Challen est l'affaire de tous

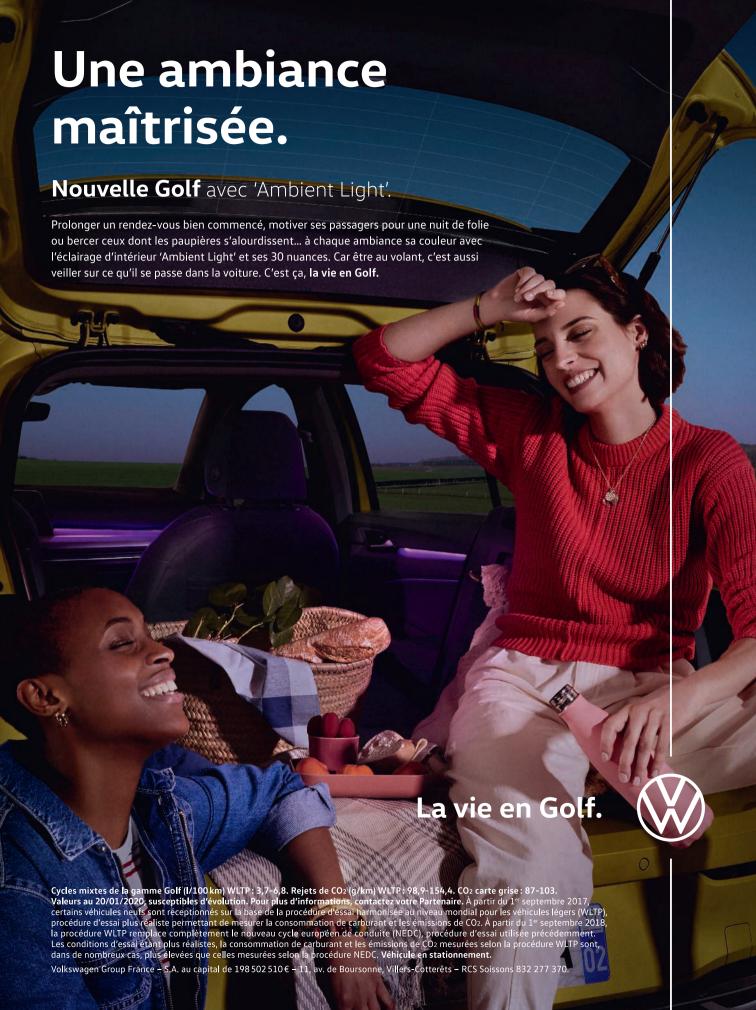
LE JOUR D'APRÈS

La mondialisation contestée

Les Etats renforcés

Les nouvelles valeurs plébiscitées

par Luc Julia, Patrick Artus, David Goodhart, Jean Jouzel, Arnaud Montebourg, Jean-François Rial, Sébastien Bazin, Laurence Parisot, Antoine Petit, Cédric Villani...





En dépit de l'opposition de la CFDT, Decathlon France a l'intention de rouvrir 10% de ses magasins. « Sur la base du volontariat. »

Une réunion téléphonique a eu lieu le 10 avril entre l'Elysée et la chancellerie fédérale au sujet des incidents dont sont victimes les frontaliers français en Sarre (Allemagne).

Les enseignes demandent à leurs bailleurs centres commerciaux

de renoncer à 346 millions d'euros de loyers : l'équivalent de 15% du dividende prévu par les quatre grandes foncières spécialisées.

Le secrétaire d'Etat Jean-Baptiste Djebbari a consulté ses homologues de Corée du Sud, Singapour et Hongkong pour s'informer sur l'organisation de leurs transports.

Mustafa Soykurt rejoint le cabinet d'**Edouard Philippe** comme conseiller technique Europe. Mohamed Hamrouni, détaché au Havre pendant la campagne, revient comme chef adjoint de cabinet.

Les dispositifs dédiés aux start-up ont fait l'objet d'un avenant à la convention entre l'Etat et **Bpifrance**. Il a été signé le 7 avril.

Le tunnelier parti début mars de Vitry-sur-Seine pour la ligne 15 Sud du **Grand Paris Express** a été baptisé Marina, en hommage à l'épidémiologiste Marina Kvaskoff (Gustave Roussy).

Les Français ont profité du krach pour revenir en Bourse

La baisse de la Bourse s'est accompagnée d'un triplement des volumes mensuels sur Euronext par rapport à mars 2019, avec 114,9 millions de transactions (338,7 milliards d'euros). Un « phénomène inédit et soutenu » très perceptible chez les particuliers, selon ING France, qui a multiplié par six ses ouvertures de comptes-titres et de PEA et par quatre le nombre de transactions. Au cours du premier trimestre, Bourse Direct note « un flux plutôt acheteur », un doublement du nombre d'ordres et un recrutement de clients « multiplié par trois ».

Hermès repart fort en Chine

Hermès constate une explosion des ventes dans ses **magasins en Chine**, qui ont tous rouvert. La quasi-totalité des ateliers de maroquinerie en France vont être remis en activité dans un bref délai pour faire face à la demande. Hermès n'a pas eu recours au chômage partiel.



Bercy protège les PME les plus stratégiques

Claire Landais (SGDSN) et Thomas Courbe, directeur général des Entreprises et commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économique à Bercy, ont activé un dispositif de veille pour aider spécifiquement des PME d'importance stratégique. Objectif : éviter leurs éventuels rachats par des capitaux étrangers.



McInnes achète du Safran

Les 700 000 euros que **Ross McInnes**, président du conseil de Safran, a investis en ac-

tions de son groupe représentent « trois années de salaire net ». Alors que le titre a perdu la moitié de sa valeur depuis le 20 février, c'est « un message plus fort que de faire des dons ».



Burelle s'aligne

Le président de Plastic Omnium Laurent Burelle a suivi la recommandation de l'Association française des

entreprises privées, qu'il préside aussi, en réduisant de 25% sa rémunération globale. Celle des autres membres du comex de l'équipementier automobile est abaissée de 20% (15% pour les 300 cadres dirigeants).

La transparence de la vie publique est confinée

S'appuyant sur l'ordonnance du 25 mars, la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) a décidé « d'interrompre les délais légaux impartis aux responsables publics et représentants d'intérêts pour souscrire à leurs obligations déclarativesà ». Les inscriptions et déclarations devront être transmises dans un délai de trois mois après la fin de l'urgence sanitaire.

Macron ne veut pas de frontières en France

Emmanuel Macron a rapidement écarté le déconfinement par région, recommandé par l'Académie de médecine : « Nous n'allons pas mobiliser des douaniers et ériger des frontières à l'intérieur de notre pays, qui n'est pas fédéral. J'ai d'ailleurs beaucoup échangé sur le sujet avec Angela Merkel. »

Béatrice Frécenon est promue à la tête du cabinet de **Didier Guillaume**, ministre de l'Agriculture.

Le budget 2020 du ministère des Affaires étrangères prévoyait la suppression d'un poste de virologue au Laos, au sein du réseau international des **Instituts Pasteur**. Décision annulée.

L'économiste Philippe Aghion (Collège de France) publie cet automne Destruction créatrice et richesse des nations (ed. Odile Jacob). Une somme de 600 pages qui se veut grand public.

En quinze jours, les membres du gouvernement du Royaume-Uni, toujours membre de l'Union européenne, ont manqué huit visioconférences de Bruxelles au sujet de la crise sanitaire.

Marie Quinette (ex-Publicis) rejoint le cabinet de **Sibeth Ndiaye**, porte-parole du gouvernement, comme conseillère stratégie digitale.

Naval Group

va installer à Brest un centre de détection des cyberattaques visant le secteur naval de défense.

La Fondation du patrimoine a reçu 12,39 millions d'euros de l'Etat au titre du produit du prélèvement sur les jeux de loterie. Par Marc Baudriller



Franck Riester a reçu le 10 avril les présidents de l'audiovisuel public : il compte toujours sur une adoption de la réforme cet été.

Dans un courriel aux salariés du groupe Figaro, avant le week-end de Pâques, le directeur général Marc Feuillée exprime sa joie. « Notre journal est la vedette de la série à succès Le Bureau des légendes. Le Figaro et son site Internet sont montrés et cités à de nombreuses reprises dans cette saison 5. Mais surtout. les "révélations" du Figaro sont au cœur de l'intrigue. Quelle reconnaissance! »

La mobilisation des députés LREM pour le maintien du canal TNT de France 4. qui enregistre de très bonnes audiences en journée, pourrait s'avérer payante. Franck Riester a demandé à Delphine Ernotte de lui faire des propositions sur ce que pourrait être la chaîne si elle était conservée après le confinement.

Deux sites très fréquentés depuis le confinement sont dans le giron de **TF1**: Doctissimo, pour s'informer, dont le nombre de pages vues a progressé de 25%, et Marmiton, pour s'occuper, dont l'audience a doublé.

La série *Hippocrate* (l'an dernier sur Canal+), du réalisateur Thomas Lilti, était prémonitoire: pour remplacer des médecins mis en quarantaine, l'hôpital faisait appel... à des retraités.

Arnaud Lagardère prend ses distances avec Europe 1

Arnaud Lagardère a-t-il souhaité se libérer des contraintes de la présidence d'Europe 1 avant l'assemblée générale des actionnaires prévue le 5 mai, ou prépare-t-il une cession de ses médias? Cette vente, le fonds Amber Capital, premier actionnaire du groupe opposé à la commandite d'Arnaud Lagardère, la réclame depuis longtemps : défici-



taires, les médias ne pèsent plus que 4,1% de l'activité du groupe. Arnaud Lagardère avait pris de manière spectaculaire la présidence de la sta-

tion en 2017 pour assumer sa relance : il l'a transmise discrètement début mars à **Constance Benqué**, l'ex-madame Publicité du groupe, qui assurait déjà les commandes opérationnelles des médias du groupe. « *Aucune communication n'a été faite sur le sujet* », s'alarment les élus, qui se souviennent de l'engagement du patron.

Le 20 avril 2017, voilà trois ans, Arnaud Lagardère avait crânement fait face à une nouvelle baisse d'audience d'Europe 1, tombée à 7,7% d'audience cumulée (Europe 1 affiche 5,4% sur la dernière vague publiée, portant sur la période de janvier à mars 2020). Sur place, devant 150 à 200 salariés, il avait dit son attachement à la station acquise par son père en 1974 et annoncé qu'il en prenait lui-même la présidence. Applaudi par des salariés bluffés, Arnaud Lagardère avait alors réussi à rassurer.

Jointe par Challenges, Constance Bengué minimise l'événement. « Cela ne change pas grand-chose, dit-elle. Arnaud Lagardère reste très présent. Je l'ai beaucoup au téléphone. » L'écoute digitale a bondi de 30% depuis le 15 mars et le site enregistre des records de visites. Mais, pour Europe 1, la crise sanitaire sera dévastatrice. « C'est un cauchemar, car il y avait depuis septembre une bonne dynamique, avec une reprise claire en audience et en publicité, estime Constance Benqué. C'est un mauvais coup pour tous [les éditeurs de radios] et pour nous aussi. » Evidemment, les résultats 2020 de la station, qui a perdu l'an dernier plus de 20 millions d'euros, seront durement affectés par cette conjoncture inédite.

Jean-Nicolas Baylet, directeur général de *La Dépêche*, monte en puissance. Le fils de Jean-Michel Baylet, le patron du groupe de presse toulousain, fait partie de l'équipe qui négocie les droits de la presse auprès de Google et Facebook sous la houlette de Pierre Louette, le patron du *Parisien* et des *Echos*.

Traditionnellement peu investi en publicité (10% de son chiffre d'affaires), Valeurs actuelles subit malgré tout la fuite des annonceurs. Son volume publicitaire est en baisse de 80%. L'hebdomadaire affiche un résultat positif de 1 million depuis deux ans.

Parti de 20000 abonnés numériques début mars. Libération vise la barre des 45000 à 50000 à la mi-année. Des chiffres accélérés par la crise sanitaire et... une offre à 1 euro pour deux mois. « Mais l'offre standard à 8 euros représente 40% des recrutements de la période », précise le directeur général. Clément Delpirou.

La presse va réclamer des centaines de millions aux Gafa

Combien et quand? Dans sa décision du 9 avril, l'Autorité de la concurrence n'a pas laissé beaucoup d'échappatoires aux géants du numérique, que les éditeurs accusent depuis des années de les piller. Ils devront payer. Dès cette semaine, les négociations ont ainsi repris avec Google France. Facebook doit suivre sans tarder. « Les prochains jours seront l'occasion de rapprocher les visions méthodologiques et financières des deux parties », note Pierre Louette, PDG des Echos et du Parisien, chargé par les 300 titres de presse d'in-

formation générale réunis dans l'Alliance de mener les négociations. L'Alliance fondera ses demandes sur ses pertes de revenus, évaluées en juillet dernier par le cabinet EY Parthenon entre 250 et 320 millions d'euros par an. Pour déterminer et répartir le montant obtenu, les éditeurs de presse réclament aux plateformes des chiffres de fréquentation précis de leurs articles. A ce calcul quantitatif s'ajouterait un système de forfaits différents selon les titres. Les deux parties ont trois mois pour trouver un accord.



X P S

LA PERFECTION DANS CHAQUE DÉTAIL

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

Dell.fr/XPS

En savoir plus gratuitement au 0801 800 001*

© 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 1 782 789 € Siège Social 1 rond-point Benjamin Franklin 34000 Montpellier. France. № 351 528 229 RCS Montpellier -APE 4651Z. Photos non contractuelles. Dell n'est pas responsable des erreurs de typographie ou de photographie. 'De 9h à 18h du lundi au vendredi (Numéro gratuit).



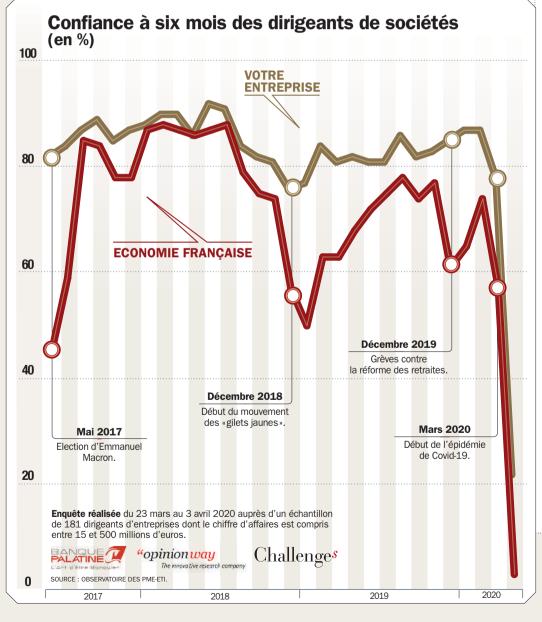


Dell recommande Windows 10 Professionnel pour les entreprises. Windows 10 est le Windows le plus sécurisé jamais conçu.

Le graphique

Le moral des patrons prend un coup de massue

Affaiblissement historique du baromètre de l'Observatoire des PME-ETI de l'institut OpinionWay pour Challenges et Banque Palatine. Les « gilets jaunes » et les grèves liées à la réforme des retraites sont des vaguelettes par rapport au tsunami économique que va provoquer le confinement. Pour Christine Jacglin, directrice générale de Banque Palatine, « la confiance habituelle des dirigeants dans leur entreprise et dans l'économie française est au plus bas et se transforme en une inquiétude sans précédent. Cela n'empêche pas un grand nombre d'entre eux de se projeter dans l'avenir et de vouloir investir dans l'innovation ». Ce poste est celui qui résiste le mieux aux coupes claires à venir. A l'inverse, les croissances externes et acquisitions foncières sont gelées par plus de 50% des patrons interrogés. P.-H. M.



LEÇON Nº 1

Plongeon

Les dirigeants d'entreprises sont presque au fond du trou. La confiance à six mois en l'économie française est à 3%. le précédent record de pessimisme calculé par l'observatoire remontant à avril 2013 (11%). Ils sont même plus pessimistes pour la France que pour l'économie mondiale (4%).

LEÇON N° 2

Anticipation

Il y a un mois, alors que le virus paralysait la Chine et arrivait en Europe, les dirigeants d'entreprise avaient commencé à anticiper une perturbation économique, avec un indice qui avait plongé de 17 points (24 points pour l'international). Mais ils ne s'attendaient certainement pas à une récession annoncée de 6% (lire p. 18).

LEÇON N° 3

Distorsion

Comme toujours, les patrons sont plus optimistes pour leur propre entreprise (22%) que pour l'économie en général. Un phénomène que l'on retrouve aussi dans les enquêtes sur le moral des ménages. Près d'un tiers des patrons affirment ne pas avoir modifié leur plan d'investissement pour 2020 et 80% estiment que leur entreprise « est financièrement assez solide pour faire face aux imprévus ».

Regards

60% des Français sont confinés dans une maison individuelle avec jardin.

Aux Etats-Unis, en mars, les ventes en ligne d'haltères ont progressé de 307% sur un an. Celles de sacs de gym ont baissé de 57%.

La Suisse représente 27 % des exportations de biens culturels de l'Union européenne. Le Royaume-Uni pèse 17 % et les Etats-Unis, 14 %.

Avec 1,88 naissance par femme, la France a le **taux de fertilité** le plus élevé de l'Union européenne. Suivent le Roumanie et la Suède : 1,76 naissance.

Sur les 10 principales **régions industrielles** d'Europe, 7 sont situées en Allemagne, 2 en Bulgarie, 1 en Grèce.

91% des écoliers européens apprennent l'anglais, 15% s'initient au français, 11% à l'allemand, 9% à l'espagnol.

Chaque année, un Européen **gaspille** 94 kilogrammes de nourriture. C'est 115 aux Etats-Unis, 7 en Afrique subsaharienne.

3 Allemands et 3 Français se classent dans le Top-50 des **milliardaires**. Ils étaient respectivement 7 et 4 il y a 20 ans.

En direct de mon Open Space, par James













MONTPENSIER INVESTIR FONDS M CLIMATE SOLUTIONS GREENFIN LABEL FONDS BEST BUSINESS MODELS Retrouvez nous sur Montpensier.com Avant tout investissement, contactez votre intermédiaire financier habituel.

Challenges <u>N° 650 - 16 avril 2020</u>

Fvénement Comment redémarrer la machine

PSA (photo), Renault, Airbus, Grand Paris Express, McDonald's et tous les sous-traitants face au casse-tête de la reprise.





France

La pire récession de l'après-guerre

Bruno Le Maire a gonflé son plan de sauvegarde à 110 milliards d'euros. p.18

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

Pour joindre la rédaction Tél.: 01-58-65-03-03

Pour joindre 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 : PTot = 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 13300000 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. 0622 C 81826. ISSN: 0751-4417. Dépôt légal: awril 2020. Fondateurs: Patrick FAUCONNIER et Cécile AYRAL.

Avant-premières

- Confidentiels.
- Médias.
- Graphique. Une chute historique du moral des dirigeants de PME-ETI.
- Regards. En direct de mon Open Space, par James.

Evénement

DIRECTION-RÉDACTION

Directeur de la rédaction Vincent BEAUFILS (03-01).

Directour de la rédaction Vincent BEAUFILS (03-01). Directour deligagée de la rédaction Pierre-Henri de MENTHON (03-08). Rédacteurs en chef Thierry FABRE (03-12), Gillies PONTAINE (03-52), Gillisalien OTTENHEIMER (09-74), Laurent UBERTIN-VALLERON - édition (03-48). Rédacteurs en chef adjoints Vira MITROFANOFF (03-24), Thuy-Diep NGUYEN (03-25), Grégoire PINSON (03-15), VERBET (03-65). Directeur artistique Thierre-Pierre

REDACTION
Anne Marie ROCCO - grand reporter (03-30).
France David EENSOUSSAN (09-76) - grand reporter, Laurent
FRAGUES (03-21), Florian FROUCE (09-96), Alice MÉRIEUX (03-23).
International Sabine SYTUSS-ARNAUD - chef de rubrique (03-15),
Industrie - Finance Vincent LAMIGEON - grand reporter (09-11).
Industrie - Finance Vincent LAMIGEON - grand reporter (03-12).
Naciosa STIEL - grand reporter (03-31).
Acian-Gabriel VENDEVOFE - grand reporter (03-31).
Joan-François ARNAUD - grand reporter (07-31).
Claire BOULEAU (03-28), Pauline DAMOUR (03-11).

- 10 Le compte à rebours des majors. Industrie, BTP ou restauration: comment elles se préparent à reprendre leurs activités.
- 14 Capitaines sur le pont : Augustin de Romanet (ADP), Elizabeth Ducottet (Thuasne), Jacques Aschenbroich (Valeo), Pierre-André de Chalendar (Saint-Gobain), Eric Lombard (CDC), Carol Duval-Leroy (Duval-Leroy).

France

18 La chute du PIB atteint un niveau catastrophique: -8%.

Monde

- Angela Merkel fait l'unanimité en Allemagne, pas à Bruxelles.
- Cuba redose son blason grâce à ses médecins.

Notre sélection de The Economist Traduction: Gilles Berton.

Leaders. La Chine, miroir des problèmes occidentaux.

Entreprise

- 26 Le secteur du tourisme s'inquiète pour les congés d'été.
- Les grandes écoles s'interrogent sur leur modèle.
- Un chômage partiel prêt à déraper.

High-tech - Médias Marc BAUDRILLER - chef de rubrique (03-51), Véronique GROUSSARD - chef de rubrique (03-51), Véronique GROUSSARD - chef de rubrique (01-44-88-35-5), Delphine DÉCHAUX (03-20), Léa LEJEUNE (09-97), Paul LOUBIÈRE - grand reporte (03-22), Léa LEJEUNE (09-97), Paul LOUBIÈRE - grand reporte (03-34), Viginie GROULEAU (03-27), Damien PELE (03-26), Viginie GROULEAU (03-27), Damien PELE (03-26), Affaires privées Bertrand PRASSE - chef de rubrique (03-18), Correspondant Philippe BOULE (CERCOURT (flew Ynórd), Assistantes Isabelle JOUANY (03-03), Marina RÉGENT (03-06).

