'abord exprimé à l'international et tout spécifiquement au Canada où l'envoi d'un volontaire international a permis de défendre ces appellations peu connues et considérées comme secondaires.

Avec 60 % de ses exportations réalisées en Amérique du Nord, Lionel Osmin&Cie entend bien consolider cette position favorable. « Notre objectif est de développer davantage le Canada qui est notre premier pays d'exportation », précise Lionel Osmin, fondateur de cette PME née en 2010. « C'est le marché où nous avons atteint la plus grande maturité de distribution. Cela justifiait une présence sur place. »

La vente d'alcool au Canada est régie par l'État. « L'organisme en charge de ce monopole change en permanence les règles du jeu, c'est pourquoi il était devenu nécessaire d'entretenir

un contact direct pour agir en temps réel, et s'adapter aux évolutions sans les subir. Aujourd'hui, grâce à notre V.I.E, nous contrôlons et maîtrisons le marché, son fonctionnement, ainsi que les débouchés.»

Lionel Osmin poursuit : « Le volontariat international s'est avéré une formule optimale du fait de sa simplicité de pilotage et de mise en œuvre. Cette première expérience est une réussite. Hélène a tout de suite compris les enjeux et su être d'une grande pertinence. Nous renouvelerons l'expérience, probablement aux États-Unis. »



Lionel Osmin, fondateur, et ses 20 salariés œuvrent à la défense de l'identité des vins du Sud-Ouest dans le monde entier.



Hélène Menvielle a fait de l'écart culturel une opportunité pour garder un regard neuf.

« QUAND ON A ENVIE, ON ARRIVE À TOUT ! »

« La Société des Alcools du Québec (SAQ) gère le monopole d'État sur la vente des alcools. Dans ce contexte, ma mission consiste à promouvoir nos vins et l'art de vivre du Sud-Ouest de la France auprès de leur personnel.

L'enjeu ?

Nous différencier pour atteindre nos acheteurs. Dégustations, création de vitrines, relations presse, communication, réponse à appels

d'offres, animation de salons : en fait, je m'adapte chaque jour à une nouvelle mission ! Seul sur le terrain – en dehors de notre zone de confort – nous n'avons pas d'autre choix que d'avancer.

Outre une grande capacité d'adaptation, cette expérience m'a donné confiance en l'avenir. Quand on a envie, on arrive à tout ! »

Regards

Les Etats-Unis représentent 32% des exportations de **produits médicaux et pharmaceutiques** de l'Union européenne. La Suisse, c'est 32% des importations.

Rotterdam est le plus grand **port** de l'Union européenne avec 441 tonnes traitées annuellement. Le Havre et Marseille cumulent 127 tonnes.

Dans le Péloponnèse, 42% des travailleurs sont **indépendants**. C'est 7% dans le nord de la Suède, moins de 10% en région parisienne.

73% des Allemands, 70% des Français, 64% des Russes, 52% des Allemands utilisent les **réseaux sociaux**.

Depuis la mi-mars, le nombre de requêtes sur **Google** « comment se couper soi-même les cheveux » a été multiplié par 10 dans le monde.

59% des Français pensent que la **chloroquine** est un traitement efficace contre le Covid-19, 21% ne savent pas.

Progression sur un an des ventes de **papier toilette** en mars 2020 : 140% en Italie, 80% au Royaume-Uni, 60% aux Etats-Unis, 30% en France.

Nombre de **lacs**, sur la planète Terre, de plus d'1 hectare : 100 millions.

En direct de mon Open Space, par James



VOTRE ARGENT PEUT CONSTRUIRE DE TRÈS BELLES CHOSSES.

Devenez actionnaire de la Foncière d'Habitat et Humanisme.

- ▶ Un investissement à fort impact social, utile et solidaire.
- ▶ Un investissement assorti d'un avantage fiscal*.



Depuis 35 ans, la Foncière d'Habitat et Humanisme construit, achète et rénove des logements pour les personnes en difficulté. Agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) et reconnue Service d'Intérêt Économique Général (SIEG).

SOUSCRIPTION JUSQU'AU
20 MAI 2020

Contact : 04 72 26 03 48

epargne.solidaire@habitat-humanisme.org



www.habitat-humanisme.org

*18% du montant investi (dispositif Madelin).

*Visa AMF n° 19-373 du 18 juillet 2019. Le prospectus complet décrivant l'opération et le résumé de ce prospectus sont disponibles au siège de la Foncière et sur les sites Internet www.habitat-humanisme.org ou www.amf-france.org. L'attention des souscripteurs est attirée sur les dispositions fiscales figurant aux paragraphes D1 « Principaux risques propres à l'émetteur et son secteur d'activité » et D3 « Principaux risques propres aux valeurs mobilières » du résumé du prospectus ainsi que sur les autres facteurs de risques décrits au chapitre 4 du prospectus.



MONT BLANC



EXPLORER

LE PARFUM POUR HOMME



ChallengeS N° 649 - 9 avril 2020

Événement Mobilisation générale pour la santé

Face aux pénuries révélées par la crise du coronavirus, Emmanuel Macron exhorte l'industrie à produire davantage en France. **p.12**



L. Venance/Pool/Réa



AP/SIPA

Monde L'Amérique veut éviter le désastre

Un PIB en recul de 34% et un chômage passant de 3,5 à 32% : les prévisions pour le deuxième trimestre font froid dans le dos! **p.28**

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

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



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

Challenges est édité par Les Editions
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 : avril 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.

Événement

- 12 La France bat le rappel de son industrie face à la pénurie.
- 14 Respirateurs : Air liquide s'allie à PSA, Valeo et Schneider Electric.
- 16 Tests : bioMérieux aborde l'urgence sanitaire avec une offre complète.
- 18 Logistique : L'Oréal passe commande en Chine pour l'Etat. Masques : la filière textile se plie en quatre.
- 20 Portrait d'Olivier Véran, combatif ministre de la Santé.

France

- 24 La Poste sommée de rouvrir ses agences pour assurer sa mission de service public.
- 26 La SNCF s'est mise au service de la « démobilité ».

Monde

- 28 Aux Etats-Unis, Donald Trump veut éviter le désastre.
- 30 Au Royaume-Uni, les ennemis Keir Starmer et Dominic Raab s'uniront-ils contre l'épidémie ?
- 31 En Espagne, Pedro Sanchez manque de leadership.
- 32 Un choc pétrolier historique. **Notre sélection de The Economist Traduction : Gilles Berton.**
- 34 L'Afrique craint le pire.
- 35 Leaders. La dangereuse surpuissance des Etats.

DIRECTION-REDACTION

Directeur Claude PERDRIEL
Directeur de la rédaction Vincent BEAUFLIS (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 (03-74), Laurent LUBERTIN-VALLERON - édition (03-48).
Rédacteurs en chef adjoints Kira MITROFANOFF (03-24), Thuy-Diep NGUYEN (03-25), Grégoire PINSON (03-13).
Directeur artistique Thierry VERRET (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 MÉRUELX (03-23).
International Sabine SYLUS-ARNAUD - chef de rubrique (03-15), Jean-Pierre DE LA ROCQUE - grand reporter (09-81).
Industrie - Finance Vincent LAMIGEON - grand reporter (03-19), Nicolas STIEL - grand reporter (03-32), Alain-Sébastien VERDEVOYE - grand reporter (03-31).
Services - Grande consommation Jean-François ARNAUD - grand reporter (09-72), Claire BOULEAU (03-28), Pauline DAMOUR (03-11).

High-tech - Médias Marc BAUDRILLER - chef de rubrique (03-51), Véronique GROUSSARD - chef de rubrique (01-44-58-35-85), Delphine DECHAUX (03-20), Léa LEJEUNE (03-97), Paul LOUBIERE - grand reporter (03-22).
Finances privées Eric TRÉGUIER - chef de rubrique (03-34), Virginie GROLLEAU (03-27), Damien PELLE (03-26).
Affaires privées Bertrand FRAYSSE - chef de rubrique (03-18).
Correspondant Philippe BOULET-GERCOURT (New York).
Assistants Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

CHALLENGES.FR

Théobald DRUMARD - rédacteur en chef (03-07).
Isabelle DE FOUCAUD - rédactrice en chef adjointe (09-78), Marion PÉROUD - responsable d'édition (03-09), Esther ATTIAS (01-55-35-56-75), Rémi CLÉMENT (01-55-35-56-71), Laure CROISSET (01-55-35-56-74), Antoine IZAMBARD (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 MELNIER (01-55-35-56-69). Vidéo : Nolwenn MOUSSET (09-90).

EDITION

Secrétaire de rédaction Stéphanie IONNIKOFF - secrétaire générale de rédaction, Christophe BAZIRE - premier secrétaire de rédaction, Emmanuel HAMOU.
Chef de studio Dominique CONTE.
Maquette Isabelle ATLAN, Armelle DUBREIL, Corine POULARD, Cécile RYKIEWICZ.
Photo Isabelle PACOREL (03-57), Laurent VERDIER (03-50).



Top the oligarchs productions/canalt+

En couverture

La vraie vie des espions

Budget, missions... Les services français ont changé de dimension depuis 2008. Et d'image, grâce à la série Le Bureau des légendes. p.46



Crm - Notimex/AFP

Pour le plaisir
Bon de sortie à Liverpool
 Retour sur les lieux où l'histoire des Beatles a commencé. p.68

Entreprise

- 36 Le far west des données.
- 38 Au bonheur des opérateurs télécoms.
- 39 Pendant la crise, les affaires continuent.
- 40 Sondage Odoxa-Adviso Patners sur le télétravail.
- 42 La vérité sur la décomposition du distributeur de presse Presstalls.
- 44 La business school Skema se prépare à un autre monde.

En couverture

- 46 La vie d'espions.
- 49 Services recrutent profils cyber.
- 50 Les guerres secrètes.
- 52 Macron aime les notes.
- 54 Ces ex-agents ou haut-gradés qui ont l'oreille du business.

Finances privées

- 56 Coup de balai sur les placements risqués.
- 58 Immobilier. Le conseil de Marc Fiorentino.

Dossier

- 60 Spécial formation : c'est le moment de se prendre en main.

Affaires privées

- 66 Tendence.
- 68 Pour le plaisir. Sur les traces des Beatles, à Liverpool.
- 71 Livres, par Maurice Szafran.
- 72 Tentations. Les Moocs pour penser le monde d'après.
- 74 Double je, de Pierre-Henri de Menthon et Airy Routier.

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

PUBLICITÉ
 MediaObs, 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.
 Email : initiale du prénom + nom@mediaobs.com.
 Directeur général Corinne ROUGÉ (93-70).
 Directeur délégué Philippe LÉONARD (89-18).
 Directeur de publicité Benjamin COURCHAURE (97-50), avec Céline CLAMAGIRAND (89-17), assistés de Séverine LECLERC (89-11).
 Directeur de publicité digitale Pierre TOUBIN (93-75).
 Immobilier Yves LE GRIFF (36-29).
 Littéraire Quentin CASIER (97-54).
 Marketing direct Xavier PERSONNAZ (97-76).
 Studio/Exécution Cédric AUBRY (89-05).
 Gestion Catherine FERNANDES (89-20).
 www.mediaobs.com

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

Abonnements Luc BONARDI - directeur.
Ventes aux entreprises Joëlle HEZARD.
Fabrication Christophe PERRUSSON, Thibault QUÉRÉ.
Imprimerie Roto France, Lognes.

Challenges

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 message Historia jeté sur couverture en diffusion partielle des abonnés.



Avant-propos

par Vincent Beauflis

Santé et économie

Le prix d'une vie

DES MORTS COMME OBJETS DE STATISTIQUES ! L'exercice est périlleux, mais n'est-ce pas après tout celui auquel nous livrons chaque soir, en écoutant le directeur général de la Santé, Jérôme Salomon, égrener le nombre de décès enregistrés dans les dernières 24 heures. Deux jours de suite de décrue, et c'est l'optimisme qui pointe, en oubliant que le week-end n'est pas propice à la collecte très fiable de chiffres. Et la remontée en flèche du lundi 6 avril (605 morts en milieu hospitaliser) autorise l'avertissement du ministre de la Santé, Olivier Véran (*lire son portrait p. 20*) : « Nous ne sommes pas encore au pic épidémique. » Les chiffres de décès jour par jour dans les grands pays européens (*voir le graphique p. 6*), collectés auprès de l'Institut national d'études démographiques (Ined), semblent pourtant montrer que nous n'en sommes pas loin. L'Italie et l'Espagne l'ont dépassé, et la France a neuf jours de décalage avec l'Italie, quatre avec l'Espagne, selon l'Ined. Déjà, le nombre de nouveaux cas graves admis à l'hôpital diminue depuis le 4 avril. D'où le début d'un débat sur le déconfinement, lancé par le Premier ministre sur TF1, dès le 2 avril. Avec deux injonctions contradictoires : d'une part le confinement s'est montré redoutablement efficace pour réduire la propagation de la pandémie ; et, en même temps, il est redoutablement mortifère pour l'économie. Avec en prime une question éthique : est-il envisageable de mettre face à face ces deux réalités incontournables avec des chiffres ? Tentons-le quand même, après toutes ces précautions d'usage. La politique de confinement coûte 3 points de PIB par mois à l'économie du pays, selon l'Insee, soit 2,4 milliards d'euros de perte d'activité par jour ; mais elle a permis d'éviter une surmortalité de 1 000 personnes chaque jour de confinement, selon l'Imperial College de Londres. Le calcul est vite fait : le prix de la vie est à 2,4 millions d'euros. Sauf que la vie n'a pas de prix, sauf pour les assureurs, dont c'est le métier. Et il n'est pas inintéressant de rappeler qu'ils ont fixé le prix de celle-ci à environ 1,2 million d'euros, montant des dédommagements versés aux familles de victimes de catastrophes aériennes (Concorde et Airbus de Germanwings)... quand celles-ci touchaient des passagers originaires de pays riches. Car, là encore, ce sont les moyens mis en œuvre pour sauver des vies humaines dans nos pays qu'il faudra garder en tête le jour d'après. Un parfait connaisseur de l'Afrique met en avant une autre réalité : éradiquer définitivement le paludisme de ce continent, qui fait 500 000 morts chaque année, coûterait 2,5 milliards de dollars, une fois pour toutes. Soit approximativement le coût d'une seule journée de confinement de la France. ■

B. Delessard/Challenges



Emmanuel Macron (à gauche) visitant l'usine de Kolmi-Hopen à Saint-Barthélemy-d'Anjou, près d'Angers, le 31 mars. « Il nous faut, avant toute chose, produire davantage en France, sur notre sol, a insisté le président. Monter en volume, embaucher, pousser davantage nos capacités. »

Face aux pénuries, l'Etat bat le rappel industriel

Le manque de masques et de respirateurs a poussé pouvoirs publics et entreprises à agir en urgence. Mais ce déficit de production, notamment dans la santé, est révélateur du décrochage français.

Opération reconquête industrielle. Dans l'usine de Kolmi-Hopen, l'un des quatre fabricants de masques français, à Saint-Barthélemy-d'Anjou (Maine-et-Loire), Emmanuel Macron, charlotte sur la tête et blouse bleu ciel, n'a pas seulement voulu rassurer sur l'action de l'Etat face aux pénuries de masques

et de respirateurs. Ce 31 mars, il a aussi sonné la mobilisation de nos industriels pour « produire en France ». Ce slogan, popularisé par le Parti communiste dès les années 1980, est d'une brûlante actualité avec le choc du coronavirus, qui révèle notre dépendance en produits et équipements de santé. « Il nous faut, avant toute chose, produire

davantage en France, sur notre sol », a lancé le chef de l'Etat. Sa priorité : « Partout où nous avons des sites de production français, monter en volume, embaucher, pousser davantage nos capacités et créer aussi de nouvelles capacités de production. »

Quelques jours plus tôt, son appel avait déjà été entendu. Quatre in-

Loïc Venance-Pool/Sipa

dustriels (Air liquide, PSA, Schneider et Valeo) ont créé, à une vitesse express, un consortium pour fabriquer 10 000 respirateurs en cinquante jours. Soit autant que la production d'Air liquide, seul fabricant jusqu'alors, en trois ans (*lire page 14*). « *La mobilisation des industriels et leur capacité à monter en quelques jours ce projet totalement inédit ont été très impressionnantes*, s'exclame Agnès Pannier-Runacher, la secrétaire d'Etat à l'Economie, qui a facilité l'opération. *Cela révèle à quel point nous avons encore d'importantes capacités industrielles.* »

Défaillance publique

Même mobilisation pour produire des masques en urgence. Les initiatives d'industriels français pour fabriquer des modèles « alternatifs », en plus des masques chirurgicaux pour le personnel soignant, se sont multipliées (*lire page 18*). A Bercy, la Direction générale des entreprises (DGE), une administration de 730 agents, plutôt assoupie ces dernières années, s'est mobilisée pour recruter de nouveaux fabricants et organiser les tests de leurs prototypes, notamment dans les laboratoires de la Direction générale de l'armement, qui a l'expérience des masques à gaz. « *En temps normal, cet interventionnisme de l'Etat n'aurait pas de sens*, souligne Thomas Courbe, à la tête de la DGE. *En temps de crise, il est nécessaire de planifier et d'organiser ces productions lancées en urgence.* »

N'empêche. Toutes ces initiatives louables n'effacent pas les défaillances de l'Etat et des industriels, révélées par la crise sanitaire. Dé-

faillance publique d'abord, dans la gestion des stocks de précaution de masques. Après avoir créé un dispositif très ambitieux en 2007, la France a baissé la garde notamment pour des raisons budgétaires – même si elles augmentent, nos dépenses de santé restent inférieures à celles de l'Allemagne (*voir graphique*). « *On s'est dit, ce n'est pas la peine de stocker. Un coup de téléphone en Chine suffira, le moment venu* », a lancé Claude Le Pen, sur France Inter, un économiste de la santé fin connaisseur du dispositif. Et, face à la propagation de l'épidémie, la réaction des pouvoirs publics a été lente, contrairement à ce qu'affirme Olivier Véran, le ministre de la Santé (*lire page 20*).

Pour approvisionner des hôpitaux sous tension, en particulier dans les produits de réanimation, certains observateurs poussent l'Etat à être bien plus coercitif. « *Il faut réquisitionner la production des laboratoires sur notre territoire. Rien ne leur interdit d'exporter des médicaments dont nos hôpitaux manquent cruellement* », réclame Pauline Londeix, cofondatrice de l'association OTMeds (Observatoire Transparence Médicaments). « *La réquisition aggraverait la situation car cela aboutirait à fermer les frontières, alors que nous avons besoin d'acheter à l'étranger* », rétorque Philippe Lamoureux, directeur général du LEEM, qui rassemble les labos pharmaceutiques.

Côté industriels, ces pénuries, du manque de tests à celui des respirateurs, révèlent des faiblesses. « *La comparaison entre la France et l'Allemagne est édifiante* », déplore Philippe Aghion, professeur au

PETITE FORME

► Dépenses de santé (en dollars par habitant)

Etats-Unis 10 586

Allemagne 5 986

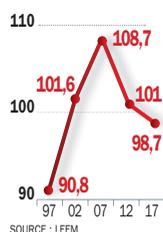
France 4 965

Royaume-Uni 4 070

Chine 688

SOURCE : OCDE, 2018.

► Effectifs de l'industrie pharmaceutique en France (en milliers d'emplois)



Les dépenses de santé de la France, même en hausse, sont inférieures à celles de l'Allemagne. Quant à l'industrie pharmaceutique tricolore, sa situation se dégrade au plan de l'emploi et de la compétitivité.

Collège de France, qui a calculé le poids des activités sanitaires liées au Covid-19. « *Dans ce secteur, la France a décroché depuis le début des années 2000* » (*lire page 19*). Pour les seuls médicaments, la France a vu sa part dans la production (la valeur ajoutée) de la zone euro reculer de 4,5 points alors que l'Allemagne en gagnait 8, selon l'institut Rexecode.

Concrètement, à peine 22% des principaux produits remboursés par l'Assurance maladie sont fabriqués sur notre territoire, selon un rapport du Sénat de 2018. Avec un paradoxe : plus le médicament est remboursé, moins il est produit en France. A l'hôpital, c'est pire, notamment dans les anticancéreux, dont à peine 2% sont produits dans l'Hexagone. « *L'industrie pharmaceutique est souvent considérée comme un point fort, rappelle Emmanuel Jessua, économiste à Rexecode. Mais, sur le territoire français, elle s'est dégradée par rapport à celle de nos principaux voisins, tant en termes de compétitivité que d'activité et d'emploi* » (*voir graphique*).

Prise de conscience

Même si le diagnostic sur le déclin industriel français a été fait à de nombreuses reprises, Etat et industriels semblent réaliser à quel point il est dévastateur dans la santé. « *Il faut construire une résilience. Il n'est pas soutenable d'être à ce point dépendant. Le point de vue des entreprises devrait rejoindre celui de l'Etat, car elles ne peuvent pas se permettre d'être dépendantes d'un seul site ou d'un seul pays*, admet Agnès Pannier-Runacher. *Nous sommes allés trop loin dans les délocalisations.* » Avant l'épidémie, cette grande avocate de l'industrie, passée par l'équipementier Faurecia, peaufinait un « pacte productif » pour muscler ce secteur. « *Nous devons être plus ambitieux* », promet-elle. Beaucoup de cerveaux (à Bercy, à l'inspection générale des Finances ou à Bpifrance) sont déjà mobilisés afin de préparer le « jour d'après » dans l'industrie. Pour que le « *produire en France* » présidentiel ne reste pas qu'un beau discours.

David Bensoussan et Thierry Fabre

Le spectre des faillites

André sera-t-il la première grande entreprise victime du coronavirus ? Racheté en 2018 par Spartoo, le distributeur de chaussures a été placé en redressement judiciaire. La fermeture de ses magasins lui fait perdre 250 000 euros par jour. Selon la Coface, le nombre de défaillances pourrait grimper de 15% cette année.

Alors que la France avait atteint un point bas avec 50 000 faillites l'an passé, ce chiffre dépasserait les 57 000 en 2020. En première ligne, les petits commerces, les hôtels et restaurants, et de plus grosses entreprises déjà en difficulté dans l'automobile ou la métallurgie. Mais la dégradation serait moins forte que lors de la crise

de 2009, qui avait provoqué 63 000 défaillances, soit 25% de hausse. Les mesures gouvernementales de chômage partiel et de garantie de prêts bancaires vont jouer un rôle d'amortisseur. Pas pour André, dont la demande de prêt a été refusée par Bpifrance au motif que l'entreprise était déjà en péril avant la crise. **D. B.**

Union sacrée pour un défi made in France

Respirateurs. Air liquide, PSA, Valeo et Schneider Electric se sont engagés à en produire 10 000 en France avant mi-mai.

Len va des doxas industrielles comme des modes. Elles évoluent au fil du temps. Au début des années 2000, la recette gagnante des chefs d'entreprise, c'était le « *fabless* », les compagnies sans usines. Un dogme prôné par l'ancien PDG d'Alcatel Serge Tchuruk. Les sociétés devaient se concentrer sur leur cœur de métier – conception, développement, marketing – et délocaliser dans des pays à bas coûts la fabrication, considérée comme une activité subalterne. La crise du coronavirus a fait exploser ce modèle. Il faut « *produire davantage en France* », disait fin mars Emmanuel Macron à l'occasion de sa visite à l'usine de masques respiratoires de Kolmi-Hopen, près d'Angers. *Pour réduire notre dépendance, pour ne plus subir*. Ne plus subir... C'est ce que tentent aujourd'hui de faire Air liquide, PSA (Peugeot, Citroën), Valeo et Schneider Electric. Ces quatre groupes ont uni leurs forces pour fournir aux hôpitaux 10 000 respirateurs de réanimation d'ici au 15 mai. Un vrai défi industriel. En cinquante jours, ils vont devoir réaliser ce qu'Air liquide produisait en à peu près trois ans.

Du SMS au consortium

L'histoire débute fin février quand les hôpitaux commencent à accueillir l'afflux de malades. Pour faire face au Covid-19, Air liquide, numéro deux mondial des gaz industriels, décide de doubler sa production de

respirateurs. Le 20 mars, le groupe annonce un triplement des cadences. Ce même jour, Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie et des Finances, envoie un SMS au PDG Benoît Potier. « *Est-ce possible d'en faire plus ?* » Il rappelle. Le gouvernement aimerait une production multipliée par vingt ! Pour effectuer cette montée en puissance, Air liquide a besoin d'aide. D'où l'idée de constituer un consortium. Même s'ils ne connaissent rien au marché de cet équipement médical, PSA, Valeo et Schneider s'imposent tout de suite. Les trois entreprises sont des spécialistes de la production de masse. Augmenter la cadence, gérer une chaîne d'approvisionnement, ils savent faire. Schneider et Valeo connaissent les composants électriques (cartes électroniques, capteurs), PSA, les pièces mécaniques et plastiques.

Mardi 24 mars, une première prise de contact physique a lieu à Antony (Hauts-de-Seine), siège d'Air liquide Medical Systems. Chaque entreprise a dépêché une dizaine de collaborateurs. Après les présentations d'usage avec distanciation de rigueur, place aux choses sérieuses avec l'entrée des deux stars : le respirateur Osiris et le T60, de facture plus complexe. Les produits sont examinés sous toutes les coutures puis désossés par les techniciens d'Air liquide. Les experts de PSA, Valeo et Schneider n'en perdent pas



T. Samson/APP

De l'usine PSA de Poissy au site d'Air liquide à Antony. Les blocs mécaniques des respirateurs sont produits dans les Yvelines puis expédiés dans les Hauts-de-Seine pour l'assemblage final.

une miette. Comme dans *La Leçon d'anatomie du docteur Tulp* de Rembrandt, ils scrutent chaque détail de l'autopsie. Air liquide joue à livre ouvert et partage tout : le plan des produits, les designs, la liste des fournisseurs. Eric Prades, chef de la « task force 10 000 respirateurs », convient de communiquer tous les jours en vidéoconférence avec ses homologues. « *Pour renforcer la cohésion, nous avons constitué des équipes mixtes entre nos quatre entreprises* », dit-il. « *Comme nous ne sommes pas concurrents, ça se passe d'autant mieux entre nous* », complète Yann Vincent, directeur industriel de PSA.



Respirateur de secours Taema Osiris.
En cinquante jours, le consortium va devoir réaliser ce qu'Air liquide produisait en à peu près trois ans.

Les jours suivants, fini les salama-lecs. On entre dans le dur du sujet avec les spécialistes de la *lean management* et les acheteurs de composants. Tout le processus d'assemblage est décortiqué. Dans la perspective d'une production de masse, il faut identifier les points d'achoppement. Produire vingt fois plus, cela veut dire bénéficier de davantage d'espace. Coup de chance, le site d'Antony dispose d'un local vide d'environ 300 mètres carrés. La *task force* y installe trois lignes de production supplémentaires en intégrant les mesures de sécurité afférentes au coronavirus afin qu'il y ait toujours 1 mètre de distance entre les opérateurs. Pour passer du stade artisanal au stade industriel, multiplier les lignes est une condition nécessaire mais pas suffisante. Il convient d'améliorer le process, le rendre plus performant. « Il faut simplifier », résume Jean-Marc Brion, directeur du déploiement industriel à Schneider Electric. *On a alors décomposé le produit en sous-ensembles.* » Ce qui permet de faire apparaître un goulot d'étranglement, le bloc mécanique du respirateur. Comme il y a des similarités entre la fabrication de cette pièce et celle d'une boîte de vitesses automobile, il est décidé de produire

OPÉRATION COMMANDO

10 000 respirateurs à livrer, dont 8500 de type Osiris, qui nécessite une centaine de composants, et 1500 T60, qui en requiert 4 fois plus.

240 nouveaux opérateurs, dont 185 à Antony répartis à parts égales entre les quatre entreprises et 55 salariés PSA à Poissy.

les blocs à l'usine PSA de Poissy (Yvelines). Une fois réalisés, ils sont expédiés à Antony, où a lieu l'assemblage final. Une amélioration est aussi apportée aux tests produits qui jusqu'alors étaient effectués manuellement, ce qui prenait un temps considérable (une heure pour chaque respirateur). « *En dupliquant les équipes et en y apportant davantage de technologie, le rythme pourra être multiplié par vingt* », estime Eric Prades.

Centaine de sous-traitants

Mais, pour atteindre cette cadence, encore faut-il être sûr que les pièces sont disponibles. C'est là qu'interviennent les acheteurs de PSA, de Valeo et de Schneider. Ces spécialistes de la logistique contactent les sous-traitants un à un – il y en a une centaine. Pouvez-vous, dans un délai très court, nous fournir beaucoup plus de composants ? Lorsque la réponse est négative, il faut trouver un plan B. Les trois industriels, de concert avec Air liquide, étudient la possibilité de faire appel à leur propre chaîne d'approvisionnement. « *On peut également redessiner certaines pièces comme les composants électroniques en recourant à l'impression 3D* », indique Geoffrey Bouquot, directeur de la stratégie à Valeo. Vendredi 27 mars, le consortium y voit plus clair sur la façon de réaliser les 10 000 respirateurs. Un échange téléphonique est organisé avec le cabinet d'Agnès Pannier-Runacher et des représentants de l'Élysée et de Matignon. Le scénario privilégié par le gouvernement – produire autant de respirateurs T60 que d'Osiris – n'est pas retenu. Le T60, qui compte quelque 400 composants contre une centaine pour Osiris, est trop com-

pliqué à fabriquer à grande échelle. Les industriels proposent de mettre le paquet sur Osiris (8500 unités) et de réaliser « seulement » 1500 T60. Proposition acceptée. La *task force* doit maintenant recruter 240 nouveaux opérateurs : 185 à Antony répartis à parts égales entre les quatre entreprises et 55 salariés PSA à Poissy. Le consortium fait appel au volontariat, essentiellement dans la région Ile-de-France. « *Les demandes ont afflué* », indiquent les quatre entreprises sans fournir plus de détails. La formation des monteuses ne dure qu'une journée. « *Là encore, on a simplifié au maximum pour permettre aux opérateurs d'aller plus vite* », indique Jean-Marc Brion, de Schneider. La production des respirateurs a débuté lundi 6 avril. Répartis en trois équipes, les volontaires travaillent 24 heures sur 24, six jours sur sept. Munis de masques FFP2, de gants et de blouses de protection, ils sont soumis à des contrôles de température. Un laps de temps de 30 minutes est prévu entre les équipes pour éviter qu'elles ne se croisent. Combien coûte cette mission ? Les industriels sont en « mode commando » et l'aspect financier est secondaire. PSA, Valeo et Schneider se contenteront de facturer les salaires des opérateurs à Air liquide, qui de son côté commercialisera les respirateurs à prix coûtant. Au sein du consortium, c'est le sentiment de fierté qui domine. Fierté de participer à l'effort national, fierté de réduire notre dépendance vis-à-vis des pays étrangers. Et qui sait ? Peut-être que ce projet hors normes de 10 000 respirateurs fera des émules et incitera d'autres industriels à se regrouper. Pour ne plus subir.

Nicolas Stiel

bioMérieux vise juste avec son arsenal

Tests. Dans la bataille pour dépister le coronavirus, le champion français des diagnostics *in vitro* aborde l'urgence sanitaire avec une offre complète.

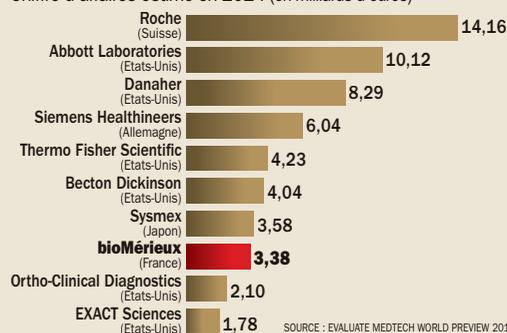
A Verniolle, dans l'Ariège, il y a peu de chances que la centaine de salariés de l'usine bioMérieux entende parler de chômage partiel dans les jours à venir. Le 31 mars, le champion tricolore des diagnostics *in vitro* a annoncé que cette unité produirait en avril « plusieurs centaines de milliers » de son tout nouveau test du Sars-CoV-2, le virus responsable du Covid-19. « *Et en mai, nous monterons en puissance* », promet le fabricant. La production a démarré mi-mars à Verniolle, qui sera le seul site du groupe à fabriquer ce test, baptisé Sars-CoV-2 R-Gené. Les lots iront d'abord aux laboratoires français. De quoi rassurer les autorités, qui ont pris (tardivement) conscience de l'enjeu du dépistage face à la pandémie.