CHALLENGES.FR
Thiebault DROMARD - rédacteur en chef (03-07), stabello DE FOLCAUD - rédacteur en chef (03-07), stabello DE FOLCAUD - rédacteur en chef adjointe (09-78), Marion PERROUD - responsable d'édition (03-09), Esther ATINS (01-55-35-67-78), Remi CLEMENT (01-55-35-67-1), Laure CROISET (01-55-35-67-4), Antoine (ZAMBARD (09-98-4), Ardien SCHWTER (09-92), Vallerie XANDRY (01-55-35-56-72) et la rédaction de Challenges.
Automobile : Eric BERGEROLLE (01-55-35-56-68) et Nicolas MEUNIER (01-55-35-56-69), Vidéo : Nolwenn MOUSSET (09-90).

EDITION
Secrétariat de rédaction Stéphanie IONNIKOFF - secrétaire générale de rédaction, Christophe BAZIRE - premier secrétaire de rédaction, Emmanuelle HAMOU.

Chef de studio Dominique CONTENT.

Maquette Isabelle ATLAN, Armelle DUBREIL, Corine POULARD, Cécile RYNKIEWICZ. Photo Isabelle PACOREL (03-57), Laurent VERDIER (03-50).

8 • CHALLENGES N°650 - 16 AVRIL 2020



En couverture Le jour d'après

Le retour du protectionnisme sera l'une des conséquences du Covid-19, selon l'essayiste David Goodhart. p.34

Coulisses

La vérité sur la cagnotte de Notre-Dame

Les 900 millions récoltés pourraient largement dépasser les besoins du





- Le Club Entrepreneurs avec Thomas Huriez (jeans 1083).
- JCDecaux affiche sa sobriété pour résister à la crise.
- Avec Monoprix, Franprix et Cdiscount, Casino a des atouts.

En couverture

- 34 Le jour d'après a commencé. En en révélant les failles, la crise sanitaire change aussi les perspectives de notre modèle économique. La preuve par sept.
- La mondialisation chambardée.
- Le rôle de l'Etat renforcé.
- 40 Le consommateur responsabilisé.
- La recherche magnifiée, la solidarité plébiscitée, l'écologie obligée, l'IA démythifiée.
- L'éditorialiste. Philippe Manière.

Coulisses

44 La vérité sur le trésor de Notre-Dame de Paris.

Finances privées

- 46 Les solutions pour agrandir son logement.
- Immobilier. Le marché de l'art.

Affaires privées

- 50 Tendance.
- 52 Pour le plaisir Comment la designer Matali Crasset ouvre les intérieurs sur le monde.
- Livres, par Maurice Szafran.
- Tentations. Les visites de musées virtuelles.
- Double je, de Pierre-Henri de Menthon et Airy Routier.

NUMÉRIQUE

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

PUBLICITÉ

PUBLICITE
Mediaobs, 44, rue Notre-Dame des Victoires, 75002 Paris,
761: 01.44.88.97.70. Fax: 01.44.88.97.79.
Posts en direct: 01.44.88 + numbro de poste,
Emall: initiale du prénom + nom@mediaobs.com.
Directour général Corinne ROUGE (93-70),
Directour délégué Philippe LEONARD (80-18).
Directour délégué Philippe LEONARD (80-18),
avec Céline CLANAGIRNAD (83-17), assistés de Séverine

LECLERC (89-11).

Directour de publicité digitale Pierre TOUBIN (93-75).

Immobilier Yves LE GRIX (36-29).

Littéraire Quentin CASIER (97-54).

Marketing direct Xavier PERSONNAZ (97-76).

Studio/Exécution Cédric AUBRY (89-05).

Gestion Catherine FERNANDES (89-20).

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ Elisabeth DESCOMBES ADMINISTRATION

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 OUÉRÉ. mprimerie 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 encart Sophia Boutique jeté sur couverture en diffusion partielle des abonnés.



Le jour d'après

Retour vers le futur

C'EST COMME UN RITUEL À LA FIN DE SES ALLOCUTIONS: « Sachons nous réinventer et bâtir un autre projet dans la concorde » (le 13 avril); « Le jour d'après ne sera pas le jour d'avant » (le 16 mars); « Il nous faudra interroger le modèle de développement dans lequel s'est engagé notre monde depuis des décennies » (le 12 mars)... Emmanuel Macron ne veut pas faire du combat contre le coronavirus simplement une guerre sanitaire, mais aussi l'occasion d'un aggiornamento. A commencer par celui de son quinquennat (lire p. 21). Mais cette réflexion sur « le jour d'après », que nous avons lancé à Challenges vers une quinzaine de pistes différentes (p. 34) ne doit pas nous pousser à jeter le bébé avec l'eau du bain. Oui, « il nous faudra rebâtir une indépendance agricole, industrielle et scientifique », comme nous y invite le chef de l'Etat, mais tout n'est pas viscéralement mauvais dans la mondialisation – les consommateurs en profitent tous les jours. Et si la dépendance à l'Asie pour la pharmacie doit être corrigée, ce n'est pas la défection de la *supply chain* chinoise qui a stoppé l'industrie auto, mais la désertion des concessions. Oui, « la santé gratuite, et notre Etat-providence ne sont pas des coûts ou des charges mais des biens précieux », comme l'a rappelé dès sa première intervention Emmanuel Macron. Mais faudrait-il pour autant, une fois la crise derrière nous, céder forcément devant les « blouses blanches », qui sont autant une équipe formidable – nous avons à cœur de les applaudir tous les soirs - qu'un lobby puissant; et le limogeage du patron de l'Agence régionale de santé du Grand-Est, qui a eu la maladresse de rappeler que le jour d'après ne serait pas sans économies, est un mauvais signal. Oui, « résister à de nouveaux investissements dans la transition vers une économie neutre pour le climat n'est pas la voie à suivre », comme le mentionne l'appel très consensuel de la ministre Elisabeth Borne, du syndicaliste Laurent Berger, du chef d'entreprise Jean-Dominique Senard et de 175 personnalités européennes réunies à l'initiative de Pascal Canfin. Mais comment, en parallèle, ne pas être interloqué par les propositions de la Convention citoyenne du climat dévoilées par Le Monde, qui recommanderaient de réguler la publicité pour « mettre un frein à la surconsommation », prohiber les panneaux publicitaires « dans les espaces publics extérieurs », et assortir les messages publicitaires d'une mention « En avez-vous vraiment besoin? La surconsommation nuit à la planète ». Tout cela fleure bon le Club de Rome, dont le premier rapport (Les Limites de la croissance) date de...1972. Certes, « le monde d'après n'est pas le monde d'avant ». Mais il n'est pas davantage le monde d'avant-hier. ■

Evénement

Comment redémarrer la machine au plus vite

Dans l'industrie, le BTP ou la restauration rapide, les majors et leurs sous-traitants se mobilisent pour reprendre leurs activités. Dès que possible.

'inquiétude raccourcit leurs nuits, et ils piaffent d'impatience. Avec des comptes d'exploitation qui se dégradent pour chaque jour sans production, les chefs d'entreprise ont hâte de reprendre l'activité. Le président de la République, dans son allocution du 13 avril, ne les a pas oubliés : « Je vois l'angoisse, les charges, les traites, les emprunts » qui s'accumulent. Il faut dire que, deux jours plus tôt, le président du Medef, Geoffroy Roux de Bézieux, avait fait passer le message dans Le Figaro: « J'appelle tous les entrepreneurs à reprendre dès maintenant leur activité, quand c'est possible et en respectant les mesures de sécurité, sans attendre la mise en œuvre du déconfinement... La reprise c'est maintenant. »

La parole d'Emmanuel Macron n'a pas été aussi claire. S'il a précisé que « quand la sécurité des travailleurs et des entrepreneurs est assurée, ils doivent produire », c'est bien au 11 mai que le chef de l'Etat a fixé « le redémarrage de notre industrie ». Cette ambiguïté ne va pas faciliter les négociations pour la reprise, qui avaient pourtant bien commencé (lire page 12). Jusqu'à ce que Geoffroy Roux de Bézieux pousse un cran trop loin son discours: « Il faudra bien se poser tôt ou tard la question du temps de travail, des jours fériés et des congés payés pour accompagner la reprise économique. » Cette bévue - volontaire? - traduit l'extrême nervosité du patronat face au tsunami écono-



Usine PSA de Chartres-de-Bretagne. Pour pouvoir reprendre leur activité, Renault et PSA ont signé des accords avec les syndicats - sauf la CGT - qui planifient un aménagement des postes de travail.

mique provoqué par le Covid-19. Mais elle a fait bondir la CFDT, premier syndicat de France : « Demander aux Français de travailler plus est indécent », s'est emporté Laurent Berger, le leader de la confédération. Et d'ajouter : « Puisqu'on veut parler de la suite, on ferait mieux de parler de protocole de déconfinement, de la façon dont on va procéder, y compris dans les entreprises. »

Industrie automobile Totalement à l'arrêt

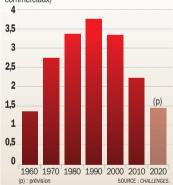
Et c'est pourtant ce qui se passe, notamment dans l'automobile. Pour pouvoir reprendre leur activité, Renault puis PSA ont signé des accords avec les syndicats - sauf la CGT – qui planifient un aménagement des postes de travail pour « protéger la santé et la sécurité des salariés, tout en préservant la pérennité de l'entreprise », souligne

Xavier Chéreau, directeur des ressources humaines de PSA. Les constructeurs obtiennent une plus grande flexibilité, avec une diminution des jours de congés et de la durée de fermeture des usines à l'été prochain. En contrepartie, ces accords prévoient un « maintien de la rémunération à 100% » pour tous les salariés en chômage partiel, se félicite Olivier Lefebyre, délégué central FO de PSA.

Soucieux de ne pas risquer la polémique, Renault et PSA n'ont pas annoncé de date précise pour la reprise, mais envisagent « un redémarrage des usines françaises dans la seconde quinzaine d'avril ». assure une source industrielle, qui précise que « tous les sites français devraient avoir repris début mai ». Daimler devrait redémarrer la production des mini-Smart à Hambach (Moselle) le 20 avril, Toyota celle des petites Yaris à Valenciennes (Nord) le 21. Quant à Michelin, son président Florent Menegaux a assu-

Marche arrière

Production automobile en France (en millions d'unités, voitures et véhicules commerciaux)



Cette année, la production automobile devrait dégringoler à « 1,4-1,5 million de véhicules, soit un retour au niveau des... années 1960 », prédit la Fédération des équipementiers.

ré dans Le Monde, le 4 avril, que « Michelin est en condition de redémarrer dès maintenant », en insistant lourdement sur les risques à trop vouloir attendre: « Nous le disons au gouvernement, le confinement ne peut pas être éternel. » Pourtant, la reprise sera « extrêmement progressive », indique Laurent Favre, directeur général de Plastic Omnium. Les usines du plasturgiste devraient ainsi tourner à « 5 ou 6%

Chaîne d'assemblage Airbus A350. à Toulouse. Si l'avionneur a réduit d'un tiers ses cadences de production, il veut absolument continuer à faire tourner ses usines. Pour préserver son réseau de sous-traitants.

seulement des capacités fin avril, 20-30% en mai, 50% en juin ». Un démarrage lent pour des raisons de complexité industrielle et logistique. Aux difficultés techniques s'ajoute « l'incertitude pesant sur la vitesse du redémarrage des achats de voitures », estime le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles). Pis : les stocks de voitures neuves sont énormes dans l'Hexagone. « Il y a sur les parcs l'équivalent de quatre mois de production », assure Claude Cham, président de la Fiev (Fédération des industries des équipements pour véhicules). De quoi vendre, même sans fabriquer. La production automobile française devrait d'ailleurs dégringoler cette année à « 1,4-1,5 million de véhicules, soit un retour au niveau des... années 1960 », prédit Claude Cham. A.-G. V.

Aéronautique

Ne pas stopper la production

Continuer à produire, même en pleine tempête. C'est la priorité numéro un du secteur aéronautique depuis le début de la crise du Covid-19. Si Airbus a annoncé le 8 avril la réduction d'un tiers de ses cadences de production (à 40 A 320,

2 A 330 et 6 A 350 par mois). l'avionneur veut absolument continuer à faire tourner ses usines. La production n'a été arrêtée que quelques jours fin mars, le temps d'adapter les postes de travail aux nouvelles normes sanitaires. Pourquoi ce choix? Airbus veut préserver son réseau de sous-traitants, qui fabrique une bonne part des 500 000 pièces de ses avions. La faillite de fournisseurs faute de

Trou d'air Livraisons d'Airbus

Jany Févr Mars

2019

Les livraisons d'avions commerciaux pourraient chuter de 40 à 60% ces cinq prochaines années, selon le cabinet Archery.

lany Févr Mars

2020

Evénement

>>> commandes mettrait le géant européen dans une situation périlleuse : la certification de pièces d'autres industriels prendrait des mois, voire des années, et menacerait la remontée en puissance post-Covid-19. « Notre chaîne de fournisseurs figure au plus haut niveau de mes priorités, assure Guillaume Faury, président exécutif d'Airbus. Nos équipes sont mobilisées pour les aider à affronter cette vague. » Les sous-traitants sont confrontés à un redoutable effet de ciseau. « Depuis dix ans, ils ont énormément investi pour répondre aux hausses de cadences chez Airbus et Boeing, souligne Marc Durance, associé au cabinet Archery Strategy Consulting. Avec la crise du Covid-19, qui fait plonger les livraisons d'avions, ils se retrouvent avec d'énormes surcapacités. » Tout l'enjeu est donc de préserver ces fournisseurs, dont certains étaient déjà durement touchés par l'arrêt de production du 737 MAX, pour pouvoir remonter en puissance le moment venu.

Quand? Le cabinet Archery anticipe une chute des livraisons d'avions commerciaux de 40 à 60% ces cinq prochaines années, comme le laisse anticiper la chute de livraison du mois de mars 2020 (voir graphique page précédente). Le redécollage massif ne débuterait qu'à partir de 2025, jusqu'à la fin de la décennie. Le patron de Safran Philippe Petitcolin se veut tout de même optimiste. « C'est une crise sans précédent, mais il ne faut pas verser dans la sinistrose non plus, assurait-il fin mars. L'importance des carnets de commandes d'Airbus et Boeing (13000 avions à livrer) nous rend auand même assez sereins. » Les acteurs plus petits sont peut-être d'un autre avis.

Grand Paris Express Au carrefour des difficultés sanitaires

Le tunnelier de l'entreprise chinoise CREG est bien arrivé à Rouen, en mars. Et une barge remontant la Seine en apporte les éléments pour les chantiers du Grand Paris Express. Simultanément, les puissantes machines déjà présentes pour percer les sous-sols d'Ile-de-France continuent d'être entretenues méticuleusement. « Tous les jours, des équipes en rotation vérifient la pression et le niveau des liquides dans les circuits, explique Thierry Robert, directeur du matériel de l'entreprise NGE, qui travaille notamment sur le prolongement de



Travaux pour le **Grand Paris** Express, à Saint-Denis, Mi-avril. le plus grand chantier d'Europe est à l'arrêt quasi complet.

la ligne 14, sous Orly. On ne peut pas arrêter les tunneliers en coupant le contact et en disant "On revient dans quinze jours". »

« Nous nous préparons à la reprise progressive des chantiers », promet dans un entretien récent Thierry Dallard, qui dirige la Société du

Ils avaient pourtant si bien discuté...

n grain de sel. La polémique sur le temps de travail suscitée par Geoffroy Roux de Bézieux, le président du Medef, est venue gripper un dialogue pourtant très intense depuis le début l'épidémie du Covid-19 entre syndicats, patronat et exécutif. « Nous ne nous sommes jamais autant parlé, avance François Hommeril, secrétaire général de la CFE-CGC. Malgré les divergences de chacun, tous les acteurs s'écoutent pour trouver des solutions intelligentes qui remontent du terrain. » Un constat partagé par la CFDT: « Jusqu'à présent, nous avons beaucoup travaillé sur les mesures d'urgence comme le chômage partiel, confie Yvan Ricordeau, secrétaire national. Maintenant, il faut envisager la

suite avec un protocole de

déconfinement négocié entre les partenaires sociaux et le gouvernement. Nous avons fait cette proposition au président de la République vendredi dernier. » On était alors loin de l'« indécence » reproché au président du Medef par Laurent Berger, patron de la CFDT, pendant le week-end pascal. Car les pourparlers ont été nombreux aussi dans certaines branches professionnelles comme la métallurgie, la première à avoir conclu le 3 avril un accord pour faire redémarrer les usines. Il permet notamment à un employeur en baisse d'activité d'imposer à ses salariés des congés payés deux jours à l'avance, contre un mois en période normal. « Nous ne pouvons pas nous offrir le luxe d'une rupture économique

totale, explique Hubert Mongon. le délégué général de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM). Dès l'annonce du confinement, il nous est apparu important de nous retrouver avec comme priorité absolue la préservation de la santé de nos salariés et, à partir de cela, la nécessité de trouver les conditions d'une reprise si possible rapide de l'activité. »

Objectif atteint à Toyota, dont l'usine de Valenciennes redémarrera le 21 avril (lire page 10). Même topo pour le site de Bosch à Rodez qui, après quatre tentatives ratées, en raison de l'opposition des organisations de salariés, a rouvert ses portes le 14 avril. Reste une constante dans le paysage social : la radicalité de la CGT qui appelle à la grève



Laurent Berger et Geoffrov Roux de Bézieux, en 2019. L'aprèsconfinement divise les leaders de la CFDT et du Medef.

dans la fonction publique tout le mois d'avril. « La CGT fait un pari risqué, explique Bernard Vivier, directeur de l'Institut supérieur du travail. Elle veut capter la colère qui pourrait apparaître à l'automne prochain après la crise. » Ouitte à se caricaturer elle-même... F. F.



Grand Paris. Un consultant du BTP confirme: « Nous sentons bien que les entreprises du secteur veulent se relancer au plus vite. Leurs dirigeants ne se demandent pas quand va finir la période de confinement, mais plutôt comment revenir sur les chantiers dès demain, au moins partiellement, tout en préservant la santé des salariés. » D'ailleurs, deux chantiers emblématiques, celui de la future gare Eole à la Porte Maillot, à l'ouest de Paris, et celui du tunnel de La Défense, ont repris au lendemain de l'allocution présidentielle.

Ce volontarisme affiché risque toutefois de se heurter à de solides obstacles. Le rappel des ouvriers et techniciens ne se fera pas d'un coup de sifflet. Les équipes, des terrasseurs aux ferrailleurs, viennent des quatre coins d'Europe. « Les patrons ont également la trouille que leurs hommes ne soient touchés par un retour d'épidémie à peine revenus sur leur lieu de travail, souligne un avocat. Ils craignent des procès en cascades. » Le guide de bonnes pratiques sur les mesures de protection édité par les organismes du BTP a été salué par la profession. « Mais, sur le terrain, c'est autre chose à mettre en musique : comment s'équiper à distance les uns des autres sur les bases de vie très étroites? Comment faire des travaux physiques, en sueur, sans risquer des contaminations? », interroge un responsable de la Société du Grand Paris. Or les seuls travaux touchant aux transports du Grand Paris représentent 4 à 5 milliards d'euros de commandes par an. Aujourd'hui, sur le plus grand chantier d'Europe, 1000 entreprises sous contrats avec leurs fournisseurs comptent un total de 7000 personnes. Tout cela demeurant à l'arrêt quasi complet mi-avril. G.P.

McDonald's Priorité aux livraisons et au drive

On peut s'en amuser ou s'en désoler mais il suffit de taper le mot « McDo » sur twitter ou Instagram pour réaliser à quel point les clients de l'enseigne trépignent en attendant de voir ses 1490 restaurants français rouvrir leurs portes. Grosse responsabilité pour le clown Ronald, leader de la restauration commerciale avec 13,5% de parts de marché en janvier (selon NPD Crest). « Nous n'avons pas l'intention de précipiter les choses, indique-t-on pourtant à McDonald's France. Nos restaurants restent bel et bien fermés depuis le début du confinement et nous ne procédons qu'à des tests limités dans le drive et la livraison. »

Le discours est mesuré mais les enjeux sont lourds. En extrapolant les chiffres de 2019, c'est près d'un milliard d'euros de ventes qui seraient partis en fumée après deux mois de fermeture, sans compter les 75 000 salariés désœuvrés sur tout le territoire. La filiale francaise du géant américain refuse de détailler les modalités de ses accords avec ses franchisés locaux mais il lui est difficile de leur réclamer le paiement des loyers et royalties. D'où l'idée de rétablir uniquement les livraisons et la vente à emporter en voiture. « Seuls nos douze restaurants de la région de Tours sont restés ouverts pour le Drive, nous y avons installé des guichets à tourniquet qui em*pêchent le contact direct* », explique l'enseigne qui a fait valider par des virologues son nouveau process de fabrication en cuisine, avec des



Livreur de repas devant un fast food McDonald's à Lyon. Avant de rouvrir ses 1490 restaurants français, McDonald's procèdent à des tests limités dans le drive et la livraison. postes de travail séparés, désinfection régulière, paiement sans contact, etc. Le protocole post-déconfinement est prêt.

Trois cuisines de restaurants franciliens viennent de rouvrir leurs portes pour assurer la livraison et, si ce nouveau test est concluant, quinze autres vont suivre. Les livraisons sont assurées par Uber Eats, Stuart (groupe La Poste) et Deliveroo. Avant la crise, elles représentaient 10% des ventes. Une reprise d'activité que la CGT conteste fermement, soulignant qu'il est impossible de respecter les distances de sécurité dans les cuisines et rappelant que plusieurs salariés ont usé de leur droit de retrait chez le franchisé tourangeau. J.-F. A.