Fiabilité constante

Ce test de type PCR – technique courante en laboratoire – permet de traiter un grand nombre de personnes à la fois. Il s'effectue à partir de prélèvements nasaux et est compatible avec la plupart des plateformes. Comme chez les concurrents, le résultat est obtenu en 4 à 5 heures. Mais, atout compétitif,

Dans le Top-10 mondial

Chiffre d'affaires estimé en 2024 (en milliards d'euros)



Le marché mondial du diagnostic *in vitro* devrait croître de 6% par an. La pandémie met en avant l'expertise de petits laboratoires et pourrait rebattre les cartes.

bioMérieux se targue de sa fiabilité en cas d'évolution du virus : « *Il a pour avantage d'assurer un diagnostic fiable du Sars-CoV-2 dans sa forme actuelle, mais aussi en cas de mutations* », dit Mark Miller, médecin et directeur exécutif des affaires médicales de bioMérieux. Il devrait « *rapidement* » décrocher le marquage CE pour sa commercialisation en Europe, et fait aussi l'objet d'une demande d'autorisation en urgence aux Etats-Unis.

Une belle étape franchie par le français, entré début mars dans la course. Mais pas encore la victoire sur un marché global du diagnostic *in vitro* serré mais florissant. Selon le cabinet Evaluate, celui-ci va croître de 6% par an, passant de 52 milliards de dollars en 2017 (sur un marché pharmaceutique mondial évalué à environ 1 000 milliards) à 80 milliards en 2024. Enjeu de santé publique, la pandémie mobilise les ténors du secteur (Roche, Abbott, Danaher...), tout comme de plus petits laboratoires. Le drame sanitaire permet de montrer ou tester sa science. Voire de rebattre les cartes entre les acteurs.

Solution globale

Comme ses adversaires, bioMérieux a voulu gagner en termes de délais, d'échelle et d'efficacité dans le dépistage. Mais, contrairement à certains qui se focalisent sur l'obtention d'un résultat rapide, il abat la carte d'une offre globale : « *Il s'agit d'une solution complète et complémentaire avec nos différentes technologies, pour répondre à diverses situations : celle où il faut tester beaucoup d'échantillons à la fois, tout comme celle où il ne faut*

Innovations tous azimuts en provenance des laboratoires

C'est une course contre la montre – et à l'échelle. Tous les pays veulent tester leur population. En France, le ministre de la Santé Olivier Véran a dit le 29 mars vouloir réaliser 50 000 tests par jour d'ici à fin avril. La crise mobilise tous les

acteurs, qui profitent souvent de feux verts accélérés des autorités réglementaires. A chaque jour ou presque sa nouveauté. Roche et Hologic ont chacun dégainé mi-mars des plateformes automatisées et rapides (2 à 3 heures). Bosch promet la sienne en

avril. Fin mars, Abbott dévoilait un test qui livre un verdict en moins de 13 minutes ! « *Vu la pénurie, c'est le volume qui l'emportera*, estime Sumit Sayal, expert medtech à Alphavalue. *Même si, à l'arrivée, tout le monde aura sa part du gâteau.* » Christophe Dombu,

expert chez Portzamparc, ajoute : « *Difficile de comparer les tests qui sortent. Mais, dans ce contexte, être un ténor mondial comme Roche ou bioMérieux, habitué à travailler avec les autorités et capable d'assurer la production comme les stocks, est un atout.* »



Plateforme utilisée pour le test Biofire Covid-19. Celui-ci vient d'obtenir le feu vert des autorités américaines.

prendre en charge qu'un seul patient », précise Mark Miller.

Ainsi, en parallèle de son test PCR – qui privilégie donc le volume sur la vitesse – bioMérieux a décroché le 24 mars une EUA (*emergency use authorization*, autorisation d'utilisation en urgence) pour commercialiser aux Etats-Unis un deuxième test, le Biofire Covid-19, entièrement automatisé et fournissant une réponse en 45 minutes. Mais il ne teste qu'une personne à la fois – en urgence, la nuit ou durant les gardes, par exemple. Il sera produit aux Etats-Unis et a été développé avec le département de la Défense, qui a lancé avec bioMérieux un programme commun de recherche sur de nouvelles générations de systèmes de diagnostics (NGDS). « *Nous travaillons depuis quatre ans sur des pathogènes émergents et des risques infectieux pour la population américaine* », poursuit Mark Miller. L'US Army sera le premier client du Biofire Covid-19. « *La promesse d'une belle commande, et une caution solide pour la suite* », pointe Christophe Dombu, expert du secteur chez Portzamparc. Le français veut vendre ce test ultrarapide partout dans le monde.

Offensive internationale

Ultime arme, bioMérieux peaufine une version étendue de son panel Biofire existant, qui permet déjà de tester en 45 minutes les 21 pathogènes les plus souvent responsables de maladies infectieuses respiratoires. Disponible au troisième trimestre, ce nouveau panel intégrera

Test Sars-CoV-2 R-Gene, pour dépister le coronavirus. En 4 à 5 heures, il permet un dépistage de masse et sera produit en grande quantité sur le site de Verniolle, en Ariège, en priorité pour le marché français.



donc le Sars-CoV-2. Comme son test individuel, il s'appuie sur des technologies de Biofire, société américaine reprise en 2014. Une acquisition à l'époque mal vue des marchés en raison de son prix jugé élevé (450 millions de dollars). Mais payante : Biofire est devenue l'épine dorsale de bioMérieux dans la biologie moléculaire – un quart des ventes globales, en hausse de 20% l'an dernier (605 millions d'euros).

« *L'offensive de bioMérieux, encore non chiffrée, pourrait l'aider à résister aux difficultés en Chine, un marché clé* », ajoute Christophe Dombu. Le groupe réalise 18% de ses ventes dans la zone Asie-Pacifique. Depuis son entrée sur le Covid-19, son action a gagné plus de 20%. Pour gagner, le français

mise aussi sur sa présence historique dans 160 pays. « *Nous avons l'expertise, le savoir-faire pour fabriquer à l'échelle industrielle, et la supply chain. C'est important, car il y a des pays qui n'ont encore aucun test* », dit Mark Miller. Muet sur les investissements consentis sur le Covid-19, le groupe avoue qu'il a dû « *réallouer des ressources* » et remiser d'autres recherches. Même discrétion pour le prix des tests. bioMérieux cédera-t-il à la légitime pression des ONG et des payeurs de vendre quasiment à prix coûtant ? Mark Miller plaide l'ADN maison : « *bioMérieux a toujours été attaché à sa mission de santé publique. Nous ferons tout pour que ces tests soient aussi abordables que possible.* »

Thuy-Diep Nguyen

Une mission très spéciale pour L'Oréal

Logistique. En Chine, le groupe commande du matériel médical pour le compte de l'Etat.

Des experts de L'Oréal à la disposition des autorités françaises pour dénicher en Chine le matériel médical qui manque aux hôpitaux français : la démarche est inédite. « Nous avons été sollicités par la cellule de crise mise en place par le ministère de la Santé », explique Barbara Lavernos, directrice générale technologie et opérations de L'Oréal et membre du comité exécutif. Contacté le 24 mars, le groupe dirigé par Jean-Paul Agon s'est mis en ordre de bataille pour mettre ses compétences en matière d'achat et d'organisation



Livraison de masques en provenance de Chine à l'aéroport de Vatry, le 30 mars. L'Oréal fait appel à un prestataire qui vérifie sur place la conformité des produits.

logistique au service de l'urgence médicale. La marchandise est acheminée par le pont aérien mis en place par Geodis entre l'aéroport de Shenzhen et celui de Vatry (Marne) depuis le 30 mars. Face à la pénurie, le numéro un mondial de la beauté avait déjà re-

converti des usines de parfum à la production de gel hydroalcoolique. Cette fois, c'est sa connaissance du *sourcing* en Chine qui est mise à contribution. « Nous connaissons les procédures administratives et nous avons la capacité d'identifier des fournisseurs », souligne la pilote

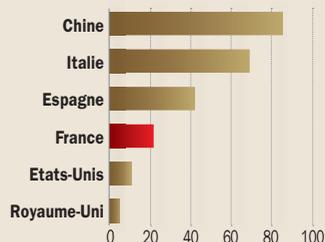
La filière textile se plie en quatre

Masques. Le secteur fabrique des protections pour les secteurs non médicaux.

Ce n'est pas Rosie la riveteuse, icône de la mobilisation des ouvrières américaines pendant la Seconde Guerre mondiale, mais Les Cousettes de Fanny. Cette société, qui fabriquait des bavoirs pour bébé jusqu'à début mars, produit désormais des masques sanitaires en tissu. « Je les livre à des entreprises de services à la personne », raconte sa créatrice de 25 ans, Fanny Dumont, précédemment aide-soignante. Comme elle, des dizaines de TPE-PME ont répondu à l'appel de l'Etat pour fournir ce précieux équipement aux secteurs prioritaires comme l'agroalimentaire ou la grande distribution. « Il y a une incroyable solida-

Pénurie fait loi

► Personnes déclarant porter un masque dans les lieux publics (en %)



La mobilisation du secteur textile ne suffit pas pour l'instant à combler les besoins nationaux de masques, évalués à 13 millions d'unités par jour.

SOURCES : FT, ENQUÊTE YOUGOV (23-27 MARS 2020).

rité de la filière », témoigne Luc Lesénécal, patron des Tricots Saint-James, qui produit 10 000 masques de protection par jour dans des ate-

liers où l'on fabrique d'ordinaire des marinières. « C'est parti comme une traînée de poudre », confirme Guillaume Gibault, fondateur du Slip Français, qui participe au groupement Masques du comité stratégique de filière. Les survivants de ce secteur, ravagé par la concurrence asiatique, ont à cœur de montrer leur agilité et leur inventivité. En quarante ans, leurs effectifs ont chuté de 528 000 à 80 000 personnes en France. Sur l'application de messagerie Telegram, un groupe réunit 320 confectionneurs et fabricants de matière qui s'entraident et reçoivent les consignes. Le site Csfmodeluxe-masques.com a été créé pour éva-

de l'opération. *Mais c'est l'Etat qui décide ce qu'il faut acheter.* »

D'ores et déjà, des milliers de pousse-seringues électriques ont été commandés, des millions de gants de différentes qualités auprès de plusieurs fournisseurs, des centaines de milliers de blouses et des millions de sur-blouses. Des centaines de respirateurs sont en cours de commande, et des « dizaines de millions de masques » suivront. L'Oréal avance l'argent, l'Etat remboursera, mais il n'aura qu'un chèque à faire au lieu d'avoir à payer des centaines de fournisseurs.

Si les experts de L'Oréal sont rodés à l'analyse du marché, à l'identification des fournisseurs et à la rédaction de contrats, les embûches ne manquent pas sur le terrain. « *Il y a beaucoup d'escrocs, des faux appareils, des faux masques, des coquilles creuses et des produits qui ne sont pas conformes*, signale Barbara Lavernos. *Nous faisons appel à un prestataire qui, sur place, vérifie que la marchandise est conforme.* » Une précaution nécessaire, chaque achat donnant lieu à un prépaiement qui bloque la commande.

A.-M. R.

luer la production journalière et centraliser les besoins nationaux. En quelques jours, ils atteignaient 13 millions pour 3 millions d'unités fabriquées quotidiennement. C'est donc une course contre la montre qui s'est engagée. Fin mars, l'Afnor avait publié les guides de fabrication alors que la Direction générale des armées réalisait les premiers tests. « *Notre R&D a travaillé pendant 48 heures pour adapter nos machines, et nous avons formé une centaine de personnes*, raconte Elizabeth Ducottet, PDG de Thuasne. *Nos masques sont très performants avec 98% de filtration.* » Cette entreprise familiale produit habituellement du matériel orthopédique comme des minerves. Les premiers lots de masques, lavables et réutilisables 30 jours, ont été livrés aux pharmacies. Chargeurs a de son côté prévu des masques de « haute valeur ajoutée ». Le début d'une longue bataille.

K. M.



Marc Bertrand/Challenges

PHILIPPE AGHION

Professeur au Collège de France

Article coécrit avec Cécilia Bellora, Elie Cohen, Timothée Gigout-Magiorani et Sébastien Jean.

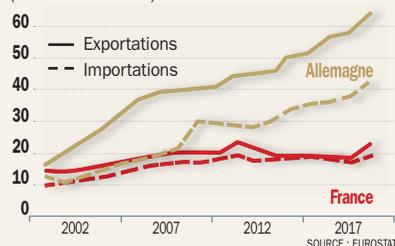
La France a décroché dans les industries de santé

Au même niveau que l'Allemagne au début des années 2000, l'Hexagone a depuis été largement dépassé dans les produits et équipements de santé, après avoir délocalisé sa production.

Ce fut d'abord une pénurie de masques, puis de respirateurs, puis de tests. Nos problèmes d'approvisionnement, notre difficulté à reconverter l'industrie textile pour produire des masques, à mobiliser l'industrie mécanique pour fabriquer des ventilateurs et à monter en puissance dans l'industrie des tests méritent d'être clarifiée. À cet égard, la comparaison entre la France et l'Allemagne dans le commerce de produits sanitaires critiques est édifiante. Que disent les chiffres ?

Les Allemands produisent beaucoup plus de produits liés au Covid-19 que nous, notamment des composants pharmaceutiques (réactifs, médicaments), des appareils médicaux (respirateurs) et les équipements de protection (gants, masques). En 2019, l'Allemagne dégage un très fort excédent commercial médical (20 milliards d'euros), alors que la France est tout juste à l'équilibre, affichant un déficit significatif pour les équipements de protection et les appareils médicaux. Et l'Allemagne exporte dix fois plus de composants liés aux tests du Covid-19 que la France. Cette asymétrie s'est creusée depuis le début des années 2000. En 2002, les exportations allemandes des produits liés au Covid-19 dépassent de peu celles de la France, pour un solde commercial comparable. C'est ensuite dans la production d'appareils médicaux que l'écart s'est le plus creusé. Les importations de la France viennent majoritairement de l'Union européenne, principalement d'Allemagne (19%). Mais nous dépendons aussi de la Chine (4,5%) ou des Etats-Unis (4,1%).

Commerce des principaux produits sanitaires (en milliards d'euros)



L'Allemagne dégage un excédent commercial de 20 milliards sur les produits de santé, quand la France est à l'équilibre.

En outre, 26,5% de nos importations proviennent de la Belgique et des Pays-Bas : en réalité, une partie de ces flux vient probablement de plus loin et ne fait que transiter par les ports d'Anvers et de Rotterdam. Que retenir de cette comparaison ? La délocalisation de nos chaînes de valeur est cohérente avec nos avantages comparatifs dans les services et les produits à haute valeur ajoutée, mais elle a créé de la dépendance. Cela a compromis les capacités de notre industrie à répondre à cette crise. La France ne doit donc pas se contenter de relancer la demande, elle doit aussi repenser sa politique industrielle. Le but : plus de capacités productives, plus flexibles et plus compétitives. Cela nécessite des investissements massifs dans la recherche, la création d'une Darpa – la très efficace agence d'innovation américaine dans la défense – et l'instauration d'un nouveau pacte social : contribution progressive (par emprunt obligatoire) à l'effort de reconstruction et possible allongement sélectif de la durée du travail. ■

Olivier Véran, combattant aguerri

Face à l'épidémie, le ministre de la Santé défend avec pugnacité la stratégie du gouvernement. A l'hôpital, où il a fait ses armes comme praticien et militant. Et sur le front médiatique. Quitte à quelques contorsions.

Jean-François Corty n'en est toujours pas revenu. Ce généraliste, ancien de l'ONG Médecins du monde, qui exerce dans une clinique parisienne, a reçu il y a une semaine un appel du ministre de la Santé. « *Je sortais d'une garde, je consulte mon répondeur et j'entends la voix d'Olivier Véran qui me demande de le rappeler* », raconte-t-il, encore ébahi. La raison ? Fin mars, alors que l'épidémie est loin d'avoir atteint son pic en Ile-de-France, le praticien assure au Huffington Post qu'« *une logique de tri* » a démarré entre les malades du Covid-19, faute de lits de réanimation disponibles. Or, à cette date, les services du ministère soutiennent que ces unités ne sont pas débordées en région parisienne. « *Le ministre souhaitait avoir un retour direct du terrain et comprendre le sens exact de mes paroles*, se souvient Jean-François Corty. *Je lui ai expliqué que, en accord avec les urgences des hôpitaux voisins, ma clinique ne transférerait plus certaines personnes âgées proches de la mort pour ne pas les encombrer, et qu'elles étaient placées directement en soins palliatifs.* » L'échange dure une quinzaine de minutes. Avant de raccrocher, le ministre l'incite à le tenir au courant de la suite.

Connecté au terrain

Face à l'épidémie la plus grave du siècle, Olivier Véran sait que l'information est une arme clé. Une arme pour adapter en permanence le système de soins au coronavirus et réduire le décompte morbide de ses victimes quotidiennes. Une arme

ASCENSION FULGURANTE

22 avril 1980
Naît à Saint-Martin d'Hères (Isère).

2007
Vice-président du syndicat des internes des hôpitaux.

2009
Neurologue au CHU de Grenoble.

2011
Suit le master politiques de santé de Sciences-Po.

2012
Député PS de l'Isère.

2016
Soutient le candidat Emmanuel Macron.

2017
Député LREM de l'Isère, rapporteur du budget de la Sécu.

2020
Ministre des Solidarités et de la Santé.

Portrait
Olivier Véran,
arrivant à l'Élysée,
le 26 février.

aussi pour éviter que la gestion de cette crise sanitaire sans précédent se transforme en gigantesque boulet pour le gouvernement et altère sévèrement les chances de réélection d'Emmanuel Macron en 2022. Chaque matin, il quitte l'appartement qu'il occupe au ministère, à quelques mètres de son bureau, pour rejoindre la fameuse « *war room* », la cellule de crise, située à l'étage juste en dessous.

Là, une quarantaine de médecins, pharmaciens, épidémiologistes et hauts fonctionnaires surveillent heure par heure l'évolution de la pandémie et lui remontent les informations en temps réel. Des études épidémiologiques aux inquiétudes des élus, en passant par le ressenti des infirmières ou le système D des hôpitaux, le ministre veut tout savoir et ne néglige aucune source. « *Olivier considère qu'on ne peut pas mener de bonne politique sans une connaissance ultrafine des dossiers sur le fond*, décrypte son ami Yann Bubien, patron du Centre hospitalier universitaire de Bordeaux et ex-conseiller d'Agnès Buzyn. *Il lit et consulte toujours beaucoup avant d'arrêter sa position.* »

Avant chacun de ses arbitrages, il s'assure aussi d'avoir l'aval de l'Élysée et Matignon. « *Les échanges avec le président de la République et le Premier ministre sont quotidiens*, nous décrit-il. *De sorte que nous avons le même niveau de connaissance de la situation et que les prises de décisions sont fluides.* » Par téléphone, en visioconférence ou lors de quelques réunions physiques, il partage au jour le jour avec Emmanuel Macron et

Edouard Philippe les données issues de son administration sur l'évolution des capacités des hôpitaux, les transferts de malades, les résultats des expérimentations thérapeutiques ou encore les pénuries de médicaments.

Avec le chef de l'Etat, les envois de SMS peuvent se prolonger jusque tard dans la nuit. Comme Emmanuel Macron, le jeune ministre de la Santé – il fêtera ses 40 ans le 22 avril – a la réputation de dormir peu. Les deux hommes se connaissent bien. Olivier Véran a fait partie des tout premiers élus socialistes à rallier le candidat d'En marche ! en avril 2016 et, très vite, il l'a alimenté en idées pour le volet santé de son programme. C'est lui qui a par exemple suggéré la fin du numerus clausus à l'entrée des études de médecine pour lutter contre le manque de médecins.

Premier communicant

A l'heure où 67 millions de Français s'inquiètent de la durée du confinement, Olivier Véran endosse surtout le rôle de premier communicant. Il se déploie sur les radios et télévisions pour répéter l'importance des gestes barrières et de la limitation des sorties au strict minimum. Il rappelle inlassablement que toutes les décisions sont prises à la lumière du consensus médical et des recherches scientifiques. Sur le plateau de BFM TV, il a même dessiné deux courbes sur une feuille de papier pour exposer la stratégie visant à retarder la propagation du virus afin d'éviter la saturation des hôpitaux. Une scène devenue culte sur les réseaux sociaux. ▶▶▶





Francois Henry/Rea

1.

Olivier Véran, une ambition au chevet de l'hôpital

1. En 2012, avec Geneviève Fioraso lors de la campagne des législatives, à La Tronche (Isère). La future ministre de l'Enseignement supérieur lui propose d'être son suppléant. « Il ne s'y attendait pas, mais a accepté tout de suite », se souvient-elle.

2. En avril 2017, lors de la campagne présidentielle d'Emmanuel Macron en Isère. Il fait partie des premiers élus PS à rejoindre le candidat d'En marche! en avril 2016, qu'il alimente en notes et idées sur les sujets de santé publique.

3. En mai 2017, dans son bureau du CHU de Grenoble. Neurologue, Olivier Véran continue de suivre des patients jusqu'en 2019. Une pratique qui lui permet de bien saisir les enjeux de l'hôpital, pour lequel il se bat comme député de la majorité depuis trois ans en demandant une hausse des budgets.



Nicolas Tavernier/Rea

4.



XAVIER VILLA/SIPA

2.



JEAN-PIERRE CLATOT/AFP

3.

4. Le 16 février 2020, passation de pouvoir avec Agnès Buzyn au ministère de la Santé. A 40 ans, le jeune ministre défend avec force la réactivité du gouvernement face à la crise sanitaire, rappelant qu'on l'avait accusé d'être anxigène quand il a lancé « l'alerte maximale » le 22 février.

5. Le 27 février, visite de l'hôpital de La Pitié-Salpêtrière, à Paris, avec Emmanuel Macron. Proche du président, il échange avec lui tous les jours sur l'évolution de l'épidémie, parfois jusque tard dans la nuit. Il prépare déjà l'après-coronavirus et assure que « l'Etat saura se souvenir des sacrifices du personnel hospitalier ».



Martin Bureau/POOL/AFP

5.

►►► « Dans cette épidémie, je me suis promis une chose, relate le ministre. Je veux dire aux Français tout ce que je sais au fur et à mesure, ne rien leur cacher. La transparence est un élément indispensable à la bonne gestion d'une crise sanitaire. » La stratégie est payante. Sa notoriété et sa cote de popularité ont explosé en un mois. Selon l'institut de sondage Elabe, il est désormais le seul responsable politique, avec Nicolas Hulot, à récolter plus d'opinions positives que négatives. « C'est un excellent communicant, très pédagogue, observe Claude Evin, ex-ministre de la Santé sous Mitterrand. Et, dans ce genre de période, la communication est cruciale. » Histoire de contrer le procès en impréparation, il ne manque jamais une occasion de souligner qu'on l'avait accusé d'être anxigène lorsqu'il avait lancé l'« alerte maximale » contre le coronavirus dès le 22 février. Ou qu'à peine nommé ministre il a recruté au sein de sa garde rapprochée le professeur Antoine Tesnière, spécialiste de la réanimation.

Droit dans ses bottes

Mais l'art de la communication en temps de crise impose quelques contorsions. Le 11 mars, Olivier Véran se rendait avec Jean-Michel Blanquer dans une école d'Issy-les-Moulineaux pour marteler qu'« il ne faut pas avoir peur d'amener ses enfants à l'école ». Deux jours plus tard, Emmanuel Macron annonçait la fermeture de tous les établissements... « Le message reste vrai, maintient-il, droit dans ses bottes. Nous avons fermé les établissements scolaires pour éviter que le virus se propage rapidement, mais aller à l'école n'était pas dangereux pour les élèves. » Le 1^{er} avril, devant les députés, il a aussi déclaré avoir passé les premières commandes de masques chirurgicaux « avant même que les usines de production aient rouvert leurs portes » en Chine. Las, le secrétaire national de la CGT-Douanes, Olivier Balzer, a affirmé au député européen Manuel Bompard (LFI) que l'Etat n'avait effectué aucune importation de masques jusqu'en mars. Quelques semaines plus tôt déjà, le ministre avait mis en cause la ges-

tion des stocks sous François Hollande. Dans l'Hémicycle, il avait évoqué un stock d'Etat d'1 milliard de masques jusqu'en 2013, qui avait fondu à 150 millions en 2020 à la suite de décisions prises en 2011 et 2013. L'ex-ministre de la Santé, Marisol Touraine, n'a pas tardé à riposter en avançant le chiffre de 750 millions en 2017, juste avant son départ. « *Je ne sais pas ce qui s'est passé après, confie-t-elle, mais je constate que personne au gouvernement n'a depuis contesté mes chiffres, c'est donc que le ministre a les mêmes.* » Olivier Véran a d'ailleurs décroché son téléphone pour calmer la polémique avec sa prédécesseure. « *La situation et le virus évoluent constamment, il doit forcément adapter sa politique et son discours*, l'excuse Edouard Couty, ex-directeur de l'organisation des soins au ministère. *Bien sûr que la France n'avait pas parfaitement anticipé une telle pandémie.* »

Activiste de la santé publique

Olivier Véran ne craint ni le débat ni la controverse. Inconnu des Français il y a peu, ce fils d'un ingénieur en informatique et d'une professeure d'anglais est loin d'être un novice en politique. A l'été 2017, alors que les députés macronistes découvrent le Palais Bourbon, lui a déjà connu une législature sous François Hollande. En 2012, la députée socialiste Geneviève Fioraso, séduite par le dynamisme de ce jeune neurologue de l'hôpital de Grenoble, lui avait proposé d'être son suppléant. Et, une fois nommée ministre de la Recherche, elle lui avait laissé sa place dans l'Hémicycle durant près de trois ans.

A l'Assemblée, il s'est fait un nom en s'attaquant de front à plusieurs sujets de santé publique. En 2013, il fait éclater au grand jour le scandale des médecins intérimaires qui profitent des pénuries de personnel pour monnayer très cher leurs compétences auprès des hôpitaux. L'année suivante, il bataille contre les agences de mannequins qui emploient des jeunes femmes anorexiques. Et, en 2015, il se bat pour la mise en place du paquet neutre de cigarettes et contre les lobbys de l'alcool, qui voulaient revenir sur les interdictions publicitaires.

Ce qu'ils disent de lui



Ségolène Royal, candidate PS en 2007 à la présidentielle : « *Sur TF1, le 15 mars, il m'a empêchée de parler des restrictions budgétaires à l'hôpital, mais c'est la vérité. Plus de 900 millions d'euros ont été retirés en 2018, et 600 en 2019.* »

Geneviève Fioraso, ex-ministre (PS) de la Recherche : « *Il est capable de prendre rapidement des décisions dans un contexte de forte tension. Il est brillant et s'est toujours fait repérer dans ses fonctions.* »

Claude Evin, avocat, ex-ministre (PS) de la Santé : « *Il a la délicate mission d'expliquer une politique évoluant avec la connaissance du virus. Il le fait avec maîtrise et humilité.* »

Laurent Pietraszewski, secrétaire d'Etat à la Réforme des retraites : « *Il a le don d'expliquer avec pédagogie la lutte du gouvernement contre cette épidémie. Il a une grande capacité d'écoute.* »

Thierry Beaudet, président de la Mutualité française : « *Même si nous avons parfois des désaccords, je reconnais que c'est un ministre qui maîtrise le fond des dossiers, tant en matière de santé publique que de protection sociale.* »

Marisol Touraine, présidente d'Unitaid, ex-ministre (PS) de la Santé : « *Député sous François Hollande, il était très actif sur les sujets de santé et très pugnace sur les dossiers qui lui tenaient à cœur.* »

Il faut dire que le jeune député PS a déjà quelques années de militantisme derrière lui. Etudiant en neurologie au milieu des années 2000, il adhère au très contestataire syndicat des internes des hôpitaux. En 2007, il suit le mot d'ordre de grève contre la politique de Roselyne Bachelot, mais s'exaspère vite du flou des motifs brandis par ses leaders. « *On s'était rendu compte qu'ils étaient incapables d'avoir un discours argumenté sur les raisons de la grève, s'amuse son comparse de l'époque, Benoît Elleboode, devenu directeur de la stratégie du groupe de cliniques Elsan. Ça nous avait choqués et on avait pris la tête du syndicat l'année d'après pour l'orienter vers une ligne plus réformiste.* »

Député défenseur de l'hôpital

La fibre politique ne quittera plus Olivier Véran. En 2011, il s'inscrit au master de Sciences-Po consacré aux politiques de santé. « *Il voulait tout comprendre des circuits des décisions politiques et administratives, se souvient Didier Tabuteau, président de la section sociale du Conseil d'Etat et directeur du master. On sentait qu'il voulait se donner les moyens de peser un jour au niveau national.* » Hasard ou prémonition, cette année-là, le premier cours portait sur l'histoire des crises sanitaires et la grande épidémie de grippe espagnole de 1918...

Des bancs de Sciences-Po au fauteuil de ministre de la Santé, l'ascension éclair d'Olivier Véran aura pris moins de dix ans. Et, lors de ses rares moments de répit, il prépare déjà l'après-coronavirus. Lui qui s'est battu en coulisses depuis trois ans comme député de la majorité pour augmenter le budget des hôpitaux a scrupuleusement noté la double promesse du président de la République d'investissements massifs et d'augmentations salariales à l'issue de l'épidémie. « *L'Etat saura se souvenir des sacrifices consentis par les personnels hospitaliers* », confirme-t-il.

Un sujet sensible pour ce médecin qui recevait, il y a quelques mois encore, des malades souffrant de sclérose en plaques à l'hôpital de Grenoble. Au soir du premier tour des municipales, sur TF1, il a d'ailleurs perdu son calme face à Ségolène Royal, qui lui rappelait les restrictions budgétaires infligées aux hôpitaux. « *Je n'ai pas de leçons à recevoir, je connais mieux que vous la difficulté que traverse l'hôpital* », lui rétorque-t-il du tac au tac. « *Il connaît parfaitement l'hôpital*, confirme Bernard Granger, psychiatre à Cochin et membre du Mouvement de défense de l'hôpital public. *Toute la question est de savoir s'il aura l'oreille d'Emmanuel Macron pour obtenir des crédits sonnants et réverbérants.* » Son prochain combat. **Laurent Fargues**

Sipa

La Poste rouvre à marche forcée

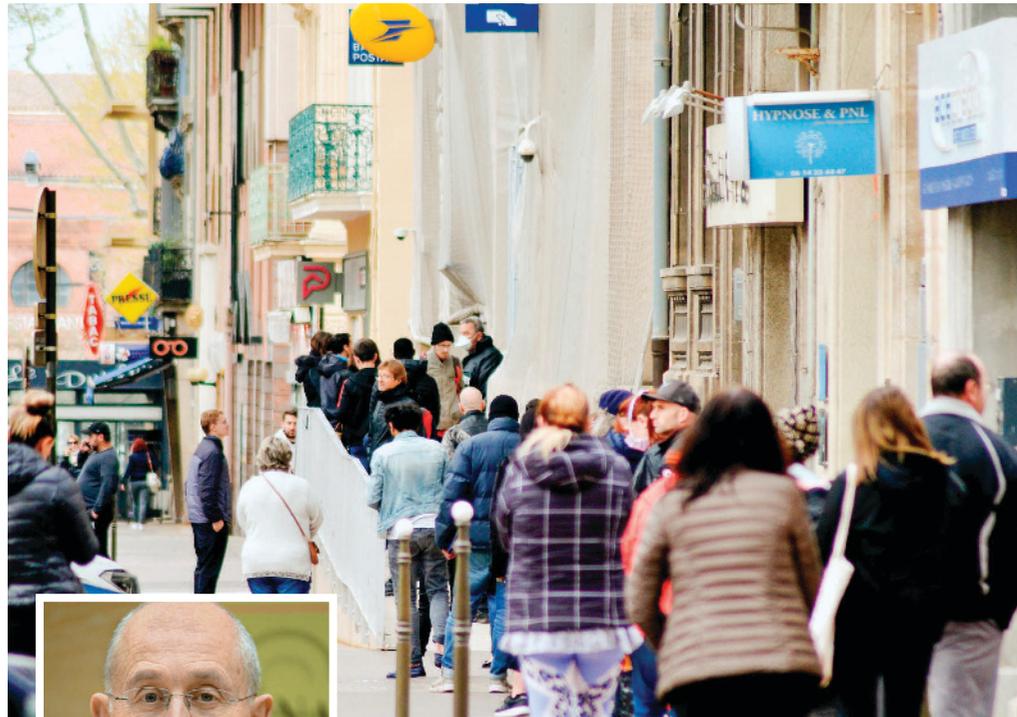
Malgré un pilotage social vigilant, le PDG Philippe Wahl a été sommé par l'exécutif de relancer ses services bancaires et postaux, jugés essentiels.