Dans la tempête, six capitaines sur le pont

omme leurs salariés, leurs fournisseurs, leurs clients, ils vivent des moments incroyablement difficiles, qui ne peuvent se réduire à des chiffres en chute, des rideaux tirés ou des cours de Bourse qui déraillent : certes. Accor a la moitié de ses hôtels fermés, seuls 7% des trains de la SNCF circulent, l'aéroport d'Orly et le terminal 1 de Charles-de-Gaulle sont sous cloche et les fours de Saint-Gobain en veilleuse.

Mais Sébastien Bazin, Jean-Pierre Farandou, Augustin de Romanet, Pierre-André de Chalendar et bien d'autres incarnent leur entreprise dans la tempête, maintiennent le cap et la préparent au redémarrage. « Capitaines sur le pont », tel est le titre de la série qui, chaque jour depuis le 30 mars, est publiée sur Challenges.fr. En voici six, à la barre de l'armada France, et qui tiennent bon.

Augustin de Romanet

PDG DE PARIS AÉROPORT (ADP)

«Nous devrons assurer que nos aéroports sont propres et équipés de caméras thermiques »

rois semaines lui auront été nécessaires pour se remettre du Covid-19, dont il a été infecté début mars. De nouveau sur le pont, Augustin de Romanet, PDG du groupe Paris Aéroport (ADP), constate l'étendue des dégâts : « Il y a aujourd'hui 187 pays qui imposent des restrictions à l'entrée de Français sur leur territoire », nous rappelle-t-il le 8 avril, depuis son bureau parisien. Le PDG y retourne encore deux fois par semaine, car c'est « plus pratique » pour assurer les visioconférences du mardi avec 230 managers en même temps.

Très tôt, le patron d'ADP, administrateur du groupe de réassurance Scor, qui a également des capteurs sur toute la planète, a pris conscience de l'ampleur de la crise. Le 23 mars est déclenché un plan d'économies de 270 millions d'euros. Le 29 mars, Orly, la deuxième plateforme française, est fer-

Augustin
de Romanet.
Avec la
fermeture d'Orly
et du terminal 1
de Roissy, il
estime la perte à
venir à 1 milliard
d'euros sur
l'année pour
le périmètre
parisien.



mée - une première - ainsi que plusieurs satellites de Roissy-Charlesde-Gaulle, dont le Terminal 1. « Nous voulions aussi témoigner auprès de nos investisseurs que nous prenions la mesure de la crise, ce qui nous a permis de réaliser une émission d'obligations de 2,5 milliards d'euros pour sécuriser l'année 2020 », explique le patron, qui a fait les comptes : avec un trafic aérien en baisse de 65% en movenne entre mars et juillet, la perte estimée du chiffre d'affaires s'élève à 1 milliard d'euros sur l'année, pour le périmètre parisien.

Et tout dépendra de la force de la reprise : la question complexe désormais sur toutes les lèvres. Augustin de Romanet l'imagine en trois phases : « D'abord les vols domestiques, peu après la levée du confinement en France, puis ceux de

l'espace Schengen, notamment les vols affinitaires avec le Portugal, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne. Sans doute à l'été. Et plus tard, peut-être, la grande masse des vols long-courriers. » A condition que les voyageurs ne changent pas leurs habitudes. Car certains risquent de mettre plus longtemps à vouloir repartir à l'autre bout de la planète. Notamment ceux qui ont expérimenté les difficultés du rapatriement dans les destinations lointaines.

Alors, comment redonner envie de voyager? Le patron a sa réponse : « En assurant que nos aéroports sont nettoyés et bien équipés, de caméras thermiques notamment pour prendre la température – ADP vient d'en commander deux pour Charles-de-Gaulle. Notre défi est de recréer un écosystème de confiance avec les passagers. » P. Da.



Elizabeth Ducottet

PDG DE THUASNE

«Nous avons connu deux guerres»

73 ans, Elizabeth Ducottet, PDG de Thuasne, n'est pas du genre à se laisser impressionner. La représentante de la sixième génération se souvient encore des récits de son grand-père... Alors l'héritière de ce groupe industriel, leader européen des dispositifs médicaux textiles, n'a pas hésité une seconde quand l'Etat s'est montré incapable de fournir en masques de protection les secteurs prioritaires qui continuent à faire tourner le pays. « Dans notre entreprise familiale, née en 1847, nous avons connu deux guerres mondiales, lors

desquelles nous avions déjà dû réaffecter l'outil industriel. En 14-18, pour fabriquer des bandes à pansement. En 39-45 pour produire des draps de laine. »

A peine le guide d'exigences pour les masques barrières était-il publié par l'Afnor, le 27 mars, les équipes R&D de Thuasne étaient déjà sur le pont pour adapter les chaînes de fabrication. « Nos ingénieurs ont travaillé tout le week-end qui a suivi, raconte l'énergique dirigeante. Et nous avons aménagé l'atelier de la Jomayère, à Saint-Etienne, pour accueillir dans de

Elizabeth
Ducottet.
L'entreprise de
matériel médical
fabrique ellemême ses

fabrique ellemême ses tissus, très résistants, pour des masques lavables à 60 degrés. bonnes conditions une centaine d'ouvriers. » Dès le 2 avril, il en sortait 10 000 unités par jour, qui seront bientôt vendues par lot de deux dans les pharmacies ou envoyées aux collectivités locales.

« Les tests menés par la direction générale des armées montrent que nos masques sont très performants, avec une filtration à 98% », se félicite-t-elle. Mieux, là où l'organisme de certification recommande cinq lavages pour ces équipements de protection, ceux de Thuasne peuvent être réutilisés jusqu'à 30 fois, à condition de les passer chaque jour à la machine à 60 degrés. « Car nous faisons nous-mêmes nos tissus. très résistants, avec des fibres de haute qualité », explique Elizabeth Ducottet. La R&D a même prévu un petit cadre où chacun pourra inscrire ses initiales. C'est grâce à ce savoir-faire que Thuasne exporte partout dans le monde ses minerves, attelles et autres genouillères ultrasophistiquées pour des ventes annuelles de 235 millions d'euros, également réparties entre l'Europe, l'Amérique et l'Asie.

« Nos valeurs, l'agilité, la frugalité et la pérennité, doivent nous permettre de passer sans trop d'encombres cette crise », estimet-elle. D'ailleurs, l'outil de production ne s'est pas arrêté. « La réalité est là avec ce qu'elle a d'éprouvant, a-t-elle écrit aux 2300 salariés. Mais l'entreprise passera le cap grâce à vous. » K. M.

Jacques Aschenbroich

PDG DE VALEO

«Nous avons beaucoup appris de la Chine, où 34 de nos usines sont reparties»

nstallée au deuxième étage du petit siège de Valeo, qui règne sur 115000 salariés et 150 usines depuis le XVII^e arrondissement de Paris, l'équipe se compte sur les doigts de la main : autour du PDG, Jacques Aschenbroich, les directeurs des opérations, des finances, du juridique et de la communication. « C'est plus facile pour la coor-

dination, mais rassurez-vous, nous sommes à bonne distance », remarque au téléphone le patron, qui n'en revient pas de la situation de l'industrie automobile sur la planète : « Sur les 355 usines de nos clients constructeurs en dehors de la Chine, du Japon et de la Corée, seules douze continuaient à tourner fin mars! Et, à l'inverse,



Jacques Aschenbroich. Les efforts en R&D, dont quelques sites tournent toujours en Europe, devraient payer.

Evénement

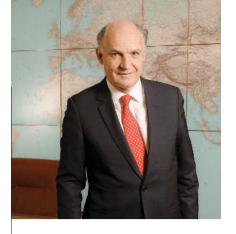
>>> la Chine est repartie à 25% de ses capacités en avril, avant 50% en mai, et promet 90% pour l'été... »

Fort de ce constat, Jacques Aschenbroich a avancé deux priorités absolues pour ces temps troublés, dans son message vidéo aux troupes : « La santé des collaborateurs et la continuité des opérations. Et. sur ces deux plans, nous avons beaucoup appris de la Chine, où nos 34 usines sont reparties, y compris autour de Wuhan. En réalité, là-bas, le confinement a duré exactement deux mois. » La situation n'est évidemment pas la même en Europe, où seules 22 unités sur 67 fonctionnaient fin mars. « Mais nous travaillons en liaison avec les syndicats pour redémarrer dans des conditions de protection absolue pour les collaborateurs : port des masques obligatoires, désinfection des postes de travail après chaque équipe, noncroisement des équipes... »

Finances solides

Et la dégringolade du titre en Bourse (-45% depuis le début de l'année)? « Nous sommes dans le peloton », cherche à se rassurer le patron, qui note être revenu au niveau du cours de... 2013. « Et pourtant, Valeo est tellement plus solide et international: 520 millions d'euros de cash-flow et 1,3 milliard de lignes de crédit; et nos ventes dépendent pour moins de la moitié de l'Europe, quand elles représentaient alors les trois quarts de notre chiffre d'affaires. »

Surtout, le très gros effort fait en R&D, même s'il a été sanctionné par les analystes financiers, devrait enfin payer. La preuve? Parmi les quelques usines qui n'ont jamais été arrêtées en Europe, il y a celles d'Etaples et de Sablé-sur-Sarthe, où est produite la petite merveille de moteur 48 volts, et les sites allemands, où ont été inventées les caméras frontales. La promesse de milliards d'euros de commandes... quand les chaînes des clients repartiront.



Pierre-André de Chalendar

PDG DE SAINT GOBAIN

«Nous avons voulu exprimer notre solidarité partout »

ls ont été les premiers dirigeants de grandes entreprises à mar-L quer financièrement leur solidarité avec tous ceux qui, dans leur groupe, étaient contraints au chômage partiel. Le 23 mars, Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin. PDG et directeur général délégué de Saint-Gobain, ont envoyé un mail à leurs troupes indiquant qu'ils verseraient à la Fondation AP-HP (Hôpitaux de Paris) « l'équivalent de ce que représenterait pour nous une mise au chômage partiel en France, durant tout le temps que durera cette crise ». Et invitaient tous les dirigeants de Saint-Gobain dans le monde, à les imiter. Combien l'ontils fait? « Je ne sais pas, et je n'ai pas besoin de savoir, assure Pierre-André de Chalendar. L'important était que la solidarité, qui est une des valeurs fortes de Saint-Gobain, puisse s'exprimer partout dans le monde, en se calant sur les efforts qui peuvent être demandés dans les différents pays. »

Dans la série des mesures fortes où Chalendar a également innové, c'est l'appel aux marchés financiers en pleine tempête : « J'ai vécu la crise de 2009, et j'ai en mémoire l'augmentation de capital que nous avons dû alors faire. Même si le bilan du Saint-Gobain d'auPierre-André de Chalendar. Prudent, il a gardé le souvenir de la crise de 2008-2009 et s'est assuré 4 milliards d'euros de liquidités sur les marchés. jourd'hui est très solide, j'ai préféré nous prémunir contre le pire scénario de sortie de crise, celui d'une courbe de croissance en U plutôt qu'en V. » Du coup, le 26 mars, Saint-Gobain a profité d'une accalmie sur les marchés pour placer deux émissions obligataires à 2% en moyenne, qui lui ont assuré 4 milliards d'euros de liquidités, en backup supplémentaire.

Il est comme cela, Chalendar, plutôt prudent : il a ainsi bouclé l'accès au nouveau siège de Saint-Gobain à La Défense. « J'ai souhaité au départ appliquer strictement le confinement. » Le comité exécutif se réunit donc en vidéoconférence tous les jours à 13 heures, « pour pouvoir être en direct avec la Chine et les Etats-Unis. Et cela fonctionne bien, les réunions à quinze sont plus disciplinées ». Les agences du pôle distribution ont d'abord été fermées à 70%, avant d'être progressivement rouvertes : « Il y a besoin de nos matériaux, mais il fallait s'assurer de la mise en place de procédures sanitaires très strictes. » Et si l'activité reste mesurée, Pierre-André de Chalendar n'en revient pas de « la vitesse à laquelle la Chine repart : tout est ouvert, et nous sommes à 80% de notre production d'avant la crise. »

Eric Lombard

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CAISSE DES DÉPÔTS

«Avec 5 800 salariés connectés à distance, il faut maintenir le lien humain »

n première ligne sur tous les fronts de la crise. Eric Lombard, directeur général de la Caisse des dépôts (CDC), contrôle le « pont aérien de cash » vers les entreprises mis en place par sa filiale Bpifrance, surveille le maintien du service public de La Poste, prend garde à ce que l'Acoss, la banque des cotisations sociales, ne manque pas de liquidités, malgré la chute des versements, garde aussi un œil sur la Compagnie des Alpes, privée de ski ce printemps... Sans oublier quelques appels de ministres et de grands maires. Bref, des journées « incroyablement denses », explique le patron qui apparaissait, mi-mars, les traits tirés sur une vidéo destinée aux salariés et enregistrée depuis son domicile. « C'est iuste un "teint Skype" », explique sa directrice de la communication, Sophie Quatrehomme. Mais aussi sans doute quelques traces de fatigue après une méchante fièvre, peut-être causée par le coronavirus, qui l'a affecté début mars lors d'un retour d'Afrique et dont il n'a rien caché aux salariés du groupe. Il se dit parfaitement remis. « Et son rythme n'est pas facile à suivre », assure Sophie Quatrehomme.



Eric Lombard a dû en effet réorganiser en urgence le fonctionnement de la CDC. « Le télétravail s'est mis rapidement en place, explique-t-il. Et nous avions été bien rodés avec les grèves... Nous comptons chaque jour 5 800 personnes connectées à distance. » A celles-ci, dans sa vidéo aux salariés, il a conseillé pour lutEric Lombard.
Il s'attend à être sollicité pour protéger les champions nationaux ou financer les collectivités locales.

ter contre l'isolement professionnel, de « maintenir le lien humain » entre collègues et services, depuis les vidéoconférences jusqu'aux « cafés WhatsApp ».

Mais sans relâcher l'efficacité, v compris dans les comités exécutifs, via Skype, menés chrono en tête : « Le temps est précieux, il faut donc une expression libre, mais en bon ordre, détaille Lombard, Cela demande un pilotage autoritaire, pour être efficace. Et je suis certain que de cette recherche d'efficacité accrue, il restera quelque chose à l'issue de la crise. » Il s'attend à ce que la Caisse soit sollicitée pour protéger les champions nationaux ou financer les collectivités locales. qui s'étaient détournées vers les banques classiques. « La Caisse est utile aujourd'hui. Elle sera indispensable après. »

Carol Duval-Leroy

PDG DES CHAMPAGNES DUVAL-LEROY

«Nous arrivons à respecter les mesures barrières dans les vignes, mais les vendanges nous inquiètent»

arol Duval-Leroy, patronne des champagnes du même nom, est confinée dans son fief de Vertus (Marne) avec la famille de son fils Charles, en charge du commercial et du marketing. Ils ont un peu de temps libre : à la différence de l'autre fils Duval-Leroy, Julien, directeur général adjoint, ils sont au chômage partiel. « Sur le personnel de bureau et de maintenance, ils sont une demi-douzaine sur 45 à être restés à 100%, pour assurer les fonctions vitales. » Une quarantaine d'autres salariés, eux, travaillent dans les vignes presque comme si de rien n'était.

« Les travaux de taille se sont terminés dans les temps, on attaque le palissage et le liage », explique Carol Duval-Leroy. « Les espacements sont respectés dans les parcelles à travailler, et les équipes prennent à trois des minibus prévus pour neuf personnes, les horaires sont décalés et les repas en commun prohibés », détaille Charles. « Pour les vendanges, ce sera une autre paire de manches, avec 400 saisonniers et des distances impossibles à respecter », embraye sa mère, qui espère bien que les mesures de confinement et de déconfinement seront levées en septembre : « Toute la profession s'inquiète de cette échéance. »

Ces heures noires rappellent à la dame de Champagne celles de 1991, l'année où le marché s'était écroulé et au cours de laquelle elle a également perdu son mari. « Il y a aussi eu la crise de 2008-2009, après laquelle les gens ont commencé à être regardants sur les prix. » Comme après une guerre, y aura-t-il une période d'insouciance propice à la consommation de champagne? C'est Charles qui rebondit, sur un mode humoristique : « Oui, le gouvernement devrait offrir des kits de déconfinement avec des bouteilles! » Au total, comme la plupart



Carol Duval-Leroy.
Elle anticipe
une chute de
30% du chiffre
d'affaires
en 2020,
si toutefois
les exportations
repartent en juin.

des maisons, Duval-Leroy s'attend à une chute d'environ 30% du chiffre d'affaires en 2020. Mais tout se gâtera pour de bon si les frontières ne sont pas ouvertes en juin, quand doivent partir les commandes de fin d'année pour l'exportation. Puis il faudra, comme le fait la Champagne par gros temps, réduire la production. Plusieurs techniques en amont permettent de le faire, « mais à l'arrivée, cela se terminera forcément par des raisins laissés par terre ». Une misère.

La France traverse la pire récession de son histoire

Estimée à 8%, la chute du PIB atteint un niveau catastrophique. Et le coût du plan de sauvetage est rehaussé, ce qui plombe les finances publiques.

rès de huit semaines. S'il est bien levé - partiellement le 11 mai, comme l'a annoncé Emmanuel Macron le 13 avril, telle aura été la durée du confinement. Huit semaines pour contenir une crise sanitaire d'une gravité inédite. Mais qui ont généré une crise économique d'une violence tout aussi inédite. Car les premiers chiffres tombent, et ils font très mal. L'Insee a mesuré l'ampleur du choc du confinement : la mise à l'arrêt des secteurs « non essentiels à la vie de la nation » a fait chuter de 42% en movenne l'activité des entreprises, de 35% la consommation des ménages. Certains secteurs, l'hôtellerie-restauration, la construction, sont au point mort (voir graphique ci-contre). Du coup, l'institut statistique estime que chaque mois de confinement coûte 3 points de PIB annuel.

Résultat : au premier trimestre, qui inclut à peine deux semaines de confinement, la Banque de France



Bruno Le Maire sur BFMTV. le 14 avril. Le ministre de l'Economie a gonflé son plan d'urgence. à 110 milliards d'euros.

Des secteurs sinistrés ▶Estimation de la perte d'activité liée aux mesures de confinement abrication d'équipements électriques, électroniques, formatiques, de machines Services de tr et de lo

La mise à l'arrêt de secteurs « non essentiels » a fait chuter l'activité des entreprises de 42% en moyenne.

estime que le PIB a déjà plongé de d'autant que les restaurants, hôtels, nements de mai... avant un rebond pourra se tenir d'ici mi-juillet.

6%, du jamais-vu depuis 1945. Le cinémas, salles de spectacles restepire était jusqu'à présent le -5,3% du ront fermés et qu'aucun événement second trimestre 1968, après les évé-sportif ou culturel grand public ne de 8% le trimestre suivant. En 2020, A cette aune, la nouvelle prévision

au contraire, le deuxième trimestre du gouvernement d'une réces-- qui intégrera six semaines de confision abyssale de 8% du PIB en 2020, nement total - s'annonce bien pire, un record absolu (2009 était

Le déficit budgétaire devient abyssal

a France s'achemine vers son pire déficit public de l'après-guerre. Dans le projet de loi de finances rectificative, présenté le 15 avril, il est attendu à 9% du PIB en 2020, au-delà du niveau atteint lors de la crise de 2009 et bien loin des 2.2% espérés. La faute bien sûr à la récession. Bercy a évalué provisoirement les pertes de

recettes fiscales, en particulier d'impôt sur les sociétés et de TVA. liées au recul de l'activité. à 43 milliards d'euros, soit environ 2% de PIB. La Banque de France estime, elle, qu'un confinement de deux mois creuserait le déficit d'au moins 4 points de PIB. A cela s'ajoutent les mesures de soutien à l'économie. Depuis ses annonces de la mi-mars,

l'exécutif a triplé son effort en matière de dépenses budgétaires, passant de 12 à 35 milliards d'euros. En théorie, les reports de charges fiscales et sociales accordés aux entreprises (25 à 30 milliards) ne pèseront pas sur le déficit. Mais Emmanuel Macron a ouvert la porte à des annulations pures et simples pour les secteurs les plus

touchés (tourisme, culture, hôtellerie-restauration...). Au total, la dette publique grimperait de 98% du PIB à au moins 115% fin 2020. Heureusement, l'action volontariste de la Banque centrale européenne préserve, pour l'instant, notre capacité d'emprunt sur les marchés : le taux d'intérêt à dix ans reste très bas, autour de 0,1%.

jusqu'alors la pire année depuis l'après-guerre, à -2,9%), peut presque paraître encore optimiste. « Elle dépend du scénario du redémarrage, qui reste incertain, évalue Xavier Timbeau, directeur de l'OFCE. Il pourrait s'avérer très heurté, avec des décalages selon les secteurs, comme le tourisme, et selon les pays, comme les Etats-Unis, aui vont le freiner. »

Petits commerces étranglés

Pour limiter les dégâts, le gouvernement a sorti le bazooka « quoi qu'il en coûte » pour les finances publiques (lire encadré ci-dessous). Le ministre de l'Economie et des Finances Bruno Le Maire vient de gonfler son plan d'urgence, de 45 milliards d'euros il y a un mois, à près de 110 milliards! Au menu, 40 milliards de dépenses budgétaires, dont 24 milliards pour le chômage partiel (qui concerne déjà 8 millions de salariés, soit un sur trois dans le privé), 6 milliards pour le Fonds de solidarité chargé d'aider les indépendants, 7 milliards pour les achats de matériel de santé et primes aux soignants. S'ajoute une enveloppe de 20 milliards réservée à des opérations de recapitalisation d'entreprises en danger (comme Air France). Et 50 milliards de reports de charges et remboursements anticipés de crédits d'impôt pour soulager la trésorerie des sociétés. Ceci sans compter les 300 milliards de garantie de crédits consentis par l'Etat pour inciter les banques à garder les robinets ouverts.