Coup de fil de l'Élysée, convocation par Matignon : Emmanuel Macron et Edouard Philippe ont placé Philippe Wahl, PDG de La Poste, sous pression et l'ont sommé de s'exécuter. L'établissement devra organiser l'ouverture de 5 000 bureaux d'ici à la fin avril sur les 7 700 que compte le réseau – cela alors que, au début de la crise, 1 600 avaient été laissés en activité. La politique de la direction de La Poste, attentive aux difficultés logistiques et à celles rencontrées par son personnel, a ainsi été biffée d'un trait de plume. Le message de l'exécutif est martial : La Poste doit tenir son rang de grand service public.

Pressions locales

Eric Lombard, directeur général de la Caisse des dépôts, qui détient depuis début mars la majorité du capital de La Poste, tente de dégager les éléments positifs de la situation : « Les demandes soulignent à quel point il y a dans tout le pays un besoin de La Poste », explique-t-il. Mais en réalité, sur le terrain et au siège du groupe, les décisions imposées la semaine passée laissent un goût amer. La pression des élus locaux, notamment, n'a été que modérément appréciée.

« La Poste doit redevenir ce service public de proximité qui participe à la cohésion et à l'unité de notre pays », a ainsi lancé la députée LREM de l'Ain Olga Givernet, souli-



Gilles Rolfe/Rea

File d'attente devant un bureau de poste à Narbonne, le 2 avril. Philippe Wahl (à g.), PDG de La Poste, doit ouvrir à terme 5 000 agences pour permettre le versement des prestations sociales, et assurer tout simplement le service public.

gnant par exemple les difficultés des coopératives agricoles à recevoir leurs chèques de règlements de commandes. « Mais, dans le même temps, les mairies ont fermé massivement les agences communales accueillies dans leurs murs, réduisant leur nombre de 6 500 à 1 000

dans les territoires ruraux », pointe Aline Guerard, responsable CFDT au sein du groupe. « On ne peut pas demander à un guichetier de monter au front et prendre des risques pour sa santé, comme un soldat qu'il n'est pas, pour 1 600 euros par mois », s'agace un dirigeant.

La Poste n'a pourtant pas chômé pour se réorganiser dans la crise.

« *L'activité n'est pas de celle que l'on peut transférer en télétravail* », souligne Eric Lombard. Il a donc fallu gérer les mises en « quatorzaine » au sein des équipes touchées par le virus, les droits de retrait dans les centres de tri, désinfecter les locaux d'accueil du public, alourdir la tournée de facteurs concentrée au départ sur trois jours.

De leur côté, Rémy Weber, qui dirige La Banque postale, et Anne-Laure Bourn, en charge du réseau et

MAILLAGE SOUS TENSION

Le réseau

7 700

bureaux.

10 000

partenaires
(points retrait).

Le dispositif de crise

1 850

bureaux ouverts
pour les
prestations
sociales, avec
pour objectif
5 000 fin avril.

1 000

agences postales
communales
sur 6 500.

n'avons-nous pas prêté une attention suffisante à un autre sujet sensible : la distribution de la presse », reconnaît un haut dirigeant.

Furieuse de voir la diffusion de ses journaux malmenée, l'Association de la presse d'information générale, présidée par l'influent Jean-Michel Baylet, ex-ministre et PDG du groupe La Dépêche, fait passer le message à Matignon. Pour compléter la charge, Philippe Villin, ancien directeur général du *Figaro*, se fend d'une violente tribune dans *L'Opinion* contre la stratégie générale de Philippe Wahl. L'assaut fonctionne et convainc le gouvernement de reprendre la main. En oubliant vite qu'il avait pu, jusqu'alors, se féliciter de la gestion sociale de La Poste : elle avait évité que les postiers ne rejoignent en rangs serrés les manifestations contre la réforme des retraites. Mais c'était il y a longtemps : l'hiver dernier.

Grégoire Pinson

En toute indiscretion

Par Nicolas Domenach

Mélenchon revit comme s'il était aux affaires

Un membre de la garde rapprochée de Jean-Luc Mélenchon confie de la France insoumise « *aussi mobilisé, aussi aiguisé que s'il était aux affaires* ». Fini le ronchon, le déprimé : « *Ce n'est pas au moment où l'histoire nous donne raison qu'on va baisser pavillon, on ne va pas se laisser donner des leçons par des amateurs qui sont beaucoup moins prêts que nous le serions pour affronter une telle crise.* »

La Résistance inspire

Le secrétaire national du PCF **Fabien Roussel** a repris l'expression « *les jours heureux* », titre du programme du Conseil national de la résistance pour battre le rappel des troupes communistes et des compagnons de route intellectuels afin de préparer l'après-pandémie.



Hamilton/Rea

La jeune garde LR avec Aurélien Pradié et Guillaume Peltier va plus loin avec les « *fondamentaux révolutionnaires du gaullisme* », les Insoumis réclamant de martiales « *réquisitions et nationalisations* », comme dans le programme adopté en mars 1944. Le député ex-LREM Matthieu Orphelin fait presque figure de rêveur avec sa « *sobriété heureuse* ».

De l'ingratitude des peuples

La période guerrière est propice aux réminiscences historiques. Comme le prouve cette réflexion déabusée d'un proche du président de la République concernant l'avenir de ce dernier : « *Les peuples ne supportent pas ceux qui leur rappellent les épreuves qu'ils ont traversées, fussent-ils en vainqueurs.* » Comme Winston Churchill et Charles de Gaulle, sortis du jeu politique en 1945 et 1946. Pour y revenir ensuite.



Demarthon/ATP

Un groupe « Jour d'après » à l'Assemblée

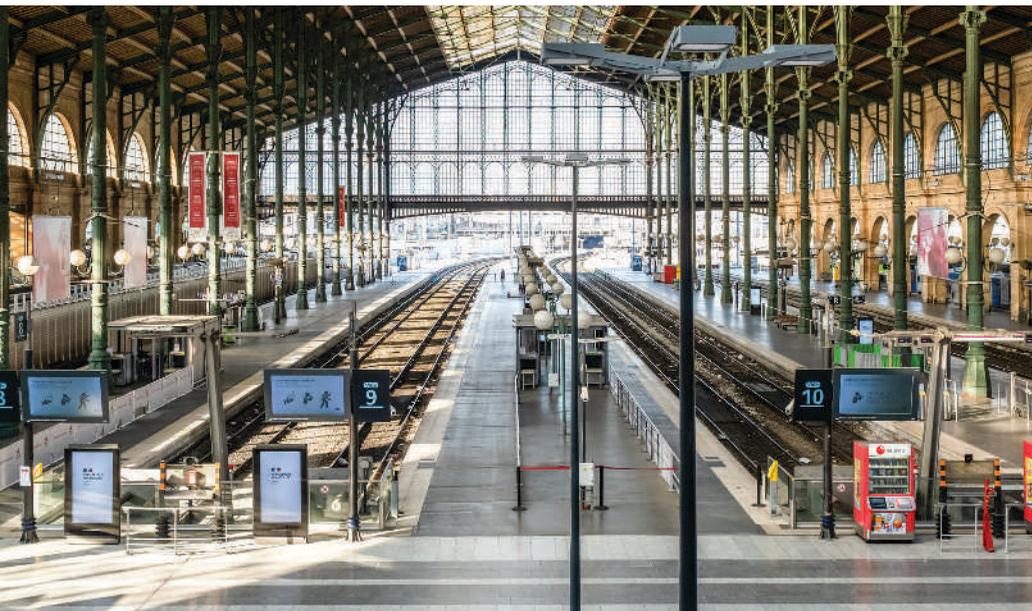
L'appel de 60 parlementaires « *pour construire ensemble le jour et le monde d'après* », initié notamment par les députés **Paula Forteza** et Aurélien Taché, a démarré en fanfare. Le site *Lejourdapres.parlement-ouvert.fr* a été visité plus de 2 millions de fois le jour de son lancement, avec déjà 400 contributions au compteur. De quoi poser les fondements d'un groupe écologiste transpartisan à l'Assemblée nationale.

La majorité joue à l'après-Philippe

Qui pour remplacer Edouard Philippe une fois la crise passée? Lors d'une boucle confidentielle entre dirigeants de la majorité, la question a tourné vingt minutes. Bruno Le Maire? « *Marqué à droite.* » Gérard Darmanin? « *Idem, quoique habile et plus populo.* » Valérie Pécresse? « *Trop parisienne.* » Xavier Bertrand? « *Il refusera.* » Thierry Breton? « *Pas social.* » Olivier Véran? « *Trop tôt, trop jeune.* » Yannick Jadot? « *De l'épaisseur, mais pas capé.* » Et si, après Edouard Philippe, c'était tout simplement Edouard Philippe? « *Il assure.* » Un peu trop? « *S'il en sort renforcé, il faudra changer de chef du gouvernement, ce qu'avait fait de Gaulle avec Pompidou après mai 1968; et s'il s'en sort mal aussi, ce que n'avait pas fait Sarkozy avec Fillon.* »

La SNCF en freinage d'urgence

Déjà affaiblie par les grèves de l'hiver, la compagnie ferroviaire voit son activité considérablement réduite par l'épidémie. La facture s'annonce salée.



Gare du Nord, à Paris, le 1^{er} avril. La SNCF fait encore circuler « plus de 3 000 trains par jour, surtout dans le sens domicile-travail », précise son PDG, Jean-Pierre Farandou.



TGV médicalisé transportant des malades, le 29 mars. Une nouvelle mission dont les cheminots « sont particulièrement fiers », souligne Jean-Pierre Farandou.

« **J**e suis un directeur, assumé, de la démobilité », postait sur Twitter, le 3 avril, Alain Krakovitch, le directeur de SNCF Voyages, appelant ses clients à prendre soin d'eux et à rester confinés. Assurément un constat qu'aucun dirigeant du groupe ferroviaire n'aurait jamais imaginé faire un jour ! Avec désormais 5% à 7% seulement des TGV, Eurostar, Thalys et Intercités en activité et 10% à 15% des TER et des Transiliens sur les rails, sans parler des forces de l'ordre postées dans les gares pour empêcher les Franciliens de partir en vacances de Pâques, le groupe voit ses missions de service public plutôt chamboulées.

« *C'est vrai que cette crise va à l'encontre de notre métier, faire voyager les gens, et qu'il se passe quelque chose d'extraordinaire qui met en question l'essence même de l'entreprise* », confie le PDG, Jean-Pierre Farandou, pour qui la SNCF « *reste néanmoins un service essentiel du pays* ».

D'abord, fait valoir le successeur de Guillaume Pepy, « nous assurons une offre de transport avec la circulation de plus de 3 000 trains par jour, surtout dans le sens domicile-travail, notamment en Ile-de-France, afin d'aider les infirmières, les policiers et tous ceux qui doivent se rendre à leur travail ». Le trafic de marchandises est par ailleurs maintenu, avec désormais davantage de trains de fret en circulation que de trains grandes lignes.

De nouvelles missions ont aussi été attribuées à l'entreprise, comme la mobilisation – une première en Europe – des TGV sanitaires. Lancées le 26 mars, ces opérations de transfert de malades, baptisées « Mission Chardon », sont désormais régulières, supervisées par le Samu de Paris et une cellule spécialisée au sein de la compagnie ferroviaire. « *Tous les cheminots en sont particulièrement fiers* », tient à préciser Jean-Pierre Farandou.

Reste la question des chantiers de rénovation des infrastructures de

SNCF Réseau, pour lesquels 6,2 milliards d'euros d'investissement ont été budgétés en 2020. A l'arrêt, ils devraient reprendre après un accord avec la Fédération du BTP. Mais au compte-gouttes : « *Ils seront limités aux chantiers prioritaires à l'exploitation* », confie-t-on à la direction. Pas question de reprendre ceux du CDG-Express, par exemple.

Les syndicats restent d'ailleurs vigilants sur cette question, « *afin de mettre à l'abri tout cheminot dont l'activité serait jugée non indispensable* », prévient SUD-Rail, tandis que, localement, la CGT Cheminots appelle les salariés à exercer leur droit de retrait. Pour l'heure, cependant, l'entreprise dit ne pas enregistrer de hausse des débrayages liés à l'épidémie de Covid-19.

Si la direction estime qu'il est encore trop tôt pour évaluer le coût de cette crise, l'addition risque d'être lourde. Déjà affaiblie par les grèves de 2019, l'entreprise avait fini l'année dans le rouge (801 millions d'euros de pertes) et lancé un plan d'économies. Ce dernier est néanmoins « *suspendu* », selon son PDG, en attendant d'être recalibré à l'issue de la crise.

Pauline Damour

TRAINS CONFINÉS

Plan de transport de la SNCF (le 3 avril)

5%

Intercités.

7%

TGV.

10% à 15%

TER.

15%

Transilien.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

Bonne semaine



AFP

Jean Castex revient en première ligne

Cet énarque de 54 ans, ancien de la Cour des comptes et maire LR de Prades (Pyrénées-Orientales), a été chargé par le Premier ministre de la « coordination d'un groupe de travail interministériel pour réfléchir à la stratégie de déconfinement ». Directeur de cabinet de Xavier Bertrand à la Santé en 2010, il s'était occupé du plan contre le virus H1N1.



S. Ortola/Réa

Gabriel Attal mobilise

Le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Education nationale a mis en place

la plateforme Jeveuxaider.gouv.fr afin de recruter des volontaires pour créer une réserve civique « Covid-19 ». Il a déjà reçu 250 000 demandes depuis le lancement le 22 mars. Ces bénévoles seront chargés d'apporter de l'aide alimentaire aux plus fragiles, de garder les enfants des personnels soignants, de maintenir un lien avec les personnes âgées.

Mauvaise semaine



Hamilton/Réa

Didier Lallement se discrédite

Le préfet de police de Paris a provoqué la polémique sur les réseaux sociaux et l'embarras de la communauté scientifique en affirmant que ceux qui sont aujourd'hui hospitalisés sont ceux qui n'avaient pas respecté le confinement dès le début. Ne ferait-il pas mieux de veiller sur les conditions de transport de ceux qui sont obligés de travailler? Et se contenter de contrôler?



C. Lebedinsky/Challenges

L'œil de GHISLAINE OTTENHEIMER

Le Parlement devra, lui aussi, se repenser

Depuis le 22 mars, date à laquelle a été voté par les deux Chambres le projet de loi d'urgence sanitaire, on n'entend plus parler du Parlement. Pas une ligne dans les journaux, pas un tweet. Rien. Ce qui compte, c'est l'action de l'exécutif.

La représentation nationale s'est évaporée dans l'indifférence générale. Et le temps semble loin où l'on assistait à ce qui ressemble rétrospectivement à une comédie : effets de manche, obstructions, amendements bidons... Etat d'urgence oblige, le gouvernement gouverne. Seul. Il confine, réquisitionne, comme l'y autorise la loi. Et il dépense aussi, à tout-va. Sans autorisation ni discussion préalable. Qu'importe, pour le moment, il faut sauver le navire. Mais déjà certains députés s'inquiètent : demain, comment pourront-ils justifier de leur utilité alors qu'en temps de crise ils n'ont servi à rien ? Ils ont raison. Il a fallu attendre le 5 mars pour qu'un député cardiologue pose une question au gouvernement sur la pénurie de masques, et tout le monde semble avoir découvert ce jour-là, en écoutant la réponse d'Olivier Véran, que la France avait supprimé l'organisme chargé de stocker les masques... Pourtant, certains savaient. Ou auraient dû savoir. Les choses auraient été tellement différentes si quelques élus ayant un peu d'expérience – ou de jugeote – avaient alerté très tôt l'opinion, harcelé le gouvernement, proposé de réunir une sorte de consortium d'entreprises du textile pour fabriquer des masques. Idem pour les gels, les respirateurs. Ils auraient pu



AFP

également compiler le maximum de données venant de Chine sur ce virus. Bref, s'ils avaient été dans l'action, peut-être auraient-ils changé le cours des choses. En tout cas, ils auraient alerté, et aujourd'hui, le Parlement serait grand. S'ils veulent réhabiliter la démocratie parlementaire, il faudra à l'avenir que les élus se comportent de manière plus efficace. Y compris au sein de la majorité LREM. En contrôlant, en alertant de manière claire et solennelle, en ayant une vision, en allant à l'essentiel. Pour le Parlement, plus rien ne pourra être comme avant. Mais pour le gouvernement non plus. Il faudra aussi que l'exécutif soit plus à l'écoute et manifeste un peu plus de considération à l'égard de ceux qui ne pensent pas comme lui. Quelle réponse a été donnée à Eric Ciotti qui, fin février, demandait que des mesures soient prises à la frontière italienne ? Ou à Jordan Bardella qui, à la même époque, s'inquiétait que les vols en provenance de Chine ne soient pas interrompus ? Et à Jean-Luc Mélenchon ou à Marine Le Pen, qui réclamaient à cor et à cri que l'hydroxychloroquine soit accessible aux malades ? ■

L'Amérique veut éviter le désastre

Une semaine après le « CARES Act », à plus de 2 000 milliards de dollars, Washington prépare déjà un autre plan pour combattre les effets économiques du coronavirus : le PIB américain pourrait s'effondrer de 34 % au deuxième trimestre.

Oubliez les superlatifs, les records battus, les comparaisons avec 1929, les 10 millions de nouveaux chômeurs en deux semaines. Oubliez... si vous le pouvez. Le problème de l'économie américaine n'est pas tant l'ampleur de sa chute que de savoir quand elle touchera le fond. « Faut-il même employer le mot de chômage ? C'est un drôle d'animal, cette crise du coronavirus. Les gens, en réalité, ne souhaitent pas retourner au boulot à l'heure actuelle. Il vaudrait mieux parler de coma artificiel », note Justin Wolfers, de l'Université du Michigan, classé par le FMI en 2014 parmi les 25 jeunes économistes les plus brillants du monde. *La question, pour le médecin, est de savoir s'il peut sor-*

tir son patient du coma. Pour l'économie américaine, c'est la question à 20 000 milliards de dollars. »

Vannes grandes ouvertes

Tenter d'y répondre, c'est imaginer un trépidé auquel il manquerait une jambe : personne ne peut dire la vitesse à laquelle les Etats-Unis viendront à bout du Covid-19. Mais le reste commence à se faire jour. Les dégâts, d'abord. Les 10 millions de nouveaux chômeurs ne sont qu'un début, des centaines de milliers de personnes sans travail n'ayant pas encore pu enregistrer leur demande d'emploi, vu la saturation des bureaux du travail. Les prévisions sont abyssales à court terme. Goldman Sachs table sur une contraction du PIB de 34 %, en

rythme annuel, au deuxième trimestre. A la Réserve fédérale de St. Louis, les économistes pronostiquent la disparition de 47 millions de jobs, qui se traduirait par un taux de chômage de 32%. Estimation à la louche, bien sûr, même les experts de banques centrales ont le sentiment de jouer aux fléchettes dans le noir les yeux bandés. L'autre aspect qui commence à se dessiner plus nettement est l'action du gouvernement. A la guerre comme à la guerre, même les gouverneurs républicains réclament que l'on ouvre en grand les vannes de l'argent public pour voler à la rescousse de l'économie. L'encre du « CARES Act », un plan de sauvetage à plus de 2 000 milliards promulgué le 26 mars, est à peine sèche

La crise révèle de nouvelles stars démocrates

Connaissez-vous Gretchen Whitmer ? Tony Evers ? Andrew Cuomo ? Gavin Newsom ? Jusqu'à ces dernières semaines, il fallait habiter respectivement le Michigan, le Wisconsin, l'Etat de New York et la Californie pour que ces noms de gouverneurs soient familiers. Mais le coronavirus a tout changé : du jour au lendemain,

ils se sont révélés dans la crise. Selon un sondage réalisé pour Associated Press, 57 % d'Américains approuvent la réponse de leurs gouvernements d'Etat, contre seulement 38 % celle de l'Etat fédéral. Le contraste avec la gestion désastreuse de la crise par Donald Trump est saisissant à New York, où le démocrate Cuomo et son style

musclé-pragmatique-empathique tranche avec le show quotidien du président. Au point de menacer la nomination de Joe Biden ? « Non », Cuomo ne pense pas se présenter à la présidence. Pas en 2020, en tout cas. Après ? Quelques stars démocrates sont nées, elles pourraient bien venir hanter les nuits des Républicains. ■



Gavin Newsom. L'action du gouverneur démocrate de Californie est largement soutenue par ses concitoyens.

AP/Sipa





Donald Trump, à Washington, le 31 mars. Le président des Etats-Unis voudrait faire passer une loi de grands projets d'infrastructures pour redémarrer l'économie.

que l'on négocie déjà le prochain, qui pourrait tenter de redémarrer l'activité avec de grands projets d'infrastructures. Le contenu de la future loi fait l'objet d'un bras de fer épique au Congrès, mais personne ne met en doute sa nécessité ni son coût, qui devrait être du même ordre que celui du plan déjà voté. Du côté de la Réserve fédérale, son président Jerome Powell, dont l'action énergique est largement saluée, a lui aussi ouvert les vannes en grand. Le système financier peut craquer, bien entendu, voire s'écrouler, mais à la différence de 2008-2009, cette crise n'est pas une crise financière. C'est une pandémie.

Rien à voir avec 2008

Le pied qui manque vraiment, dans ce tableau, est celui du redémarrage. D'abord parce qu'on ne sait pas quand il sera possible sans mettre en danger la santé des Américains. Ensuite, parce que personne ne sait trop comment la reprise se fera : sur le mode diesel asthmatique, toussotant, ou avec la vista d'une Formule 1 ? Les économistes de Goldman Sachs voient l'économie se redresser à la mi-2020, avec un bond du PIB de 19%, en rythme annuel, au troisième trimestre. Pour Justin Wolfers, qui se garde bien de faire des prévisions, ce n'est pas si absurde : « Il y a beaucoup plus de

Queue devant un One-Stop Career Center, à Las Vegas, le 17 mars. Chaque jour, des centaines de milliers de personnes essaient de s'enregistrer comme demandeur d'emploi. Mais les « bureaux de travail » sont saturés.

raisons d'être optimiste sur un rebond de l'économie américaine en l'espace de deux trimestres que c'était le cas en 2008. La récession de 2008 a vraiment fait sentir ses effets sur cinq ans; celle-ci, si l'on en croit les optimistes, pourrait être terminée en un trimestre. Et même si vous êtes un peu plus pessimiste, vous risquez de tabler sur deux années vraiment dures, pas quelque chose d'aussi durable que la Grande Récession. »

Question centrale : dans quel état sortira l'économie américaine de ce coma ? Marc Zandi, de Moody's Analytics, prévoit que le rythme des nouvelles infections atteindra un pic en mai et aura fortement diminué à la fin juin. « Si le virus et la réponse médicale suivent grosso modo ce scénario, alors la plupart des entre-

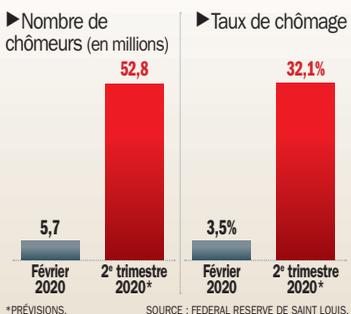
prises auront repris leurs activités au troisième trimestre, ce qui se traduira par un rebond à deux chiffres, en pourcentage, pour la croissance du PIB », analyse-t-il. La moitié environ des salariés retrouveraient vite leur job. Mais, « même avec un virus passant au second plan, la morosité économique persistera, avec une croissance d'emplois anémique et un chômage élevé persistant, liés à la peur que le virus reparte de plus belle et entrave les voyages, le commerce et le développement des affaires. »

Coma artificiel généralisé

Même prudence chez Janet Yellen, l'ex-présidente de la Fed : « Si les entreprises sont vraiment endommagées et taillent à la hache dans leurs investissements en R&D, ou bien si les qualifications des salariés ne sont plus à jour, ces événements peuvent avoir des effets durables. » Tous ces experts le reconnaissent : l'économie d'un tel pays ne se redémarrera pas d'un tour de clé, comme si de rien n'était. Suite au 11-septembre 2001, il avait fallu deux ans et demi pour que le trafic aérien revienne à la normale. Cette fois, il ne s'agit plus d'une catastrophe isolée, mais d'un coma artificiel généralisé. Le réveil sera périlleux.

Philippe Boulet-Gercourt
(correspondant à New York)

Des prévisions abyssales



Finis le plein-emploi ! Les 10 millions de nouveaux chômeurs enregistrés début avril ne sont qu'un début. Plus de 47 millions d'emplois pourraient disparaître.

Le Brexit les sépare, la crise sanitaire pourrait les unir

Pro-Union européenne, sir Keir Starmer a été élu samedi 4 avril à la tête du Labour, en remplacement de Jeremy Corbyn.



Ministre des Affaires étrangères, le brexiter dur Dominic Raab remplace Boris Johnson, atteint du Covid-19, à la tête du gouvernement.

connus par leurs pairs comme de brillants juristes. Fils d'un émigré qui a dû fuir la Tchécoslovaquie en 1938 en raison de ses origines juives, Raab a fait ses études de droit à Oxford puis à Cambridge, avant d'entamer une carrière comme spécialiste de droit international auprès du ministère des Affaires étrangères, puis comme membre du cabinet Linklaters à la City de Londres.

Fils d'une infirmière et d'un fabricant d'outils, diplômé d'Oxford, Starmer est passé de l'ombre à la lumière grâce à sa défense victorieuse de deux activistes poursuivis par McDonald's pour diffamation. Anobli par la Reine pour son engagement et son intégrité, il est ensuite devenu le chef du service des poursuites de la Couronne en 2008, l'un des plus hauts postes de l'administration judiciaire britannique.

Statures d'homme d'Etat

Tandis que le nombre de décès dus au Covid-19 ne cesse de croître, la crise sanitaire pourrait forcer ces deux bretteurs de la politique britannique à laisser leurs épées au fourreau. En fin stratège, le Premier ministre « intérimaire » et le leader de l'opposition en profiteraient pour taire momentanément leurs différends afin de mieux se construire des statures d'hommes d'Etat. Même si leurs éventuelles discussions ne seront pas dénuées d'arrière-pensées ! D'un côté, Raab aura à cœur de défendre la stratégie contestée de Boris Johnson face à la pandémie. De l'autre, Starmer sera tiraillé entre un soutien formel au gouvernement et une opposition frontale. Selon certains experts, la formation d'un gouvernement d'union nationale, comme lors de la Seconde Guerre mondiale, ne serait pas à exclure. Mais ce scénario impliquerait qu'ils enterrent la hache de guerre sur le Brexit. *That's impossible!* **Jean-Pierre de La Rocque**

A ma droite, le conservateur, brexiter pur et dur, Dominic Raab, 46 ans, actuel ministre britannique des Affaires étrangères, qui assume – techniquement – le rôle de Premier ministre tant que Boris Johnson n'est pas rétabli du Covid-19. A ma gauche, l'euro péiste et travailliste Keir Starmer, 57 ans, élu samedi 4 avril comme successeur de Jeremy Corbyn à la tête du Labour. Pour le moment, les deux hommes ne sont pas censés se rencontrer. Mais si Raab était finalement adoubé – officiellement – comme Premier ministre

intérimaire, au cas où « Bojo » ne pourrait pas reprendre son job, alors leur face-à-face deviendrait inévitable. Et sans doute viril ! Car leurs passes d'armes sur le Brexit ont laissé des traces après que Starmer a notamment qualifié de « désastreuse » la première intervention de Raab au Parlement comme ministre du Brexit de Theresa May, le 12 juillet 2018.

Figures de la méritocratie

Pourtant, leurs antagonismes politiques ne doivent pas cacher leurs rares points communs. Figures de la méritocratie, l'un et l'autre sont re-

L'Espagne manque d'un leader

Il y a quelques semaines, le pays s'apprêtait à enterrer ses années d'austérité. L'urgence sanitaire a rebattu les cartes et fragilisé un gouvernement déjà instable.



« **N**ous n'abandonnerons personne en chemin », a promis Pedro Sanchez le 28 mars, la mine grave, lors de son discours aux Espagnols confinés et dévastés par l'ampleur de l'épidémie de coronavirus. Après le flottement des premiers jours, le président du gouvernement d'Espagne veut montrer qu'il tient les commandes. Qu'il est au-dessus des polémiques qui émergent au sein même de son équipe, difficile coalition entre les socialistes du PSOE et Podemos. Au-dessus aussi des protestations des gouvernements régionaux, qui lui reprochent d'empiéter sur leurs compétences, spécialement au Pays basque et en Catalogne, où les nationalistes défendent leur pré carré. Pedro Sanchez tente de créer un bouclier social pour amortir les effets de la crise sur la classe moyenne, tout en soutenant les entreprises à l'arrêt. « *Le plan espagnol est dans*

la ligne de ce qui se fait dans les pays de l'entourage, en visant à faciliter l'accès au crédit pour les entreprises, à aider à maintenir l'emploi en offrant d'autres leviers que le licenciement, et à transférer des revenus aux plus défavorisés », décrit l'économiste Raymond Torres de l'institut Funcas.

Débâcle de l'emploi

Mais les choses ont mal commencé. Malgré les efforts de l'exécutif pour mettre en place rapidement le chômage partiel, les employeurs ont actionné les licenciements au premier coup de frein. Le mois de mars s'est soldé par une débâcle sans précédent de l'emploi, avec 900 000 licenciements. « *Le pays a détruit plus de postes de travail durant ces deux semaines de mars qu'en 100 jours après la chute de Lehman Brothers* », indique le ministre de la Sécurité sociale, José Luis Escrivá.

Conférence de presse de Pedro Sanchez, à Madrid, le 28 mars. Le chef du gouvernement espagnol apparaît comme écartelé entre ses ambitions sociales et la tiédeur du patronat qui lui demande de ne pas charger la barque.

Il y a quelques semaines encore, l'Espagne était l'un des pays européens qui résistait le mieux au ralentissement, avec une prévision de croissance de 1,6% pour cette année. Le gouvernement s'apprêtait à présenter son projet de Budget qui allait définitivement enterrer les années d'austérité. Depuis, le pays est devenu l'un des points névralgiques de la crise sanitaire en Europe. « *Il est clair que nous entrerons en récession cette année : 2020 n'aura pas douze mois, mais neuf ou dix* », a annoncé Pedro Sanchez en présentant son décret de mesures urgentes pour armer l'économie face au choc.

Précédent Zapatero

Mais le chef du gouvernement sait qu'il risque d'être emporté par la crise sanitaire, comme avant lui un autre socialiste, José Luis Rodríguez Zapatero, avait été happé par le tsunami de la Grande Récession. « *La violence de la crise devrait en principe avoir un effet rassembleur, mais il est difficile de discerner un mouvement clair* », constate le politologue Pablo Simon. Leader fragile, sans majorité réellement stable, à la tête d'un gouvernement de coalition volcanique, Pedro Sanchez est apparu ces derniers jours comme écartelé entre ses ambitions sociales et la tiédeur du patronat qui lui demande de ne pas charger la barque. « *Les délibérations de conseils de ministres, qui durent sept heures, ou bien des décrets publiés à 23 h 45, pour prendre effet le lendemain matin à la première heure, laissent une impression de manque de leadership* », estime Fernando Vallespin, professeur de sciences politiques à l'Université Autonoma de Madrid. Selon lui, Pedro Sanchez est moins occupé à gouverner qu'à rester dans les rails de l'action européenne en tablant sur un plan commun de sortie de crise. Car il sait que c'est sans doute à Bruxelles, plus qu'à Madrid, que va se jouer son avenir. **Cécile Thibaud (à Madrid)**

En toute indiscretion



A. Machado/Reuters

Bolsonaro reste droit dans ses bottes

Bains de foule, déni, mensonges, priorité au business... Dans sa gestion de crise du Covid-19, le président du Brésil **Jair Bolsonaro** ne dévie pas d'un iota, malgré les concerts de casseroles l'appelant à démissionner, malgré Facebook et Twitter qui ont retiré le 31 mars des messages trompeurs sur « *la grippe* », comme il appelle le virus. Et même s'il a fini par porter un masque en public, le 3 avril, il a prôné comme remède une simple « *journée de jeûne pour délivrer le pays du mal* ».

Breton est envoyé au front

Les « corona bonds » sont devenues un tel chiffon rouge dans une Europe du Nord tétanisée pour ses économies que le commissaire européen au Marché intérieur **Thierry Breton** a joué les pompiers dans la presse outre-Rhin. Accordant des entretiens le 30 mars au grand quotidien *Frankfurter Allgemeine* et le 2 avril à la bible des affaires *Handelsblatt*, il a martelé : « *Aucun pays n'a les moyens de surmonter seul la crise. Ni l'Allemagne, ni les Pays Bas, ni la France. Personne.* » Un appel clair à une solidarité.



AFP

Sturgeon serre les dents

Le 3 avril, lors d'une interview télévisée, la Première ministre d'Ecosse **Nicola Sturgeon** a tenté de remotiver ses

concitoyens sur la nécessité du confinement, en évoquant ses proches : « *La simple idée que je ne peux pas rendre visite à ma mère et mon père... Si je m'autorisais à y penser, j'en serai bouleversée.* » Et d'ajouter que sa sœur et sa belle-sœur, qui « *font partie des personnels soignants en première ligne sur le front* » et lui racontent le combat, prouvent qu'« *il y a des moments clé dont la magnitude nous dépasse* ».

Marée noire sur le secteur pétrolier

Les stocks s'accumulent dans le monde, poussant certains producteurs à vendre à perte. Le choc sur l'emploi sera massif.

Malgré le tweet du président Trump, claironnant le 2 avril qu'un accord de limitation de la production était proche entre Russes et Saoudiens – ce qui a fait s'envoler les prix du brut de plus de 30% –, le marché du pétrole a repris le 6 avril sa tendance : celle d'un krach qui a fait fondre de moitié le cours du baril depuis le début de l'année. Les économies à l'arrêt devraient faire reculer de 20 à 30% la demande au deuxième trimestre. La chute des prix est aussi liée à la guerre à trois que se livrent l'Arabie saoudite, la Russie et les Etats-Unis. Le royaume saoudien a joué le bou-tefeuf, le 7 mars, en augmentant sa production. Dans sa ligne de mire, Moscou bien sûr ; mais aussi les Etats-Unis, premier producteur mondial depuis 2017. Les premières victimes du krach sont d'ailleurs les producteurs américains de pétrole de schiste.

Américains en danger

Moins rentables que leurs rivaux, les « *oilmen* » devraient réduire leurs dépenses de 40% dans les semaines à venir. « *Les conséquences vont être terribles*, prévient Benjamin Louvet, gérant Matières premières à OFI AM. *Les pétroliers américains ont des assurances qui ne couvrent que 43% de leur production pour 2020.* » Symbole de ces difficultés : le grand pétrolier du Dakota, Whiting Petroleum, a annoncé son entrée en processus de faillite. L'action, qui cotait 150 dollars en 2015, se traite désormais à 0,37 dollar. Autre illustration : le baril de Wyoming Asphalt Sour, un pétrole dense utilisé principalement pour produire du bitume, est tombé à un prix négatif. « *Cela veut dire que les producteurs en font cadeau,*

Chute de pression



La demande devrait reculer de 20 à 30% au deuxième trimestre. Pour absorber le krach, les majors baissent leurs investissements de 20% en 2020.

car ils n'ont aucun endroit pour le stocker », poursuit Benjamin Louvet. Un phénomène qui pourrait se généraliser. Le grand négociant international Trafigura Group évoque un scénario d'ici un mois de « *stocks mondiaux pleins* » et des sociétés qui « *devront vendre à perte* ». Pour absorber le choc, les majors se sont constitué un véritable trésor de guerre en levant, depuis mi-mars, 32 milliards de dollars sur le marché obligataire. Tout en baissant de 20% leurs investissements pour 2020. Le russe Lukoil ou le saoudien Aramco réduiront, eux, la voilure de 25%. Selon UBS, certains grands projets structurants, comme ceux en haute mer de Total, dans le Golfe du Mexique et au Nigeria seront retardés. Les victimes collatérales sont bien sûr les équipementiers spécialisés. D'après le cabinet Rystad Energy, c'est au total plus d'1 million d'emplois qui devraient être amenés à disparaître en 2020 chez les parapétroliers. Des prévisions très sombres, qui se sont confirmées le 6 avril avec l'annonce par Vallourec de la suppression de 900 postes en Amérique du Nord. **A. I.**

SCIENCE ET Avenir

sciencesetavenir.fr

SPÉCIAL
POMPÉI
LES DERNIÈRES
DÉCOUVERTES



Dans le secret de LA MATIÈRE

Les nouveaux bosons de Higgs
L'énigmatique 5^e force



LES RÉPONSES AU CORONAVIRUS

• Les traitements • Le vaccin

Chez votre marchand de journaux
ou sur www.sciencesetavenir.fr



L'Afrique craint le pire

Malgré une population jeune et l'expérience des épidémies, les pays du continent noir pourraient enregistrer « des millions de morts ».

AFRIQUE © The Economist

Avec une augmentation du nombre de malades similaire à celle constatée en Italie au même stade, l'Afrique du Sud est le pays d'Afrique le plus touché par la pandémie de Covid-19. Mais la plupart des 54 pays du continent sont touchés. Certains espèrent que le temps chaud et humide ralentira la propagation du virus. Rien ne l'assure. Et cela pourrait être bien pire qu'ailleurs. Car ils possèdent moins de médecins et de matériel que les pays occidentaux, qui ont déjà du mal à faire face.

Certes, l'Afrique est un continent jeune confronté à un virus qui tue surtout les plus âgés. Et les gouvernements ont très tôt fermé les frontières et interdit les vols aériens. Ainsi, l'Afrique du Sud a décidé le confinement avant le Royaume-Uni. La précocité des mesures adoptées a aussi permis d'améliorer la disponibilité des tests : plus de 40 pays africains peuvent aujourd'hui en effectuer. Le continent peut également compter sur son expérience en matière de maladies infectieuses : les épidémies d'Ebola entre 2014 et 2016 ont fourni de précieuses leçons aux décideurs politiques. Une expérience qui autorise David Nabarro, le délégué spécial de l'OMS pour le Covid-19 en Afrique, à déclarer : « *Je suis convaincu que les pays africains surmonteront cette épreuve plus vite que les pays européens.* »

1 médecin pour 5 000 Africains

Reste que l'inquiétude est vive de voir les systèmes de santé locaux être submergés. L'Afrique subsaharienne ne compte qu'un médecin pour 5 000 habitants, contre 1 pour 300 en Europe. Le Kenya ne dispose que de 130 lits de soins intensifs et le Malawi, d'à peine 25. Quant aux respirateurs, le Mali et le



Nigériens faisant la queue pour une prise de température, à Abuja, le 30 mars. Plus du quart des habitants du Nigéria se croient immunisés contre le Covid-19 parce qu'ils sont des « enfants de Dieu ».

UN TEMPS DE RETARD



*AU 1^{er} AVRIL. SOURCES : OMS, AFR JEUINE AFRIQUE.

Si les premiers malades ont été diagnostiqués plus tard sur le continent noir qu'en Europe, la propagation du coronavirus suit le même rythme, notamment en Afrique du Sud.

Mozambique n'en alignent qu'un par million d'habitants. Au vu de ce manque de capacité, la maladie pourrait faire « des millions de morts », estime le secrétaire général de l'ONU, Antonio Guterres, qui a lancé un appel pour mobiliser 3 000 milliards de dollars.

L'état de santé général de la population inquiète. Et les gouvernements ont parfois du mal à convaincre leurs citoyens de la dangerosité du virus. D'abord en raison de la propagation des *fake news*, qui trouvent en Afrique un terreau fertile. Ainsi, au Congo, beaucoup considèrent que le Covid-19 est une maladie qui ne touche que les blancs. Et plus du quart des Nigériens se croient immunisés parce qu'ils sont des « enfants de Dieu ». La religion favorise parfois la diffusion du virus. En Tanzanie, le président John Magufuli a refusé de fermer les églises, déclarant : « *C'est là que l'on peut vrai-*

ment guérir. Le coronavirus est le diable, il ne peut survivre dans le corps de Jésus. »

50% des citoyens en bidonville

Mais les obstacles sont tout autant matériels. Le confinement est difficile à faire respecter dans les villes, où vivent deux Africains sur cinq. Plus de la moitié de ces citoyens s'entassent dans des bidonvilles. A Kampala, capitale de l'Ouganda, 71% des familles dorment dans une seule pièce. Se laver régulièrement les mains relève de la gageure. A Makoko, immense bidonville de Lagos, moins de 20% des logements possèdent l'eau courante. De plus, pour l'immense majorité de ces gens, ne pas travailler signifie ne pas manger. « *Ce ne sera pas le coronavirus qui nous tuera, lâche un Ougandais devant un étal de marché déserté. Ce sera la faim.* »

© The Economist - London 2020

Bonne semaine



AP / Sipa

Anastasia Vassilieva met la pression sur Poutine

Membre de l'Alliance des médecins de Russie, cette docteure se démène pour fournir du matériel de protection aux soignants très démunis des hôpitaux provinciaux. Arrêtée sous un prétexte fallacieux, puis relâchée, elle entend bien profiter de sa médiatisation internationale pour faire réagir les autorités.



School For Advanced Research

Laurie Santos fait un tabac

Fondé en partie sur des conseils pratiques, le cours en ligne de cette enseignante

en psychologie de l'université américaine de Yale affiche un record d'inscriptions. Celles-ci ont progressé de 295% depuis le début de l'année, pour atteindre 1,3 million. Malgré le désastre annoncé des Etats-Unis face à l'épidémie de Covid-19, elle a lancé un podcast baptisé Le Laboratoire du bonheur.

Mauvaise semaine



AFP

Viktor Orbán verrouille son pouvoir

Profitant de la crise sanitaire, le Premier ministre hongrois, figure de la démocratie dite « illibérale », a fait voter par le Parlement des décrets lui conférant des pouvoirs illimités. Déjà pointé du doigt par Bruxelles pour ses multiples manquements à l'Etat de droit, il sait que ses homologues européens sont incapables de tomber d'accord sur une sanction éventuelle.

LEADERS

©The Economist

Dangereuse surpuissance des Etats

Pour endiguer la pandémie, nombre de pays pratiquent une surveillance médicale étroite de leur population. Si cela perdurait, le pouvoir des politiques deviendrait démesuré.

En quelques semaines, un virus d'un dix-millième de millimètre de diamètre a profondément transformé les démocraties occidentales. Les Etats ferment les entreprises et confinent leurs populations. Ils promettent des centaines de milliards de dollars pour soutenir l'économie. Au vu de ce qui se passe en Corée du Sud ou dans la cité-Etat de Singapour, la confidentialité médicale paraît sur le point d'être supprimée. Le monde assiste à la plus spectaculaire extension du pouvoir des Etats depuis la Seconde Guerre mondiale.

Face à la pandémie, ceux-ci doivent certes agir avec détermination. Mais l'histoire montre qu'ils n'abandonnent pas toujours le terrain conquis lors d'une crise, ce qui, aujourd'hui, a des implications en matière de surveillance des individus. La propagation de l'épidémie de Covid-19 incite les Etats à utiliser leurs capacités à contrôler les données individuelles. A Hong-kong, des applications permettent de vérifier si les citoyens respectent le confinement. La Corée du Sud affirme que recenser automatiquement les contacts personnels des nouveaux contaminés donne des résultats en dix minutes au lieu de vingt-quatre heures.

Certains estiment que cette extension du pouvoir de contrôle étatique ne sera que temporaire. Mais la crise actuelle rappelle la Seconde Guerre mondiale ou encore la Grande Dépression. Et, dans ces deux cas, on a vu s'installer un Etat plus étoffé, doté de pouvoirs et de responsabilités accrus. Certains changements actuels resteront bienvenus. Ce serait une bonne chose que les Etats soient mieux préparés à une nouvelle pandémie et qu'ils investissent plus dans la santé publique. Mais les mauvaises habitudes prises risquent de perdurer.

Beaucoup de gouvernements seront tentés de céder à la tentation autarcique, ce qui aggraverait les tensions sur le commerce mondial. A plus long terme, une expansion importante et durable de l'Etat pourrait même déboucher sur une forme de capitalisme moins dynamique. Mais les plus grands soucis se situent ailleurs : ce sont les abus de pouvoir et les menaces sur les libertés. Certains politiques profitent déjà de la situation pour s'arroger des pouvoirs démesurés, comme en Hongrie, où le Premier ministre Viktor Orbán tente d'instaurer un état d'urgence permanent.

Le plus inquiétant reste toutefois l'extension de la surveillance intrusive. La collecte et le traitement massifs de données se banalisent car ils permettent de

Nul ne sait où cela s'arrêtera, surtout si, parce qu'elle a éliminé le virus, la Chine hypersurveillée est érigée en modèle.

gérer la pandémie. Mais cela exige que l'Etat ait un accès routinier aux données médicales des citoyens. Grande sera la tentation de continuer à les utiliser après la pandémie, comme les mesures antiterroristes après le 11-Septembre 2001. On commença par traquer les tuberculeux ou les trafiquants de drogue, mais nul ne sait où cela s'arrêtera, surtout si, parce qu'elle a éliminé le virus, la Chine hypersurveillée est érigée en modèle. La surveillance est indispensable pour faire face au Covid-19, mais la meilleure défense contre un Etat surpuissant viendra des citoyens eux-mêmes, pour qui un gouvernement pandémique ne serait pas une bonne chose au quotidien. ■



Télétravailleur en visioconférence. Dans la semaine du 22 au 28 mars, les quatre principales applications de visio du marché ont été téléchargées 34 millions de fois, soit 32 fois plus que lors d'une semaine moyenne au quatrième trimestre 2019.

Le far west des données

L'accès aux datas est devenu incontournable dans la gestion de la crise sanitaire. Pour le meilleur. Mais aussi pour le pire.

Google Hangouts, Microsoft Teams, Houseparty, Zoom... En quelques semaines, le confinement généralisé a popularisé les applications de visioconférence, désormais outil quotidien de centaines de millions de télétravailleurs dans le monde. « *En mars, dans l'Hexagone, les téléchargements de ces services en ligne se sont envolés* », note Lexi Sydow, analyste pour le cabinet App Annie. Rien que pour Zoom, ils ont été multipliés par 39 en France durant la semaine du 22 mars par rapport au début de l'année. L'april est passée de 10 mil-

lions d'utilisateurs quotidiens en janvier à plus de 200 millions actuellement dans le monde.

Transferts vers Facebook

Mais cette popularité soudaine s'est accompagnée d'une polémique sur l'utilisation des données personnelles récoltées par l'entreprise californienne. Jusqu'à fin mars, Zoom a en effet transféré des data à Facebook sans le consentement des utilisateurs de l'application iOS. Le réseau social fondé par Mark Zuckerberg a ainsi pu librement accéder à certaines informations comme l'heure d'ouverture de l'application,

le modèle de l'appareil utilisé, la localisation de l'utilisateur et son opérateur. Des données utiles pour dresser un profil de consommateur et lui adresser des publicités ciblées. « *Ce n'était pas intentionnel*, précise Lynn Haaland, directrice de la conformité et des risques de Zoom. *Nous ne savions pas que ce module de Facebook collectait et transmettait des données.* » Elle ajoute que l'entreprise américaine « *ne vend pas de données et que ce n'est pas notre business plan* ». Le 1^{er} avril, Zoom a annoncé avoir stoppé le partage des données avec Facebook.

« Zoom, c'est de pire en pire, se désolait Jean-François Faye, PDG de la société de conseil en cybersécurité Nystek. Chaque jour, nous apprenons de nouvelles failles ou de nouveaux manquements au RGPD (Règlement général de la protection des données personnelles). Cela fait trois ans que la société se fait épingle régulièrement pour des problèmes de sécurité. Il a été possible d'écouter des gens, de prendre des photos, et d'activer les caméras. Pour qui ? Pourquoi ? Je déconseille clairement son utilisation. » D'autant que les conversations ne sont pas cryptées de bout en bout et qu'elles transitent parfois « par erreur » sur des serveurs en Chine.

Opérateurs invités à coopérer

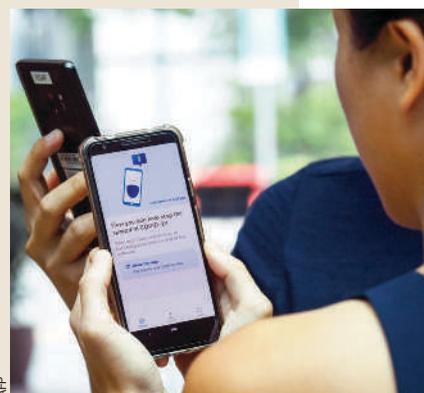
Sur ces sujets sensibles, tous les acteurs ne s'autorisent pas la même légèreté. A Bruxelles, le commissaire européen au Marché intérieur Thierry Breton voudrait utiliser les données de géolocalisation pour améliorer la recherche médicale, en analysant également la propagation de l'épidémie suivant des mouvements de population afin d'anticiper les pics. Orange, Deutsche Telekom, Telecom Italia et Vodafone ont été invités à coopérer rapidement. A Paris, le gouvernement parle ouvertement d'une application de suivi de la position des Français afin d'accompagner la phase de déconfinement. Le 1^{er} avril, le Premier ministre Edouard Philippe a prudemment ouvert la porte à l'Assemblée nationale : « On pourrait, peut-être, (...) sur le fondement d'un engagement volontaire, utiliser ces méthodes pour mieux tracer la circulation du virus et les contacts réalisés par (...) chacun, mais nous n'avons pas d'instrument légal. »

La solution privilégiée est proche de celle développée en Allemagne : une application qui stockerait, grâce au bluetooth, l'historique des personnes croisées dans un rayon de quelques mètres durant les deux dernières semaines (lire encadré ci-dessus). En cas de contamination, les utilisateurs recevraient un push les prévenant qu'ils ont peut-être été contaminés. Tout serait basé sur le principe du volontariat. « Pour l'instant, je ne vois pas bien l'utilité d'adopter les us et coutumes de la

Singapour montre la voie

Le gouvernement français regarde de près les initiatives des pays asiatiques pour lutter efficacement contre le coronavirus. Sans aller jusqu'au suivi par le GPS des smartphones avec un QR code des autorités chinoises. A Singapour, le bluetooth des téléphones est utilisé par l'application TraceTogether. Celle-ci enregistre durant 21 jours l'historique des croisements à quelques mètres de l'appareil. Les données anonymisées remontent vers les autorités, qui peuvent prévenir un utilisateur ayant croisé

une personne contaminée. L'Allemagne met au point une application inspirée de celle de Singapour. Sur la base du volontariat, elle stockerait, sans géolocalisation, les données de croisement sur les smartphones des utilisateurs. Ceux-ci recevraient un push les informant d'un risque de contamination s'ils ont croisé une personne malade dans les deux dernières semaines. L'Italie suit également cette piste pour la sortie du confinement afin de cartographier les déplacements de malades pour améliorer leur suivi en télémédecine. ■



Application TraceTogether. Elle enregistre durant 21 jours l'historique des croisements à quelques mètres de l'appareil.

Corée du Sud et d'Israël alors que nous ne bénéficions pas de tests fiables en masse », nuance Eric Bothorel, député LREM qui mènera à l'Assemblée nationale des auditions sur l'opportunité du suivi des déplacements de Français.

Les opérateurs télécoms travaillent déjà à aider le gouvernement grâce aux données agrégées et anonymisées dont ils disposent. Celles-ci servent habituellement à alimenter des statistiques très précieuses pour les collectivités locales et les professionnels du tourisme, notamment pour calibrer les infrastructures en fonction des saisons et des flux de personnes. Orange procure ainsi des cartes très détaillées à partir des données fournies par ses 24 millions de clients et tous ceux qui transitent par son réseau.

Avec la pandémie de Covid-19, l'opérateur a accéléré ses travaux de recherche menés conjointement avec l'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale). Et il contribue également activement à la cellule gouvernementale coordonnée sur le sujet par Cédric O, secrétaire d'Etat au Numérique. Objectif : concevoir dans les meilleurs délais un outil utile à la sortie de confinement. « Il n'est pas question de développer un système entier, mais d'assembler des briques existantes, dans un souci de rapidité et d'efficacité », explique Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, directrice technologie

et innovation du groupe Orange. Et selon plusieurs participants à ces discussions, le traçage des malades ou le respect du confinement n'ont pas été évoqués. En temps normal, la question du suivi des citoyens paraîtrait incongrue : le RGPD protège les citoyens européens contre les tentatives de traçage de leur géolocalisation et de leurs données personnelles. « Ce qui est certain, c'est qu'on ne finira pas avec un QR code à la chinoise qui vous autorise à vous déplacer s'il est vert », note un proche du dossier.

Recommandations de la Cnil

« Nous redoutons que la France utilise le contexte actuel pour justifier des choses injustifiables », déclare pourtant Arthur Messaud, juriste auprès de l'association La Quadrature du Net. La Commission nationale informatique et libertés (Cnil) préconise, « pour limiter l'impact sur les personnes », de privilégier « le traitement de données anonymisées, et non de données individuelles. » Quelles que soient les mesures retenues, elle implore l'Etat de « ne pas pérenniser des mesures extraordinaires au-delà de la période de crise ». Avant même sa conception, la future application est placée sous haute surveillance. Et repose sur un principe clé : le consentement des Français à cette nouvelle servitude volontaire.

Adrien Schwyter

TOP-5 DES APPLIS DU CONFINEMENT

Sur Google Play

Whatsapp
379000 téléchargements entre le 26 mars et le 1^{er} avril.

Zoom
338600

TikTok
157900

Houseparty
155500

Skype
131100

Sur App Store

Plato
206000

Zoom
199300

Houseparty
116500

TikTok
98000

Discord
72200

SOURCE : PRIORI DATA

Bonne semaine



Bruno Delessard/Challenges

Sophie Bellon affiche sa solidarité

La présidente du conseil de Sodexo renonce à 50% de sa rémunération des six prochains mois; son directeur général, Denis Machuel, abandonne, lui, 50% de son salaire fixe sur la même période et sa rémunération variable de l'exercice 2019-2020. Les membres du comité exécutif et les 200 principaux dirigeants contribueront aussi à un fonds de soutien de 30 millions d'euros pour les salariés que la crise a mis le plus en difficulté.



C. Sittler/Réa

Laurent Dumas se mobilise pour l'hôpital

Piasa, dont il est président et actionnaire (également PDG d'Emerige), a récolté 2,4 millions d'euros au bénéfice de #Protège-tonsoignant, lors d'une vente caritative en ligne organisée en lien avec les pouvoirs publics, du vendredi 3 au dimanche 5 avril. Le montant de la vente sera reversé aux personnels soignants.

Mauvaise semaine



P. Sittler/Réa

Boris Saragaglia « veut se battre »

L'enseigne de chaussures André, achetée en 2018 par le site de vente en ligne Spartoo, dont il est PDG, a été placée en redressement judiciaire. Ses quelque 150 points de vente (600 salariés) ont été fermés à la suite des mesures anti-coronavirus. Sollicité par André pour un prêt de 12 millions d'euros afin de surmonter la crise, Bpifrance a refusé, indiquant que « ses difficultés préexistaient à l'épidémie ». Le patron cherche un « plan B ».



Bruno Levy/Challenges

Patrick Drahi. Selon le président d'Altice-SFR, les chantiers d'installation de la fibre devraient prendre deux mois de retard.

Au bonheur des opérateurs télécoms

L'explosion du trafic profite à Altice-SFR, Orange et consorts. Et le report des enchères sur la 5G leur offre en plus un répit financier.

Le smartphone est l'outil de confinement le plus utile. « *Tout le monde reconnaît que les réseaux sont vitaux* », explique-t-on à Orange, alors que le trafic lié au télétravail (mails, VPN, envois de fichiers) a été multiplié par sept et la vidéoconférence par deux. Outre la forte augmentation du trafic, bien absorbée après quelques problèmes d'interconnexion, le confinement permet une « paix armée » sur les prix. Dans un *call* aux analystes lors de l'annonce des résultats d'Altice-SFR, son président Patrick Drahi a noté l'arrêt des dépenses marketing malgré une dernière vente privée de Free sur ses forfaits le 18 mars. Cette trêve du low cost n'empêche pas une nouvelle bataille sur les offres de confinement : Orange propose par exemple 10 Go supplémentaires de data à ses abonnés mobiles, alors que Free est passé à 100 Go, bien au-dessus des besoins.

Outre les investissements marketing, ceux concernant les infrastructures sont ralentis. Les chantiers d'installation de la fibre, surveillés de près par l'Arcep, devraient, selon Drahi, prendre deux mois de retard, certaines municipalités ayant interdit les chantiers. Et les enchères des fréquences 5G, prévues le 21 avril, ont été suspendues. Une autre respiration financière pour les opérateurs, puisqu'il était prévu qu'ils dépensent au minimum 2,17 milliards d'euros pour acquérir les licences des fréquences comprises entre 3,4 et 3,8 GHz. Enfin, même si Netflix ou YouTube font preuve de bonne volonté en réduisant la qualité des vidéos pour consommer moins de bande passante, le lobby du secteur profite de la situation pour avancer ses pions face aux plateformes qui se servent des infrastructures sans contreparties. Il s'agit encore et toujours de remettre en cause le principe de « neutralité du Net ». **L. L.**

RÉSISTANCE

► Indices sectoriels Euronext (variation depuis le 1^{er} janvier)



SOURCE: EURONEXT (AU 2 AVRIL).

En pleine crise boursière, les télécoms sont l'un des secteurs qui souffrent le moins.

Business as usual... ou presque

Malgré le krach, les opérations financières suivent leur cours et les entreprises se mettent en ordre de bataille. Avec un fort penchant pour l'endettement.

Comme beaucoup, Publicis « ne fournira plus de prévisions financières ». Mais le conseil de surveillance du groupe de communication, réuni le 18 mars sous la présidence de Maurice Lévy, au regard de la « robustesse du bilan », a tout de même



Maurice Lévy, président du conseil de surveillance de Publicis. Le groupe augmente ses dividendes pour soutenir son titre en Bourse.

décidé de verser aux actionnaires 553 millions d'euros de dividendes, en hausse de 8,5%. De quoi soutenir (un peu) le titre en Bourse, même s'il faut se priver des aides de l'Etat. C'est une exception, car plutôt que de distribuer de l'argent, les directions financières cherchent plutôt à en ramasser.

Saint-Gobain, Unibail, Sanofi, Danone, Carrefour, Engie, Pernod Ricard... Une frénésie s'est emparée du marché de la dette. Le 27 mars, le groupe ADP, tout en organisant la fermeture de ses aéroports, a ainsi emprunté 2,5 milliards d'euros à des taux compris entre 2,1% et 2,7%. Et pour « bénéficier d'un taux favorable », le 2 avril, la PDG de la Française des jeux, Stéphane Pallez, a de son côté emprunté 380 millions d'euros à des banques pour payer à l'Etat les « droits exclusifs » prévus dans la loi de privatisation.

Plus fort, le groupe Méthanor (énergies renouvelables) a bouclé le 25 mars une augmentation de capital de 1,5 million d'euros en Bourse. Alors que, sur un marché des actions en capilotade, il devient compliqué de trouver de l'argent. Exsangue, le parapétrolier Vallourec a bien obtenu de ses principaux actionnaires (Bpifrance et Nippon Steel) qu'ils le renflouent à hauteur de 800 millions d'euros. Mais c'était avant le krach pétrolier. Ce deal, comme bien d'autres annoncés et non bouclés, est entre les mains d'avocats qui décortiquent les engagements signés.

Ce qui est impossible pour les opérations déjà lancées. Le PDG de Capgemini, Paul Hermelin, a dû se résoudre à qualifier le 1^{er} avril de « bonne nouvelle » la réussite de l'OPA sur Altran, dont le prix de 3,7 milliards d'euros avait été fixé avant la crise du coronavirus. Et à faire à cette occasion un chèque de 150 millions d'euros au fonds Elliott. Rien ne dit en revanche que les actionnaires de Fiat Chrysler – dont Exor, holding de la famille Agnelli, à hauteur de 29% – réussiront à obtenir 6,6 milliards d'euros comme cela avait été annoncé lors des fiançailles avec PSA. Les avocats de



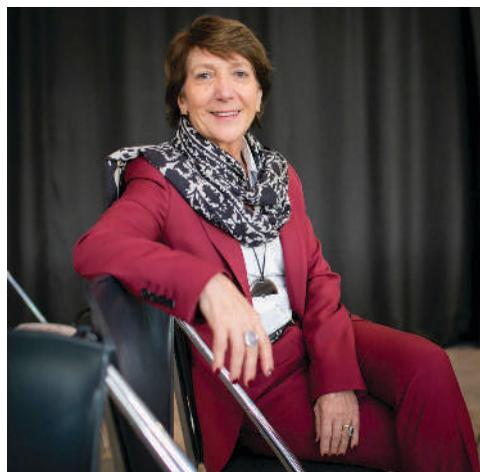
John Elkann, président de FCA (Fiat Chrysler). Le montant des fiançailles avec PSA reste incertain.



Jean-Charles Naouri, PDG du groupe Casino. Il a cédé Leader Price au prix voulu à Aldi.

l'héritier Agnelli, John Elkann, travaillent aussi sur le dossier Partner Re, un réassureur qu'il a bien l'intention de vendre pour 9 milliards de dollars au français Covéa, comme convenu le 4 mars. En attendant, Exor poursuit ses emplettes et vient de se payer, pour 200 millions de dollars, 9% de Via, un opérateur américain de VTC. Un deal dont la négociation était sans doute bien avancée avant l'orage.

C'est aussi le cas de la cession presque miraculeuse et au prix convenu de 735 millions de Leader Price par Jean-Charles Naouri (Rallye) à Aldi, le 20 mars. Excellent par gros temps – son groupe est sorti de la période de sauvegarde fin février –, l'homme d'affaires a dans la foulée organisé l'arrivée dans son pool de créanciers et potentiels actionnaires de Marc Ladreit de La Charrière (Fimalac), un ami de trente ans sans doute plus fiable que le Tchèque Daniel Kretinsky, sorti du dossier à cette occasion. La tempête va-t-elle favoriser ces deals un peu sportifs ? « Des investisseurs opportunistes trouveront des cibles, mais on va bien assister à un effondrement », répond Jonathan Klonowski, analyste à Mergermarket. Selon ses calculs, au premier trimestre 2020, le montant des fusions et acquisitions dans le monde a chuté de 39%. **Pierre-Henri de Menthon**



Stéphane Pallez, PDG de la FDJ. Elle a pu emprunter 380 millions d'euros auprès des banques.