« C'est un plan à la hauteur de la situation, même s'il y a encore trop de paperasserie, salue Lionel Saugues, vice-président de la Confédération des commercants de



Bercy a évalué à 43 milliards les pertes de recettes fiscales liées à la récession.



PIERRE-YVES GEOFFARD

Professeur à l'Ecole d'économie de Paris

Préparer le déconfinement en investissant dans la recherche

La baisse brutale d'activité ne peut durer. Mais pour éviter une seconde vague de l'épidémie, l'effort de recherche doit être accru. Une dépense de 50 milliards serait rentable.

omment, quand et dans quel état l'Europe sortira-t-elle du confinement? Nul ne peut le dire, tant les effets du coronavirus, moins de quatre mois après son apparition, restent mal connus. Mais une certitude se dessine: la baisse brutale de l'activité est telle qu'il est inconcevable qu'elle dure plusieurs mois à ce rythme. Après l'Insee et l'OFCE pour la France, l'OCDE s'est livrée à un chiffrage de la perte de production due au confinement: pour le premier mois. c'est entre 2% et 3% du PIB. Entre 50 et 70 milliards d'euros sont déjà partis en fumée, des biens et services réels qui n'ont pas été produits et ne pourront être consommés. Il est probable que ce chiffre augmente chaque mois, à mesure que les pertes de revenus dans les premiers secteurs affectés conduiront à une baisse de la demande générale. Cette crise est nouvelle, par sa brutalité, sa rapidité, et le fait qu'elle touche simultanément tous les pays. Certes, les mesures radicales interrompent la diffusion de l'épidémie. Mais, alors que les premières zones touchées allègent ces mesures pour faire redémarrer leurs économies, on constate que le virus reste présent dans la population. Si la première vague a frappé un grand nombre de personnes, celui-ci reste faible en proportion de la population. Même en supposant que toutes les personnes contaminées, et dont presque toutes ont guéri, sont immunisées, elles sont trop peu nombreuses pour parvenir à une immunité collective. En effet, celle-ci

nécessiterait que 50% à 70% de la

► Montants quotidiens des transactions de cartes bancaires en 2020 (glissement annuel par rapport à 2019, en %)



Le premier mois de confinement a fait perdre entre 2% et 3% de PIB.

population soit immunisée. Or, en France, le nombre officiel de cas s'établit au 9 avril à 86000. Compte tenu du manque de tests, ce chiffre est très inférieur à la réalité de l'épidémie. Mais il est impossible que, à l'issue de cette première vague, les cas réels montent à 35 ou 50 millions. Quelle que soit la manière dont nous sortirons du confinement, le virus trouvera facilement de nouveaux hôtes. Il faudra donc apprendre à vivre, et travailler, avec la menace constante d'une nouvelle vague épidémique. La solution viendra de la découverte d'un vaccin efficace ou de traitements réduisant fortement la contagiosité, à condition que la vaccination soit très générale et que les cas asymptomatiques mais contagieux soient bien dépistés. Ces innovations doivent apparaître le plus vite possible. A l'échelle de la France, si un effort de 50 milliards d'euros supplémentaires consacrés à la recherche permettait d'accélérer d'un seul mois la disponibilité d'un vaccin, cet investissement serait rentable car il réduirait d'autant la facture du confinement généralisé. ■

France

France, qui rassemble les petits commerces de proximité hors grande distribution, touchés de plein fouet. Bercy est à l'écoute et les régions nous aident aussi. Cependant, ça ne suffira pas. L'allocation versée aux chefs de nos très petites entreprises doit être augmentée car ils n'ont plus aucune recette. Et il ne faut pas reporter les prélèvements sociaux et fiscaux, mais les annuler. Après une annus horribilis marquée par les "gilets jaunes" puis les grèves, je crains des faillites en série. » Message entendu par Bruno Le Maire, qui a porté l'aide exceptionnelle aux indépendants à 5000 euros, le 14 avril.

Relance laborieuse

Conscient des enjeux, Emmanuel Macron a annoncé « un plan spécifique pour les secteurs qui, comme le tourisme, l'hôtellerie, la restauration, la culture et l'événementiel, seront durablement affectés ». Mais au-delà, c'est toute la chaîne de production qui est touchée, et « il ne faudra pas oublier les secteurs en amont comme le commerce de gros, les services aux entreprises, la publicité, le conseil, qui pâtissent aussi des difficultés de leurs clients », avertit l'économiste et député MoDem Jean-Noël Barrot.

Le comportement des acteurs économiques sera déterminant pour la sortie de crise. Les ménages se remettront-ils à consommer comme avant? « En Chine, les ménages ont repris leurs achats courants mais, plus frileux face au risque, ils ne veulent plus s'endetter, constate le chef économiste de Natixis, Patrick Artus. Cela augure d'une reprise au ralenti pour l'immobilier, l'automobile et l'aérien. » Les entreprises reprendront-elles leurs projets d'embauches et d'investissements? « Elles auront brûlé du cash et voudront d'abord reconstituer leur trésorerie », prédit Artus, qui préconise, pour les y inciter, des exonérations de charge ciblées sur les recrutements en CDI et une baisse des impôts à la production. La relance s'annonce donc aussi laborieuse que la crise a été brutale. Et le « quoi qu'il en coûte » pour soutenir le rebond promet d'être encore plus massif. **David Bensoussan**

En toute indiscrétion

Par Nicolas Domenach

Chirac ne mégotait pas

En 2006, le ministre de la Santé Xavier Bertrand, qui réclamait de l'argent pour faire face à la grippe aviaire, avait gagné un arbitrage épique contre Bercy grâce à Jacques Chirac. Le président avait eu cette phrase : « On ne mégote pas avec la santé des Français. » Une formule inspirante pour les dirigeants actuels, que ce soit Emmanuel Macron (« La santé n'a pas de prix ») ou Bruno Le Maire, pour qui « on ne compte pas les milliards lorsqu'on compte le nombre des morts ».

Wonner jugée « totalement irresponsable »

Le ministre de la Santé Olivier Véran ne décolère pas contre la députée **Martine Wonner** (Bas-Rhin) qui, lors d'une réunion du groupe



parlementaire LREM par visioconférence, a réclamé la généralisation du traitement du professeur Didier Raoult. Même si

le président de la République a rencontré le médiatique infectiologue à Marseille, le ministre a qualifié ces propos de « totalement irresponsables ». Et en a profité pour réclamer « la solidarité totale de la majorité parlementaire ».

Guedj sur le banc des ministrables

Ce n'est pas un hasard si l'ancien député Jérôme Guedj s'est vu confier par Olivier Véran, qu'il côtoyait sur les bancs du PS, une mission pour « lutter contre l'isolement des personnes âgées et fragiles isolées en période de confinement ». Les deux hommes, anciens suppléants devenus parlementaires, étaient des piliers de la commission des Affaires sociales :

« On s'y éclatait comme des fous », raconte Guedj. Celui-ci pourrait faire partie des personnalités de gauche qui rejoindront le gouvernement.



Troussel attend la prime

Le président PS de Seine-Saint-Denis. Stéphane Troussel, a tenu à remercier le président de la République pour sa visite dans son département, un territoire défavorisé où la surmortalité sévit plus qu'ailleurs. « Je l'ai pris comme un hommage à ces personnels et habitants qui font face dans des conditions particulièrement précaires. Mais ça serait encore mieux si le pouvoir tenait ses engagements et les 23 mesures concrètes annoncées en octobre dernier, comme cette prime de 10000 euros aux fonctionnaires qui restaient plus de cinq ans en poste. Le décret n'est toujours pas paru. »

Di Pompeo veut renouer avec les parlementaires italiens

Le député LREM Christophe Di Pompeo, président du groupe d'amitié parlementaire France Italie, a retrouvé le moral : « Les deux pays retravaillent ensemble. Il y avait eu pourtant du désamour, car on n'a pas eu les gestes, et même il y a eu des paroles malheureuses comme celles de Sibeth Ndiaye. Comme Matteo Salvini et la Ligue sont à l'affût pour enfoncer notre pays et l'Europe, il faudra se donner les moyens de faire vivre le Traité du Quirinal, le pendant transalpin du Traité de l'Elysée qui lie la France et l'Allemagne. »

et Gaëlle Macke

Bonne semaine



Xavier Bertrand se singularise

Le président du conseil régional des Hauts-de-France a réagi vertement aux propositions du gouvernement et du Medef de travailler plus : « Je suis salarié, ie me demande si mon entreprise va rouvrir, j'ai moins de pouvoir d'achat parce que j'étais au chômage partiel, je ne suis pas responsable de tout ça, et on me dit qu'à la sortie c'est moi qui vais payer la facture? Mais qu'est-ce qu'on veut, on veut rendre fous les Français?»



Jean-Pierre Chevènement est de retour L'ex-ministre socialiste (Intérieur et Défense) a été recu par le président de

la République et écouté. Il a beaucoup insisté sur le fait que cette crise mettait en lumière les dépendances que la France a laissées se créer en transférant à l'autre bout du monde la moitié de son industrie, notamment pharmaceutique et médicale.

Mauvaise semaine



Manuel Valls mélange les genres

A 20 heures tapantes, juste avant l'intervention présidentielle, l'ancien Premier ministre a tweeté des dizaines d'émojis d'applaudissements. Il entendait ainsi remercier le personnel soignant. Mais les internautes y ont vu un appel du pied à Emmanuel Macron. D'autant que quelques minutes plus tard il postait un tweet dithyrambique sur la prestation du président.



L'œil de **GHISLAINE OTTENHEIMER**

Le Macron de 2020 fait volte-face et oublie celui de 2017

n le pressentait, avec le « quoi qu'il en coûte » prononcé lors de son allocution du 12 mars et l'invitation à « interroger le modèle de développement dans lequel s'est engagé notre monde depuis des décennies », mais le discours du lundi de Pâques le confirme : Macron n'est plus tout à fait Macron. Le Macron de 2017 a vécu. Fini, le « cercle de la raison », avec ses réformes libérales, envolé le discours sur les « premiers de cordée », « l'émancipation personnelle », bref, tout ce qui en faisait un homme politique à part. Un progressiste libéral, désireux de rénover un modèle social coûteux, de muscler l'économie, de responsabiliser les salariés, de récompenser la prise de risque. Le promoteur d'une « start-up nation » s'est mué en défenseur des droits des plus démunis et des plus fragiles, le chef de guerre en saint patron. Sur un ton compassionnel appuyé, il a cité, comme une litanie des saints, les professions de « ceux qui ont permis au pays de tenir » et « aue nos économies reconnaissent et rémunèrent si mal » : fonctionnaires, personnels de santé, pompiers, agriculteurs, enseignants, chauffeurs routiers, manutentionnaires, livreurs, caissiers... Ceux qui, hier, le conspuaient en raison des restrictions budgétaires, des réformes, des inégalités territoriales. Emmanuel Macron, déjà ébranlé par la crise des « gilets jaunes », regarde désormais la France autrement. Lui, l'inspecteur des Finances à qui tout a réussi, l'ancien banquier d'affaires qui bouclait des dossiers dans le huis clos de bureaux



huppés, a été peu à peu déstabilisé par la réalité quotidienne d'une France qui souffre, et dont il a découvert qu'elle était essentielle. Au moins autant que les premiers de cordée. « Nous voilà tous solidaires, fraternels, unis, concitoyens... Il nous faut bâtir dès aujourd'hui des solidarités et des coopérations nouvelles. » Reprenant l'article 1 de la Déclaration des droits de l'homme de 1789 : « Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune » (le bien commun). Le député de la France insoumise Alexis Corbière a même salué l'accent mélenchoniste de ce discours!

Reste une interrogation: quel visage aura Emmanuel Macron lorsque le pays se relèvera de cette crise? Comment fera-t-il vivre la contradiction entre « l'utilité commune » et les impératifs d'une économie de marché confrontée à la mondialisation? Comme Jacques Chirac qui est passé du thatchérisme au travaillisme à la française, Emmanuel Macron pourrait connaître plusieurs vies. Et inventer un nouveau scénario. Mais une chose est sûre, l'argent magique ne durera pas éternellement.

Merkel fait l'unanimité... en Allemagne

Face à la crise sanitaire, la chancelière rassure ses concitoyens. Sa popularité a bondi. Mais à Paris et Rome, son manque de solidarité agace.

ie Chefin ist zurück ». Revoilà la cheffe. Le 3 avril, Tagesschau, le iournal télévisé du soir de la première chaîne allemande, titrait sur le retour d'Angela Merkel, au bout de deux semaines de télétravail, car elle s'était mise en retrait, après avoir côtoyé un médecin malade. Rassérénée par trois tests négatifs au Covid-19, elle retrouvait son bureau de chancelière qu'elle occupe depuis quinze ans, rejoignait ses conseillers - dont beaucoup l'accompagnaient déjà lors de la crise de 2008 –, présidant le « Corona-Kabinett » (conseil des ministres consacré au virus), auréolée d'un extraordinaire regain de popularité.

Opposition conquise

Car, depuis le début de son quatrième mandat, en septembre 2017, jamais la conservatrice n'a été autant appréciée par ses compatriotes. Ils plébiscitent sa gestion de la pandémie. Alors qu'un Allemand sur

LE RETOUR DE MUTTI

Cote de popularité d'Angela Merkel (en %)



15 16 17 18 19 20 SOURCE: ARD-DEUTSCHLANDTREND/INFRATEST DIMAP

Depuis le début de son quatrième mandat, en septembre 2017, jamais la chancelière n'a été aussi populaire. deux avoue avoir peur de l'infection, elle les rassure : en avril, le baromètre ARD Deutschland-Trend lui donnait un taux de satisfaction de 64%, soit un bond de 11 points en un mois. Ils aiment la façon dont elle a orchestré un plan de sauvetage de 750 milliards d'euros, annonçant que « personne ne sera laissé sur le bas-côté ». Ils approuvent qu'elle négocie habilement avec les 16 gouvernements régionaux, dans un pays où la politique sanitaire n'est pas du ressort de l'Etat fédéral.

Même ses opposants lui tressent des lauriers. Qu'il s'agisse du quotidien de gauche *TAZ*, qui se félicite d'un « appel à la solidarité », ou de Friedrich Merz, rival de toujours et candidat à sa succession, qui a déclaré : « Madame Merkel appartient à cette catégorie de personnalités politiques qui réfléchissent d'abord et parlent ensuite. Ce qui, dans la situation actuelle, m'est beaucoup plus sympathique que le

contraire. » Un sacré compliment pour ce critique féroce, toujours prompt à étriller son indécision.

Prudence de physicienne

Face à la maladie, c'est sa prudence de physicienne qui plaît. Chez elle, nul accent nationaliste à la Trump, ni ton martial à la Macron avec son « nous sommes en guerre ». Même si Nino Galetti, directeur du bureau parisien de la fondation politique Konrad Adenauer, nuance : « En déclarant "Nous vivons le plus grand défi depuis la Seconde Guerre mondiale", elle a dit, en fait, la même chose que le président français, mais dans un style plus sobre, avec des mots allemands. »

A chacune de ses interventions, que ce soit son discours solennel du 18 mars, ses conférences de presse ou son podcast hebdomadaire, la chancelière a des accents presque maternels, dans la grande tradition de « Mutti » (maman), surnom affectueux que l'opinion publique lui

Un plan européen à 540 milliards, mais sans « coronabonds »

près de très longues discussions, les ministres des Finances de l'Union européenne se sont mis d'accord, le 9 avril, sur un paquet de mesures à 540 milliards d'euros pour lutter contre les retombées économiques de l'épidémie de coronavirus. Avec trois volets. Le premier vise à soutenir

les Etats grâce à des lignes de crédit préventives pouvant atteindre 2% du PIB, soit 240 milliards, dans le cadre du Mécanisme européen de stabilité (MES). Le deuxième correspond à la mise en place de garanties de liquidités par la Banque européenne d'investissement (BEI) à hauteur de

200 milliards pour les entreprises. Le troisième a pour objectif le financement, jusqu'à 100 milliards, des programmes nationaux de chômage partiel. Pour éviter l'échec des négociations, les ministres des Finances ont décidé de laisser en suspens le projet des obligations européennes, dites

« coronabonds », défendu par la France. Mutualiser la dette divise toujours la zone euro. L'Italie et l'Espagne, très endettées et les plus touchées par l'épidémie, appellent à la solidarité européenne. Les Etats vertueux budgétairement, comme l'Allemagne, les Pays-Bas ou l'Autriche, y sont toujours réfractaires. J.-P. L. R.



Angela Merkel de retour de quarantaine, entourée de Jens Spahn et Helge Braun, à Berlin, le 8 avril. Dans son «Corona Kabinett», elle peut notamment s'appuyer sur son ministre de la Santé et le secrétaire général de la chancellerie, urgentiste et anesthésiste.

donnait jusqu'à la crise des migrants en 2015. Elle a prévenu que la trêve pascale sera différente cette année: « il n'y aura ni service religieux (...) ni promenade en famille (...). C'est une dure réalité, je le sais. » Elle, la pudique, se montre à chaque fois attentive - « Prenez soin de vous et de ceux que vous aimez » -, compatissante - « je sais que le confinement est difficile à supporter » -, sincère - « j'ignore encore quand nous allégerons les mesures (...) j'y pense jour et nuit ». Ancien président de la commission des Affaires étrangères au Parlement européen et proche de la chancelière, Elmar Brok résume : « Ses décisions sont toujours longuement soupesées, mûrement réfléchies, et en cette période si particulière, cela tranquillise les Allemands. »

Résultats spectaculaires

D'autant que les résultats face au Covid-19 sont spectaculaires. Même *The New York Times* titrait le 6 avril sur la « *german exception* ». Selon l'institut Robert-Koch, la proportion de morts par rapport aux malades est de 1,3%, contre 7,6% en France, 10% en Espagne et 12% en Italie. Comment expliquer de tels écarts (*lire page 33*)? Les Alle-

LE MATCH COVID-19

1,3% de létalité en Allemagne.

7,6% en France.

29

lits en soins intensifs pour 100000 habitants en Allemagne.

12 lits en France.

s en France **40 000**

lits de réanimation en Allemagne.

30000 lits en France.

500000

tests effectués chaque semaine en Allemagne.

70 000

tests en France.

SOURCES: INSTITUT ROBERTKOCH, OCDE.

mands ont investi et anticipé. Ils disposent de davantage de lits en soins intensifs, en réanimation. Et depuis fin février, ils pratiquent des tests de dépistage à grande échelle, qui permettent d'isoler les porteurs sains et de traiter rapidement les malades, y compris les cas légers. Dans son « Corona Kabinett », Angela Merkel peut aussi s'appuyer sur son secrétaire général de la chancellerie, Helge Braun, urgentiste et anesthésiste, carré, calme, qui, lorsqu'il était député au Bundestag, continuait d'exercer à l'hôpital à temps partiel.

Retrait européen

Revers de la médaille sur la scène européenne, la circonspection d'Angela Merkel a déçu, agacé, suscité, comme lors des crises précédentes, colère et ressentiment. L'Italie, en particulier, a tancé les Allemands pour leur égoïsme. Au début de la crise, ceux-ci avaient interdit les exportations de masques; après le Conseil européen du 26 mars, ils ont été réticents à accepter davantage de solidarité financière et à créer, comme le demandaient Paris et Rome, des « coronabonds », ces obligations communes capables d'éponger les conséquences de la

crise. « La presse de la Péninsule a reproché à Angela Merkel une "orthodoxie teutonique" », pointe le quotidien Berliner Zeitung.

Juste avant Pâques, la chancelière est sortie de sa réserve. Elle a d'abord plaidé à Berlin pour « davantage d'Europe », avertissant que l'Union fait face à « la plus grande épreuve » depuis sa création. Puis elle a donné son feu vert à une forme de mutualisation des dettes. Le 9 avril, son ministre des Finances, Olaf Scholz, a signé un accord prévoyant un paquet européen à 540 milliards d'euros (lire encadré). Ses partisans sont persuadés qu'au bout du compte, elle contribuera, avec Emmanuel Macron, à donner un nouveau souffle à l'Europe.

En attendant, Angela Merkel surfe tellement sur le succès de sa gestion de la crise, que certains l'imaginent rempiler en 2021. Certes, elle martèle qu'à 65 ans passés, elle aspire à couler une retraite tranquille avec son chimiste de mari. Il n'empêche, le grand quotidien Süddeutsche Zeitung et le tabloïd Bild viennent tous les deux de consacrer de longues analyses à l'hypothèse d'« un cinquième mandat pour cause de corona. » Sabine Syfuss-Arnaud

Cuba redore son blason

L'Unité centrale de collaboration médicale créée par Castro propose son aide à de nombreux pays depuis le début de la pandémie. Une offre très rentable.

AMÉRIQUES © The Economist

ers la mi-mars, débordées par la progression de l'épidémie de Covid-19, les autorités médicales de Lombardie ont écrit au ministère cubain de la Santé. Le 22 mars, 52 médecins arrivaient de La Havane en brandissant des drapeaux cubains et italiens. Créée il y a près de soixante ans par le régime castriste, l'Unité centrale de collaboration médicale est en pleine effervescence depuis l'explosion de la pandémie de coronavirus. De l'Angola à Andorre, quatorze pays accueillent à ce jour 800 médecins et infirmières cubains venus les aider pendant la crise.

En dépit de sa petite taille et de sa relative pauvreté, Cuba forme un nombre impressionnant de médecins. Beaucoup sont aujourd'hui disponibles, car depuis dix-huit mois, 9000 sont rentrés du Brésil, de Bolivie, du Salvador et d'Equateur, après la chute des gouvernements de gauche dans ces pays. Ils ne sont plus que 28 000 résidant à l'étranger, contre 50 000 en 2015.