La percée du télétravail

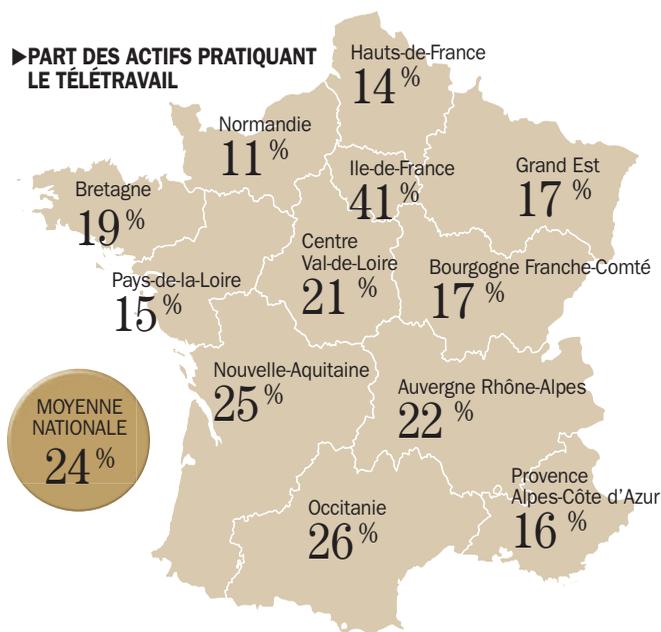
Confinés, les Français découvrent le travail depuis chez eux, qu'ils aimeraient pratiquer plus souvent à l'avenir, selon le sondage Odoxa-Adviso.

Fin mars, un Français sur quatre était en télétravail. Si la majorité qui aimerait le pratiquer plus souvent est courte (55%), ils sont plus nombreux à en être devenus adeptes parmi les salariés du privé, franciliens et avec enfants à charge. Un chiffre proche des 56% qui télétravaillent dans une pièce isolée... Ce sondage Odoxa-Adviso est une forme de retour à la réalité sur les vertus du télétravail : les perturbations

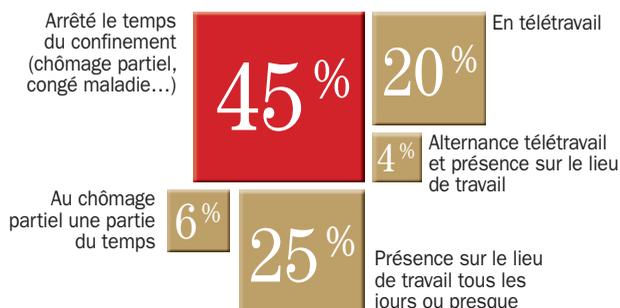
dénoncées (tentations, promiscuité...) ressemblent bien à la vie de tous les jours. Pourtant, l'enquête montre aussi que, grâce au télétravail, « l'entreprise a maintenu le lien au monde, le lien aux autres, estime Bertrand Thimonier, président d'Adviso Partners. Le travail en sort valorisé, même si des inégalités territoriales demeurent palpables. Mais le train est lancé ». V. B.

Enquête réalisée du 25 au 30 mars auprès de 3004 personnes.

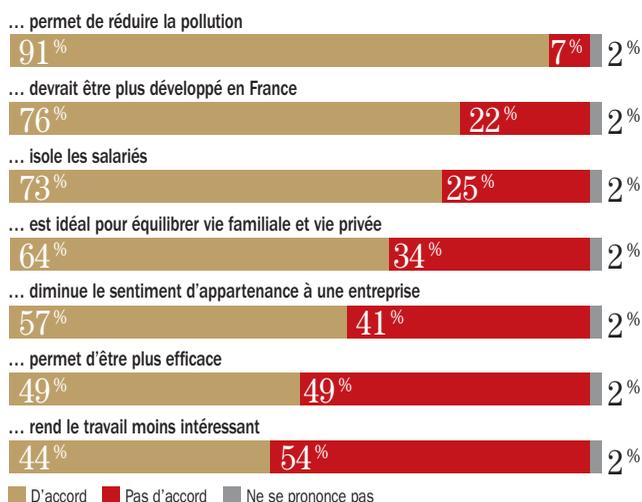
► PART DES ACTIFS PRATIQUANT LE TÉLÉTRAVAIL



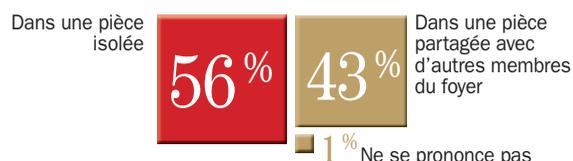
► ACTIFS, QUELLE EST VOTRE SITUATION ACTUELLE ?



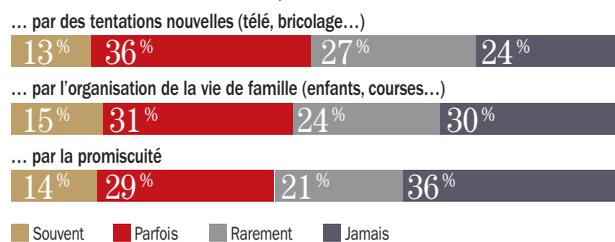
► LE TÉLÉTRAVAIL...



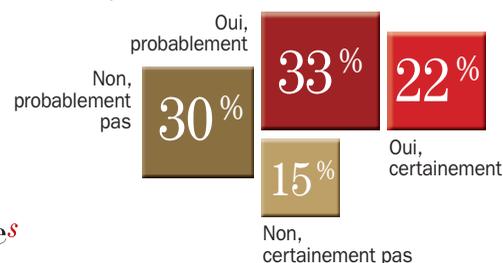
► DANS QUELLE CONDITION PRATIQUEZ-VOUS LE TÉLÉTRAVAIL ?



► PENDANT LE TÉLÉTRAVAIL, VOUS ÊTES PERTURBÉ...



► APRÈS LE CONFINEMENT, VOUDRIEZ-VOUS ÊTRE PLUS SOUVENT QU'AVANT EN TÉLÉTRAVAIL ?





“Petit Bambou compte 15 000 nouveaux utilisateurs par jour”

Benjamin Blasco, ancien responsable des partenariats stratégiques en Europe pour PayPal, a cofondé en 2014 l'application star de méditation. En plein confinement, les inscriptions explosent.

Challenges. Depuis quand méditez-vous ?

Benjamin Blasco. A PayPal, j'étais le champion du multitâches, mais je n'étais jamais vraiment présent dans ma vie. Fin 2013, un collègue m'a conseillé la méditation. Ingénieur de formation, laïc, ce n'était pas évident pour moi. Mais j'ai été impressionné. Et j'ai vu que de nombreuses études en prouvaient les bienfaits. Avec mon ami Ludovic Jardin, nous approchons de la quarantaine et voyions tous ces burn-out de cadres supérieurs. Nous avons eu l'idée d'une appli mobile de méditation.

La vidéo sur [Challenges.fr](https://challenges.fr)



Propos recueillis par Claire Bouleau

Méditer sur smartphone, vraiment ?

Certes, c'est souvent par les technologies qu'arrive le stress. Mais c'est un formidable outil, et nous sommes une génération smartphone. Nous sommes accessibles sur les assistants vocaux pour éviter les écrans. Et les séances sont téléchargeables à l'avance pour les écouter hors connexion.

Quel est le principe de l'appli ?

Elle donne accès à huit séances gratuites, de dix minutes : chacune débute par une petite vidéo suivie d'un audio, guidée par la voix d'un expert. Ensuite, les utilisateurs qui s'abonnent accèdent à 900 séances

organisées en une cinquantaine de programmes, écrits et guidés par les meilleurs experts en méditation. Christophe André vient ainsi de nous rejoindre.

Que pèse votre communauté ?

Nous comptons 4,7 millions d'inscrits, dont peu d'abonnés payants, mais c'est suffisant pour nous faire vivre et grandir. Nous avons atteint l'équilibre un an et demi après le lancement et sommes autofinancés. Nous sommes présents dans 50 pays. Nos quinze salariés travaillent à la Plaine Images, à Tourcoing et au Luxembourg.

D'où viennent vos revenus ?

Essentiellement des abonnements. Mais une petite partie provient des entreprises, comme Deloitte, PayPal, SNCF... Elles achètent des licences pour leurs salariés et des interventions de nos experts.

Quelles sont les conséquences du confinement ?

Il entraîne une détresse psychologique importante. Nous sommes passés de 5 000 à 15 000 nouveaux utilisateurs par jour. Nous avons ouvert de nombreux programmes gratuits et offert un millier de codes au personnel soignant des hôpitaux de l'AP-HP, de Tours...

La méditation, c'est tendance ?

Au début, on nous regardait bizarrement. Le nombre de participants a augmenté grâce à des gens comme Matthieu Ricard et Christophe André. Aux Etats-Unis, en 2017, 12% de la population méditait. La France est l'un des pays les plus mûrs après les pays anglo-saxons.

Vos projets post-confinement ?

Nous lancerons l'Italie et les Pays-Bas cet automne, et nous regardons l'Amérique latine. Nous réfléchissons à des expériences technologiques alternatives, comme les montres ou téléviseurs connectés. Nous préparons aussi des méditations quotidiennes, de huit minutes, différentes chaque jour.

Votre rêve de croissance ?

Que la méditation devienne un réflexe quotidien, comme se brosser les dents ou faire du sport. ■

UN PARTENARIAT



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

La vérité sur...

la décomposition de Presstalis

Après plusieurs plans sociaux, les comptes du distributeur de presse restent dans le rouge. Et la dernière tentative de sauvetage risque de souffrir du confinement.

Un peu de répit pour Presstalis : le redressement judiciaire du distributeur de presse, qui devait avoir lieu fin mars, a été repoussé d'un mois en raison du confinement, en même temps que la procédure de cessation de paiement. Le 5 avril, le Comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri) a même accepté que l'Etat apporte les fonds nécessaires afin de prendre le temps d'arbitrer entre deux plans de reprise. Après des semaines de réunions, la coopérative des éditeurs de presse magazine (73% des actionnaires) et celle des quotidiens (27%) n'ont pas réussi à s'entendre et proposent chacun leur solution. Le « plan bleuet » mise sur une coopérative regroupant les quotidiens, Lagardère et Bayard, plus de 700 suppressions de postes et le départ d'une grande partie des magazines vers les Messageries lyonnaises de presse (MLP). Celui des magazines reprendrait l'intégralité des périodiques et basculerait la distribution dans des Scop, tout en atteignant 6,6 millions d'euros d'Ebitda.

Double peine

Pourtant, il y a une dizaine de jours, les différentes parties semblaient encore convaincues de l'urgence d'une entente, car la crise sanitaire aggrave celle de la diffusion de la presse. « Pour une presse déjà très affaiblie, ce Covid-19, c'est la double peine », a expliqué Eric Fottorino, directeur d'un petit groupe comprenant *Le 1 Hebdo* et les trimestriels *America* et *Zadig* : seulement 60% des kiosques parisiens sont ouverts, les Relay sont fermés, et, si 90% de ces points de vente sont ouverts dans le reste du pays, les exemplaires sont régulière-

ment acheminés en retard. La Poste a enfoncé le clou en décidant de ne plus distribuer le courrier que trois jours par semaine depuis le 30 mars. Menaçant fortement l'équilibre financier des quotidiens.

Déséquilibre structurel

Ces pertes vont s'ajouter à la créance de 120 millions d'euros que Presstalis ne pourra pas verser aux différents éditeurs, la recette hypothétique des derniers exemplaires distribués. Dans son éditorial de fin mars, *Society* a appelé ses lecteurs à s'abonner « pour soutenir la presse indépendante et libre » qui va y laisser des plumes. « D'autant que la nouvelle crise économique impacte le marché publicitaire : le luxe, l'automobile et les cosmétiques ont coupé les budgets », ajoute Frédéric Cassegrain, patron de *Marianne* et négociateur dans le dossier Presstalis.

Les problèmes de Presstalis, ex-Nouvelles messageries de la presse parisienne, sont pourtant structu-

rels, liés à une décision historique spécifique à la France : au sortir de la Seconde Guerre mondiale, en 1947, la loi Bichet accorde à chaque journal ou magazine le droit automatique d'être distribué dans tous les points de vente, peu importe les envies des kiosquiers. S'instaure alors une solidarité entre les différents organes de presse et entre magazines et quotidiens : la distribution de ces derniers coûte plus cher, mais ils servent de produit d'appel pour attirer les acheteurs.

Chaque titre peut cependant choisir son réseau de distribution, et plusieurs cohabitent, Presstalis en tête. PME modeste, les MLP sont régulièrement louées pour leur gestion exemplaire. Depuis deux ans, plusieurs magazines ont d'ailleurs quitté Presstalis pour sa rivale. La concurrence va se renforcer à terme : une révision de la loi Bichet prévoit une ouverture du marché en 2023. Le délai a été négocié pour offrir à Presstalis l'occasion de se redresser. Les magazines se sentent

« La coopérative des magazines devrait faire une proposition de reprise à laquelle les quotidiens vont s'associer, mais les exploitations seront séparées en deux entités. »

Marc Feuillé,
directeur général
du groupe Figaro.

Une Europe de la presse très plurielle

Ailleurs en Europe, l'histoire et les cultures économiques différentes influencent aussi les systèmes de distribution de la presse. En Allemagne, deux tiers des ventes passent par abonnement, et la distribution se fait région par région, grâce à des grossistes en situation de monopole et 36 sociétés privées

regroupées dans la fédération Presse-Grosso. Efficace dans ce pays décentralisé. Au Royaume-Uni, le système par abonnement est peu développé et la distribution peu réglementée, assurée par une quinzaine de sociétés. La presse est vendue dans les kiosques mais aussi dans les supermarchés, les gares et les

aéroports. Ces news agents choisissent les titres qu'ils distribuent et organisent eux-mêmes le portage au plus près des lecteurs. Une méthode qui concerne 50% des ventes, contre 20% en France. Enfin, en Italie, la concurrence est libre entre les grossistes, et les groupes de presse qui ont leurs propres systèmes de distribution. ■



J.-C. Cohery/KCS Presse

Siège de Presstalis, dans le XIX^e arrondissement de Paris. Le dernier plan d'économies drastiques du distributeur de presse reposait sur 230 licenciements et un prêt de 90 millions d'euros... dont la première échéance n'a toujours pas été remboursée.

floués, et ne veulent plus contribuer à l'effort de solidarité. D'un côté, leur diffusion en exemplaires payés a baissé de 7,4% en 2019, selon Médiamétrie, alors que leurs lecteurs ne basculent pas vers le numérique.

Aspect charnel du papier

Selon la dernière étude du groupe Prisma sur un panel de lecteurs, les magazines conservent une « valeur physique », « une expérience valorisée » liée à l'aspect charnel du papier – un aspect pratique nomade quand la connexion ne passe pas partout – et l'habitude de les prêter ou de les collectionner. De l'autre, les quotidiens sont en train de prendre sérieusement le virage digital : les exemplaires numériques représentent 32% de la diffusion totale en 2019, en progression de 28% par rapport à 2018.

Autre point d'achoppement, Presstalis rencontre des difficultés régulières à se restructurer. En 2018, un rapport des députés Laurent Garcia (LREM) et George Paul-Langevin

(PS) fustigeait deux plans sociaux successifs de 50 millions d'euros pour faire partir 1 000 personnes dans des conditions très favorables et 200 millions d'euros d'aides publiques envolées. Le dernier plan d'économies drastiques, imaginé par Michèle Benbunan, date de l'an dernier. Il reposait sur 230 licenciements et un prêt de 90 millions d'euros... Dont la première échéance n'a jamais été remboursée. Loin des espoirs de son ex-dirigeante, les comptes de Presstalis ne sont jamais repassés au vert.

« C'est une industrie où les volumes baissent entre 7 et 12% par an, il est donc normal de la restructurer régulièrement », rappelle Louis Dreyfus, président du directoire du Monde. Chaque plan de sauvetage conduit à une augmentation du prix de vente des journaux. Avec des volumes en baisse, il y a moins besoin d'ouvriers du Livre. Ceux-ci, très syndiqués à la CGT, n'hésitent pas à bloquer les centres de distribution. Ils ont même bloqué les MLP

début mars. Après des semaines de négociations, un accord entre éditeurs de magazines et de journaux semble impossible.

Plan de reprise unique

Le directeur général du groupe Figaro Marc Feuillée rêvait encore il y a peu d'une proposition de reprise unique « avec une comptabilité analytique » permettant de confirmer le prix réel de la distribution des quotidiens et « des exploitations séparées en deux entités ».

« Mais la filière des quotidiens, déjà autonome sur le transport, voudrait s'appuyer sur des moyens mutualisés pour le système informatique, la facturation et l'encaissement », précise-t-il. Pour sa part, Frédéric Cassegrain ne cache pas son inquiétude : « Le plan de reprise des quotidiens a été imaginé avant la pandémie. Il faut l'amender et intégrer une baisse supplémentaire des ventes de 10% pour 2020 ». Rapidement. Avant que le Ciri ne perde patience.

Léa Lejeune

Skema se prépare à un autre monde

L'école de commerce, très ouverte sur l'international avec de multiples campus, est frappée en pleine ascension. Elle adapte déjà son modèle.

C'était hier. Cela semble être une éternité. Le 10 mars, Alice Guilhon était décorée des insignes de Chevalier de l'Ordre du mérite par la ministre de l'Enseignement supérieur. Dans son discours, Frédérique Vidal soulignait la formidable ascension de Skema, sous la houlette de sa très charismatique directrice générale. En une décennie, l'établissement s'est en effet hissé parmi les meilleures écoles de commerce françaises. Née de la fusion du Cram de Nice et de l'ESC Lille, en 2009, la business school talonne désormais le Top-6 national. Dans notre palmarès des meilleures écoles de commerce, elle devance même HEC sur les critères internationaux. Et pour cause : Skema a fait de l'ouverture sur le monde le cœur de sa stratégie, avec quatre campus à l'étranger, en plus de ceux de Lille, Sophia Antipolis et Paris. Le dernier a ouvert en janvier au Cap, en Afrique du Sud.



Futur campus de Skema, à Suresnes. Sous la houlette de sa directrice générale, Alice Guilhon (ci-contre), l'école s'est hissée parmi les meilleurs établissements français.

Lora Barra/Spy/Skema

Globalisation à distance

Les élèves des classes prépas plébiscitent cette globalisation. Cette année, Skema est devenue l'école de commerce comptant le plus d'inscrits au concours d'entrée, avec 7854 candidats. Mais le coronavirus a stoppé net le mouvement. La date des écrits n'est pas connue et les oraux ont été annulés. « Dès le début de la crise, nous avons rapatrié 500 étudiants de Chine, raconte la directrice, alors qu'une centaine d'élèves ont préféré rester sur place en étant confinés. » Certes, les cours ont repris à Suzhou, mais ailleurs l'enseignement se fait à distance. « Nous avons formé en quelques jours 250 professeurs, détaille Emmanuel Métails, le directeur de l'Edhec. Car il ne s'agit pas de réciter sa leçon pendant deux heures devant la caméra. Il faut la séquencer avec des prises de parole et du travail individuel. »

RÉSEAU PLANÉTAIRE

7 campus à Lille, Sophia Antipolis, Paris, Raleigh (Etats-Unis), Suzhou (Chine), Belo Horizonte (Brésil), Le Cap (Afrique du Sud).

9 000 étudiants, dont la moitié d'étrangers.

103 millions d'euros de budget annuel.

SOURCE : ÉTABLISSEMENT.

C'est le business model même des écoles de commerce qui est percuté de plein fouet. Chaque année, elles envoient plus 30 000 étudiants à l'étranger lors d'échanges académiques. Et elles en reçoivent à peu près autant, venus de l'étranger. « Cela va remettre en cause notre vision et notre politique internationale, confirme Jean-François Fiorina, le directeur adjoint de Grenoble EM. C'est aussi une copie blanche pour réécrire ce que doit être un manager dans le monde d'après. » Effectivement, comment ne pas être impacté dans sa mission et dans ses résultats quand la moitié de l'humanité est confinée ? « Nous travaillons sur l'hypothèse d'une baisse de 25 % des recrutements cette année, soit environ un millier d'élèves, évalue Alice Guilhon. Mais je pense que ce sera moins. » Selon elle, le trou d'air devrait plus probablement coûter de 10 à 15 millions d'euros à Skema.

Grâce à ses campus déployés dans le monde, l'école compte en effet proposer aux élèves de rester étudier dans leur pays d'origine à la rentrée prochaine, s'ils ne souhaitent (ou ne peuvent) pas voyager. Mais qu'en sera-t-il pour les jeunes d'autres nationalités, comme les 550 élèves indiens sans campus à proximité ? Les cours à distance, mis en place dès la mi-mars, ne remplaceront jamais l'expérience d'un séjour à l'étranger, indique la directrice... Dans l'immédiat, l'école a prévu de rogner sur les frais de déplacement du personnel et de décaler certaines embauches des 70 postes ouverts. Quant à l'impressionnant campus francilien de 30 000 mètres carrés, qui devait être inauguré en septembre à Suresnes (Hauts-de-Seine), son chantier est arrêté. Skema va devoir s'armer de patience avant de reprendre la ronde des étudiants tout autour de la planète.

Kira Mitrofanoff



Patrick Rouillois, 52 ans, Mines ParisTech, diplômé de la Sorbonne, devient directeur général marketing et stratégie d'**Edenred**, et rejoint le comité exécutif.



Stéphanie Thomazeau, 48 ans, ESC Reims, est la nouvelle directrice

financière du groupe **Frans Bonhomme**. Elle siège au comité exécutif.

Sébastien Essieux, 53 ans, ESCP Business School, est nommé directeur général adjoint d'**Unigrains**.

Maxime Nathan, 48 ans, ISG, rejoint **Hyundai Motor France** en qualité de directeur commercial.

Ali Shahkarami, 46 ans, doctorat en ingénierie structurelle de l'université de Colombie britannique (Canada), est nommé *chief data officer* d'**Allianz Global Corporate & Specialty**.

Caroline Steil, 39 ans, licence de droit, master 2 juriste d'affaires international, diplômé d'avocate au Barreau de Paris, accède à la direction juridique d'**Inter Invest**.

Pacôme Lesage, 48 ans, ESME Sudria, est désormais *vice president product* de **Sage Europe du Sud**.

Cédric Malengreau, 49 ans, Audencia Nantes, CIA, certification AMF, DECF, DESCF, est promu directeur du secrétariat général et de la communication institutionnelle d'**Arkea**.

Magali Sartre, 44 ans, master en communication et ingénierie culturelle, maîtrise en philosophie politique, DEA en philosophie du droit, prend la direction de la communication de **Danone**.

B. Delessard/Challenges

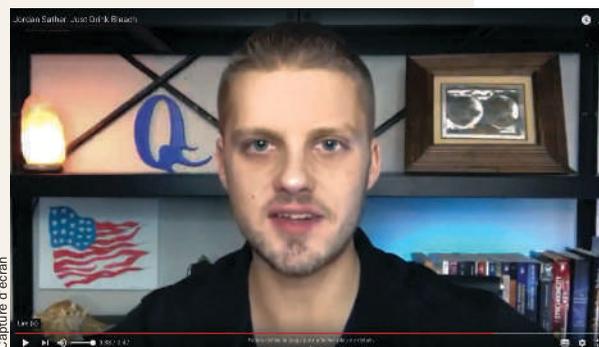


La veille de **LUC JULIA**

auteur de L'Intelligence artificielle n'existe pas

Sur les réseaux sociaux aussi, gardez vos distances !

Social Distancing. C'est comme cela qu'on appelle aux Etats-Unis la distanciation sociale qui nous est imposée pendant cette période de Covid-19. Au vu de ce qu'il se passe sur Internet, il serait aussi temps de prendre ses distances avec les réseaux sociaux et d'appliquer immédiatement un *Social Media Distancing*. Il est en effet effarant d'y voir se développer de la désinformation encore plus rapidement que d'habitude et des influenceurs plus irresponsables les uns que les autres, qui mettent tout simplement notre population en danger. D'abord les causes de l'épidémie inventées, de la soupe aux chauves-souris à Bill Gates, en passant même par la 5G (oui, vraiment !). Mais aussi la rocambolesque histoire d'espions chinois ayant volé le virus dans un labo canadien « révélée » par un obscur site indien en manque de notoriété et devenue virale grâce aux re-posts de quelques complotistes proches de Donald Trump. Sont arrivées ensuite quelques anomalies propres au Net. Que ce soit ce stupide « Coronavirus Challenge » sur TikTok qui consistait à se filmer en train de lécher les sièges de toilettes publiques pour montrer son invincibilité, ou ces vidéos se montrant en train de tousser ou d'éternuer sur les fruits et légumes dans les supermarchés, ou encore à en lécher (encore !) les rayonnages. Le problème étant que ces documents plus ou moins truqués ont entraîné des centaines d'imitateurs débilés à poster à leur tour photos et vidéos sur Facebook Live et Twitter, ayant pour conséquences potentielles des contaminations. Mais les influenceurs des réseaux sociaux vont encore plus loin et offrent des remèdes rapides et simples pour guérir ou se protéger. Entre 7 et 10% des contenus des réseaux sociaux liés au Covid-19 proposent des « recommandations »,



John Sather. Ce youtubeur exhortait récemment ses 121.000 abonnés à avaler de l'eau de Javel pour tuer le coronavirus.

souvent dangereuses. Ainsi John Sather, un youtubeur de premier plan, exhortait récemment ses 121.000 abonnés à avaler de l'eau de Javel pour tuer le virus... Donald Trump lui-même a vanté les mérites de la chloroquine sur Twitter, incitant ainsi un homme en Arizona à en ingurgiter un dérivé. Il en est mort. Et même les pseudos recommandations de notre ministre de la Santé à propos de l'Ibuprofen, reprises dans de nombreux pays comme une source sûre, étaient malheureusement inspirées par des *fake news* publiées sur Facebook, Twitter et WhatsApp. Les plateformes, quoi qu'elles en disent, ne sont pas capables de contrôler leurs contenus, et les plus malintentionnés d'entre nous pourront toujours contourner leurs règles. Encore et toujours, je vous en conjure, avant de re-poster, re-tweetter ou tout simplement répéter des « infos » trouvées sur les réseaux sociaux, vérifiez, recoupez les sources, faites un travail d'enquêteurs. Exercez votre esprit critique. Doutez. Mais, mieux encore, respectez les distances de sécurité et éloignez-vous, pour quelques semaines au moins, de ces nids à virus. Vous ne vous en sentirez que mieux. ■

LES MISSIONS D'ESPIONS

Les voici. Attendus avec ferveur par une France confinée en raison du Covid-19, Malotru, Rocambole et le hacker surdoué Pacemaker sont revenus depuis le 6 avril sur Canal+ pour une cinquième saison du *Bureau des légendes* qui les verra passer par l'Arabie saoudite, la Russie ou encore le Cambodge. Dire que ces nouvelles aventures des agents de la DGSE (Direction générale de la sécurité extérieure) étaient attendues relève de l'euphémisme. Depuis son lancement en 2015, le « BDL » s'est imposé comme une des séries les plus ambitieuses de l'histoire de la télévision française, et un des rares succès tricolores à l'exportation (*lire encadré ci-contre*). « Probablement la série la plus intelligente et la plus crédible » sur le monde de l'espionnage, saluait récemment le puriste *The New York Times*, qui en a pourtant vu d'autres.

Budget, missions, image... Les services de renseignement français ont changé de dimension depuis 2008. Avec une nouvelle priorité : la contre-ingérence économique. Surtout en période de crise sanitaire.

La série a surtout donné un coup de projecteur inédit sur la « boîte », le surnom du service du boulevard Mortier, à Paris. La rencontre entre les saltimbanques de la télé et des espions un rien jansénistes n'allait pourtant pas de soi. « *Le projet a été accueilli sans hostilité mais, je dirais, avec réserve et méfiance*, raconte le réalisateur Eric Rochant. *La DGSE redoutait que la série soit trop caricaturale. Puis, au fil des années, la confiance a grandi. Les agents sont reconnaissants du travail effectué. J'ai même constaté de la gratitude.* » Sans déroger à son principe de base – ne pas parler de ses missions à des gens qui n'ont « pas à en connaître » –, la « boîte » a accepté de donner aux concepteurs du *Bureau des légendes* quelques clés de lecture. « *Si on a besoin d'en savoir un peu plus, nous posons une question à la DGSE du type : "Cela est-il crédible?"* » explique Rochant. *Si la question ne porte pas sur un point sensible pour le service, on nous répond oui ou non.* »

Le service dirigé par Bernard Bajolet, puis Bernard Emié depuis 2017, a vite compris le bénéfice qu'il pouvait tirer de la série. Depuis le

Livre blanc sur la défense de 2008, la DGSE est engagée dans une phase historique de recrutement (*lire page 49*). De 4 400 agents en 2008, ses effectifs sont passés à 5 700 personnels en 2019 (+30%). Ils devraient atteindre 6 400 agents en 2025, sans compter les gros bras du service Action. « *En montrant la noblesse du métier d'espion, mais aussi ses contraintes et ses côtés moins glamours*, Le Bureau des légendes s'est révélé un superbe outil de recrutement pour la DGSE », résume Alexandre Papaemmanuel, auteur avec Floran Vadillo du livre *Les Espions de l'Élysée* (Tallandier).

Moyens en hausse de 35 %

La DGSE a les moyens de ses ambitions : depuis 2008, elle est passée au travers de toutes les cures d'austérité, plans d'économies et autres RGPP (révision générale des politiques publiques). Son budget a même quasiment doublé sur la période, passant de 440 millions à plus

TOP-THE OLIGARCHS PRODUCTIONS/CANAL+





« Le Bureau des légendes » cartonne

The New York Times l'a classée parmi les meilleures séries au monde. Alors que la cinquième saison du *Bureau des légendes* est diffusée sur Canal+ depuis le 6 avril, ce programme créé par Eric Rochant en 2014 se vend comme des petits pains à l'étranger. « A l'instar de la série de France 2 Dix pour cent, Le Bureau des légendes connaît

un véritable succès à l'export, explique Hervé Michel, président de TV France International, l'organisme chargé de promouvoir l'offre des programmes français au-delà des frontières. Ce sont les navires amiraux de la fiction française à l'international. » Coproducteur et distributeur international de cette série, Federation Entertainment

revendique des ventes réalisées dans 112 pays. Et ce « dans tous les territoires majeurs », comme les Etats-Unis, le Canada ou encore la Corée du Sud, précise TV France International. Les derniers contrats signés étant la Finlande, la Nouvelle-Zélande et l'Australie. A elles seules, les deux premières saisons de cette série avaient

Sur le tournage de la saison 5 du *Bureau des légendes*, diffusée sur Canal+ depuis le 6 avril. Les deux premières ont rapporté 3 millions d'euros à l'international.

rapporté 3 millions d'euros à l'international. Si bien qu'à ce jour, ce programme au budget de 22 millions d'euros l'épisode est bien « rentable », affirme Federation Entertainment. « Ce qui plaît aux acheteurs, c'est avant tout l'intelligence du scénario de cette série qui est extrêmement sophistiquée », constate Hervé Michel. Eric Rochant et son producteur Alex Berger, de The Oligarchs Productions, ont surtout réussi à mettre en place une méthode industrielle qui permet de fournir chaque année à la même période une nouvelle saison. « Nous avons inventé une nouvelle façon de produire en France », estime Jean-Michel Ciszewski, qui codirige la distribution chez Federation Entertainment. « Pour les acheteurs d'une série, il est important de compter sur la certitude d'obtenir la suite de manière très régulière et avec la même qualité de production », fait savoir Hervé Michel. Si certains territoires comme l'Amérique latine et une partie de l'Asie résistent encore, le succès de la série est aujourd'hui tel qu'un projet de remake américain est bien avancé. Des discussions sont en cours avec deux autres pays. La légende est bel et bien en marche. **L. C.**

de 815 millions d'euros, hors fonds spéciaux. Les autres services de renseignement du premier cercle (*lire page 49*) ne sont pas en reste : selon le dernier rapport de la Délégation parlementaire au renseignement (DPR), le budget total des services a augmenté de 35% en cinq ans, passant de 2 milliards à 2,7 milliards d'euros par an.

Reflète de la priorité à la lutte antiterroriste ? Pas seulement. Echaudés par les multiples tentatives d'espionnage chinoises (*lire page 50*), russes, israéliennes ou américaines, les services français ont aussi musclé leur expertise économique. Un service de la sécurité économique a été créé en 2015 au sein de la direction du renseignement de la

DGSE. « Il y a eu de gros efforts de recrutement ces derniers mois dans cette structure », assure un proche de Mortier. La DGSI (sécurité intérieure), avec à sa tête l'énarque Nicolas Lerner, nommé en 2018, a aussi fait changer de braquet sa sous-direction K, spécialisée dans la contre-ingérence économique. « Aujourd'hui, la sécurité ►►►

GÉNÉRAL ERIC BUCQUET, DIRECTEUR DE LA DIRECTION DU RENSEIGNEMENT ET DE LA SÉCURITÉ DE LA DÉFENSE (DRSD).

“Le cyberespionnage, en nette progression, est redoutable”

Challenges. La DRSD est un acteur moins connu que la DGSE ou la DGSi. En quoi consiste votre rôle ?

Eric Bucquet. Quotidiennement, nous recueillons, analysons et diffusons du renseignement de contre-ingérence aux hautes autorités de l'Etat sur les menaces susceptibles d'affecter la sécurité nationale, les intérêts de la défense, le potentiel scientifique et technologique de la nation, soit 4000 entreprises de défense (400000 emplois), dont 650 majeures pour le seul domaine du nucléaire de défense. Dans le cadre de la contre-ingérence économique, nous faisons face aux grandes menaces actuelles : piratages et attaques informatiques, guerre économique, extraterritorialité des lois, opérations d'espionnage décomplexées, déstabilisation...

Quels sont les principaux modes opératoires des puissances étrangères ?

Le cyberespionnage, en nette progression, est sans doute le mode d'action le plus redoutable. Mais les méthodes classiques d'espionnage restent valables : doctorant étranger qui capte des travaux de recherche dans un institut académique, stagiaire qui exporte des données sensibles, ressortissant étranger, compagne d'un ingénieur, qui renseigne les services de son pays d'origine... Ou encore un agent, inséré dans une délégation étrangère, qui, lors d'un salon d'armement, va tenter de subtiliser un composant ou effectuer des prises de vue d'un assemblage sensible.

Quels sont les pays les plus actifs ?

On parle souvent de la Chine...

Les pays les plus actifs sont ceux qui ont soit des avantages technologiques à préserver, soit (plus souvent) des retards dans certaines technologies à combler. Globalement, on peut dire, sans grande surprise, que la Chine est en effet le pays le plus actif dans de nombreux domaines. Mais, en matière économique, le jeu des

intérêts, qui prédomine, fait de tout pays concurrent un potentiel acteur intrusif. Si nous sommes en concurrence avec la Chine sur certains grands marchés, nous disposons d'atouts technologiques supérieurs à la Russie ou aux Etats-Unis dans quelques segments numériques, et plusieurs de nos pépites technologiques intéressent Israël, l'Iran ou le Pakistan.

Y a-t-il vraiment des alliés dans la guerre économique ? Les Etats-Unis ne sont-ils pas ceux qui nous espionnent le plus ?

La réponse est dans la question. Dans un contexte de guerre économique, il ne peut y avoir d'alliés permanents puisque les industries nationales sont des entités que chaque Etat se doit de protéger et de soutenir. Donc, les Etats-Unis, comme toutes les autres nations, ont ce souci légitime de soutenir leurs industriels, notamment dans une logique concurrentielle. **Propos recueillis par V. L.**



Ministère des Armées

►►► économique n'est plus un sujet subalterne, assure le patron de la sous-direction. C'est une de nos missions prioritaires. » La DRSD (Direction du renseignement et de la sécurité de la défense) a également renforcé son action. Selon nos informations, elle a identifié 15 tentatives d'espionnage « probables ou avérées » sur des industriels de défense en 2019, la Chine et la Russie représentant l'essentiel de la menace étatique.

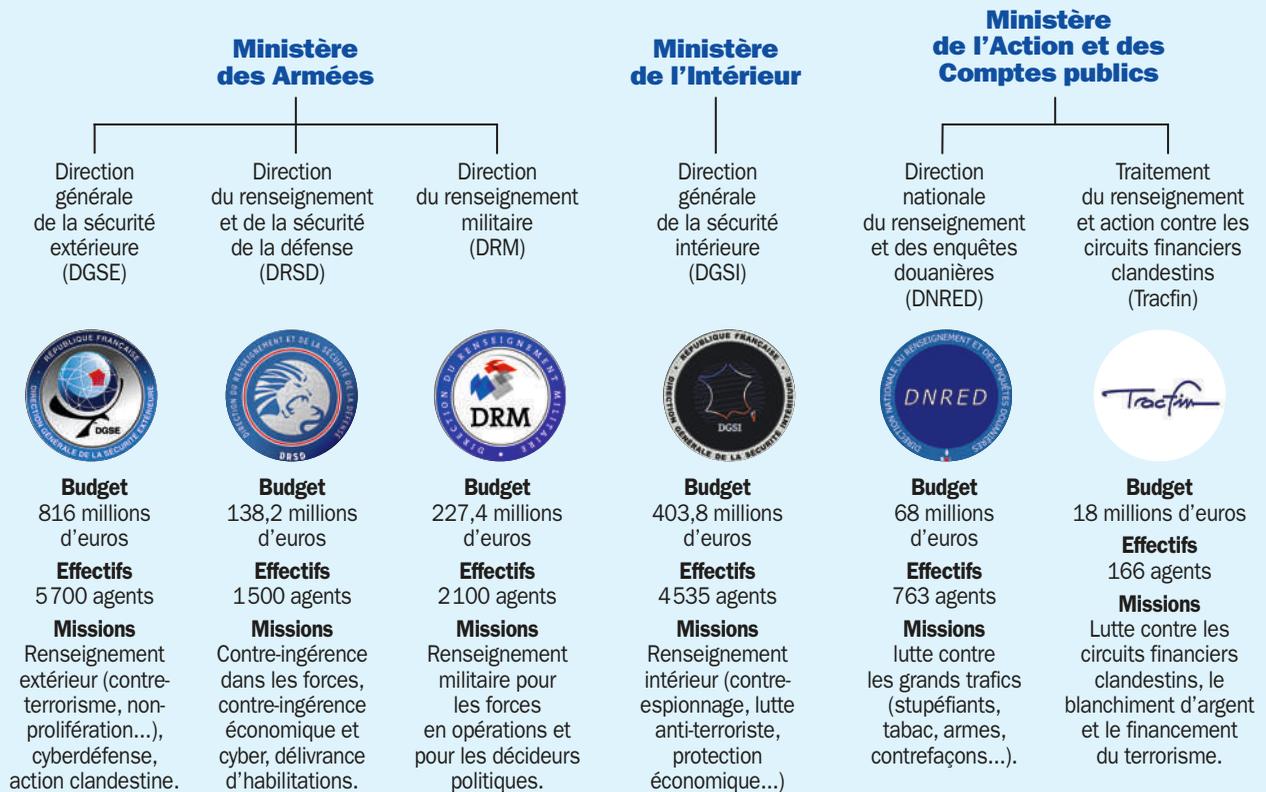
Recrudescence des attaques

Le contexte du Covid-19 rend cette vigilance encore plus essentielle. « Depuis le début de la crise du coronavirus, nous avons constaté un redoublement des attaques, avec 19 groupes de hackers particulièrement actifs », indique Hervé Guillou, président du Groupement des industries de construction et activités navales (Gican), et PDG de Naval Group jusqu'au 24 mars dernier. Selon un familier des services, des groupes affiliés à la Russie et à la Corée du Nord s'en donnent à cœur joie. Pourquoi cette recrudescence des attaques ? « Les industriels ont affaibli leurs défenses en mettant brusquement une grande partie de leurs salariés en télétravail, sur des ordinateurs, smartphones et réseaux par définition moins sécurisés, décrypte Bernard Barbier, fondateur du cabinet BBCyber et ancien directeur technique de la DGSE. D'autre part, les personnels des SOC (centre de détection de cyberattaques) sont moins nombreux, confinés, parfois malades. Les assaillants tentent d'en profiter. »

Les services eux-mêmes doivent composer avec le virus. « Même si notre écosystème interdit le télétravail, en raison de la confidentialité et de la sensibilité des sujets, nous sommes en position de poursuivre notre activité pendant toute la crise, indique Eric Bucquet, patron de la DRSD. Les fonctions stratégiques indispensables sont préservées, avec une relève régulière des personnels. » Gérer un service de renseignement dans un contexte inédit de pandémie, de confinement total et de cyberattaques à gogo... Un excellent pitch pour la saison 6 du *Bureau des légendes*.

Antoine Izambard et Vincent Lamigeon

La galaxie française du renseignement



(SOURCES : BERCY, DPR, ASSEMBLÉE NATIONALE, LE PARISIEN, ACADEMIE DU RENSEIGNEMENT, CHALLENGES)

Services recrutent profils cyber

Engagés dans une phase d'embauches historique, la DGSE, la DGSI, la DRSD et la DRM se disputent notamment les experts du numérique.

Ils sont venus, ils sont tous là. DGSE, DRM et DRSD sur le stand du ministère des Armées, DGSI sur celui du ministère de l'Intérieur : ce 29 janvier, les quatre grands services de renseignement français ont débarqué en force au Forum international de la cybersécurité de Lille (FIC). Pour exister face aux gros bonnets du cyber (Thales, Airbus, Atos, Capgemini, Orange Cyberdéfense...) et aux start-up aux dents longues (Alsid, Gatewatcher...), chaque service a sorti ses plus beaux atouts. Films de

présentation à musique martiale, recruteurs aux abois et *goodies* à foison : autocollants, caches pour objectifs de smartphones... L'objectif est clair : attirer les meilleurs profils pour répondre aux énormes besoins des services. Depuis 2008, les moyens financiers et humains de ces derniers ont explosé. Selon le dernier rapport de la Délégation parlementaire au renseignement (DPR), le nombre d'agents de renseignement est passé de 15 500 à 18 600 entre 2014 et 2017, soit une hausse de 20%. Et la ten-

dance va se poursuivre : toujours selon la DPR, la DGSE va passer de 5 700 à 6 400 agents d'ici à 2025, la DGSI de 4 500 à 5 600, la DRM de 2 100 à 2 250 et la DRSD de 1 500 à 1 674. « C'est un effort de recrutement historique, qui tranche avec les déflations d'effectifs dans le reste de la fonction publique », souligne Alexandre Papaemmanuel, auteur avec Floran Vadillo des *Essais de l'Élysée* (Tallandier).

Crypto-mathématiciens

Traducteurs (russe, arabe et farsi) et analystes géopolitiques à la DGSE, spécialistes de l'investigation en source ouverte à la DRM, expert en « forensic » (recherche de preuves numériques) à la DRSD... Les postes proposés sont larges. Mais une bonne partie des besoins concerne les métiers du numérique. Sur les 700 recrutements annuels de la DGSE, plus de la moitié concerne des profils cyber : crypto-mathématiciens, data scientists, spécialistes des intrusions ou des communications sécurisées, experts des ►►

►►► supercalculateurs et du calcul à haute performance (HPC). Ces profils intéressent aussi la DGSI, qui veut recruter 600 experts techniques dans les trois à quatre ans qui viennent, dont 300 dans le cyber. « *Nous recherchons des profils dans trois grands domaines : la protection de nos systèmes d'information, la cyberdéfense et des métiers plus offensifs de captation de données* », indique Patrick Guyonneau, directeur technique de la DGSI.

Le problème, c'est que les services ne sont pas les seuls à draguer les précieux experts cyber. Dans le domaine du numérique, ils se heurtent à « *une vive concurrence sur le marché de l'emploi avec des effets inflationnistes en termes de rémunération* », soulignait le dernier rapport de la DPR. « *On est compétitifs face au privé sur les salaires en sortie d'école, c'est beaucoup plus dur pour des profils à dix ou quinze ans d'expérience* », reconnaît Patrick Guyonneau. Les services proposent en général des contrats de trois ans renouvelables, qui peuvent déboucher sur un CDI. Pas vraiment l'arme fatale face à des rivaux comme l'américain Palantir, qui proposent CDI et salaires XXL aux profils les plus pointus.

Processus de plusieurs mois

Chacun s'appuie donc sur d'autres arguments. La DGSE profite à plein de la notoriété acquise grâce à la série *Le Bureau des légendes*. « *On arrive aussi à attirer les très bons experts cyber en leur montrant qu'ils pourront faire de la lutte informatique offensive (cyberattaques), ce qui est interdit dans le privé* », explique un familier du boulevard Mortier. La DRSD, moins connue, se vend comme étant un service « *à taille humaine* », où les métiers vont de la contre-ingérence type DGSI à la cyberdéfense façon DGSE. Quel que soit le service, le recrutement n'a rien d'une sinécure. « *On préfère ne pas recruter que baisser nos exigences* », prévient-on à la DGSE. Les candidats doivent aussi passer par une enquête de sécurité afin de vérifier leur sérieux et leurs antécédents. Un processus de plusieurs mois, sorte de prix d'entrée dans la grande famille du renseignement. **V. L.**



Les guerres secrètes

Avions Airbus, missiles, sous-marins sont des cibles privilégiées. Et la Chine se montre très active. Révélations.

Branle-bas de combat dans le contre-espionnage français. En ce mois de décembre 2018, des agents de la DGSI et des experts de l'ANSSI (le gendarme français de la cybersécurité) s'aperçoivent que les réseaux informatiques du spécialiste de l'ingénierie Expleo (ex-Assystem) ont été pénétrés par un mystérieux assaillant. En remontant le fil de l'attaque, la véritable cible apparaît rapidement : le champion européen Airbus, dont Expleo est un gros fournisseur. « *C'était une cyberattaque par rebond, assez sophistiquée, qui ciblait des données de certification des avions Airbus* », précise un des cyberenquêteurs. Un suspect est vite identifié : un groupe de hackers connu sous le nom d'APT10, réputé

proche des services de renseignement chinois. « *La certification (validation de la sécurité des pièces de l'avion et de l'appareil lui-même) est le talon d'Achille de l'aéronautique chinoise, qui se casse notamment les dents sur celle de son monocouloir, le C919* », souligne un ancien dirigeant d'Airbus alors que l'entrée en service de ce concurrent de l'A320 ne cesse d'être retardée.

Etranges vacances en Chine

Quelques mois plus tôt, c'est de l'autre côté de la Manche que Pékin s'était attaqué à l'avionneur, comme *Challenges* le révèle ici. Au printemps 2018, le MI5, célèbre service de renseignement intérieur du Royaume-Uni, repère d'étranges voyages à destination de la province



Jean-Philippe Pons/Marine Nationale/Défense

chinoise du Jiangsu, effectués par certains salariés d'Airbus des sites de Broughton (Pays-de-Galles) et Filton (Angleterre), où sont fabriquées les ailes des avions du géant européen. Invités à participer durant leurs vacances à des conférences de l'Université aéronautique de Nankin, ces derniers avaient également été « débriefés » par les agents du plus puissant des services de renseignement chinois, le ministère de la Sécurité de l'Etat (MSE), découvre le MI5. Selon nos informations, Airbus s'est séparé en 2019 de quatre salariés, accusés d'avoir transmis à la Chine des éléments de certification et des données sur le revêtement des ailes d'avions.

Cela fait longtemps que les espions chinois s'intéressent à Airbus. En 2013, le géant implanté à Blagnac est contacté par l'armée de l'air chinoise, qui souhaite acquérir son avion de transport militaire A400M. La demande est assez baroque : depuis la répression du mouvement étudiant de Tian'anmen en 1989, la Chine est sous embargo européen pour toutes les ventes d'armes. Devant le refus poli d'Airbus, Pékin tente d'abord de retourner des salariés espagnols du groupe, sans grand succès. Avant de changer de méthode : début 2014, le GCHQ, puis-

sant service de renseignements électroniques du Royaume-Uni, détecte une cyberattaque sur les réseaux de l'avionneur. Après six mois de traque, les services français et anglais finissent par découvrir que des « groupes de hackers travaillant pour le gouvernement chinois recherchaient des documents techniques relatifs à l'A400M et à des activités électroniques de défense », raconte un ancien cadre d'Airbus. Contacté par *Challenges*, l'avionneur ne fait pas de commentaires. Quant à l'ambassade de Chine à Paris, elle qualifie ces affaires de « *totallement fantasmagoriques* ».

Fantasmagoriques ? A voir. En 2011, Pékin s'était même attaqué au cœur du cœur de la dissuasion française : le missile stratégique M51, bijou technologique à 120 millions d'euros pièce qui équipe les sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE) français. La cyberattaque, jamais révélée jusqu'ici, visait le fabricant du missile, la filiale spatiale d'Airbus, Astrium (aujourd'hui Ariane-Group). « *Elle ciblait les caractéristiques techniques du dernier test du M51 depuis le sous-marin Le Terrible* », raconte une source proche. Décelée

par les services britanniques et français, l'attaque avait profité d'énormes failles dans le système de cybersécurité d'Airbus. « *Le patron du groupe Tom Enders s'était pris une sacrée soufflante du gouvernement français* », raconte un ancien des services.

Les valises de Moscou

La Chine est toutefois loin d'être le seul Etat à s'intéresser de très près à la dissuasion française. Outre les sous-marins qu'elle positionne régulièrement au large de la base de l'Île Longue à Brest pour tenter de traquer les SNLE français, la Russie multiplie par exemple les opérations de renseignement humain. Au début des années 2010, comme l'avait révélé *Le Nouvel Observateur*, un attaché naval russe avait tenté de soustraire, valise de billets à l'appui, un officier de la Marine nationale pour obtenir des données sur la signature sonore des SNLE. Des documents avaient bien été transmis, mais avec des données frelatées. En l'occurrence, des faux amoureulement concoctés par la DRSD, le service de contre-ingérence du ministère des Armées. Un classique retour à l'envoyeur.

A. I. et V. L.

Sous-marin nucléaire lanceur d'engins, à Brest, en 2017. Pékin lorgne de près la dissuasion française.

Bercy encore très timide

A ldebaran, Alcatel-Lucent, Morpho, Technip, et, derrière ces cas médiatiques, combien de PME et ETI avec des brevets et technologies de pointe passées sous pavillon étranger ? Face aux Chinois et aux Américains, la France est à la traîne sur le front de l'intelligence économique et de la sécurisation de ses entreprises stratégiques. « *Le temps de la naïveté est révolu* », assure Bruno Le Maire. Emmanuel Macron a érigé la défense des intérêts économiques en enjeu prioritaire. Des réunions mobilisant l'Elysée, Matignon, les ministères de l'Economie, des Armées, des Affaires étrangères et les directeurs du renseignement ont lieu tous les deux mois sur ce thème.

A Bercy, le Service à l'information stratégique et à la sécurité économique (Sisse) a vu ses moyens renforcer. La loi Pacte lui permet de rejeter un acquéreur étranger dès qu'il veut prendre plus de 25% du capital d'une société d'un secteur sensible (défense, santé, sécurité alimentaire, énergie, transports, intelligence artificielle...) avec de vraies sanctions s'il ne se plie pas aux engagements – confidentiels – négociés. Cependant, un tel veto est inscrit dans la loi depuis 1966. Et a déjà été durci après les électrochocs de la reprise de Gemplus par l'américain TPG en 2002 puis de la branche énergie d'Alstom par General Electric en 2014. Mais, en pratique, le gouvernement

ne l'a jamais actionné. « *L'arsenal législatif est à la hauteur mais l'Etat n'ose pas utiliser le bazooka*, regrette le député LR Olivier Marleix, spécialiste du sujet. *Seul le ministère de la Défense parvient à imposer parfois ses conditions face au laissez-faire de Bercy.* » Ainsi, grande première, sur l'insistance de Florence Parly, Bercy vient de suspendre la cession de Photonic, qui développe des technologies de vision nocturne, détenue par le fonds tricolore Ardian, au groupe américain Teledyne. « *Il ne s'agit pas d'un veto formel mais nous demandons à Ardian de trouver un autre repreneur, de préférence français*, précise-t-on à Bercy. *Et nous incitons Thales et Bpifrance à investir dans ce dossier.* » Le signal pour limiter le pillage des pépites tricolores ? **G. M.**

Macron aime les notes

Si le chef de l'Etat a montré à plusieurs reprises son intérêt pour les services, notamment le renseignement économique, il n'a pas engagé de vraie révolution.



Ludovic Marin/AP/Sipa

Ce 13 juillet 2017, la présence dans la cour des Invalides de Bernard Emié et Pierre Bousquet de Florian aux côtés d'Emmanuel Macron et Donald Trump, venu célébrer la fête nationale française, ne passe pas inaperçue. Nommés respectivement directeur de la DGSE et Coordonnateur national du renseignement et de la lutte contre le terrorisme (CNRLT) un mois plus tôt, ces hommes de l'ombre ont été conviés à prendre un peu de lumière. « *Ce choix n'était pas anodin, observe un ex-agent de la DGSE. Macron a voulu faire passer le message qu'il comptait s'appuyer sur les services. Cela a été apprécié.* »

Il faut dire que le chef de l'Etat, lecteur assidu des notes bleues (DGSI) ou jaunes (DGSE) qui arrivent quotidiennement sur son bureau, est un fan de renseignement. Durant la campagne présidentielle, il s'était engagé à élargir les compétences du CNRLT pour en faire une *task force* anti-Daesh, ce qui a été le cas. Il a

poursuivi l'effort initié par François Hollande en matière d'effectifs et a amélioré la coordination en nommant l'ancien patron de la DGSI, Laurent Nunez, secrétaire d'Etat à l'Intérieur. Une grande première. La stratégie nationale du renseignement a été formalisée dans un document de 13 pages en juillet 2019, qui tranche avec celui, famélique (4 pages), de son prédécesseur.

Ce texte accorde notamment une large place au renseignement économique. « *Emmanuel Macron sait depuis son passage à Bercy que ce domaine est le parent pauvre du système français* », souligne un conseiller. A l'époque, le ministre s'était distingué en mettant en œuvre un dispositif inédit, baptisé Cerbère, visant à stopper les offensives du géant chinois des télécoms Huawei. Depuis son élection, l'Elysée a instauré un Conseil de défense économique, associant Matignon et les ministères de l'Intérieur, des Affaires étrangères et de l'Economie. La sous-direction « K » de la DGSI,

Emmanuel Macron, à l'inauguration du « Collège du renseignement en Europe », à Paris, en mars 2019. Pierre Bousquet de Florian (à droite) a été nommé Coordonnateur national du renseignement et de la lutte contre le terrorisme (CNRLT) en juin 2017.

en charge de la contre-ingérence économique, a aussi été réorganisée et renforcée. « *Comme pour le terrorisme, nous essayons d'anticiper beaucoup plus la menace, de la détecter très en amont, c'est une grande part de notre travail* », précise son patron.

Mais, derrière ce discours volontariste, plusieurs experts interrogés pointent tout de même le manque d'ampleur des réformes impulsées par l'exécutif. Peu expérimentée sur les sujets régaliens, l'équipe Macron se montre plutôt conservatrice en matière d'évolutions législatives, alors que la loi sur le renseignement doit être renouvelée en fin d'année. Et le président préfère s'appuyer sur les structures existantes. « *Le gouvernement a opéré un toilettage des structures d'intelligence économique (IE), mais c'est loin d'être une révolution* », constate Philippe Hayez, ancien directeur adjoint de la DGSE, qui dispense un cours sur le renseignement à Sciences-Po.

Sentinelles ou représentants ?

Le poste de patron du Sisse, le service d'IE de Bercy, est même resté vacant pendant huit mois jusqu'en août 2018. Surtout, l'actuel titulaire, Thomas Courbe, doit concilier son rôle de sentinelle avec son autre casquette de patron de la direction générale des entreprises, dont l'une des missions est, à l'inverse, d'attirer des investissements étrangers en France. « *On tarde à voir les effets concrets des changements annoncés, estime Floran Vadillo, ancien conseiller ministériel sous Hollande et coauteur du livre *Les Espions de l'Elysée. La politique ne parvient toujours pas à impulser une vraie stratégie offensive concernant le renseignement économique.** » A l'inverse des Etats-Unis, qui n'hésitent pas à faire collecter par la CIA ou la NSA de l'information sur les concurrents étrangers de leurs fleurons.

D. B. et A. I. ►

Rappel à nos abonné(e)s

Si vous êtes abonné, la réception de votre magazine risque d'être perturbée dans les prochaines semaines du fait de la situation que nous traversons, et de la réduction des services postaux.

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 « **Challenges le magazine** » (Apple, Android), 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 :

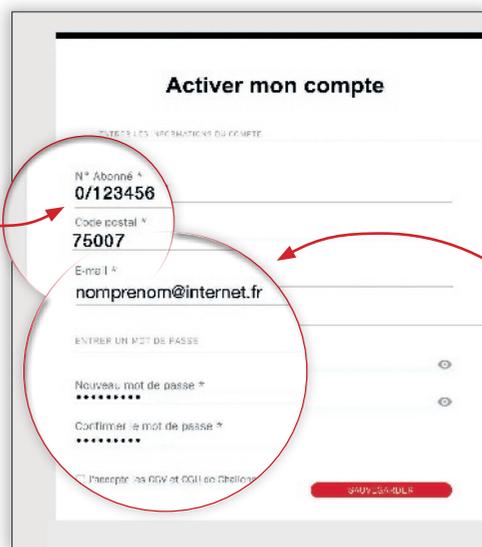
1

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



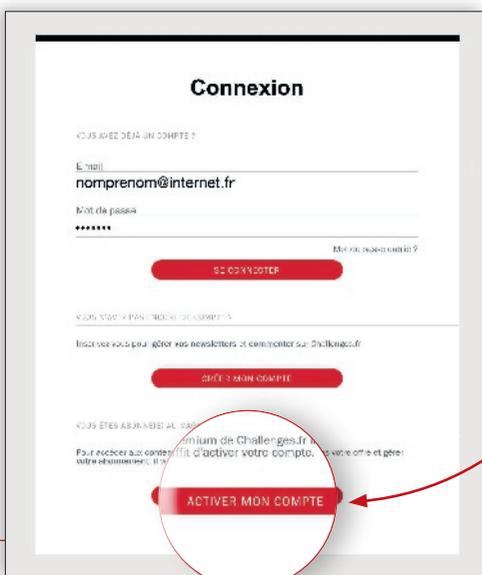
3

Entrez votre N° d'abonné, il figure sur le film plastique de votre magazine ou vous pouvez l'obtenir en envoyant un mail à abonnements@challenges.fr



2

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



Entrez votre **code postal**, votre **adresse mail**, et choisissez un **mot de passe**, puis **SAUVEGARDEZ**, vous êtes inscrit et avez accès à tous les magazines en illimité !

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

Rejoignez-nous sur nos réseaux sociaux :

Ces ex qui ont l'oreille du business

Sécurité, enquêtes financières, intelligence économique... Nombre d'anciens espions ont monté leur propre officine.



Didier Bolelli. Ex-patron du renseignement militaire, il pilote Geos, racheté par l'Adit, leader français de l'intelligence économique.



Alexandre Hollander. Ancien officier au service Action de la DGSE, il dirige Amarante, leader français de la sécurité, qu'il a cofondé.



Bernard Squarcini. Patron du renseignement intérieur sous Nicolas Sarkozy, il monnaie ses services à travers sa petite société Kyrnos.

Xavier de torres/MAXPPP - Chamussy/Sipa - SP

anciens espions s'accommode mal des lumières médiatiques.

Son successeur au renseignement intérieur, Patrick Calvar, fait moins parler de lui, même s'il a aussi créé sa société, C Conseil. Il siège, par ailleurs, au comité stratégique d'Avisa Partners, spécialisé dans l'e-influence. Connu pour inonder le Web de pseudo-articles défendant ses clients ou attaquant leurs adversaires, Avisa a récemment racheté CEIS, acteur important de l'intelligence économique (IE).

Mais les retraités du renseignement intérieur se font plus rares dans le privé que ceux de la DGSE, très actifs dans la sécurité. Amarante, leader français du secteur, a été fondé par deux anciens de la « boîte ». Pierre-Antoine Lorenzi, qui avait défrayé la chronique en participant à la libération d'employés d'Areva otages au Niger, a depuis quitté la société. C'est désormais Alexandre Hollander, ancien officier au service Action, qui la dirige. Amarante fait dans la protection des technologies sensibles, notamment les lanceurs spatiaux en Guyane, et assure la sécurité des expatriés et des sites industriels, pour Total notamment. « Aujourd'hui, nous réalisons 45% de notre chiffre d'affaires (32 millions d'euros) grâce à l'Union européenne », précise Hollander, qui accompagne les délégations de l'Union européenne en Afghanistan, Irak, Centrafrique ou au Venezuela.

Clients au sein du CAC 40

Le second poids lourd du secteur, Geos, est aussi dirigé par un ex des services : Didier Bolelli, qui a été directeur des opérations de la DGSE avant de piloter la Direction du renseignement militaire (DRM). Total et Thales figurent parmi ses clients. Geos a été racheté en 2018 par

« J'aurais préféré rester dans le public, mais Valls et Hollande ont refusé de me donner un poste après m'avoir viré. » A l'entendre, c'est bien malgré lui que le « Squalé » a plongé dans le grand bain du business. Bernard Squarcini, patron du renseignement intérieur sous Nicolas Sarkozy, monnaie désormais ses services à travers sa petite société, Kyrnos. Depuis que la justice l'a mis en examen pour trafic d'influence, la liste de ses clients s'étale dans la presse. Le Congo de l'autocrate Denis Sassou-Nguesso qu'il a tuyauté sur

une tentative de coup d'Etat et à qui il a prodigué des conseils en sécurité. « Sans être rémunéré », jure-t-il. Le groupe LVMH de Bernard Arnault, qu'il a assisté dans sa guerre contre Hermès, et auquel il dit fournir encore « du conseil en sûreté, de la protection familiale ». Squarcini a aussi travaillé pour l'officine anglo-saxonne Arcanum, qui a aidé le Kazakhstan à pourchasser l'oligarque Moukhtar Abliazov, et le Russe Dmitri Rybolovlev à combattre le marchand d'art Yves Bouvier. Mais leur partenariat s'est terminé en 2019. Le business des

l'Adit, le leader français de l'IE, qui travaille pour une bonne partie du CAC 40. Longtemps propriété de l'Etat, l'Adit est désormais détenue par un fonds d'investissement. Elle emploie, dans sa branche diplomatie d'affaires, l'ex-patron de la DGSE Jean-Claude Cousseran.

Derrière ces deux acteurs, on retrouve Erys, présidé par Stéphane Gérardin, ancien du service Action, qui compte parmi ses références Le Bon Marché et Framatome, selon *Intelligence Online*. Ou encore Gallice, fondé par trois autres membres du service Action dont Gilles Sacaze, qui a aussi géré la sécurité du Parc Astérix. Hormis quelques contrats avec des groupes français et l'ONG Global Fund, Gallice opère surtout pour des potentats africains comme le Gabonais Ali Bongo ou le Malien Ibrahim Boubacar Keïta. Le contrat malien, obtenu via Squarcini et Michel Tomi, considéré comme le dernier parrain corse, a d'ailleurs valu une mise en examen à l'un des associés. L'affaire s'est soldée par un non-lieu mais a plombé l'entreprise, dont le chiffre d'affaires est passé de 11 à 6 millions d'euros.