Santé contre pétrole

Au départ, c'est par un mélange d'humanitarisme et de volonté de promouvoir sa révolution que Cuba a commencé à exporter son personnel médical. Mais depuis 2006 et le remplacement de Fidel Castro par son frère Raul à la tête du Parti communiste, c'est devenu un apport économique vital. Le Portugal, qui accueille des médecins cubains depuis 2009, débourse 50000 euros par an pour chacun d'eux. Quant au Venezuela, il fournit à La Havane du pétrole à bas prix en échange de son contingent de 20000 auxiliaires médicaux. L'année dernière, d'après les premières statistiques commerciales, les services médicaux ont ainsi représenté 46% des exportations et 6% du PIB de l'île.



Arrivée de médecins cubains à l'aéroport de Milan Malpensa, en Italie, le 22 mars. Le régime communiste garde pour lui les deux tiers des salaires du personnel soignant en mission à l'étranger.

UN APPORT VITAL

6% du PIB.

des exportations.

28 000 médecins

exercent à l'étranger (contre 50000 en 2015).

SOURCE : THE ECONOMIST.

S'il est rentable pour le régime, le système l'est beaucoup moins pour les premiers concernés. Le gouvernement garde pour lui les deux tiers des salaires que touchent les médecins. Beaucoup se plaignent de conditions de travail épouvantables. Pour décourager les défections, les autorités cubaines dans les pays hôtes confisquent leurs passeports et retiennent jusqu'à leur retour dans l'île une partie de la part de salaire leur revenant. Mais cela ne marche pas toujours. Entre 2006 et 2017, les Etats-Unis ont offert un statut de résident permanent à tous les médecins cubains détachés à l'étranger. Plus de 7000 ont accepté.

Aujourd'hui, des pays comme l'Italie ont besoin d'aide, et Cuba a besoin d'argent. Mais si l'île envoie une partie de ses médecins à l'étranger, elle doit aussi se prémunir contre l'épidémie sur son propre territoire. Aussi les autorités misent-elles sur la

prévention : des étudiants en médecine ont déjà vérifié la température d'un demi-million de personnes âgées pour détecter d'éventuels malades du Covid-19. Pour l'instant, Cuba ne compte que 212 cas, contre 1284 en République dominicaine voisine, pour une population à peu près équivalente.

Héros à Tchernobyl

Face à la menace, se priver de médecins pour les envoyer de par le monde peut paraître hasardeux. Mais Cuba a besoin de ce prestige. Après la diffusion l'année dernière de la mini-série télévisée *Chernobyl*, plusieurs experts ont pointé du doigt le rôle des médecins cubains dans le traitement des enfants irradiés. Aujourd'hui, les Cubains espèrent que leurs émissaires en Lombardie seront un jour considérés comme des héros du Covid-19.

© The Economist - London 2020

En toute indiscrétion



Biden sur la rampe de lancement

Soutenu par trop peu de délégués dans la primaire démocrate pour la présidentielle américaine, Bernie Sanders a jeté l'éponge le 8 avril. Ne reste donc en lice que **Joe Biden** face à un Donald Trump qui aime affubler ses adversaires de surnoms peu flatteurs et qui va désormais concentrer ses attaques non plus sur « *Crazy Bernie* » mais sur « *Sleepy Joe* ». Pas de quoi déstabiliser l'ancien vice-président, qui prédit que dans moins d'un an son adversaire aura « *un surnom bien à lui : "l'ancien président Trump"* ».

Varadkar renfile sa blouse blanche

Généraliste de formation, le Premier ministre d'Irlande a décidé de prêter main-forte à l'hôpital une fois par semaine pendant la crise du Covid-19. Fils d'un médecin et d'une infirmière, et compagnon d'un cardiologue, **Leo Varadkar** répond ainsi à l'appel du service national de la Santé. Le conservateur de 41 ans travaillera par précaution sur une plateforme qui répond aux questions des malades par téléphone.



Farage joue les offusqués

La France restant un de ses *punching balls* préférés, le souverainiste **Nigel Farage** s'en est donné à cœur joie le 7 avril au micro de la radio LBC. Il s'est

offusqué « des conditions choquantes » du confinement en France, « pire qu'en période de guerre ». Jouant les naïfs, l'Anglais s'est demandé comment « un pays qui a pour tradition d'enfiler des gilets jaunes pour organiser la révolution peut supporter cet enfermement tellement strict. Rendez vous compte, si vous vous endormez sur un banc dans un parc, vous pouvez finir en prison ».

LEADERS

©The Economist

La Chine, miroir de nos propres problèmes

En critiquant le régime de Pékin sur sa gestion de la crise sanitaire, l'Occident ne fait que révéler ses faiblesses économiques et politiques.

ept siècles après les aventures de Marco Polo en Chine, les historiens commencent à douter de la réalité de son vovage. N'aurait-il pas plutôt emprunté son récit à des marchands arabes ou perses? Aucune archive mongole ni chinoise ne mentionne le célèbre Vénitien, qui n'évoque pas une seule fois le thé, les baguettes ou la Grande Muraille. Mais qu'importe. Depuis des siècles, de Leibniz à Montesquieu, nombreux sont ceux qui, sans y avoir jamais mis les pieds, ont utilisé l'empire du Milieu comme miroir de ce qui allait ou n'allait pas dans leur propre

Aujourd'hui, de telles projections imaginaires ne devraient pas jouer face à l'épidémie de Covid-19. Et pourtant, la façon dont les dirigeants occidentaux évoquent la politique chinoise ressemble à de l'introspection. Ils regrettent de se retrouver aussi dépendants de la Chine. Des officiels britanniques ont accusé Pékin d'avoir ruiné l'économie mondiale en dissimulant la gravité de l'épidémie. Comment, dans ces conditions, laisser Huawei participer au déploiement de la 5G? Cette critique de la Chine est en fait un cri d'alarme sur la position délicate du Royaume-Uni dans le monde. Réagissant à l'aide apportée par Pékin à l'Italie, Emmanuel Macron a déclaré que nous ne devions pas « nous intoxiquer au récit de nos partenaires et concurrents internationaux ». Mais il a laissé entrevoir ce qui l'inquiète : les limites de la solidarité européenne face au Covid-19.

Angela Merkel, de son côté, semble hésiter sur la position de son pays face à la compétition sino-américaine. La ligne dure de Pékin fait voler en éclats ses espoirs de voir sa politique d'échanges ouverts déboucher sur une démocra-

Pour Trump, la Chine désigne l'échec des élites à protéger les travailleurs américains de la concurrence. tisation du régime chinois. Selon Donald Trump, la Chine désigne l'échec des élites à protéger les travailleurs américains de la concurrence qu'elle induit. Mais le

président américain considère comme normale la façon brutale de la Chine de défendre ses propres intérêts.

Si les dirigeants occidentaux sont en désaccord sur la manière de se positionner par rapport à Pékin, c'est en partie dû au fait que la Chine est devenue un concurrent plus fort, plus intimidant et plus assuré. Mais cela découle aussi du manque d'unité de l'Occident. Comme Marco Polo l'a démontré, les étrangers qui parlent de la Chine ne parlent souvent que d'eux-mêmes.

Entreprise

Coup de froid sur les congés d'été

Ceux qui avaient l'habitude de planifier leurs vacances au printemps doivent patienter avant de réserver. Ils seront sans doute amenés à rester en France.

ttention, sujet ultrasensible! Rien ne doit être dit qui pourrait atteindre plus encore le moral des Français en pleine épidémie. Aussi, les propos de Jean-Baptiste Djebbari, le secrétaire d'Etat aux Transports, le 7 avril, conseillant « d'attendre avant de réserver les séjours et billets pour les vacances d'été », ont mis le feu aux poudres. Pas question de laisser croire aux malades convalescents et aux confinés qu'ils seront privés de vacances.

Les agents de voyages et transporteurs n'ont pas été les seuls à tenter d'atténuer cette impression. La ministre de la Transition écologique Elisabeth Borne s'est empressée de « compléter » les propos de son secrétaire d'Etat : il « soulignait que ce n'est pas le moment d'acheter un billet pour partir à l'autre bout de la planète avec toutes les incertitudes qu'on peut avoir sur ce que sera l'état de l'épidémie en France et dans le monde », a-t-elle expliqué aux sénateurs. Il n'empêche que les vacances seront très différentes. Les réponses des experts à quatre questions élémentaires.

Où partir?

Oubliez les destinations lointaines. « A l'été 2020, les Français iront prioritairement en France, prévoit la députée Pascale Fontenel-Personne, spécialiste du tourisme. Beaucoup de pays seront encore touchés par le Covid-19. Il est possible de passer de belles vacances à 100 kilomètres de chez soi. » Le marché français, qui aura perdu plus de 25 milliards d'euros de re-



Club Marmara sur la Costa del Sol, en Espagne. Les professionnels s'attendent à ce que beaucoup de pays restent touchés par le Covid-19 cet été.

MARMANDE PLUTÔT QUE LA THAÏLANDE

17 millions de visiteurs

étrangers ne viendront pas cet été.

9 millions

de Français devaient partir à l'étranger.

10 milliards

d'euros de manque à gagner pour le secteur en avril.

SOURCE : PROTOURISME.

cettes au bas mot, aura grand besoin de la clientèle domestique, même pour des séjours moins longs et moins chers. « Il faut permettre à tous les acteurs de bien se préparer, s'inquiète Didier Arino, directeur du cabinet Protourisme. On ne rouvre pas un village de vacances, un camping ou un hôtel en 24 heures, surtout s'il existe de nouvelles normes pour désinfecter les piscines et espaces communs. »

Quand réserver?

Les professionnels s'accordent sur un point. A la mi-avril, les incertitudes sont trop grandes pour réserver et payer un vol, un séjour ou un hébergement à effectuer en juillet et août. « Il est urgent d'attendre, conseille Nicolas Brumelot, cofondateur de MisterFly. *On ne sait pas quels acteurs seront encore debout dans un mois.* » D'autant que, pour l'heure, les compagnies aériennes ne remboursent pas les billets aux distributeurs et agents de voyages pour les vols annulés. L'IATA, l'organisation mondiale des compagnies, a d'ailleurs menacé les agents de voyages de leur retirer leur agrément s'ils préfèrent rembourser les clients plutôt que de transmettre les avoirs des transporteurs.

Comment voyager?

Avec la plupart des trains à quai et les avions cloués sur le tarmac, difficile de dire comment et quand reprendra le transport de voyageurs.



Suivi des avions en vol sur Flightradar, le 9 avril. Le redémarrage s'annonce compliqué pour les compagnies.

Les experts travaillent sur un scénario en trois phases. Le transport domestique serait le premier à redémarrer, puis les liaisons intra-européennes cet été, et enfin les longues distances. Le patron de la SNCF, Jean-Pierre Farandou, se dit prêt à « redémarrer très fort », mais la situation sera plus délicate pour les compagnies aériennes. Première à prendre des mesures drastiques, l'allemand Lufthansa estime que « la levée totale des restrictions de voyage durera des mois et le retour de la demande à la normale, des années ». Carsten Spohr, son PDG, a annoncé la décision de réduire sa flotte et ses filiales Eurowings, Swiss et Austrian.

Devra-t-on porter un masque?

Les règles sanitaires vont se renforcer dans les transports. En premier lieu dans les centres de connexion, comme les aéroports. Le port du masque va sans doute devenir la norme, de même que la prise de température. « Il est essentiel de restaurer la confiance », explique en effet Augustin de Romanet. Le PDG d'ADP a commandé 12 caméras thermiques pour équiper Roissy. « Notre grand défi sera de s'assurer qu'il n'y aura pas de risque d'exporter des passagers malades qui pourraient se retrouver en quarantaine à l'arrivée. Pour rassurer sur les conditions de départ et d'arrivée, il faudra que tous les aéroports soient sur la même ligne de conduite », prévient-il. Jean-François Arnaud

et Pauline Damour

Les grandes écoles font leur examen

Les épreuves sont chamboulées: l'occasion de repenser les modes d'admission.



Concours d'entrée à Sciences-Po Strasbourg. Cette année, les IEP ont annulé les épreuves.

n totem bien français est tombé le 3 avril avec l'annulation des épreuves du baccalauréat, remplacées par l'évaluation des bulletins scolaires de ses 750000 candidats. C'est maintenant la tenue des concours d'entrée aux grandes écoles qui pose question. Celui des écoles de commerce et d'ingénieurs, mais aussi des ENS (Ecoles normales supérieures) et de Saint-Cyr, avec ses diverses épreuves sportives. « Ce sont près de 100000 jeunes qui s'inquiètent des conditions de passage des examens », chiffre Laurent Champaney, directeur général de l'Ensam (Arts et Métiers). Les premières épreuves devaient commencer cette semaine.

Notes et lettre de motivation

Dès le 24 mars, les business schools ont renoncé aux oraux pour les élèves de prépas, et même aux écrits pour les lycéens qui postulent aux écoles post-bac. Ils seront sélectionnés sur leurs notes, via Parcoursup, et une lettre de motivation. Un crève-cœur pour les milliers de candidats inscrits aux différentes épreuves comme pour ceux de Sciences-Po, dont le concours est

aussi annulé. Les écoles d'ingénieurs ont pour l'instant maintenu les oraux. Et elles espèrent organiser les écrits entre fin juin et mi-juillet. « C'est la date limite aussi pour les écoles de commerce, explique Alice Guilhon, la directrice de Skema. Car nous fonctionnons par cycle. » A chaque rentrée, des étudiants partent en stage professionnel ou en échange académique quand d'autres arrivent sur les campus.

Le sujet est à ce point brûlant qu'un comité de pilotage a été créé pour évaluer toutes les hypothèses. « Dans un concours, l'équité entre les candidats doit être garantie, explique sa présidente, Caroline Pascal, dovenne de l'inspection générale de l'Education. Il faut donc connaître les conditions de sorties du confinement. » Si les regroupements restaient interdits, les écrits ne pourraient avoir lieu immédiatement. Ces événements exceptionnels devraient conduire les grandes écoles à réfléchir sur leur mode d'admission, qui favorise la reproduction sociale. « Il y aura des lecons positives à tirer, dit Alice Guilhon. Les jeunes y sont prêts. » Le tabou des concours est levé. K.M.

Un chômage partiel prêt à déraper

Face au coût de cet amortisseur social, certaines entreprises affichent leur civisme, quand d'autres y voient une aubaine. Le ministère du Travail veille,

e chiffrage était d'abord de 8.5 milliards d'euros. Puis. le 9 avril, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, a évoqué un « investissement » de plus de 20 milliards. Il est vrai que les compteurs s'affolent : à cette date, 628000 entreprises ont fait des demandes de chômage partiel pour 6.9 millions de salariés. Ils se verront régler l'équivalent de 84% de leur rémunération nette par l'Etat et l'Unédic, jusqu'à 4,5 fois le smic au

« Il s'agit du dispositif le plus généreux du monde, cela ne va pas pouvoir continuer très longtemps, explique Pierre Cahuc, professeur à Sciences-Po. Il va falloir se recentrer sur les secteurs obligés de fermer, comme la restauration. » Mais, pour Yannick L'Horty (Université Paris-Est Marne-la-Vallée), mettre environ 25% des salariés au chômage partiel n'est pas forcément nocif: « Cela permet de les protéger et de prévenir les défaillances d'entreprises. L'autre grande vertu : éviter les déperditions de compétences au sein des entreprises. Lorsque la pandémie sera finie, elles pourront redémarrer plus rapidement. » Gilbert Cette (Université d'Aix), lui aussi, considère qu'il « n'est pas absurde que la collectivité réagisse en plaçant la barre haut, malgré le risque de l'aléa moral ».

Télécoms opportunistes

L'aléa moral? Un concept théorisé par Adam Smith (1723-1790), selon lequel les agents économiques « maximisent leur intérêt individuel sans prise en compte des conséquences défavorables de leur décision sur l'utilité collective ». Ainsi, SFR (Altice), dont l'activité est plutôt dopée par le confinement, a demandé à bénéficier du dispositif pour 5000 de ses salariés. Cette requête a choqué la CFDT, pour qui « la justification économique qualifiée de dramatique par la direction

Un sas de sécurité sous pression



n'est absolument pas constituée ». Alors que la CGT et SUD en appellent à la grève, le directeur général de l'opérateur, Grégory Rabuel, n'en démord pas : « Il faut s'adapter et nous l'avons fait avec agilité et responsabilité pour bien conserver la capacité d'investissement pour la reprise. » En revanche, Bouygues Telecom, qui dès le 29 mars a mis 20% de ses effectifs au chômage partiel, semble se raviser. « Nous avions pris cette décision pour protéger les salariés, se justifie le directeur général adjoint, Didier Casas. Nous mettons à présent en place un système équilibré qui réduit le plus possible le chômage partiel. » Ses conseillers ont repris leur activité après l'acquisition de matériel adapté au télétravail.

Dans le luxe, Kering et LVMH, selon le Financial Times, rétropédalent également. La maison mère de Gucci et Saint Laurent a fini par publier un communiqué : « Les maisons du groupe Kering ne recourront pas au chômage partiel. » LVMH ne fait pas de commentaire, mais annonce que des ateliers Vuitton sont mobilisés pour fabriquer des masques. D'entrée de jeu, le concurrent Chanel, d'habitude peu disert, a fait savoir que son objectif était « de ne pas peser sur les comptes publics ».

«Il s'agit du dispositif le plus généreux

pas pouvoir continuer très longtemps.»

du monde.

cela ne va

Pierre Cahuc. professeur à Sciences-Po. Hermès s'est mis à l'unisson le 30 mars : « Il n'y aura pas de recours aux aides publiques mises en place en France et dans d'autres pays. » Idem pour L'Oréal.

Télétravail contrôlé

Le ministère du Travail surveille le phénomène de « l'activité partielle sans justification économique probante », même s'il n'est pas illégal au regard du décret du 25 mars. Mais, pour l'instant, ce sont surtout les employeurs tentés de faire télétravailler leurs salariés pendant leur chômage partiel qui sont visés. « Les sanctions seront lourdes », menace Muriel Pénicaud. Les équipes des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) seront renforcées de 300 agents, chargés de procéder à des contrôles aléatoires ou sur dénonciation des salariés.

« Le problème français est encore et toujours l'absence de dialogue social », note Pierre Cahuc, qui relève qu'au Danemark syndicats et patronat se sont accordés pour réduire les congés payés. Une option rejetée par 72% des Français, selon un sondage Odoxa publié le 2 avril par Challenges. Pierre-Henri de Menthon,

avec la rédaction

le Club Entrepreneurs Challenges - Grant Thornton



*1083 arrête les jeans pour faire des masques **

Thomas Huriez, 38 ans, a créé en 2013 cette marque de jeans à base de coton biologique et made in France. Elle se mobilise aujourd'hui pour fournir des masques aux professionnels de santé.

Challenges. Depuis quand fabriquezvous des masques?

Thomas Huriez. Lundi 16 mars au soir, les professionnels de santé de Romans nous ont contactés : ils étaient en rupture de masques. Le CHU de Grenoble leur recommandait d'en fabriquer mais ils n'avaient pas le temps, et pas de machines à coudre. Dès le lendemain, nous avons lancé la production de masques, et stoppé celle de jeans. Depuis, nous en avons réalisé plus de 5000, distribués gratuitement aux professionnels du coin.

Est-ce compliqué?

Fabriquer un masque est simple. La principale difficulté réside dans l'approvisionnement en matières premières. Nous manquions de molLa vidéo sur Challenges.fr



Propos recueillis

par Claire Bouleau

leton de polaire, que nous glissons entre deux couches de coton. Le magasin Décor Discount nous en a finalement donné. Ensuite, nous manquions de capacité de production. Nous avons fait appel à des couturières amatrices et avons reçu plus de 100 réponses positives. Enfin, pour la distribution, six Romanais ont proposé de la faire en voiture ou à vélo.

Comment voyez-vous la suite?

Nous participons au comité stratégique de filière des industries de la mode et du luxe. Dans ce cadre, les acteurs du secteur ont échangé étroitement avec la Direction générale de l'armement (DGA) et la Direction générale des entreprises (DGE) pour créer de nouveaux patronages pour les masques. Nous venons de leur envoyer nos nouveaux prototypes pour validation. La couche filtrante sera désormais en polyester, à la place du molleton.

Avez-vous la trésorerie suffisante pour assurer cette parenthèse bénévole?

Nous sommes une entreprise saine: sur six exercices, cinq étaient rentables. Notre chiffre d'affaires a atteint 8.3 millions d'euros en 2019. Nous avions levé des fonds en 2017. Et, le mois dernier, nous avons mené un emprunt participatif. Nous avons rassemblé 1,83 million d'euros en douze heures sur Lita.co. Donc, il n'y a pas le feu pour 1083. En revanche, nous avons repris une filature dans les Vosges en redressement judiciaire, rebaptisée Tissage de France. Et là, nous n'avons pas de réserves. Nous cherchons des solutions.

Fabriquer en France, est-ce difficile?

Quand vous achetez un jean 1083, 97% de l'argent dépensé irrigue l'économie locale. Les 3% qui restent, c'est le coton de Tanzanie et les boutons d'Italie. La filature, la teinture, le tissage, l'ennoblissement, la coupe, la confection et le délavage sont tous réalisés en France. Nos jeans sont vendus entre 90 et 120 euros, le prix d'un Levi's. Le coût du travail n'est pas tellement un sujet. C'est juste que la filière textile s'est alourdie au fil des ans d'intermédiaires nombreux et gourmands. Nous les avons supprimés. La moitié de nos ventes a lieu sur Internet, l'autre dans nos cinq magasins et chez nos revendeurs.

Quels sont vos projets post-confinement?

Nous réinvestissons tous nos profits en recherche et développement. Nous travaillons sur la production de coton à partir de vieux jeans. Notre rêve est de fabriquer des jeans uniquement à partir de jeans.

Votre rêve de croissance?

Environ 88 millions de jeans se vendent en France chaque année, c'est énorme. Notre but est que les gens achètent moins mais mieux.

UN PARTENARIAT



JCDecaux affiche sa sobriété

De la Chine à l'Europe, le groupe de mobilier urbain publicitaire tente de résister à la crise. En affirmant son maillage local et une démarche vertueuse.

ous ses déplacements ont été interrompus au début du mois de mars. Bien avant les mesures de confinement décidées dans l'Hexagone. L'agenda du codirecteur général de JCDecaux n'a pas été allégé pour autant. Il passe beaucoup de temps en visioconférence avec les patrons de filiales portant les couleurs du champion français du mobilier urbain publicitaire. Les nouvelles ne sont pas fameuses. Tiré à quatre épingles, comme à son habitude, Jean-Charles Decaux dresse le panorama d'une catastrophe sanitaire et économique planétaire. Dans son style très pédago, il décortique le moindre signal faible qui pourrait ressembler à une bonne nouvelle.

Missions publiques

L'Europe est à l'arrêt, mais des signaux encourageants lui arrivent en provenance de Chine. Il possède un indicateur infaillible pour y mesurer le niveau d'activité: le trafic dans le métro de Shanghai. Au pire de la crise sanitaire, il est tombé à moins d'1 million de passagers par jour, alors qu'il tourne habituellement autour de 10 millions. Au cours de la deuxième semaine de mars, il était remonté à 4,5 millions. « La Chine a pris des mesures radicales, à

EXPOSITION PLANÉTAIRE

pays couverts.

4600
villes de plus de
10 000 habitants.

170 aéroports.

300 compagnies de transport.

1000 centres commerciaux.

l'échelle d'un pays d'1,5 milliard d'habitants, pour éviter une contagion plus importante », observe-t-il. Ce redémarrage est une marque encourageante pour le groupe, qui réalise environ 20% de son activité dans l'empire du Milieu. Mais il ne suffira évidemment pas à compenser l'effondrement du secteur de l'affichage au niveau mondial. Le rival américain Clear Channel a ainsi décidé, le 16 mars, de suspendre jusqu'au 14 avril toutes ses campagnes d'affichage « pour protéger ses salariés, contribuer solidairement au ralentissement de cette épidémie et répondre aux demandes de ses clients ».

JCDecaux a pour sa part maintenu un minimum d'activité, essentiellement digitale, dans les aéroports où il est présent et dans de nombreuses villes où il maintient ses missions d'intérêt public : informations locales sur les panneaux digitaux et exploitation des vélos en libre-service, pour l'essentiel. C'est sur cet équilibre que l'entreprise cherche à se différencier de ses concurrents. « Certains concoivent leurs panneaux d'affichage sans contrepartie pour la ville, dénonce Jean-Charles Decaux. Nous pensons que notre mission est d'améliorer les conditions de vie de nos concitoyens au quotidien en proposant des produits et des services indispensables à la vie de la cité, financés par l'exploitation publicitaire. » Le groupe français soigne sa réputation de premier de la classe dans l'univers de la publicité extérieure. Jean-Claude Decaux, le fondateur, en avait édicté les règles dès la fin des années 1960, affirme son fils Jean-Charles. En réalité, l'entreprise basée à Plaisir, dans les Yvelines, accélère dans tous les domaines, depuis quelques années, pour tenter de se rendre irréprochable.

Avance environnementale

Depuis 2017, elle a réduit de 55% ses émissions de carbone et se place très en avance dans son secteur. Le nettoyage des équipements se fait à 100% avec de l'eau de pluie récupérée. Le passage généralisé aux LED lui a permis de réduire de 70% sa consommation électrique. « Certains prennent l'exemple de l'écran publicitaire pour dénoncer la pollution en ville, s'agace Jean-Charles Decaux, mais l'écran le plus polluant, c'est celui que vous avez dans vos mains : le smartphone! » Le récent fait de gloire du groupe est d'avoir remporté, il y a un an, la concession pour dix ans des Abribus de la métropole grenobloise. En 2014, le nouveau maire écologiste s'était engagé à « libérer l'espace public de l'affichage publicitaire », jugé « agressif ». Mais cette promesse électorale privait la ville de recettes évaluées à l'époque par JCDecaux à 650 000 euros.

Le géant mondial a su se rendre respectable. Arrivée dans le groupe il y a deux ans et demi, Carole Brozyna-Diagne est l'un des artisans de cette transformation, en charge de la stratégie de développement durable. « Nos contrats avec les villes durent en moyenne une douzaine d'années, explique-t-elle. Nos produits durent au minimum deux

Des perspectives financières qui décrochent

'était le 5 mars, et les dirigeants de JCDecaux étaient déjà tiraillés entre deux forces contraires. Celles tout d'abord qui ont permis au groupe d'afficher, pour 2019, les meilleurs résultats de son histoire : chiffre d'affaires en hausse de 2%, à 3,89 milliards d'euros, résultat net en progression de 37%,

à 267 millions d'euros...
De quoi satisfaire les actionnaires les plus exigeants. Sauf que les forces du Covid-19 sont passées par là : pesant 20% de l'activité, la Chine, à l'arrêt depuis janvier, plombe les perspectives financières. JCDecaux anticipe une baisse de 10% du chiffre d'affaires, mais beaucoup

d'analystes prévoient le pire, comme Jérôme Bonin, chez Oddo BHF: « Compte tenu des mesures de confinement qui sont mises en place dans le monde, les revenus devraient fortement chuter au premier trimestre, mais surtout s'effondrer au deuxième ». Le 25 mars, le groupe a lui-même corrigé à la baisse ses prévisions.

La colonne Morris revisitée à l'heure de la green tech



Face avant et encadrements en matériaux 100% recvclables.

4 Rétroéclairage des affiches par LED à faible consommation.

5 Socle en acier et fonte entièrement recyclable.

Un Abribus qui purifie l'air

Une mousse végétale capture les polluants.

2 Des ventilateurs diffusent l'air dans l'abri.

3 Le système est alimenté par énergie solaire.

contrats. » Et l'objectif fixé aux ingénieurs et designers maison est plutôt de trente ans. Tous les mobiliers urbains sont concus pour être entièrement recyclés, à l'instar des fameuses colonnes Morris. Et tous ces produits sont susceptibles d'être reconditionnés à neuf pour être réutilisés ailleurs. Une plateforme en ligne recense quelque 6500 éléments auxquels ont accès les représentants du groupe dans 80 pays. Un Abribus avant fait ses offices à Paris durant douze ans peut connaître une deuxième vie dans une autre ville d'Europe.

Recherche d'acceptabilité

Et un millier de chercheurs rassemblés dans le centre de R&D à Plaisir planchent sur les équipements du futur : très bientôt, les Abribus JC-Decaux permettront de filtrer et rafraîchir l'air ambiant en période de pollution ou de canicule. Toujours dans ce souci de préserver l'avenir, le groupe mène des projets pour faire accepter les marques en ville. « Nous connaissons bien les collec-

tivités locales et nous connaissons les marques, explique Isabelle Schlumberger, directrice des ventes et du développement. Nous pouvons travailler sur des projets dans l'intérêt de toutes les parties. » Le géant de la publicité extérieure recense les bonnes pratiques et les encourage: en Europe, Dulux se mobilise pour repeindre les facades d'immeubles dans les quartiers défavorisés. Aux Etats-Unis, Domino's Pizza fait boucher les nids-de-poule dans la chaussée, pour que ses livreurs circulent sans heurts...

Aucune piste n'est épargnée pour se rendre irréprochable. Et tandis que beaucoup se posent la question des conséquences de l'actuelle crise sanitaire sur les mécanismes de la mondialisation, Jean-Charles Decaux affiche de nouveau son bulletin de premier de la classe : la Chine ne représente que 17% de sa chaîne d'approvisionnement, alors que le groupe y réalise 20% de son chiffre d'affaires. Et environ 70% de ses fournitures viennent d'Europe. Qui dit mieux? **Gilles Fontaine**

Casino a des atouts dans la manche

Avec ses enseignes Monoprix et Franprix, son site Cdiscount et ses partenariats avec Amazon et Ocado, le distributeur est équipé pour la crise sanitaire.



File d'attente devant un Monoprix, à Paris, le 16 mars. Depuis le déclenchement de la crise du Covid-19, les enseignes de proximité du groupe Casino ont vu leurs ventes bondir de 50%.

abituellement, Marie, 32 ans, est fidèle au Leclerc de Pantin, en Seine-Saint-Denis, Maisà dès le début du confinement, elle s'est rabattue sur Monoprix. « Il y a moins de monde et suffisamment de choix et de bons produits », justifie celle qui fait parfois une course d'appoint à Franprix. Monoprix et Franprix? Deux enseignes du groupe Casino. En publiant ses résultats, le 26 mars, le distributeur a annoncé faire « face à une demande inédite par son ampleur » suite à la crise du Covid-19, surtout dans les magasins de proximité et l'e-commerce. Les ventes y explosent respectivement d'environ 50% et de plus de 100%. Comme Marie, les Français se ruent sur les formats de distribution qui limitent déplacements et contacts. Une aubaine pour Jean-Charles Naouri. En 2018, le PDG de Casino, très endetté, avait dû engager un vaste plan de cession d'actifs. Et recentrer son groupe sur l'e-commerce, le premium et la proximité. Deux ans plus tard, il vient de céder

le discounter Leader Price à Aldi après s'être séparé de 17 hypers et 28 supermarchés. D'autres restent à vendre. Et même si son chiffre d'affaires a fondu de 48,5 à 34,6 milliards d'euros en cinq ans, son groupe est armé pour la crise actuelle.

Premier atout: le réseau de 6800 magasins de proximité, étoffé de 100 points de vente par an. Franprix et Monoprix? Très concentrés sur Paris, ils ne pèsent qu'un quart du total. « Casino possède aussi des enseignes d'ultraproximité comme Vival et Spar, souvent en zone rurale », rappelle Rodolphe Bonnasse, PDG de CA Com. Ces supérettes de campagne cartonnent plus encore que celles des villes (+74% la première semaine du confinement, selon Nielsen). Deuxième avantage: Casino possède 300 magasins autonomes, sans personnel à certaines heures - hormis des vigiles. Quant à ses hypers et supermarchés, 35% à 45% des paiements y sont réalisés par smartphone ou caisse automatique. Or avec la crise actuelle, l'automatisation, alors perçue comme

une menace pour l'emploi, se mue en moyen de préserver la santé des caissières et des clients.

Reste qu'une partie des consommateurs ne met plus les pieds en magasin. Qu'à cela ne tienne, un guart du volume d'affaires de Casino est effectué en ligne. Face aux achats frénétiques d'imprimantes, jeux vidéo et jouets, son site Cdiscount, deuxième e-commercant en France après Amazon, fait un tabac. Il a même, pour l'occasion, ajouté 2000 références d'épicerie. Pour nourrir les Français, Casino mise surtout sur les partenariats noués avec l'américain Amazon et le britannique Ocado. Initié en 2018, le premier permet aux abonnés du service Prime de la région parisienne, de Lyon et de Nice de recevoir en deux heures une partie de l'offre de Monoprix et Naturalia - autre enseigne de Casino. Le deuxième, en test actuellement, assurera dès cet été la livraison à J+1 des 40000 produits Monoprix, depuis un entrepôt situé dans l'Essonne.

MULTI-CARTES

34,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019.

6800

points de vente de proximité.

300

magasins autonomes.

20 millions de visiteurs

uniques par mois sur le site Cdiscount.

SOURCE : SOCIÉTÉ

Fragilité financière

Alors, carton plein pour le distributeur stéphanois? Pas tout à fait. « Casino est peu présent en drive, qui représente l'essentiel de l'e-commerce alimentaire en France, note Frédéric Valette, directeur retail à Kantar Worldpanel (lire p. 40). De plus, de nouvelles concurrences apparaissent en centre-ville, comme le drive piéton, qui promet les tarifs et l'offre de l'hyper en bas de chez soi. » Surtout, des interrogations planent sur le jour d'après. Quid des finances de Rallye, la maison mère de Casino, déjà fragiles avant la crise? Et du comportement des consommateurs? « Leur pouvoir d'achat va baisser, le premium ne sera plus un avantage », siffle un concurrent, en allusion aux tarifs élevés de Franprix et Monoprix. Marie l'avoue : dès qu'elle le pourra, elle repartira chasser les prix bas.

Claire Bouleau

Le carnet En partenariat avec



Charles de Kervenoaël,

53 ans, MBA de Paris-Dauphine, est promu à la présidence de **St Hubert**.



Eugenia Rigaud, 56 ans, MBA de I'emlyon, MSc en économie agricole

de l'université du Colorado (Etats-Unis), est nommée directrice générale de **Vilmorin Jardin**.

Alexandre Claudet, 52 ans, DESS en gestion de patrimoine, devient directeur général délégué et administrateur de Foncia Pierre Gestion. Il assumera la présidence et la direction générale au 1er juillet.

Jean Ghedira, 58 ans, Sciences-Po Paris, rejoint Keolis en tant que directeur marketing et nouvelles mobilités. Marc Berthod, 62 ans, études de droit, DESS humanitaire et solidarité, devient directeur de la communication. Tous deux siègent au comex.

Eric Dehouck, 43 ans, Arts et Métiers, HEC-Entrepreneurs, auditeur de l'IHEDN, est nommé directeur général adjoint de GTT.

Olivier Le Cornec, 51 ans, magistère minéraux et matériaux industriels de l'université d'Orléans, assure la direction de la technologie de Navya.

Benoît Jacheet, 54 ans, ICN Business School de Nancy, en est le nouveau directeur financier. Ils entrent au comité de direction.

Catherine Doumid, 34 ans, master 2 en communication politique et sociale de Paris 1, prend la direction de la communication de Radio France. Elle entre au comex.



La veille de DOMINIQUE LEGLU

Directrice de la rédaction de Sciences et Avenir et La Recherche

Le modèle allemand revient en force contre le Covid-19

e 27 janvier 2020 est annoncé en Bavière le premier cas intra-européen de transmission du coronavirus. Le 11 mars. Angela Merkel explique que « 60% à 70% » de la population allemande pourraient à terme être infectés par le Sars-CoV-2, provoquant l'épidémie de Covid-19. La chancelière est accusée d'inquiéter les esprits. Un mois plus tard, l'Allemagne est vue par beaucoup comme un modèle de gestion de la pandémie (lire aussi p. 22). Quelques chiffres: si le total de cas recensés de coronavirus est quasiidentique à la France (un peu au-dessus de 110000), il est très différent pour le nombre de morts – près de 2500 outre-Rhin, quand la France en annonce plus de 12000. Exception allemande? En Europe, le pays fait penser à la Corée du Sud, dont la réactivité face à l'irruption du coronavirus a été soulignée. Cette vision s'appuie sur la mise en quarantaine immédiate des premiers cas et sur l'identification par tests des possibles porteurs du virus. Christian Drosten, directeur de l'institut de virologie de l'hôpital de la Charité à Berlin, expliquait ainsi comment le déploiement des tests avait permis de détecter « relativement plus (de cas) que d'autres paus ». A la manœuvre, en particulier, l'Institut Robert Koch, rassemblement de sommités qui conseillent le gouvernement pour la détection, la prévention et le combat contre les maladies infectieuses. Et qui n'a pas attendu pour « tester, tester, tester », comme l'a réclamé le 16 mars le directeur de l'Organisation mondiale de la santé. Selon les chiffres de Worldometers, il y aurait eu plus de 1,3 million de tests, près de six fois plus qu'en France. Résultat : une identification de beaucoup d'asymptomatiques contagieux à isoler et la possibilité, si nécessaire, de prendre en charge très tôt



Formation au prélèvement nasal, à Munich, le 23 mars. Le pays aurait testé 1,3 million de personnes, six fois plus qu'en France.

des patients potentiellement plus fragiles. Pour la période de déconfinement à venir. même stratégie, avec les tests sérologiques cette fois, de façon à obtenir un « passeport immunité ». Quiconque a eu la maladie a développé des anticorps, que le test détecte, et peut reprendre une vie normale. Reste qu'une petite partie seulement – 10%, 15%? – de la population serait actuellement immunisée. Il faudra donc encore autre chose pour tracer les personnes infectées à venir, à suivre et/ou à prendre en charge, jusqu'à atteindre le fameux ratio de 60% ou 70% de la population au-delà duquel ce coronavirus n'aurait plus la latitude de circuler, une « immunité collective » s'étant instaurée. Va-t-on alors vers une traque que la Deutsche Welle, l'audiovisuel public allemand, surnomme déjà la « poignée de main numérique », via les smartphones et une application capable de détecter les contacts prolongés et trop rapprochés avec des gens contaminés? Ou via une montre analysant pouls, température, sommeil? Le 7 avril, l'Institut Robert Koch disait avoir établi un partenariat avec la start-up Thryve pour la développer. Le débat fait désormais rage sur la question de la surveillance des citoyens, historiquement sensible en Allemagne.

En couverture



« Cette crise révèle des vraies failles de notre modèle économique »

BRUNO LE MAIRE.

MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

LEJOUR, D'APRES

e jour d'après ne sera pas un retour au jour d'avant », avait lancé Emmanuel Macron dans son allocution du 16 mars, devant 35 millions de Français. Encouragés par le propos du président de la République, et par la dimension sans précédent de la crise du coronavirus,

Par Vincent Beaufils

de syndicats ou
d'associations
ufils environnementales ou
militantes (CGT, Attac, Oxfam,
Greenpeace...) ont signé une
tribune titrée « Plus jamais ça! ».
Les réflexions de Pascal Lamy,

dix-huit responsables

l'ancien directeur général de l'Organisation mondiale du commerce, sont, elles, présentées plus sobrement comme

« Quelques pensées à partager ».

Mais elles ont l'avantage de venir d'un homme à la fois profondément de gauche, proche de Jacques Delors, et qui connaît à la perfection les arcanes du fonctionnement de l'économie de la planète.

Son mémo d'un feuillet, en anglais, lancé le 5 avril sur ses réseaux mondiaux, liste « les probables changements globaux » à prévoir après la crise du Covid-19. Beaucoup se retrouvent dans les pages qui suivent : « Un coup contre la mondialisation plus fort qu'en 2008, qui se traduira plus par une multi-localisation que par une déglobalisation » (lire page 36); « un rééquilibrage entre les gouvernements et le business », qui marque un retour des Etats, « à la chinoise », se risque Lamy (page 38); « une plus grande attention aux questions d'environnement », qui explique bien des contradictions qui vont bousculer les nouveaux modes de consommation (page 40). Nous n'avons pas évoqué le « nouvel équilibre capital/travail » qu'il anticipe, mais la contribution de l'ancienne patronne du Medef Laurence Parisot (page 42) témoigne que, sur ce plan-là, « le jour d'après ne sera pas

un retour au jour d'avant »

ans vouloir tout réinterpréter à travers elle, la
crise du coronavirus est
un révélateur. » Journaliste et essayiste, voix très
écoutée outre-Manche, David Goodhart, 63 ans, est persuadé qu'elle va
« accélérer les tendances émergentes ». Le Londonien parle en
connaissance de cause. Il est l'auteur d'un best-seller sur les dérives
de la mondialisation.

Vendu à 50000 exemplaires au Royaume-Uni, traduit en arabe, japonais, coréen et hongrois, il est paru en France fin 2019, sous le titre Les Deux Clans, la nouvelle fracture mondiale, aux éditions Les Arènes. L'écrivain y décortique le « clivage mortifère » qui oppose, dans nos sociétés, d'un côté les Anywhere (ceux de Partout), hyper-diplômés, globe-trotteurs, privilégiés et minoritaires, de l'autre les Somewhere (ceux de Quelque-Part), nombreux, moins qualifiés, plus enracinés dans leur terroir, inquiets pour l'avenir, « tentés par la révolte populiste, le Brexit, Trump ou le mouvement des "gilets jaunes" ». Mais, observe-t-il, alors que cet antagonisme s'était « enkysté au cours des années passées », le Covid-19 distille une peur uniforme et « nous pousse à réfléchir au moyen de nous réinventer et d'arriver à un peu moins de mondialisation ».

« Crise de l'hyper-connectivité »

Invité à une visioconférence organisée par les clubs de réflexion En temps réel et Les Gracques, le Britannique décèle aux origines de la pandémie « une crise de l'hyper-connectivité ». Il soupire : « Souvenez-vous de ces millions de voyageurs qui chaque jour parcouraient la planète. Tout à coup, nous prenons conscience que nous avons été trop ouverts, trop insouciants. » Et trop dépendants! Puisant dans l'actualité, David Goodhart s'exclame: « Imaginez qu'en Grande-Bretagne nous n'avons plus une seule usine qui produit des vaccins! Pour notre santé, nous comptons tous trop sur la Chine et l'Inde. »

Il prédit donc « le retour à une forme de protectionnisme économique », accompagné, pour la politique, d'un coup de barre à droite et, pour le social, d'un coup de barre à

gauche. « Voyez, appuie-t-il, combien l'argent public coule à flots dans nos pays. » Dans le sien, il évoque l'ex-leader travailliste de l'ultra-gauche, Jeremy Corbyn, « un fou dangereux qui promettait des tombereaux d'argent. On se moquait de lui. Finalement, c'est Boris Johnson qui distribue à tour de bras. » L'ancien journaliste au Financial Times glisse, sourire en coin : « Je ne suis pas économiste, mais des quantités astronomiques de billets vont être imprimées. Nulle part je ne sens monter l'angoisse sur un possible retour de l'inflation. Peutêtre allons nous devoir réécrire les manuels d'économie? »

Travailleurs clés

Pour l'heure, les gouvernements européens se concentrent sur une fonction essentielle: protéger la population. L'expert pointe une promesse édifiante que « Boris » a faite: « L'Etat passera ses bras autour des travailleurs. » L'expression confirme cette évolution qu'il sentait poindre : « Un nouveau contrat social est en train de s'écrire. Nos sociétés vieillissantes ont un besoin grandissant de services à la personne. » Ces compétences-là seront demandées à l'ave-

DAVID GOODHART, ESSAYISTE

« Le protectionnisme économique est de retour»

nir. Et non plus celles des professions intellectuelles supérieures, survalorisées au cours des vingt à trente dernières années, qui seront moins nécessaires, car, dit-il « l'intelligence artificielle et les robots feront une partie du boulot. » Quelques jours de confinement ont suffi pour que la perspective change. « Nous avons réalisé combien les vendeuses qui remplissent les rayons des supermarchés, les chauffeurs de camions qui acheminent les médicaments, les livreurs qui approvisionnent nos aînés jouent un rôle crucial. Jusque-là, ces personnes étaient anonymes, nous les avions à peine

remarquées. Maintenant nous ne pouvons plus nous passer d'elles. » Au Royaume-Uni, elles sont appelées « key workers » (travailleurs clés). Ce n'est pas un hasard si le livre qu'il publiera en septembre s'intitulera Head, hand, heart (tête, main, cœur) et analysera ce rééquilibrage de nos sociétés. Il parle de « rebooting », réinitialisation. Moins de cerveau, plus d'empathie.