Défense anti-OPA hostiles

Outre la sécurité pure, ces PME peuvent aussi se charger de protéger les actifs immatériels de leurs clients. Amarante a ainsi lutté contre les contrefaçons pour les laboratoires Novartis et vient d'être choisi par la Banque européenne d'investissements pour détecter d'éventuelles fraudes. Mais ces activités restent encore marginales pour elle, à l'inverse d'Axis. Cette société s'est positionnée sur les créneaux de l'enquête financière pour des groupes du CAC 40, notamment dans les zones à risques, et de la recherche d'actifs détournés, au Niger ou en Libye. A sa tête, un ancien militaire spécialiste de l'IE, Jean-Renaud Fayol, et Bertrand de Turckheim, un X-Télécoms qui a été conseiller technique à la direction des opérations de la DGSE avant de monter le système d'information de la DRM. Axis intervient aussi en défense d'entreprises cibles d'OPA hostiles. Bertrand de Turckheim a notamment aidé Hermès à repousser les assauts de LVMH et Bernard Squarcini.

David Bensoussan

Des fournisseurs privés très discrets

Les services de renseignement, à la recherche des technologies de pointe, achètent aux plus innovants.

Ercom. Le nom ne dit absolument rien au grand public. Cette pépite française de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires et 200 salariés, rachetée début 2019 par le géant Thales pour 100 millions d'euros, est un des fournisseurs historiques de la DGSE. Basée à Vélizy-Villacoublay (Yvelines), sa discrète filiale Suneris fournit à la direction technique (DT) du service de renseignement extérieur français toute une gamme de matériels d'interception de communications : un intercepteur Wi-Fi, baptisé Wifileaks, mais aussi des IMSI-catchers. Ces équipements, intégrés dans une valise, un coffre de voiture ou un sac à dos, sont capables d'intercepter SMS et conversations téléphoniques en se faisant passer pour des antennes relais 4G. Ercom développe aussi des systèmes de surveillance massive des réseaux Internet et mobiles, dont l'exportation en Egypte en 2015 avait créé la polémique.

Les services de renseignement, nouvel eldorado des industriels de la défense et de la tech ? Pas vraiment. « *Les contrats sont de taille trop limitée pour pouvoir en vivre à 100%*, souligne un ancien de la DGSE. *Et les services sont souvent très interventionnistes. Ils veulent tout contrôler.* » Les industriels peuvent quand même compter sur quelques gros marchés. Les trois satellites d'écoute électromagnétique Ceres, en cours de fabrication par Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space, ont fait l'objet d'un contrat de 453 millions d'euros, signé par la Direction générale de l'armement en 2015.

Atos-Bull, en partenariat avec l'américain HP, a aussi bénéficié d'un énorme contrat au début des années 2010 pour fournir le supercalculateur de la DGSE. Installé dans



Les trois satellites d'écoute électromagnétique du programme Ceres. En cours de fabrication par Airbus Defence & Space et Thales Alenia Space, ils ont fait l'objet d'un contrat de 453 millions d'euros.

les sous-sols du QG de la « boîte », boulevard Mortier à Paris, ce système analyse des masses gigantesques de données compilées sur les réseaux. Pour le reste, les marchés sont de taille modeste. Même le contrat signé en 2016 par la DGSI avec le spécialiste américain du big data Palantir, qui avait donné lieu à une levée de boucliers dans le microcosme français, ne dépassait pas 10 millions d'euros.

Des besoins ciblés

Les besoins sont, de fait, très ciblés. Thales fournit, en duo avec l'israélien Verint, des technologies d'interception de signal (renseignement électromagnétique). Airbus vend des solutions de traitement d'images. Mais ces géants commencent à être challengés par des start-up. Earthcube a ainsi fait une entrée remarquée au sein de la Direction du renseignement militaire avec sa technologie d'analyse d'images satellites par IA. Celle-ci permet notamment de reconnaître automatiquement les modèles d'avions, de blindés ou de navires sur une image, même pixélisée. Une technologie de pointe qui a aussi séduit les services britanniques et américains. **V. L.**

Challenge^s Finances privées

LE FAMILY OFFICE POUR TOUS

Épargne

Coup de balai sur les placements risqués

Assurance-vie, plan d'épargne retraite, SCPI... Certains produits ont mal vieilli ou souffrent avec la crise. Revente, clôture ou transfert, quelques règles pour bien remplir vos objectifs.

« **C'**est quand la mer se retire qu'on voit ceux qui se baignent nus », avait lancé l'investisseur américain Warren Buffett pour mettre en garde contre la prise de risque excessive. Dans le contexte financier actuel, mêlant taux d'intérêt bas et marchés chahutés, le mieux est donc de procéder régulièrement à un audit de son portefeuille. A commencer par l'assurance-vie, et le rendement de ses fonds en euros : la moyenne 2019 se situe autour de 1,40%, mais certaines compagnies ont offert une rémunération proche de... zéro. Les frais sont aussi à scruter : aujourd'hui, un contrat compétitif ne facture que 3% (maximum) de frais sur versement et 0,60 à 0,80% de frais de gestion. Il faut également se pencher sur la liste des supports du contrat, unités de compte, SCPI, actions. « *Avec pour mantra : plus il y a de choix, mieux c'est* », souligne Philippe Gourdelier, cofondateur de Patriméa.

Des garanties à arbitrer

Comme il est impossible de transférer un contrat d'assurance-vie, il faut donc en souscrire un nouveau.

Mais que faire de l'ancien, qui peut bénéficier d'atouts, comme un taux minimum garanti ? Bien souvent, ce sera la fiscalité qui guidera l'action : les primes versées avant 1998 bénéficiant d'une exonération d'impôt, il serait malvenu de faire une croix dessus. Les épargnants de plus de 70 ans conserveront aussi leur contrat d'avant novembre 1991 s'ils

ont réalisé d'importants versements avant octobre 1998, défiscalisés lors du décès. « *Le moindre mal, c'est d'obtenir un transfert chez le même assureur, afin de garder l'antériorité fiscale* », recommande Bertrand Tourmente, fondateur d'Althos Patrimoine (voir tableau ci-contre). La loi qui l'autorise « *devrait s'appliquer correctement d'ici à la fin de l'année* », espère Philippe Gourdelier. Et si le contrat a plus de huit ans, des rachats progressifs peuvent être réalisés en s'alignant sur les abattements (4 600 euros d'intérêts pour un célibataire et 9 200 euros pour un couple).

Un bonus fiscal à saisir

Sans oublier que jusqu'au 31 décembre 2022, si l'on effectue un deuxième retrait, il est possible chaque année de doubler cet abattement, à condition de déposer le montant récupéré sur un plan d'épargne re-

Stéphane Macé, 62 ans, créateur d'entreprise.

« Je passe mon Article 83 en PER, plus souple »

« J'ai quitté mon entreprise fin 2018. J'y détenais un produit d'épargne retraite d'entreprise, l'Article 83, pour un montant de 120 000 euros. J'ai voulu profiter de la loi Pacte et transférer ce produit vers un plan d'épargne retraite (PER). On m'a dit qu'il fallait d'abord passer par un Perp de la même

compagnie. Le transfert m'intéressait beaucoup, car le PER permet une sortie en capital, y compris fractionné. L'Article 83 n'autorise, lui, qu'une sortie en rente. Or mon objectif est de pouvoir profiter au mieux de mes dix premières années de retraite, les plus dynamiques, pour être

actif et faire plaisir à mes enfants et petits-enfants. J'ai lancé le transfert fin décembre 2019 vers un PER moderne, avec un bon choix de fonds et une gestion en ligne. Seul bémol à souligner : mon ancien assureur traîne les pieds et le transfert n'est pas encore finalisé! » ■



Huit contrats à transférer d'urgence

BANQUE	CONTRAT À TRANSFÉRER	CONTRAT À PRIVILÉGIER	FRAIS DE GESTION (pour UC*)	RENDEMENT 2019	NOTRE AVIS
Banques populaires	Gamme Fructi	Quintessa	0,80 %	1 à 1,35 %	Contrat patrimonial accessible contractuellement avec 1 500 euros. Le fonds en euros n'est guère brillant, mais l'offre d'unités de compte vaut le coup.
BNP Paribas	Multiplacements	Multiplacements Privilège	1,06 %	1 à 1,40 %	Quitte à passer sur un contrat plus moderne, visez la déclinaison haut de gamme, à partir de 20 000 euros. La gamme de fonds, plus étoffée, donne accès à un support euro-croissance.
Crédit agricole	Predige/ Confluence	Floriane 2	0,96 %	1,25 à 1,75 %	Le taux du fonds en euros est croissant en fonction de la part d'unités de compte. L'idéal serait de pouvoir se tourner vers les produits gérés par Spirica, filiale du groupe : difficile.
Crédit mutuel-CIC	Livret Assurance	Plan Assurance-Vie	0,75 %	1 à 1,15 %	Produit actuel évolutif : plus l'encours est important, mieux l'assuré est traité. A partir de 50 000 euros, les frais sur versement baissent et les arbitrages sont gratuits.
Crédit mutuel-Arkéa	Prévi-Retraite	Contrats Web	0,75 %	1,60 %⁽¹⁾	L'assureur Suravenir gère de nombreux contrats pour les courtiers Internet (Altaprofits, Fortuneo, Linxea...), offrant de meilleures garanties à tout point de vue. En agences, Navig'Options pourra satisfaire les amateurs de Bourse.
La Banque postale	Prévi-Retraite	EasyVie	0,65 à 0,85 %	1,50 %	De nombreux produits sont sacrifiés dans la gamme de La Banque postale. Cibler l'offre haut de gamme, avec Cachemire 2 ou le récent contrat de la filiale Internet EasyBourse.
LCL	Livret Assurance	Acuity 2	0,80 %	1,40 à 1,90 %	Nombreux vieux produits à oublier. Las, l'offre commercialisée n'est pas non plus de très bonne facture. Plutôt que LCL Vie, visez l'offre patrimoniale (à partir de 100 000 euros).
Société générale	Prévi-Retraite	Séquoia	0,96 %	0,90 à 1,38 %	Il y a quelques dixièmes de points à gagner pour les détenteurs de vieux contrats, et une offre de diversification plus complète. A voir aussi Ebène (haut de gamme) et les contrats de la filiale Oradea (courtiers Internet).

* UC : unités de compte. (1) Suravenir Rendement

SOURCE : COMPAGNIES

traite (PER). Sans compter que les versements sur un PER sont déductibles des revenus et permettent une sortie à terme en capital. Doublement intéressant, donc, pour les détenteurs de Perp et Madelin – deux produits prévoyant une sortie en rente. Mais là encore, vigilance, certains Madelin anciens offrent des taux techniques garantis, qui assurent une revalorisation minimum de la rente. « Cette caractéristique peut être très avantageuse », souligne Pierre-Emmanuel Sassonia, directeur associé d'Eres. *Mais il faut impérativement se faire accompagner par un professionnel.* » Les détenteurs d'un Article 83, ce dispositif de retraite complémentaire entre l'employeur et tout ou partie de ses salariés, se pencheront aussi sur le PER. En effet, leur produit, à sortie en rente, est transférable pour les salariés qui ont quitté leur entreprise... mais

uniquement vers un Perp ! C'est pourquoi certaines compagnies organisent un double transfert (*lire témoignage ci-contre*), qui ne sera possible que jusqu'à octobre 2020.

A FAIRE

Mesurer l'impact d'une clôture

Les placements financiers ont tous des caractéristiques différentes : rendement, frais, options et, surtout, fiscalité. Avant de clôturer une ligne de portefeuille ou de vendre un produit, il faut prendre le temps d'en faire le tour pour choisir la décision la plus favorable.

A NE PAS FAIRE

Entasser les produits sans stratégie

Il arrive souvent qu'on accumule les placements au gré des sollicitations commerciales. Or, il faut avoir une vision claire de ses objectifs et des moyens mis en place pour les atteindre. La multiplication des supports ne fait que brouiller cette lisibilité.

« Pour être dans les clouds, il faut s'y prendre avant fin mai », recommande Pierre-Emmanuel Sassonia.

Des loyers à surveiller

Du côté des SCPI, la crise actuelle va compliquer le paiement des loyers. « Les sociétés de gestion qui n'ont pas été prudentes risquent de voir le rendement baisser », prévient Bertrand Tourmente. Comment auditer son patrimoine ? « Il faut notamment regarder si la SCPI a des réserves [le ratio RAN], qui compenseront d'éventuelles variations de revenus », conseille Paul Bourdois, cofondateur de France SCPI. D'autant que revendre une SCPI peu rentable n'est pas simple. Si elle est à capital fixe, il faudra trouver un repreneur. Si elle est à capital variable, le gestionnaire rachètera les parts à un prix déterminé à l'avance, sous réserve d'avoir des acquéreurs... **Aurélié Fardeau**

Immobilier

Des loyers en péril

SCPI et location de courte durée pâtiennent de la crise. Les propriétaires doivent anticiper en épargnant.

« **I**nvestir dans l'immobilier ? Pas de problème ! Les loyers que vous allez percevoir vont couvrir tout ou partie de la mensualité de remboursement du crédit, et il ne vous restera qu'un petit effort d'épargne mensuel... » Qu'il s'agisse d'un investissement locatif traditionnel, avec ou sans dispositif de défiscalisation à la clé, d'un achat de parts de SCPI (sociétés civiles de placement immobilier) ou d'un bien mis en location de courte durée sur une plateforme en ligne, le problème reste le même : il faut avoir un locataire qui paye son loyer. Surtout en période de crise. Et celle liée à l'épidémie de coronavirus remet un coup de projecteur sur ce fameux « effort d'épargne mensuel ». Car, en l'absence de locataire ou si celui-ci éprouve des difficultés à payer son loyer, l'investisseur se

retrouve seul face à ses mensualités de crédit. Sa situation peut rapidement devenir très tendue s'il ne dispose pas de revenus suffisants ou d'un peu de trésorerie pour rembourser ses échéances.

Certes, la banque peut accorder un répit en acceptant de suspendre ou de moduler les mensualités pendant quelques mois. Mais ce doit surtout être un signal pour les futurs investisseurs qui voudront (et pourront encore...), après la crise, se rabattre sur la « pierre refuge » : toujours envisager ce qui pourrait se passer en l'absence de loyer. La location touristique, avec son absence de locataire, s'avère bien plus risquée que la location classique, meublée ou non. Mieux vaut accorder un échelonnement des loyers que de ne plus percevoir de loyers du tout.

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.



Demeure de caractère entre Guingamp et Lannion

► **Situé en pleine campagne**, à 18 km de la gare TGV et 15 km des plages, ce domaine s'étend sur 1 ha clos et est proche des sentiers de randonnée et d'une rivière (pêche au saumon et à la truite). ► **D'une superficie de 213 m²**, la maison très bien restaurée comprend 3 chambres. ► **Prix : 410 000 euros.**

► www.challenges.fr/immobilier



Patrimoine

Marc Fiorentino
MeilleurPlacement

« Pas d'excuse : faites travailler votre épargne ! »

Confinés, vous ne pouvez plus expliquer que vous n'avez pas de temps pour vous occuper de votre argent : je vous propose donc de me consacrer une demi-heure qui va vous permettre d'en gagner ! En vous attaquant à deux sujets majeurs. Tout d'abord, l'argent qui dort sur vos comptes courants. Vous en avez trop, comme tous les Français. En fait, vous n'en avez jamais eu autant : près de 500 milliards d'euros. Et ce montant progresse rapidement avec l'épargne forcée due au confinement. Ce capital ne vous rapporte strictement rien et, en plus, il est grignoté par l'inflation. Ce que vous avez à faire est simple : une soustraction. Vous prenez le montant total de l'argent sur vos comptes bancaires et vous ne conservez que le budget approximatif de vos dépenses sur un mois. Le solde ? Vous le placez immédiatement, au pire sur un Livret A, au mieux sur le fonds en euros de votre contrat d'assurance-vie. Vous venez de gagner entre 0,5% et 2% sur votre cash dormant. Second exercice : allez chercher vos relevés de contrats d'assurance-vie. Il y a une forte chance que vous soyez dans l'un des trois cas suivants, voire les trois simultanément. 1/Vous détenez un contrat qui a encore des frais sur versements et des frais de gestion élevés. 2/Vous avez un vieux contrat, donc avec un fonds en euros délaissé qui ne rapporte plus rien. 3/Vous avez récemment suivi les conseils d'un vendeur qui vous a convaincu de prendre des risques avec des unités de compte boursières car « la Bourse ne peut pas baisser ». Si c'est le cas, ouvrez un contrat d'assurance-vie sur Internet avec zéro frais d'entrée, zéro frais sur versement, et un bon fonds en euros. Allez, au travail ! ■

historia.fr

Historia

N°1 depuis 1909

L'ÉNIGME LOUIS XVII

Une enquête
de Franck Ferrand



ANNE D'AUTRICHE
ET LOUIS XIV
POUR UNE PLACE
AU SOLEIL

AGRIPPINE
ET NÉRON :
L'AMOUR À MORT

ALEXANDRE
LE GRAND,
LE DIEU VIVANT
D'OLYMPIAS

CATHERINE
DE MÉDICIS,
TROIS ROIS
SOUS EMPRISE...

L'ANALYSE
DE BORIS
CYRULNIK

MÈRES et FILS AU POUVOIR

Anne d'Autriche
(1601-1666)
et Louis XIV
(1638-1715)

M 05067 - 680 - F: 5,70 € - RD



Actuellement en kiosque et sur smartphone



Télécharger dans
l'App Store



DISPONIBLE SUR
Google play



Retrouvez notre actualité sur www.historia.fr

FORMATION

C'est le moment de se prendre en main

Les outils sont là, le contexte accélère le passage à la formation en ligne, et certains salariés disposent d'un temps qu'ils peuvent mettre à profit : tout concourt à s'améliorer, voire à changer de voie.

Ces dernières semaines, confinement oblige, les sociétés de formation ont massivement transformé leurs cours présentiels en séminaires en ligne. Fin mars, Wall Street English a ainsi lancé une solution de formation 100 % à distance. Certaines entreprises ont eu recours à des outils collaboratifs, d'autres ont noué

des partenariats avec des écoles d'informatique. O'clock, spécialisée dans le développement Web, a ainsi mis gratuitement à disposition sa solution de classe virtuelle auprès de 150 organismes de formation. Le ministère du Travail a recensé ces initiatives solidaires qui permettaient à celles et ceux déjà engagés dans un processus de formation de continuer

Rédaction en chef :
Caroline Brun,
Agence
Forum News
Rédaction :
Claire Aubé

leur parcours (1). La formation en ligne était de toute façon une tendance de fond. « *Mise en place pour faire face à la crise du COVID-19, cette solution 100 % digitale préfigure sans doute l'architecture des cours de langues à l'avenir* », dit-on ainsi chez Wall Street English. Plus ludiques, plus pratiques, personnalisés, ces dispositifs répondent mieux

Comment surmonter les obstacles

Comment faire si... mon employeur refuse ma demande de formation ?

C'est son droit... mais vous pouvez quand même vous former, à condition d'être très motivé ! En effet, « *si l'employeur refuse la formation, le salarié ne sera pas rémunéré durant sa formation et devra assurer seul son financement en utilisant son CPF et/ou son épargne personnelle* », explique Jean-Philippe Cépède, directeur droit de la formation au Centre Inffo (association d'information sur la formation professionnelle). Mieux vaut tenter de négocier avec votre employeur, en proposant une autre date par exemple... Vous pouvez aussi formuler à nouveau votre demande, et espérer ne pas avoir de réponse : au bout d'un mois, ce silence vaut accord ! Regardez si la formation envisagée est prévue par un accord collectif ou bien si elle entre dans le cadre d'un accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'autorisation de l'employeur n'est alors pas obligatoire. Enfin, si vous avez un projet de transition professionnelle (ex-CIF), sachez que l'employeur pourra différer ce congé pendant neuf mois au maximum si votre absence porte préjudice à la production de l'entreprise ou s'il y a déjà des salariés absents pour cause de formation.

Comment faire si... je n'ai pas le financement suffisant sur mon compte personnel de formation.

Demandez à votre service RH s'il existe des plans d'abondement du CPF ! Nombre d'accords collectifs le prévoient. Si vous exercez un métier pénible, vous disposez certainement d'un compte professionnel de prévention. Les points accumulés sur ce compte peuvent être convertis en euros sur le CPF. De manière générale (et le plus diplomatiquement possible, bien sûr), n'hésitez pas à rappeler

à votre patron qu'il doit veiller au maintien de votre capacité à occuper un emploi au regard de l'évolution des technologies.

Comment faire si... je suis indépendant.

« **L**es indépendants comme les chômeurs ont les mêmes droits que les salariés, mais ne bénéficient pas des mêmes solutions d'abondement », souligne Jean-Philippe Cépède. Que faire ? Vous avez sûrement déjà exploré les formations en ligne gratuites. Avez-vous pensé à recontacter votre ancienne école ou université ? Certaines proposent désormais des formations en ligne gratuites pour leurs anciens élèves. C'est le cas du Groupe Icam, qui a lancé « Icam à Vie », une plate-forme d'e-learning construite avec Coopacademy, qui propose des vidéos de formation et des parcours certifiants aux élèves des dix dernières promotions. **C. A.**

TÉMOIGNAGE

Bruno Sola, PDG du groupe Business, entreprise de formation professionnelle.

« Les soft skills, un levier majeur d'employabilité »

« Pour le Groupe Business, la réforme de la formation professionnelle a eu deux impacts majeurs. Tout d'abord, nous avons constaté un impact de "sens", car le travail engagé par le gouvernement en amont de la loi a suscité un formidable élan de fond dans notre secteur et une véritable réflexion sur les raisons pour lesquelles "se former" ou "former". À présent, même s'il reste encore du chemin à parcourir, le rôle essentiel du secteur de la formation en matière d'employabilité des Français et de compétitivité de nos

entreprises ne fait plus débat. Le deuxième impact de la réforme est plus opérationnel : nous allons lancer une plateforme 100 % dédiée au capital humain et au développement des compétences comportementales : Onvaseformer.fr. Nous sommes en effet convaincus que les soft skills sont et seront un levier majeur d'employabilité et de compétitivité pour les Français dans les prochaines années. Onvaseformer.fr sera ouverte au grand public et éligible au CPF avant la fin de l'année 2020, afin de démocratiser



l'accès aux soft skills. Par exemple, un collaborateur qui se formera avec son CPF à "la résolution de

problèmes" en ressentira les bénéfices dans sa vie personnelle mais aussi professionnelle. »

aux besoins des salariés aujourd'hui. Le succès des *Massive Open Online Courses* (MOOC) depuis près de dix ans, ces cours en ligne gratuits ou payants et parfois certifiants, montre l'appétit des Français pour ce type de modules. La réforme de la formation professionnelle initiée par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel en a pris acte, notamment en créant un compte personnel de

formation (CPF) abondé en euros. Concrètement, le salarié souhaitant se former peut le faire via le plan de compétences (nouveau nom du plan de formation) de son entreprise ou bien en utilisant son CPF avec l'accord de son employeur, et éventuellement un abondement supplémentaire de la part de ce dernier, ou enfin puiser dans son CPF et se former en dehors de ses heures de travail sans rendre de compte à quiconque. L'application Moncompteformation.fr,

lancée en novembre 2019, a rencontré un succès immédiat : plus de 1 million de téléchargements en trois mois. Sans surprise, les formations au permis de conduire et aux langues font partie des demandes les plus populaires. Mais elles sont rejointes par les demandes de bilan de compétences, les formations à la création et à la reprise d'entreprise, et par le digital, vaste sujet s'il en est. « *Le bilan est globalement posi-* ▶▶▶

TÉMOIGNAGE

Estrella Aguilera, ingénieure télécoms, 5 G R&D Squad Group Leader (manager) chez Nokia, en charge de la formation, du recrutement, de l'innovation, de la diversité et du bien-être au travail pour une entité de 360 personnes.

« Donner confiance en soi »



SDP

« En 2019, à la suite d'une enquête de culture et gestion du changement sur tous les employés de Nokia, nous avons perçu que les réponses des femmes

laissaient sentir plus de frustration, plus d'insatisfaction. J'ai conclu qu'elles ne se sentaient pas assez écoutées. J'avais participé à la formation

Speak Up il y a cinq ans quand j'étais jeune manager d'une petite équipe. La phrase qui a été un déclic pour moi a été : « On a plus facilement ce

que l'on demande que ce que l'on mérite. » Je pouvais rester à attendre qu'un poste de responsabilité me soit proposé ou je pouvais directement aller montrer mon intérêt à mon N+2. Ce que j'ai fait. Une semaine après, j'avais une belle proposition de promotion sur la table. J'ai ensuite suggéré que l'on donne cette formation à un maximum des femmes de mon entité. Nous avons fait une première vague de formations début 2020, financée dans le cadre du plan de formation [aujourd'hui baptisé plan de compétences, NDLR] de l'entreprise. L'objectif était de leur donner confiance en elles, de leur ouvrir les yeux et de créer le déclic qui ferait qu'elles prendraient leur carrière en main. Les retours ont été très positifs.

On envisage de partager ces points de vue avec d'autres femmes et aussi avec des hommes, car on a besoin de tous pour surmonter les clichés et ouvrir les mentalités. »

tif, dans la mesure où cette réforme a remis au premier plan la nécessité d'acquérir des compétences nouvelles et adaptées aux nouveaux métiers, comme aux moyens nouveaux d'exercer des métiers plus classiques », se réjouit ainsi Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH

(ANDRH). Seul point noir : les salariés ne sont souvent pas au courant de leurs droits. « Le CPF est peu connu des salariés, malgré l'application qui est bien faite, reconnaît Benoît Serre. L'une de nos priorités est donc de faire entrer le CPF et la nécessité de formation comme partie intégrante de la vie profession-

nelle et du rythme de travail. » Les salariés ont jusqu'au 31 décembre pour intégrer les heures acquises au titre du DIF dans leur CPF, sinon elles seront perdues. Plus que jamais, c'est donc le moment de se former ! **Claire Aubé**

(1) <https://travail-emploi.gouv.fr/coronavirus/formation-a-distance>.

Avec EDHEC Online, élevez-vous
vers de nouvelles ambitions



Les formations Online de l'EDHEC s'adressent tout particulièrement aux professionnels qui souhaitent continuer à se former en leur permettant d'organiser leur apprentissage comme ils le souhaitent, tout en étant accompagnés dans leur projet de carrière.

*Make an impact**

online.edhec.edu

4 moyens de booster sa carrière

Que vous aspiriez à une promotion, à une reconversion, ou à vous mettre à votre compte, certaines compétences paraissent prioritaires.

1 Améliorer son anglais « business »

L'apprentissage des langues connaît un nouvel essor grâce au CPF. Il faut croire que les Français ont conscience de leurs limites sur le sujet. Selon les enquêtes réalisées tous les ans par l'entreprise de formation Education First, la France navigue entre le 32^e et le 35^e rang sur 88 pays testés sur leur niveau en anglais. La réforme a surtout profité aux sociétés qui étaient déjà orientées *B to C*. « Depuis 2015, nous connaissons une croissance annuelle de 25 %, contre 2 à 3 % auparavant », souligne Natanael Wright, président de Wall Street English en France, qui précise que 70 % des clients utilisent leur CPF. Autre point fort de la loi, la possibilité d'opter pour des modules ou des forfaits, plutôt que des heures, ce qui simplifie souvent la procédure en évitant les calculs d'apothicaire. Certaines spécialisations sont apparues : maîtrise de l'anglais « business », « conduite d'un entretien d'embauche en anglais », animation d'une équipe multiculturelle par exemple.

2 Utiliser le conseil en évolution professionnelle (CEP) pour faire le point sur sa carrière

Si vous êtes salarié, votre employeur a dû vous informer de l'existence du CEP au cours de votre entretien professionnel (qui a lieu tous les



TÉMOIGNAGE

Anne Stépanoff, fondatrice de la Wild Code School, école de formation au numérique et à l'informatique, qui accueille des étudiants, des personnes en recherche d'emploi ou en reconversion.

« Se reconvertir dans la tech »

« Nous avons un tiers d'étudiants "professionnels", qui ont souvent entre cinq et dix années d'expérience, et qui ont donc accumulé des heures (pour les salariés du public) ou des euros (pour les salariés du privé) sur leur CPF. Ils utilisent ce dernier pour suivre des formations chez nous. Les formations

qui attirent le plus les professionnels sont intensives et durent cinq mois en moyenne ; elles permettent de se reconvertir à des métiers en forte demande dans le monde de la tech. Nos formations de développeur Web et de data analyst attirent particulièrement ces profils. Nous sommes

très régulièrement contactés via la plateforme Moncompteformation, puisque toute personne peut décider de mobiliser son CPF via cette plateforme sans passer par un intermédiaire, à partir du moment où son compte est provisionné. En moyenne, nous recevons une dizaine de demandes par jour. »

deux ans et fait le point sur votre évolution professionnelle). Ce dispositif d'accompagnement est gratuit. Il se déroule généralement en trois temps : l'analyse de la situation professionnelle du salarié, l'aide dans la définition d'un éventuel projet, et le conseil dans sa mise en œuvre. Souvent un premier pas vers un changement de cap.

3 Développer son assertivité

Les formations aux *soft skills* ont le vent en poupe. « *Le développement personnel, le management fait partie des sujets les plus demandés*, constate Benoît Serre, vice-président de l'ANDRH. *C'est peut-être révélateur d'un manque dans les*

entreprises sur ces sujets, jusqu'à ce jour, et cela démontre que la dimension humaine de la vie au travail est majeure. » Dans cette catégorie, mention spéciale aux formations à l'assertivité, telles que Workissime, une « expérience de formation » lancée par la consultante Béatrice Lecerf, dont l'objectif est d'aider le participant à mieux défendre son projet. Il s'agit « *non seulement de convaincre son public, mais de remporter son adhésion* », précise Béatrice Lecerf. Une démarche encore plus difficile à effectuer pour les femmes. S'entraîner à prendre la parole pour booster sa carrière et briser le plafond de verre, tel est ainsi l'objectif affiché par la formation Speak Up délivrée par LNN Formation, la branche formation du site d'infor-

mation Les Nouvelles News (*lire témoignage p. 62*).

4 Se former à l'intrapreneuriat

Vous caressez depuis longtemps le rêve de créer votre entreprise, mais vous êtes bloqué par des contraintes financières ou tout simplement la peur de faire le grand saut ? L'intrapreneuriat peut vous intéresser. L'objectif ? Porter un projet innovant à l'intérieur de votre entreprise, en s'appuyant sur les ressources de celles-ci. Certains organismes, tel Numa, proposent des formations sur le sujet, et de nombreuses écoles de commerce ont également mis en place des mastères spécialisés en intrapreneuriat. **C. A**

PRÉSENTS À VOS CÔTÉS DURANT LA CRISE, NOUS ANTICIPONS AVEC VOUS LA REPRISE

La crise du COVID-19 bouleverse nos certitudes, et il convient de se préparer à intégrer de nouveaux paradigmes. Nous devons revoir fortement nos modes et méthodes de travail, adapter nos stratégies en préparation de la reprise et repenser nos activités sur de nouveaux Business Models plus durables et résilients.

La mission de KEDGE Executive Education est d'accompagner les entreprises et les organisations dans la transformation de leur vision de l'environnement, de leurs stratégies et de leurs pratiques professionnelles et de préparer les équipes à opérer ces changements majeurs, grâce à des compétences et des comportements adaptés.

Face à cette crise, préparons ensemble la reprise d'activités. Nous sommes à vos côtés, pour vous aider, dès maintenant, à (re)créer de la valeur, à appréhender et anticiper ces nouveaux enjeux, avec une gamme de dispositifs pédagogiques adaptés à vos besoins et orientés résultats.

NOTRE GAMME SPÉCIFIQUE, EN FORMAT DIGITAL ET DISTANCIEL, PERMET AUTONOMIE ET SOUPLESSE.

- Soutien opérationnel et développement des compétences.
- Préparation au redémarrage de l'activité.
- Accompagnement à la construction d'un modèle d'entreprise plus résilient.

CONTACTEZ-NOUS

Nos équipes sont à votre disposition
formationcontinue@kedgebs.com

Plus d'informations sur
formation.kedge.edu



PUBLI-INFORMATION



9 AVRIL 2020

Paysage à domicile

Composé du verbe *ikeru*, « donner vie », et de *hana* ou *bana*, « fleur », l'ikebana est un art floral traditionnel japonais aussi ancien que le bouddhisme. Les vases Ikeru imaginés par le designer espagnol Jaime Hayon pour le fabricant danois Fritz Hansen s'inspirent de cette « voie des fleurs ». A la différence des compositions occidentales, l'ikebana met en valeur chaque fleur avec sa tige, ses feuilles, ses branches et... son vase. Les flûtes en métal de différentes hauteurs de la série Ikeru composent un paysage qui ressemble à une petite ville végétalisée. Une manière de recréer chez soi l'harmonie de la nature. Et de méditer face à ces créatures aussi belles que fragiles, les fleurs. **B. F.**

Vase haut Ikeru, Fritz Hansen.
Design : Jaime Hayon. Aluminium et verre. Dimensions : diam. 16 cm x H. 23,9 cm. Prix : 98 euros.



Egon Gade Photography

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

Hommage au fondateur

Baptisé Facundo, prénom du fondateur de la célèbre maison familiale de spiritueux Bacardi, ce rhum séduira aussi bien les néophytes que les connaisseurs. Au nez puis en bouche, ce 10 ans d'âge se distingue par sa richesse aromatique, avec ses notes florales envoûtantes, ses senteurs de bois brûlé et ses arômes épicés. **J. P. L. R.**

Rhum Bacardi 10 ans Facundo Eximo. 70 cl, 40%.
Où le trouver? La Maison du Whisky. Prix : 74 euros.



Comtesse en noir

Depuis le lancement de la collection Comtesse en 1963, les montres féminines et sportives sont une des spécialités de la manufacture suisse Alpina. La nouvelle Alpiner Comtesse Sport Quartz se décline en trois versions. La plus radicale est totalement noire. Une touche de féminité est apportée par huit diamants serties, discrètement posés le long de la course des heures. **B. F.**

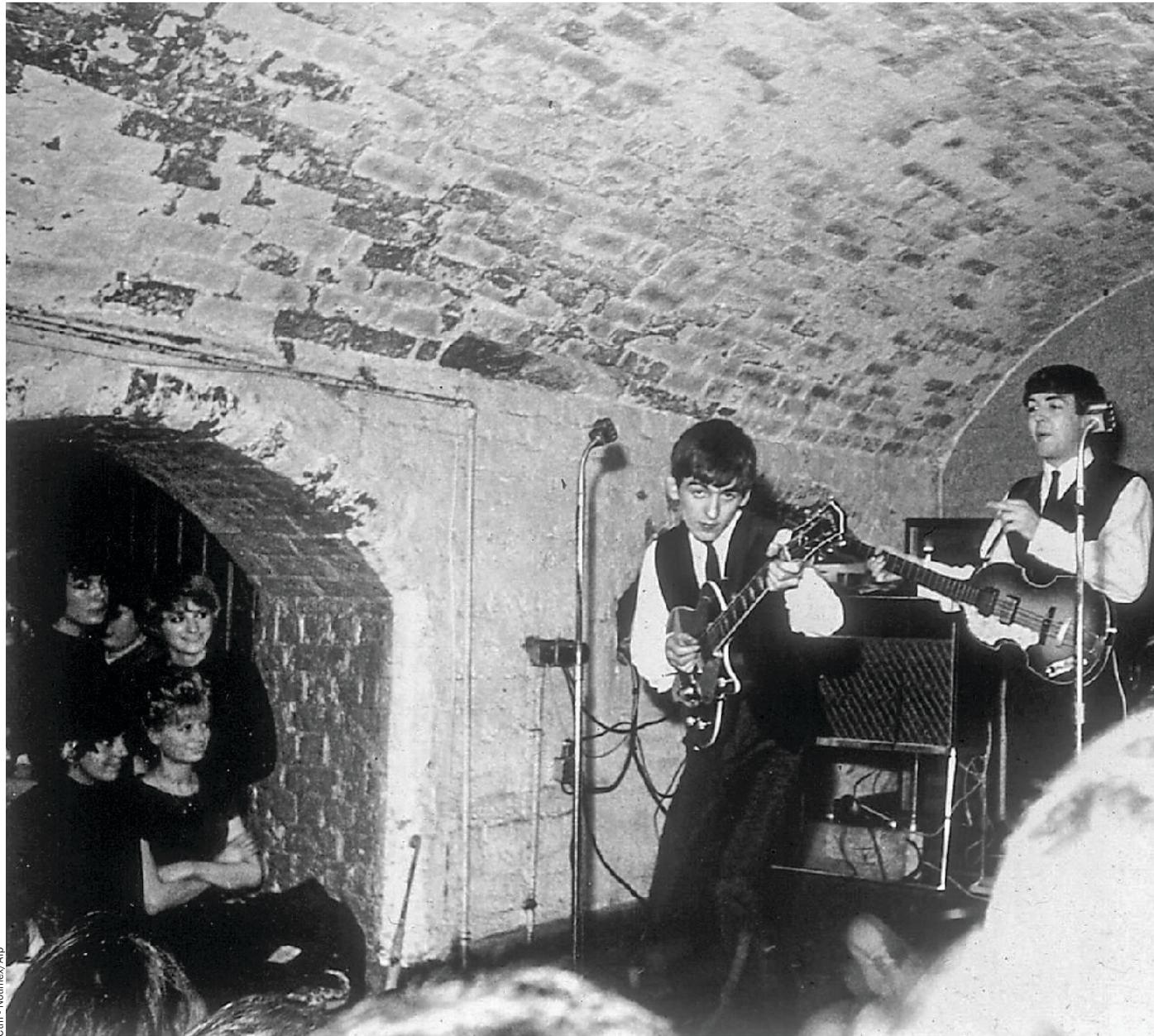
Alpina Alpiner Comtesse Sport Quartz. Boîtier : acier inoxydable recouvert de PVD noir. Diamètre : 36,5 mm. Etanchéité : 60 m. Autonomie pile : 45 mois. Prix conseillé : 795 euros.

Le rythme en tête

Une mise à jour bienvenue. Trois ans après la précédente version, Beats a amélioré son modèle phare d'écouteurs bluetooth. La quatrième version des Powerbeats adopte un look en D inspiré de la version pro. Ils permettent d'intégrer la puce audio plus performante H1 d'Apple, mais aussi de doper l'autonomie. En bref, des écouteurs polyvalents pour ne plus perdre le rythme. **A. S.**

Powerbeats 4, écouteurs bluetooth de Beats. 15 heures d'autonomie. Disponibles en noir, blanc ou rouge. Prix : 149,95 euros.





Ctm. - Notimex/Atip

Sur les traces des Beatles

Le pèlerinage de Liverpool

Le 10 avril 2020 marque le 50^e anniversaire de la séparation des « Fab Four ». L'occasion pour leurs fans, dès que la situation le permettra, d'aller rendre hommage dans sa ville d'origine au plus grand groupe de rock de tous les temps.

PAR FLORIAN FAYOLLE



Les Beatles au Cavern Club, vers 1962. C'est dans cette salle que John Lennon, Paul McCartney, George Harrison et Ringo Starr ont percé, s'y produisant 292 fois entre 1961 et 1963.

C'est le gardien du temple. Boots, blouson et pantalon de cuir, cheveux longs, menton volontaire et sourire plein de morgue, John Lennon, ou plutôt sa statue, campe à l'entrée de The Cavern Club. Appuyé contre un mur de briques, il évoque un vigile qui vous toiserait avant de vous autoriser l'entrée. Nous sommes sur Mathew Street, étroite venelle pavée de pierres sombres



Getty Images/Alp

The Cavern Club, en 2018. La foule se presse pour un concert exceptionnel donné par Paul McCartney. C'est là que le manager Brian Epstein a découvert le groupe.

délavées par la pluie et la bière, qui coule ici à flots. A Liverpool, ville portuaire et industrielle du nord de l'Angleterre, les Beatles sont partout. Sur les bords du fleuve Mersey, de monumentales statues, installées en 2015, représentent le groupe au complet, nouveau lieu de pèlerinage pour les fans. A leurs yeux, le 10 Mathew Street reste l'endroit le plus mythique. C'est là qu'en 1961 les quatre garçons – John Lennon, Paul McCartney, George Harrison et Ringo Starr – ont percé dans une salle, démolie et reconstruite depuis, The Cavern Club. En cette année anniversaire de la séparation du groupe, annoncée officiellement le 10 avril 1970, « la Caverne » se prépare à fêter dignement l'événement lors de la Beatles Week qui aura lieu, si tout va bien, à la fin août.

Ouverte en 1957, cette petite salle voûtée et exiguë où l'on sert des hot dogs et des sodas, mais pas d'alcool, tire son nom du Caveau de la Huchette, temple parisien du jazz. Au Cavern, on jouera d'ailleurs du jazz les premières années, jusqu'à ce que Ray McFall, le propriétaire, ne se convertisse au rock and roll. Un soir de février 1961, les quatre garçons y débarquent, tout de cuir vêtus comme des *bad boys*, pour effectuer le premier concert d'une série qui s'achèvera en 1963 après 292 représentations. Ils reviennent alors d'un long séjour à Hambourg en Allemagne, où ils se sont perfectionnés soir après soir dans les clubs locaux. Dans Mathew Street, les quatre garçons de Liverpool sont connus comme le loup blanc. Avant chaque

concert, on les croise au pub The Grapes où, les mois passant, ils prennent leurs aises, s'asseyant toujours à la même table, dans la pénombre, face à l'entrée des toilettes pour dames... Le lieu est resté dans son jus et les serveurs y parlent toujours vite et fort avec l'accent local, le *scouse*, mélange de sonorités irlandaises et galloises.

Au bar incontournable dans l'histoire des Beatles, le Jacaranda est un ancien coffee-shop devenu un lieu d'encanaillement proposant concerts et cocktails. John et Paul s'y rendaient fréquemment l'après-midi pour draguer les filles et, surtout, écouter du blues que le patron passait en boucle. Pour poursuivre la soirée, Lennon aimait franchir la porte du Ye Cracke, un petit pub caché dans une rue sombre ▶▶▶



Le portail de « Strawberry Field ». C'est tout ce qui reste de l'orphelinat de l'Armée du Salut qui a inspiré la chanson Strawberry Fields Forever.



Getty Images/Alp

Statues des Beatles installées en 2015 sur les bords du fleuve Mersey. Un nouveau lieu de pèlerinage pour les fans.

►►► digne d'un roman de Dickens. L'intérieur est plutôt rustique, la peinture sur les murs s'écaille et le comptoir en cuivre colle à force de subir les maladroites des clients qui enquillent Guinness sur Guinness. Un endroit à l'image de son illustre client, simple, authentique et indomptable.

Au début des années 1960, la réputation des Beatles grandit vite, mais ne dépasse pas Liverpool. Un homme va tout changer : Brian Epstein, le « cinquième membre » du groupe. A la tête du plus grand magasin de disques du nord de l'Angleterre, le NEMS (North End Music Stores), Epstein sait faire des affaires et sentir les bons coups. Alerté par les nombreux articles sur les Beatles parus dans le *Mersey Beat*, un fanzine local, il se rend au Cavern pour jauger le phénomène naissant. Puis tombe sous le charme des *boys* et devient leur manager. Les débuts de la collaboration sont laborieux : au premier rendez-vous, la troupe arrive en ordre dispersé. Paul McCartney, lui, a carrément oublié l'entrevue. Il barbote dans son bain, au domicile familial, une maison en briques ocre du quartier de Woolton. Devant l'agacement de leur nouveau chaperon, George Harrison tente un trait d'humour : « *Au moins, il sera propre en arrivant!* » Sous l'influence d'Epstein, les jeunes musiciens changent vite de look et d'attitude. Tout propretés avec leurs



Tim Hales/Alp/Sipa

Yoko Ono devant la maison d'enfance de John Lennon, en 2010. Une bâtisse à deux étages, bordée d'un petit jardin.

costumes bien taillés et leurs cheveux sagement coiffés, leur accent du Nord au placard, ils conquerront l'Angleterre puis les Etats-Unis, devenant, selon la formule de Lennon, « *plus populaires que le Christ* ». Malgré le succès naissant, les Beatles resteront fermement attachés à leurs racines. Pour eux, Liverpool est un tatouage invisible mais indélébile qui leur a inspiré plusieurs titres phares comme *Strawberry Fields Forever*. Cette chanson psychédélique et surtout mélancolique rend hommage à un orphelinat de l'Armée du Salut proche de la maison d'en-



Mihail Bucky/Shutterstock/Sipa

Figurines Lego des Beatles devant la plaque de Penny Lane. Pour éviter les vols, la mairie a fait peindre le nom de la rue sur les bâtiments.

POUR ALLER PLUS LOIN

A lire

Les Beatles - Quatre garçons dans le siècle, de Frédéric Granier, éd. Perrin, 490 pages, 25 euros.

La dernière « somme », passionnante, consacrée au groupe.

Les Beatles, la totale, de Jean-Michel Guesdon et Philippe Margotin, éd. du Chêne/EPA, 672 pages, 35 euros en petit format. Tout (ou presque) sur les 211 chansons du groupe.

A voir

The Beatles : Get Back, documentaire de Peter Jackson. Sortie prévue le 4 septembre. Nouvelle version du documentaire **Let It Be** (1970), essentiel pour comprendre la séparation du groupe.

fance de John Lennon. L'adolescent allait passer des après-midi entières dans son parc pour y jouer de la guitare et fredonner des airs qui deviendront bientôt des tubes. Si le bâtiment principal a été détruit puis reconstruit dans les années 1970, le portail rouge en fer forgé, devant lequel aujourd'hui de nombreux touristes se prennent en photo, est quant à lui d'époque.

Autre clin d'œil à leur enfance, la chanson *Penny Lane* raconte la vie de la rue du même nom et du quartier qui l'entoure. Lennon, McCartney et Harrison, qui sont allés dans la même école, ont arpenté de long en large ce faubourg, terminus de plusieurs lignes de bus. Sur Penny Lane, il n'y a plus de plaques de rue. Celles-ci étant toutes volées par des fans, la mairie de Liverpool a décidé de peindre le nom de la rue sur les bâtiments du quartier.

Le lieu de pèlerinage le plus émuant est sans doute St Peter's Church, l'église du quartier de Woolton, bâtie de pierres rouges et nichée sur une petite colline. C'est dans son jardin que John Lennon et Paul McCartney se sont rencontrés pour la première fois, un samedi après-midi de juillet 1957. L'entrevue a été courte, une vingtaine de minutes, mais suffisante pour que Paul impressionne son aîné par sa connaissance du rock and roll et de la guitare. Près de l'église se trouve la tombe d'une certaine Eleanor Rigby, titre d'une des plus grandes chansons des Beatles. Une coïncidence, selon les historiens. ■



Ludivine Bantigny. Son étude culturelle se double d'une réflexion politique.

B. Abesny/Réa

Essai-enquête

Les Champs d'une partisane

Les Champs-Élysées seraient une allégorie de la lutte des classes. C'est la thèse d'une historienne.

PAR MAURICE SZAFRAN

Deux kilomètres de long, 70 mètres de large et une banalité, fausse comme la plupart des lieux communs : « la plus belle avenue du monde ». Ce sont les Champs-Élysées, ces Champs-Élysées que Baudelaire avait définis de la sorte : « le quartier mercantile ». La cruauté, et l'exactitude, du poète... L'historienne Ludivine Bantigny a eu l'heureuse idée de raconter l'histoire des « Champs » et d'en faire l'objet d'une passionnante étude culturelle et d'une réflexion politique.

Depuis leur origine, à la fin du XVII^e siècle, « les Champs-Élysées racontent en condensé une histoire des rapports sociaux », explique l'auteur, qui ne dissimule rien de ses engagements à la gauche de la



La Plus Belle Avenue du monde, une histoire sociale et politique des Champs-Élysées, Ludivine Bantigny, éd. La Découverte, 288 pages, 21 euros.

gauche. Avec force détails, Ludivine Bantigny décrit comment et pourquoi le « petit peuple » côtoie l'aristocratie en cet endroit si particulier; comment et pourquoi les délinquants en font à leur tour une place forte; comment et pourquoi, en 1807, Napoléon organise un banquet de 10 000 couverts pour les soldats de la garde impériale; comment et pourquoi, en 1940, les nazis choisissent de s'installer en priorité autour des Champs. Ils en ont compris, eux aussi, la force symbolique. Histoire de la plus belle avenue de France. Mais pas seulement.

Histoire de France aussi. Ludivine Bantigny ne masque ni ses intentions ni ses certitudes. L'avenue des Champs-Élysées, dans son esprit, est une parfaite allégorie de la lutte des classes. « Travailler sur les Champs-Élysées », explique-t-elle, suppose de se confronter à des distances sociales abyssales. » Travailleurs des palaces, des magasins de luxe ou encore travailleurs de la bouffe industrielle : les « Champs » sont aussi « leur » avenue. Elle les fait vivre; ils la méprisent aussi, ils la détestent parfois. Cette lutte des classes s'incarne dans la saga du célèbre Fouquet's, bistrot pour cochers devenu café de riches, et que les « gilets jaunes », pour cette raison, ont mis à sac, détruit, brûlé. Violence symbolique, dit-on, mais pas seulement. ■

Histoire

De Gaulle face aux géants

2020, année de Gaulle, pour le 50^e anniversaire de la disparition du fondateur de la V^e République. Des livres à foison, dont le nouvel opus du



Sh

journaliste et historien Eric Branca. Il traite du rapport de de Gaulle aux « géants » qu'il a affrontés au cours de son éblouissant

parcours. Churchill, sans doute la rencontre d'une vie.

Roosevelt, cet allié avec qui, jamais, il ne s'entendra. Une galerie de treize rencontres, auxquelles s'ajoute un chapitre sur Hitler, que le chef de la France libre ne croisera jamais. « L'ennemi absolu », dira de Gaulle qui avait lu, annoté et compris *Mein Kampf*.

De Gaulle et les Grands, Eric Branca, éd. Perrin, 432 pages, 23 euros.

Légendes

Le match du siècle

Sur le plan musical, la plupart des spécialistes sont d'accord : les Beatles seraient supérieurs aux Rolling Stones. Mais voilà un livre qui modifie les données



Sh

du « match » : lequel des deux groupes a exercé le plus d'influence sur la société occidentale moderne ?

Les « sages » Beatles ? Ou les Stones « rebelles » ? Là aussi, les deux auteurs donnent un (net) avantage aux quatre de Liverpool (*lire aussi page 68*) insistant sur les engagements de Lennon mais aussi de McCartney, adversaire de Thatcher, et de Harrison, à l'initiative des concerts humanitaires (pour le Bangladesh). Passionnant.

BeatleStones : un duel, un vainqueur, Yves Delmas et Charles Gancel, éd. Le Mot et le Reste, 256 pages, 20 euros.

Moocs « intelligents »

Penser le monde d'après

Et si nous profitons du confinement pour prendre du recul? Philosophie, géopolitique, développement durable, intelligence artificielle: une sélection de cours en ligne utiles avant la remise en route de nos vies.

PAR ANNE TÉZENAS DU MONTCEL ET LAURENCE ESTIVAL

Trois milliards d'êtres humains en *lock-down*. Aléa majeur, « *cygne noir* » au sens donné par Nassim Nicholas Taleb, professeur d'ingénierie du risque, d'« événement à faible probabilité mais fort impact », le Covid-19 modifie nos trajectoires pour une durée indéterminée. Et si nous profitons du confinement pour prendre du recul? Certains Moocs peuvent être des sas de réflexion utiles avant la remise en route de nos vies. Car, que l'on soit cadre, dirigeant, fonctionnaire, salarié ou étudiant, il faudra reconstruire le monde d'après. Oui, mais comment? En redécouvrant peut-être, en premier lieu, ce qui fonde notre appartenance à l'espèce humaine. Au pays du « moi, je », rien de tel qu'un détour par ce qui nous relie aux défis collectifs qui nous attendent, dé-

cryptés par quelques sages. « *Pourquoi est-ce que nous n'arrivons pas à reconnaître ce que c'est qu'une chose complexe?* » interroge Edgar Morin dans l'une de ses conférences données dans son Mooc « L'avenir de la décision », créé avec l'Essec. *C'est parce que nous avons été formés par notre éducation à ne reconnaître que les choses simplifiées. La complexité est un défi à la pensée binaire. Nous devons quitter notre vision compartimentée.* » Ecoutons-le. Ouvrons grand les fenêtres de nos cerveaux par temps de confinement. Pour vous guider, nous avons repéré quelques penseurs originaux. Mais n'hésitez pas à chercher vous-mêmes ce qui vous fera prendre de l'altitude dans les bibliothèques numériques des universités ou des écoles. Ou sur les plateformes internationales comme edX, France Université Numérique (Fun) ou Coursera. ■



Photo personnelle

« J'apprécie les Moocs anglo-saxons, très concrets »

NICOLAS FAURE, FONDATEUR DE ReBOOT (« THINK AND DO TANK » SUR LE DIGITAL)

« Depuis que j'ai fermé placeOjeunes, ma plateforme de contact entre diplômés et entreprises, il y a dix-huit mois, je partage mon temps entre des Moocs pour réactualiser mes connaissances, comme le « Machine Learning » de Stanford, que je considère comme un des meilleurs sur l'intelligence artificielle, et des incursions plus personnelles dans la mécanique quantique, la philosophie ou la conscience. Cette prise de recul me sert à inventer à la fois mon prochain travail et une nouvelle façon de travailler. J'apprécie en particulier les Moocs anglo-saxons car ils sont très concrets. »



Capture

Sinologique

Will China Rise as a Disruptive Force ? (Université Tsinghua)

Trois professeurs de l'université Tsinghua, à Shanghai – un économiste, un philosophe et un spécialiste des relations internationales – proposent un décryptage de l'émergence rapide de l'empire du Milieu, devenu deuxième puissance mondiale. Une explication qui pointe les spécificités de la culture et de l'histoire du pays.

Formule : d'une durée de quatre semaines, jusqu'au 23 avril.

Plateforme : edX (www.edx.com)

Le + : une vision « chinoise », sans langue de bois.

Le - : cours filmés plus que Mooc.

L'Intelligence Artificielle pour TOUS !



Capture

Technologique

L'intelligence artificielle pour tous (Cécile Dejoux)

Etats-Unis, Canada, Chine, Singapour, France... Le Mooc de Cécile Dejoux, professeur au Cnam, est un voyage à travers le monde au sein des start-up et des centres de recherche qui travaillent sur cette question. Des interviews d'acteurs illustrent les stratégies, différentes selon les continents.

Formule : d'une durée de cinq semaines, jusqu'au 15 juillet.

Plateforme : Fun Mooc (www.fun-mooc.com)

Le + : 80 interviews d'acteurs et un forum interactif.

Le - : un déluge de ressources nécessitant de faire des choix.

Philosophique

L'avenir de la décision

(Edgar Morin/Essec)

Ce Mooc a été réalisé en 2014 par l'Essec autour de la pensée du philosophe Edgar Morin. Son propos n'a pas pris une ride. C'est dans un climat de grande douceur qu'on découvre avec lui et d'autres les multiples aspects de la complexité et de l'incertitude dans une vie humaine et dans l'entreprise. Rassurant.

Formule : 6 séquences en accès continu.

Plateforme : Coursera

(www.coursera.org).

Le + : on retrouve en texte tout ce que dit Edgar Morin.

Le - : conférence filmée plus que Mooc.



Ulf Andersen / Aurimágenes



©Patrice Normant/Opale/Leemage

Géopolitique

Espace mondial (Bertrand Badie)

Proposé par l'un des meilleurs spécialistes français, professeur à Sciences-Po, ce Mooc offre une magistrale leçon de géopolitique du XVII^e siècle à nos jours : enjeux, acteurs, tensions et débats sur l'évolution de la mondialisation sont passés au crible. Le tout à travers une vision « française » revendiquée des relations internationales étudiées avec une visée universaliste.

Formule : 12 modules en accès continu.

Plateforme : Coursera (www.coursera.org)

Le + : très pédagogique.

Le - : conclusion (datant de 2015) périmée.

Ecologique

The Age of Sustainable Development (Jeffrey Sachs)

Après avoir rappelé ce que sont le développement durable et son actualité, Jeffrey Sachs, professeur à l'Institut de la Terre, à l'université de Columbia, et conseiller du secrétaire général de l'ONU, en passe en revue les enjeux : de la réduction des inégalités à la biodiversité en passant par le changement climatique ou les villes du futur.

Formule : 14 modules de deux heures chacun environ.

Plateforme : Coursera (www.coursera.org).

Le + : une plongée rythmée par des images, des cartes et des quiz.

Le - : pas d'interactivité.



Oxford Union/Shutterstock/Sipa

**VENDREDI 3 AVRIL**

Imposer la chloroquine à ses salariés est une mauvaise idée

Histoire vraie de l'économie de guerre. Un dirigeant d'entreprise en conflit avec des salariés qui estimaient leur protection non assurée exhorte ces derniers à venir pointer en les qualifiant de « rats qui paniquent et se calfeutrent dans leur trou ». Les délégués syndicaux ? « Des saboteurs. » Le tout rédigé dans une note écrite en réponse à l'inspection du travail, qui s'inquiétait du fait que les salariés se voient proposer de la chloroquine pour reprendre le travail. « On a déposé une plainte au pénal pour exercice illégal de la médecine et demandé à la police la saisie des médicaments qu'on veut nous imposer », affirme Eric Triplet, secrétaire général de la fédération CFDT Chimie-énergie en Auvergne Rhône-Alpes.

Le syndicaliste, par une sorte de déférence, omet de nous citer le nom de ce patron de combat : René Pich, 79 ans, qui pointe à la 53^e place du classement des fortunes de *Challenges* avec un patrimoine professionnel d'1,7 milliard d'euros. A la tête de SNF, il détient par exemple 35% du marché mondial des ingrédients de dépollution de l'eau. Il fabrique aussi des produits pour la dépollution pétrolière dans son usine d'Andrézieux-Bouthéon (Loire), où 500 des 1 300 salariés refusent de reprendre le travail. Même avec de la chloroquine.

DIMANCHE 5

Une frontière s'élève entre New York et l'Etat voisin du New Jersey

Discussion avec un ami, restaurateur à New York : « C'est étrange de vous voir vous plaindre de l'absence de solidarité européenne face au virus. » Le président Donald Trump a bien dû l'avouer : « Certains Etats ont plus de matériel médical que leurs besoins, mais je dois constater que des gouverneurs jouent un jeu politique avec les respirateurs. » Andrew Cuomo, le populaire gouverneur de l'Etat de New York, qui déplore à lui seul la moitié des 10 000 décès enregistrés à ce jour aux Etats-Unis, s'est battu bec et ongles et a finalement reçu suffisamment de matériels et de soignants pour passer le pic. Mais nul n'a songé, comme en France, à transférer par avion des malades pour soulager New York.

« Dans ce pays fédéral théoriquement uni, constate notre ami, les frontières s'élèvent, y compris avec le New Jersey, alors qu'il n'y a qu'un pont à traverser ; les masques tombent. »

C. Lebedinsky/Challenges

LUNDI 6

Washington se convertit dans l'urgence au multilatéralisme

Alors que beaucoup s'interrogent sur la complaisance de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) vis-à-vis de la gestion chinoise de la crise sanitaire, un courrier nous est adressé par l'ambassadrice des Etats-Unis à Paris. Jamie D. McCourt y fait l'éloge de l'OMS, qui permet de « fonder nos décisions de santé publique », et rappelle que Washington en est « le premier contributeur avec plus de 100 millions de dollars par an ». Et ce alors que Donald Trump, depuis le début de sa présidence, n'a cessé de vilipender le multilatéralisme, laissant Pékin accroître son influence au sein des organismes onusiens.

Témoin – ou inspirateur ? – de cette nouvelle doxa, Henry Kissinger, 96 ans, prône dans le *Wall Street Journal* la mise en place d'un « programme commun mondial pour combattre le virus qu'aucun pays, pas même les Etats-Unis, ne peut vaincre sur la base d'un effort purement national ». La première décision des Etats-Unis pour marquer leur retour dans le concert multilatéral aura été le 26 mars de promulguer le *Taipei Act*, un engagement officiel à soutenir la candidature de Taïwan dans différentes organisations internationales, dont l'OMS. Une pierre dans le jardin de Pékin.

MARDI 7

L'action Korian a du potentiel

La CGT, dans un tract numérique, s'en prend violemment ce matin au « manque de considération et de valeurs » de la direction de Korian, champion français des Ehpad : « Qui a été protégé ? Personne. » Alors que la procureure de Grasse confirme qu'une enquête a été ouverte pour « mise en danger de la vie d'autrui » après la mort de résidents de l'établissement La Riviera, et que la sous-préfète Anne Frackowiak-Jacobs réclame « des mesures drastiques », le leader français et européen du secteur (avec 470 000 résidents et patients) a reporté au 22 juin l'assemblée générale de ses actionnaires.

Ces derniers ne doivent pas désespérer. Le groupe vaut encore 2,3 milliards d'euros et a annoncé le 27 février une hausse de sa marge d'exploitation de 14,3% à 14,8%. FactSet Research, qui compile le consensus des analystes, table même sur un rebond de 48% de l'action. Daniel While, directeur recherche et stratégie de Primonial Reim, l'un des principaux investisseurs du secteur, continue de croire à ce business qui restera porté par « la pénurie d'offre de lits face au vieillissement, et un niveau de rendement qui maintient une prime justifiée ». En 2019, les Ehpad rapportaient 4%, contre 2,8% pour l'immobilier de bureaux. ■

A la semaine prochaine

COMMUNICATION IMPORTANTE

À NOS ABONNÉS

Chers abonnés à Challenge^s, **SCIENCES Avenir**, **Historia**, **La Recherche**, **L'Histoire**,

Dans la situation très difficile que nous traversons où nous avons à la fois tant besoin d'informations et plus de temps pour des lectures enrichissantes, **toutes nos rédactions sont mobilisées pour assurer la sortie de nos magazines.**

Dans les prochaines semaines, la réception de votre magazine risque néanmoins d'être perturbée.

Aussi nous vous rappelons que la version numérique est comprise dans votre abonnement et qu'il est très facile d'y avoir accès.

Pour cela, il vous suffit de créer votre compte :



- Sur www.challenges.fr
en cliquant sur
CONNEXION



- Sur www.sciencesetavenir.fr
en cliquant sur
CONNEXION



- Sur www.historia.fr
en cliquant sur
MA BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE



- Sur www.larecherche.fr
en cliquant sur
MA BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE



- Sur www.lhistoire.fr
en cliquant sur
MA BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE

Nous souhaitons, chers abonnés, que cette période soit la moins difficile pour vous et vous assurons de notre soutien.





DS AUTOMOBILES
Spirit of Avant-Garde

DS 7 CROSSBACK E-TENSE 4X4

Hybride rechargeable. 300 ch.



[DSautomobiles.fr](https://www.dsautomobiles.fr)

Spirit of avant-garde = L'esprit d'avant-garde.

DS préfère TOTAL - CONSOMMATIONS MIXTES ET ÉMISSIONS DE CO₂ DE DS 7 CROSSBACK E-TENSE 4X4 : DE 1,4 À 1,5 L/100 KM ET DE 34 À 36 G/KM.

Automobiles Citroën RCS Paris 642 050 199