Lui-même a fait le chemin depuis un moment, comme il l'a expliqué, plus tard à Challenges, lors d'un échange sur WhatsApp. Elevé dans un milieu privilégié, avec un père député conservateur, éduqué à Eton, l'école de l'élite, compagnon de tennis oc-



LES DEUX CLANS. LA NOUVELLE FRACTURE MONDIALE David Goodhart, Les Arènes. 400 pages, 20,90 euros

casionnel de Boris Johnson, au temps où ils habitaient la même rue, David Goodhart s'est ancré avec les années au centre gauche. Sans pour autant en partager toutes les valeurs. En 2017, il a même signé un éditorial expliquant pourquoi il avait « rompu avec la tribu de l'élite métropolitaine », mondialisée et bobo.

« Le coronavirus nous force à appuyer sur le bouton "pause" et à nous concentrer sur l'essentiel. » En ces temps d'enfermement, lui se tourne vers les classiques : Mozart, Louis Malle, Bertrand Tavernier. Et Wim Wenders, dont il apprécie particulièrement le très aérien Les Ailes du désir. Sabine Syfuss Arnaud

Les conteneurs toujours sur les mers

Le commerce maritime mondial ne va pas s'arrêter. Mais la logistique va se réorganiser et devenir plus locale.



Porte-conteneurs de la compagnie CMA-CGM. Rodolphe Saadé, patron du premier armateur français, prévoit un rebond du trafic, mais pas avant le troisième trimestre.

ien ne sera plus comme avant? Rodolphe Saadé, le patron de CMA-CGM, particulièrement exposé aux échanges avec la Chine et l'Asie du Sud-Est, ne le croit pas fondamentalement, même s'il admet que cette crise va rebattre les cartes de la mondialisation à outrance: « Nous devons apprendre de nos erreurs, juge le premier armateur français dans Le Figaro. Je suis en faveur d'un commerce mondial plus équilibré. Le textile venu de Turquie ou du Maroc va augmenter, mais on continuera toujours à acheter des téléviseurs en Chine, où les prix sont imbattables. » Certes, le leader mondial du transport en conteneurs se prépare à mettre à l'ancre dix à quinze de ses 500 navires d'ici au mois de mai et prévoit une baisse de l'ordre de 30% du commerce maritime mondial,

« mais il y a toujours des marchandises à transporter », dit-il. La reprise, qu'il ne prévoit pas avant le troisième trimestre, sera hétérogène.

Un constat partagé par Luc Arnouts, vice-président du port d'Anvers, en Belgique. Si le deuxième plus grand port européen après Rotterdam, aux Pays-Bas, a continué de tourner à plein rendement au premier trimestre, il se prépare aussi à l'après-Covid-19. « L'explosion de l'e-commerce compense la baisse causée par le ralentissement de l'économie », estime le dirigeant. Après cette crise, « toute la chaîne logistique va se réorganiser, prédit-il. On peut s'attendre à deux choses : elle sera plus complexe et plus locale », impliquant un développement plus important du cabotage que celui de la navigation au long cours.



Des solutions concrètes pour s'approvisionner

es chiffres en témoignent : la course à la globalisation s'est arrêtée il v a dix ans. La part des importations des pays de l'OCDE en provenance des pays émergents, qui avait doublé depuis l'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, n'a plus progressé depuis 2011. Conséquence sans doute de l'accident de Fukushima, révélateur de la fragilité de certaines chaînes de valeur. La crise du coronavirus sonnera-t-elle, elle, le début de la dé-globalisation? Tous les groupes industriels travaillent aujourd'hui à la re-régionalisation de leur chaîne de valeur, et à une diversification de leurs sourcing, pour deux raisons: disposer de sources d'approvisionnement plus proches de leur marché, pour être plus flexibles; et pouvoir compter sur des « back-up » en cas d'interruption de la chaîne de production, comme observé pendant la crise du coronavirus. Mais cette tendance se heurte à deux réalités. La Chine s'est rendue incontournable pour des productions de masse - on l'a vu pour les masques - ou des très grosses installations industrielles, comme celles qui fabriquent des batteries. Et cette re-régionalisation augmenterait les coûts : si on obtenait la situation théorique où tout le sourcing européen se faisait en Europe, cela augmenterait les prix de 4%. C'est insupportable, mais cela pose aussi une question: avoir gagné 4% de pouvoir d'achat g en vingt ans - soit 0,2% par an - au prix de tant de désindustrialisation mérite de se demander si le jeu en valait la chandelle.

JEAN JOUZEL, CLIMATOLOGUE ET EX-VICE-PRÉSIDENT DU GROUPE D'EXPERTS INTERGOUVERNEMENTAL SUR L'ÉVOLUTION DU CLIMAT (GIEC)

« Une taxe carbone universelle serait idéale »

Challenges. Les émissions de CO₂, en baisse avec la chute d'activité économique liée à la crise du coronavirus, vont-elles repartir à la hausse?

Jean Jouzel. En 2008, les émissions de CO₂ avaient aussi baissé. Ensuite, avec le redémarrage de l'économie, elles étaient remontées, dépassant même leur niveau d'avant la crise. Ce schéma ne doit pas se reproduire cette fois-ci. Donc,

j'ose croire que ce drame sanitaire servira d'accélérateur à la transition écologique, qui est aussi créatrice d'emplois, donc à la lutte contre le réchauffement climatique.

Faut-il généraliser la taxe carbone?

Je l'espère, mais la généralisation de mesures efficaces, telles que la taxe carbone, donne lieu à débat. L'économiste Jean Tirole estime que



celle-ci doit être universelle, notamment pour éviter les distorsions entre les pays vertueux qui en ont une et ceux qui n'en ont pas. Ce serait idéal, mais cela me semble difficilement réalisable.

Quelle solution proposez-vous?Je pencherais plutôt pour l'approche de la commission pilo-

tée par Nicholas Stern et l'Américain Joseph Stiglitz, qui préconise la mise en place d'une fourchette de prix sur le carbone assortie d'une augmentation progressive jusqu'à 2030.

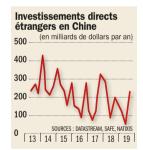
Mais je ne suis pas économiste! Comme climatologue, je souhaite que la taxe CO₂ s'impose à tous les niveaux – français, européen et international. Sans pénaliser les plus modestes, sinon elle risque d'être rejetée, comme nous l'a montré la crise des « gilets jaunes ».

Propos recueillis par J.-P. L. R.

La « supply chain » chinoise a-t-elle dysfonctionné?

ous avons 300 fournisseurs chinois sur un total de 8000 et cela met évidemment nos usines européennes dans la dépendance de ces fournisseurs », déclarait Carlos Tavares, président du directoire de PSA, début mars. Certes, la crise du coronavirus met en lumière l'assuiettissement de plusieurs industries, au premier rang desquelles l'automobile ou la fabrication de smartphones, à leurs chaînes de production (supply chain) installées dans l'empire du Milieu. Mais, pour certains chefs d'entreprise, cette dépendance doit être relativisée. « La supply chain chinoise s'est montrée très résiliente pendant la pandémie, sauf durant la courte interruption quand des bateaux sont restés à quai », déclare ainsi le PDG de Valeo. Jacques Aschenbroich. Cette dépendance doit aussi être jugée au vu du graphique ci-contre. En six ans, les investissements en Chine sont passés de

400 milliards de dollars à moins de 200! Et la crise sanitaire rend plus brûlante encore la réflexion sur l'éventuel rapatriement de certaines activités, qui a



été déclenchée bien avant par la guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine, avec pour corollaire une augmentation des tarifs douaniers, très dommageable en termes de coûts. « La situation actuelle n'est pas sans opportunités, la question de la relocalisation est déjà dans toutes les têtes, d'autant plus que l'apport du digital nous permet de gagner en flexibilité et en compétitivité », estime Philippe Varin, président de France Industrie. J.-P. L. R.

Relocaliser la production de biens indispensables

nénurie de médicaments, ponts aériens pour rapatrier des masques... La pandémie du Covid-19 a montré combien l'Europe a perdu sa souveraineté en matière d'industries de la santé. Sa dépendance à l'usine Chine, pour les principes actifs des médicaments, mais aussi à l'Inde, roi des génériques, fragilise sa pharmacopée. Désormais, politiques et industriels s'affolent. « Nous ne pouvons continuer à dépendre à 80% ou 85% de

principes actifs pour les médicaments qui sont produits en Chine, ce serait irresponsable et déraisonnable », lâchait fin février Bruno Le Maire. Tandis que le Leem, puissant lobby tricolore, plaçait la « localisation en Europe des sites de production de matières premières actives et de médicaments d'intérêt sanitaire et stratégique » en tête de son plan d'action.

Une urgence sanitaire. Mais peutêtre aussi une opportunité économique: (trop) longtemps, le facteur coût-compétitivité a dicté la carte mondiale de l'industrie. Aujourd'hui,



Laboratoire Sanofi, à Neuville-sur Saône. Le groupe veut créer le numéro deux mondial des principes actifs, en regroupant six de ses onze usines européennes.

l'écart s'efface. « On voit bien, à cause des normes de qualité et environnementales qui montent en Asie, que le delta de compétitivité avec l'Europe est en train de se resserrer, » note Philippe Luscan, le directeur industriel de Sanofi. Fin février, le groupe français annoncait la création d'ici à 2022 du numéro deux mondial des principes actifs, derrière le suisse Lonza, regroupant six de ses onze usines européennes. L'entité, dont le siège sera en France, devrait peser 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires et employer 3100 personnes en Europe. T.-D. N. ARNAUD MONTEBOURG, ANCIEN MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

« Dans les secteurs stratégiques, il faut imposer ses règles aux marchés »

Challenges. Emmanuel Macron appelle à « produire davantage en France ». Il s'est rallié à votre ligne?

Arnaud Montebourg. Je regrette qu'il faille ce drame du coronavirus pour être pris au sérieux. En 2014, j'ai fait passer un décret pour un contrôle strict des investissements étrangers dans la défense, la sécurité, l'eau, l'énergie, les transports, les technologies de l'information et, bien sûr, la santé publique. L'Etat peut mettre son veto ou décider d'une palette de restrictions. Mais le gouvernement ne s'en est jamais servi!

Alstom, Alcatel, Technip, Latécoère ont été vendus à l'étranger sans réaction. Au-delà, il faudrait, par la loi, empêcher les groupes français de délocaliser certaines usines sensibles. L'indépendance économique est-elle possible à l'échelle

nationale? L'Allemagne ou la Corée du Sud, autosuffisantes dans les secteurs essentiels, montrent que oui. L'Europe est inopérante, préférant le dogme de la

concurrence plutôt que de me-

ner une politique industrielle. Comment financer cette souveraineté économique?



Arnaud Montebourg. Selon lui, il n'y a pas de problème d'argent pour financer la souveraineté économique de la France.

Il n'y a pas de problème d'argent. Les montants ne sont pas si énormes : l'Etat n'a eu que 800 millions d'euros à trouver en 2014 pour sauver PSA. Pour aller plus loin, je propose d'obliger les assureurs à consacrer 5% de leur encours de 1800 milliards à un fonds de

soutien aux entreprises stratégiques. La même règle pourrait s'appliquer pour les 36 milliards d'actifs du Fonds de réserve des retraites et les 67 milliards de réserves des retraites complémentaires. L'Etat doit imposer ses règles aux marchés. Propos recueillis par G. M.

SOS pouvoirs publics pour entreprises en détresse

Jean-Philippe

Peugeot. Actionnaire,

il a salué le soutien

de l'Etat en 2013-

2014 quand PSA

était en difficulté.

Ma famille remercie l'Etat d'avoir été au rendez-vous, en 2013-2014, lorsque PSA était en difficulté, mais il n'a pas vocation,

je pense, à être éternellement présent. » Cette phrase de Jean-Philippe Peugeot, actionnaire avec sa famille de 12% du constructeur du même nom (comme l'Etat), dans L'Est républicain le 11 janvier 2020 est-elle encore d'actualité? Pas sûr. Car, avec le coronavirus, PSA et Renaut éva-

luent à 5 milliards d'euros leur manque à gagner à cause de l'arrêt de leurs usines. Du coup, même si la situation financière de PSA est saine, la présence de l'Etat dans son capital ne peut que rassurer, alors que le groupe a perdu 35% de sa valeur boursière depuis fin janvier. La crise risque en outre de rendre caducs les termes

> des fiançailles avec Fiat Chrysler nouées fin 2019 pour créer le quatrième groupe automobile mondial. Renault, dont l'ex-

Renault, dont l'ex-PDG Carlos Ghosn

avait pourtant souvent déploré les interventions intempestives du public, actionnaire à hauteur de

15%, pourrait avoir désormais besoin de prêts garantis par l'Etat pour repartir. Considéré habituellement avec défiance comme un intrus par les investisseurs, l'Etat est vite appelé à la rescousse en cas de crise,



Site PSA en Russie.

Bercy est prêt à recapitaliser ou même nationaliser les entreprises françaises déstabilisées par la Bourse. comme en 2008 où il a renfloué les constructeurs automobiles et les banques. Le 18 mars, Bruno Le Maire a d'ailleurs indiqué qu'il était prêt à en passer par « des recapitalisations, des prises de participation ou même des nationalisations si nécessaire » pour protéger les entreprises françaises déstabilisées par les turbulences boursières. A.G. V

ETABLISSEMENTS DELIGEOT EPÈPES

Part du nucléaire dans la production électrique mondiale 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 18

La relance du nucléaire au nom de l'indépendance énergétique

oronavirus oblige, la souveraineté nationale est devenue une priorité. En matière énergétique, la recherche de l'indépendance pourrait accélérer le déclin du recours aux hydrocarbures, énergies polluantes et souvent issues de pays non démocratiques, au profit des énergies décarbonées, les renouvelables mais aussi le nucléaire. Point fort des éoliennes et des panneaux solaires, leurs coûts qui ne cessent de baisser. Point faible, l'origine de leurs composants, qui contiennent des terres rares dont la Chine a le quasi-monopole. C'est le cas de l'indium, un composant majeur des modules photovoltaïques, et du néodyme, utilisé pour les aimants des turbines offshore. Le nucléaire souffre, lui, d'un double problème. Il inspire toujours de la crainte parmi la population et ses coûts sont de plus en plus élevés. Mais il assure à la France d'être maîtresse de sa production d'électricité, avec une sécurité d'approvisionnement. Certes, l'uranium provient aussi de pays pas toujours recommandables comme le Kazakhstan et le Niger, mais il se stocke facilement et bénéficie d'un avantage, sa très forte concentration. Un gramme de minerai jaune dégage autant d'énergie qu'une tonne de charbon, selon les experts. Hier décrié, le nucléaire, qui doit passer de 70% à 50% dans le mix énergétique français d'ici à 2035, tient peutêtre sa revanche. « Après le coronavirus, il faudra prendre des décisions courageuses et relancer de nouvelles centrales », estime Dominique Louis, PDG de la firme d'ingénierie Assystem. N. S.

La planification pompidolienne revient en grâce

t si Georges Pompidou avait eu raison? Si sa « République des ingénieurs » était une réponse aux temps troublés que nous traversons? S'il fallait revisiter ce passé pour mieux sortir de la crise? « C'est une auestion légitime », estime Bernard Esambert, aujourd'hui président de l'Institut Georges-Pompidou, qui fut son conseiller et à ce titre initia les programmes Airbus. Ariane, les plans télécoms et nucléaire ou encore le TGV. Autant de témoignages

d'une puissance industrielle qui ne demanderait qu'à être ravivée. Et une source d'inspiration pour l'actuel occupant du palais de l'Elysée.

« Il pensait à la fois vieille France et nouvelle France ». déclarait Emmanuel Macron le 19 juin 2019 en célébrant les 50 ans de l'élection de ce président resté populaire jusqu'à sa mort. Pour lui, Georges Pompidou incarnait « une France nouvelle », « heureuse », capable d'« embrasser la modernité » et de « prendre ses risques ». Avant de conclure sans ambiguïté : « Les leçons qu'il a livrées doivent encore nous inspirer. » Dans le grand livre des recettes pompidoliennes,



s'il ne fallait en retenir qu'une, c'est sans doute l'attention portée à la recherche, estime Esambert, « Du temps de Pompidou, l'objectif était fixé à 3 % du PIB; aujourd'hui ce n'est plus que 2,2% », rappelle cet ancien président de l'Ecole polytechnique. Un relâchement qui explique en grande partie les lacunes dans la panoplie médicale déployée par le système français face à l'épidémie du Covid-19. A.-M. R.

Vive le système de santé à la française!

Pour deux tiers des Américains, la facture de soins n'est pas prise en charge par l'Etat. Et se compte en milliers de dollars.

ouffrant de détresse respiratoire, une jeune Bostonienne, Danni Askini, a, après trois allers-retours aux urgences, fini par être testée et traitée du coronavirus dans l'hôpital de son quartier. Trois semaines plus tard, elle découvrait la facture de sa guérison: 34927 dollars! Sa mésaventure a fait le tour des réseaux sociaux. Comme 10% des Américains, Danni Askini n'est pas assurée, dans un pays où la santé n'est pas un service public universel. Seuls les plus de 65 ans, les handicapés et les familles pauvres ont leurs soins pris en charge par l'Etat, soit 34% de la population. Les autres passent par des assurances privées, réglées par leur employeur ou qu'ils souscrivent eux-mêmes, avec des couvertures très disparates.

« Pour une personne gravement infectée par le Covid-19, nous estimons que les frais se montent à plus de 50000 dollars sur la base de six jours d'hospitalisation », explique Sherry Glied, de la société de données de santé Fair Health. Que restera-t-il à la charge des patients? Impossible de le savoir à l'avance. Pour les non-assurés, cela dépendra de la



Urgence à l'hôpital Wyckoff, à New York, le 2 avril. Les patients ne savent pas ce qu'ils vont payer.

mansuétude des hôpitaux à qui l'Etat vient d'allouer 100 millliards d'aides. Pour les assurés, cela dépend de leur contrat, leur facture ira de 1000 à 10000 dollars. Certains Américains devront donc choisir entre la maladie et la ruine, d'autant que le chômage s'envole outre-Atlantique. Il pourrait grimper à 30%, contre 3,5% en février. Et, sans emploi, plus d'assurance-maladie. De quoi renforcer l'attachement des Français à leur Sécu, qui prend en charge les malades gratuitement.



JEAN-FRANÇOIS RIAL

PDG DE VOYAGEURS DU MONDE

« Adieu le tourisme de masse »

ous allons entrer dans une nouvelle ère. Et ce ne sont ni les professionnels ni les consommateurs qui vont opérer ces transformations que j'appelle de mes vœux, depuis fort longtemps. Ce seront les citovens. Ils seront de plus en plus nombreux à exiger des politiques fortes pour l'environnement. Concrètement. je pense que l'idée d'une taxe carbone, d'une taxe particules fines, d'une taxe pesticides va revenir en force. Cela conduira à un surcoût de 200 euros sur un billet d'avion Paris-New York et l'obligation de compenser à 100% son empreinte carbone. Chacun va devenir plus raisonnable en voyageant moins longtemps et moins souvent. Le tourisme de masse est condamné. Les paquebots géants de 5000 passagers n'ont pas un grand avenir. Nous savions déjà que ces gros consommateurs de fioul sont des pollueurs et dégradent les paysages et les fonds marins. Nous savons désormais que la promiscuité y favorise les pathologies contagieuses. C'est pareil pour ces immenses clubs de vacances low cost gérés sans conscience environnementale, où règne le gaspillage. Pour eux, c'est la double peine : ils seront les plus touchés par la crise et incapables d'investir pour devenir plus vertueux. Les idées écologistes vont sortir renforcées de cette crise, mais cela va être aussi le cas des nationalismes et des populismes. La mondialisation n'est pas finie, mais il faut remettre en cause

La conversion aux courses en ligne s'accélère

amais les Français n'avaient autant fait leurs courses en ligne. Depuis un mois, la croissance des drives et de la livraison à domicile atteint des sommets. « L'e-commerce représente près de 9% des ventes alimentaires. contre 7% à la fin 2019 », note Daniel Ducrocq, directeur du service distribution chez Nielsen. Un pic temporaire? Pas sûr. « Cette crise est un accélérateur de tendances », pointe Frédéric Valette. directeur retail à Kantar Worldpanel: ces dernières semaines, 10% des Français ont commandé pour la première fois depuis leur ordinateur. Plébiscité par un quart



des foyers, le drive fait notamment de nouveaux adeptes. Et plus le confinement dure, plus la probabilité qu'ils soient fidélisés augmente. Du coup, les nouveaux services se multiplient. Carrefour a lancé

la commande en ligne de paniers essentiels, « végétarien », « terre » ou « mer ». Contenant une liste prédéfinie de produits, ils sont livrés un jour fixe par semaine. Tout l'opposé du principe de l'e-commerce : acheter ce que je veux, quand je veux. Pourtant, c'est un succès, avec 2100 abonnés en une semaine. Franprix et Monoprix ont, eux, instauré un numéro vert permettant aux personnes fragiles d'acheter par téléphone des paniers types. Chaque jour, elles sont plusieurs centaines à s'en servir. La crise a aussi conduit au rapprochement entre Franprix et Deliveroo et à celui entre Carrefour et Uber Eats. Pas de doute, le commerce alimentaire en ligne se démocratise et enrichit son offre. Des solutions appelées à être pérennisées. C. B.

SÉBASTIEN BAZIN, PDG D'ACCOR

«Les visioconférences ne stopperont pas les déplacements professionnels»

Les voyages professionnels sont, avec la disparition des frontières et les loisirs, les trois ressorts qui font l'activité d'Accor. Pourtant, le PDG Sébastian Bazin ne pense pas que les nouvelles habitudes de travail contractées pendant l'épidémie du coronavirus vont perdurer.

Challenges. L'essor des visioconférences pendant la période de confinement ne signe-t-il pas la fin des déplacements professionnels?

Sébastien Bazin. Je ne suis pas inquiet une minute à ce sujet. Déjà en 2001, après le 11-Septembre, ou à la suite de la crise de 2008, ou encore après les attentats de 2015, on avait prédit que les déplacements professionnels seraient impactés. Or, dans les trois situations, après un dé-



Sébastien Bazin. « Dans une négociation, on a besoin de se voir en face. »

lai de trois ou quatre mois, les voyages professionnels ont repris comme avant.

Pourquoi une telle confiance?

Parce que, même si nous utilisons tous des visioconférences en ce moment, nous voyons combien nous avons besoin de nouer des relations physiques, de sentir le « body language ». C'est différent de s'adresser à des gens, de leur communiquer un message, de faire part de décision prise et de participer à une négociation où l'on a besoin de se voir en face.

Pourtant, le télétravail a bien fonctionné...

C'est vrai – j'étais moi-même longtemps sceptique sur son efficacité, et je me suis trompé –, mais c'est différent. La réussite du télétravail correspond à une attente des collaborateurs de davantage d'autonomie, et de moins de meetings. C'est en tout cas ce qu'ils m'ont dit dans mes contacts avant le confinement puisque, en 2020, je m'étais promis de rencontrer 2020 salariés.

Propos recueillis par V. B.

ses incohérences. C'est la fin

de la consommation aveugle.

Cette idée folle de l'école digitale

Le ministre de l'Education nationale veut tirer les leçons de cette expérience inédite. Les parents d'élèves se sont transformés en usagers impliqués.

ue restera-t-il du confinement pour les élèves et leurs professeurs? Au ministère, l'heure est encore à la réflexion. Mais Jean-Michel Blanquer l'a dit le 3 avril : « Nous organiserons à la rentrée des états généraux du numérique éducatif. » Le ministre de l'Education nationale veut tirer les leçons de cette expérience inédite. Certes, le démarrage a été difficile. Les plateformes surchargées ont planté. Et des élèves ont été perdus faute d'équipement, de connexion ou de motivation. Jusqu'à 8% d'entre eux, selon le ministère. Mais le Centre national d'enseignement à distance (Cned), les espaces numériques de travail et les visioconférences, adoptés par tous les collèges et les lycées, ont démontré leur utilité pour maintenir le lien entre élèves et professeurs. Voire individualiser davantage leur

Rodrigo Arenas, de la fédération de parents d'élèves FCPE, se prend même à rêver de la mise en œuvre d'une « co-éducation », ce projet éducatif qui impliquerait parents et enseignants. « Mais le numérique, ce n'est pas magique », prévient le ministre. Et la France n'est pas en pointe



Enfants à la maison, à Clichy, le 18 mars. Le contact avec les enseignants a été maintenu.

sur l'innovation pédagogique, selon Philippe Vincent, du syndicat des proviseurs. Le confinement n'a pas été l'occasion d'un grand bond en avant créatif... « Nous avons été pris par l'urgence, justifie une professeure de français, à Nantes. Comment expérimenter de nouvelles pratiques, inventer des méthodes, quand on bascule du jour au lendemain dans un contexte inconnu? » Des salles de classe virtuelles qui sont pourtant devenues une réalité très concrète.

Le textile français enterre déjà le tee-shirt à 3 euros

l symbolise à lui seul les ravages de l'hyperconsommation sur l'environnement et les hommes. Le teeshirt à 3 euros survivra-t-il à la crise du coronavirus? Ou bien les consommateurs seront-ils sevrés de la fast fashion? « Ça va faire avancer les consciences au profit du local et du durable », espère Guillaume Gibault, fondateur du Slip français. « C'est le choix que nous avons fait quand nous avons racheté les 3 Suisses, avec 80% de nos articles produits en Europe, raconte Karine Schrenzel, PDG de 3 Suisses. Mais, pour rester populaire, nous avons dû réduire drastiquement nos marges. » Selon elle, comme le robi-

net d'eau qui doit rester fermé quand on se lave les dents, si chacun fait un petit effort, le secteur de la mode peut profondément changer.

Dominique Seau, le patron du groupe Eminence, qui possède deux usines en France, est plus prudent : « Les classes moyennes vont souffrir économiquement. Il faut les convertir en insistant sur la qualité des articles. » Pour Flavien Neuvy, responsable de l'Observatoire Cetelem, nous sommes en terre inconnue : « Les consommateurs vont sortir rincés moralement de cette crise. » Mais, contrairement à l'agriculture, l'achat local dans le textile n'est pas incarné.



Usine textile en Chine. Pour le fondateur du Slip français, la crise va faire « avancer les consciences au profit du local et du durable ». « J'espère que les Français sauront se souvenir de notre mobilisation, plaide Luc Lesénécal, PDG des Tricots Saint James, qui a suspendu sa production de marinières pour fabriquer des masques. C'est au-delà de ce que j'imaginais. Cela remet l'église au milieu village. » K. M.

En couverture le jour d'après...



ANTOINE PETIT

PDG DU CENTRE NATIONAL

DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE (CNRS)

La recherche magnifiée

l serait démagogique et indécent de prétendre que le manque de financements de la recherche publique en France depuis plus de vingt ans est la cause de notre impuissance devant le Covid-19. Toutes les recherches du monde ne permettront pas d'atteindre l'immortalité ni demain, ni après-demain, ni – espérons-le – jamais. Pour autant. cette crise sanitaire démontre à quel point la France et l'Europe doivent préserver leur souveraineté et assurer la maîtrise de leur destin. En particulier, il est indispensable d'avoir une recherche au plus haut niveau en France et en Europe. Indispensable pour l'avancée des connaissances, nous nous rendons compte tous les jours à quel point nous en savons peu, trop peu, sur le virus, sur sa transmission, sur sa propagation... Indispensable pour éclairer le débat et aider le grand public à faire le tri entre les vraies informations scientifiques et les faux espoirs véhiculés par des individus ou des entreprises souvent soucieux de leur impact médiatique. Indispensable pour prendre en compte nos habitudes de vie, notre crainte de perdre nos libertés individuelles, notre acceptabilité ou non de technologies invasives. Indispensable pour apporter une réelle aide à la décision aux décideurs, auxquels il convient de faire des choix en tenant compte aussi que la science ne sait pas tout, et ne saura jamais tout. Indispensable pour trouver des tests, des traitements mais aussi des modèles mathématiques pour étudier les différents scénarios de sortie de confinement et leurs conséquences, adaptés à nos cultures et nos valeurs. Indispensable pour identifier les ressources de base, qu'elles soient physiques, comme des réactifs chimiques, ou virtuelles, comme les données, dont nous devons garder le contrôle. Indispensable enfin pour anticiper. Personne n'a la moindre idée de ce que sera la prochaine crise, ni quand elle surviendra.

La situation économique post-crise

Les nouvelles valeurs fondatrices

Comment le Covid-19 change les perspectives scientifiques, sociales, environnementales...

de notre pays et de l'Europe va nécessiter des investissements massifs. Ceux nécessaires à la recherche en représentent une part minime. Mais ils sont absolument indispensables.



PRÉSIDENTE

La solidarité plébiscitée

Roland Barthes parlait de la crue de la Seine qui inonda Paris en 1955 comme d'un événement « groupeur d'hommes ». C'est un effet similaire, mais plus puissant encore, que produit l'épidémie du coronavirus. Les chaînes d'information et les réseaux sociaux nous rapportent des logistiques de solidarité inédites, des actes individuels de générosité inouïs, un comportement de l'Etat à certains égards exemplaire. Les entreprises offrent leurs produits aux personnels soignants, les usines reconfigurent leurs lignes de production, les grands groupes apportent leur soutien en trésorerie aux PME et TPE, les restaurateurs livrent des repas, les hôtels mettent des chambres à disposition, les jeunes font les courses pour les plus âgés, les voisins organisent l'entraide, etc. Partout, ou presque, on travaille comme jamais. Partout, on se serre les coudes. Cette solidarité n'est pas propre à la France, mais elle a ceci de remarquable chez nous qu'elle l'emporte aujourd'hui sur les divisions, les clivages supposés indépassables et les bagarres destructrices sur les Champs-Elysées. 👼 Les Français peuvent se regarder euxmêmes sous un autre jour : au nom de la vie, ils font face avec dignité, unité, ingéniosité et... générosité!
George Sand qualifiait la notion de solidarité de source la plus vivante du progrès de l'esprit humain. La crise que nous traversons nous rappelle avec force cette vérité, à condition de reconnaître : 1°) que la santé individuelle et la santé collective constituent des exigences irréfragables d'un Etat moderne; nous devons en conclure que la santé est une affaire d'Etat et qu'elle appartient au domaine régalien; 2°) que les entreprises, par leur réactivité

2°) que les entreprises, par leur réactivité et leur adaptabilité, sont un maillon essentiel de toute chaîne de solidarité; dans des circonstances dramatiques, elles démontrent actuellement non seulement leur performance mais la sincérité de leur engagement;

3°) et que la solidarité ne saurait se limiter à une solidarité de l'homme envers ses pareils, mais qu'elle inclut dorénavant le vivant, tous les vivants, l'humanité, l'animalité, la planète entière. ■



CÉDRIC VILLANI
MATHÉMATICIEN,
DÉPUTÉ DE L'ESSONNE

L'écologie obligée

n dira que l'origine de cette crise est liée à un dérèglement écologique, et I'on n'aura pas tort. C'est probablement dans des conditions insalubres que ce coronavirus est passé de la chauve-souris à l'homme; et on pourra rappeler que les circuits alimentaires mal conçus, les élevages intensifs, la pollution et par-dessus tout les voyages de masse favorisent le déclenchement et la propagation des pandémies. Mais cette lecture serait dramatiquement insuffisante. La crise multiforme de l'écologie va bien au-delà des épidémies : c'est tout simplement l'enjeu le plus grave auguel l'humanité fait face. C'est la crise du changement climatique, qui a le pouvoir de déstabiliser le monde entier avec son cortège annoncé de catastrophes naturelles, famines et guerres. C'est la crise de l'extinction des espèces, à un rythme jamais vu depuis 65 millions d'années. C'est la crise des matières premières, ou le gaspillage

Lâchez-nous avec le « monde d'après »!

Par Philippe Manière

'est la dernière lubie française : après le Covid-19, rien ne sera plus comme avant. Bruno Le Maire juge qu'« il faut un nouveau capitalisme », Yannick Jadot, lui, veut

carrément « un Grenelle du monde d'après » pourquoi pas

des états

généraux de l'audelà? La vérité est que le « monde d'après » ressemblera beaucoup... à celui d'avant. Et c'est une bonne nouvelle. Tourner la page? La pandémie en rendrait la nécessité

aveuglante, affirment nos nouveaux collapsologues. Un peu court. Ni la grippe espagnole (20 millions de morts en 1918) ni a fortiori la peste

de Justinien (même bilan au VIe siècle) n'avaient attendu l'odieuse

> « mondialisation financière » pour frapper. Et si le Covid-19 a révélé auelaue chose, c'est bien plus l'impréparation

publique que l'inefficacité du marché ou la mauvaiseté du capital.

La causalité étant écartée comme raison de « repenser le système », subsiste l'occasion :

le confinement nous en donne le loisir, et la mise à l'arrêt délibéré de nos économies nous offre un point de référence inédit. Silence et beauté sauvages réapparaissent dans les villes; le ciel est clair et l'air est pur. Ces merveilles retrouvées dès que nous cessons de produire, d'acheter et de nous agiter ne sont-elles pas une invite manifeste à la frugalité? Cette fausse évidence se heurte à deux problèmes. Le premier est qu'elle peut parfaitement être renversée : on voit précisément aujourd'hui que la « pureté » des origines dont nous avons tous la nostalgie n'est accessible qu'au prix d'une dévastation économique (la pire récession depuis 1945) et bientôt sociale (chômeurs par millions, pauvreté vouée à exploser). Une fois sous nos yeux, l'objectif des « décroissants » est moins

séduisant! Second problème : le fantasme d'une collectivité pure parce qu'austère s'accommode mal du respect de nos libertés, parmi lesquelles celle d'être futile. Un monde sans BMW, Rolex ou sacs Vuitton, biens parfaitement dispensables, serait certes moins superficiel, voire moins vulgaire. Mais de quoi vivraient ceux qui, aujourd'hui, les fabriquent? Et de quel droit frustrer ceux qui les arborent comme signes de succès? Mandeville le relevait il y a trois siècles dans sa fameuse Fable des abeilles : ce vice individuel qu'est la course à la jouissance matérielle fait au fond la prospérité collective, laquelle a mille vertus. Libre à chacun d'y renoncer et de se retirer du monde pour un carême sans fin! Mais cela ne peut, ni ne doit, être un projet de société.

irresponsable de ressources stratégiques. Dans le monde d'après, les économistes se demandent comment investir les milliers de milliards nécessaires à la reconstruction. Le bon sens, l'instinct de survie de l'humanité recommanderaient qu'une part massive aille vers l'écologie. Ce ne sera pas si simple. Ce ne sont pas juste des sommes à insérer dans des cases, mais toute une restructuration de l'économie à prévoir. Et le politique n'aura pas forcément ce bon sens qui se projette sur le long terme. Ainsi, dans une décision historiquement honteuse, Donald Trump vient de révoquer tout l'arsenal légal de protection écologique des Etats-Unis, afin de faciliter la reprise économique... envoyant un sinistre signal: l'écologie ne pèsera rien dans sa vision du monde d'après. Pour faire du monde d'après une ère plus saine pour l'humanité et pour la planète, il faudra des voix scientifiques, l'intelligence collective et le courage politique. Et la conscience de ce que nous rappelle le virus : notre profonde interdépendance, à nous autres mortels, non seulement avec toutes les forces vives de la nation, mais aussi avec les autres nations, mais aussi avec tout ce qui vibre et vit sur Terre. ■



LUC JULIA AUTEUR DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE N'EXISTE PAS

L'IA démythifiée

'intelligence est notre faculté à s'adapter au changement », disait Stephen Hawking. Comme beaucoup d'autres, la communauté de l'intelligence artificielle (IA) n'est pas en reste. Il y a d'abord ce bel élan de solidarité, à travers le projet Folding@home (foldingathome. org/covid19), où d'énormes ressources informatiques, jusque-là consacrées exclusivement à des projets d'IA, sont mises en commun afin de créer le plus puissant ordinateur virtuel de l'histoire pour simuler et comprendre la dynamique de la protéine du Covid-19. Tout aussi importante est l'application Safepath (safepaths.mit.edu), initiée au MIT (Massachusetts Institute of Technology), qui permet de délimiter des zones potentiellement contaminées. Moins grandioses, mais tout aussi efficaces, sont ces centaines d'applications qui fleurissent sur nos téléphones, qui utilisent des algorithmes d'IA pour nous rappeler de ne pas se toucher le visage ou nous incitent

à nous laver les mains régulièrement et correctement. Toutes ces initiatives réconcilient le public qui avait une peur bleue de l'IA avec cette discipline. Elles permettent de mieux comprendre que l'IA n'est autre qu'une collection d'outils pratiques, qui n'ont rien de magique, et que nous pouvons vite adapter pour faire face à une crise comme celle d'aujourd'hui. Tout ca pour le bien de l'humanité. Elles permettent de découvrir le côté altruiste des hommes et des femmes qui sont derrière ces technologies. De réaliser que, en dernier recours, c'est la bienveillance qui prend le dessus. C'est bien sûr l'humain qui garde la main, Hollywood et Robocop peuvent aller se rhabiller.

Avec cette prise de conscience, la sortie de crise sera radieuse pour l'IA. Il faudra bien sûr rester vigilant, mais une meilleure compréhension de la discipline par le plus grand nombre entraînera un besoin de transparence qui n'en sera que bénéfique pour tous les projets auxquels l'IA s'attaquera. Parmi eux, en plus des sujets directement liés à l'épidémie, nous avons vu naître des besoins en termes d'éducation ou encore de combat des fake news pour lesquels l'IA aura aussi son mot à dire! ■

La vérité sur...

le trésor de Notre-Dame de Paris

Quelque 900 millions d'euros ont été récoltés pour restaurer la cathédrale. Une somme qui pourrait largement dépasser les besoins du chantier.

onfinement oblige, la rénovation de la cathédrale Notre-Dame de Paris a été mise en sommeil depuis le 17 mars. Les ouvriers qui devaient commencer à travailler sur le démontage de l'énorme échafaudage reposant sur la voûte percée de l'édifice ont été placés en chômage technique. Une contrainte de plus pour ce chantier hors norme qui les a multipliées depuis un an.

Le 15 avril 2019, l'édifice millénaire s'embrasait. En quelques heures, la toiture, toute la charpente, puis la flèche étaient réduites en cendres, les pompiers arrivant malgré tout à sauver le reste.

Mobilisation hors norme

Cette catastrophe provoquait, dès le lendemain, un élan de générosité sans précédent et sans frontières. « Jamais un monument en France et sans doute dans le monde n'avait recueilli autant de dons, souligne Jérémie Patrier-Leitus, directeur du mécénat au sein de l'établissement public pour la reconstruction de Notre-Dame. Les fonds sont venus de la quasi-totalité des pays du monde. » Au total, les promesses de dons s'élèvent à 832 millions d'euros provenant de quatre organismes collecteurs: la Fondation de France, la Fondation Notre Dame, la Fondation du patrimoine et le Centre des monuments nationaux.

La mairie de Paris comme les départements franciliens doivent encore arbitrer sur le versement respectif de 50 et 20 millions, qui feraient grimper la collecte globale à 902 millions. Une somme à laquelle il faut ajouter du mécénat de compétence: Sodexo finance les repas de tout le chantier, LVMH, outre les 200 millions versés juste après l'incendie, a

proposé de mettre à disposition des artisans experts, ou encore Vinci a suggéré d'apporter une aide technique avec sa filière BTP. Cette forme importante de mécénat n'a pas été chiffrée, mais elle permettra d'alléger la facture finale.

A titre de comparaison, « l'Etat et les collectivités locales financent chaque année à hauteur de 232 millions la rénovation des monuments historiques religieux en France », rappelle Maryvonne de Saint-Pulgent, ancienne directrice du patrimoine au ministère de la Culture. C'est donc près de quatre fois l'enveloppe annuelle de l'Etat qui a été mobilisée sur la seule Notre-Dame! Faut-il en conclure qu'il y aurait trop d'argent pour reconstruire cette cathédrale millénaire?

« Sur la stricte reconstruction, je pense qu'il y a une réelle probabilité qu'il reste de l'argent à la fin du chantier », considère Guillaume Poitrinal, président de la Fondation du patrimoine. A ses yeux, ce monument est exceptionnel, mais pas si grand, avec ses 3500 mètres carrés. Et même si l'arrêté de péril n'est pas levé, Notre-Dame ne s'est pas effondrée. L'enveloppe de plus de 900 millions permettrait d'assurer un financement moyen pour les travaux de l'ordre de 300 000 euros par mètre carré, soit un ratio plus de 5 à 10 fois supérieur à celui appliqué aux rénovations de monuments historiques les plus importantes, après sinistre.

Sécurisation très coûteuse

« Attention aux comparaisons hâtives, insiste Maryvonne de Saint-Pulgent. La rénovation patrimoniale est très peu mécanisable, la pierre est taillée et non coupée, ce type de chantier requiert en outre des compétences très spécialisées. » D'aucuns rappellent néanmoins que la reconstruction de la cathédrale de Reims à la suite de son bombardement pendant la Première Guerre mondiale, ou celle de Dresde - bien plus détruite que Notre-Dame -, après la Seconde Guerre mondiale, n'ont pas coûté plus de 100 millions en euros constants pour des volumes à peine plus petits. Mais « les conditions de travail, notamment

Un budget sous cloche

ui va contrôler que les centaines de millions d'euros de Notre-Dame seront correctement dépensées? Bien qu'ils apportent 100% du financement, trois des quatre organismes collecteurs (Fondation de France, Fondation Notre Dame, Fondation du patrimoine, Centre des monuments nationaux) ne sont pas présents au conseil d'administration

de l'établissement public pour la reconstruction. Trois personnalités qualifiées y siègent : Christine Albanel, ex-ministre de la Culture, Bruno Racine, directeur de l'Académie de France à Rome, et Jean-Pierre Weiss, ancien directeur du patrimoine au ministère. Les 340 000 donateurs sont représentés par un comité à qui le budget est présenté chaque année. L'établissement public, qui

comprend une quarantaine de fonctionnaires et contractuels, payés par les dons, a déjà fait l'objet d'un contrôle de la Cour des comptes. Le Parlement veille aussi : un comité pour la garantie de la bonne gestion des dons est piloté par les présidents des commissions culture de l'Assemblée nationale et du Sénat, ainsi que le premier président de la Cour des comptes.



les 35 heures, ont changé la donne, tandis que le coût de la maind'œuvre a explosé ces quarante dernières années », souligne l'ex-directrice du patrimoine, qui rappelle que le chantier de restauration de la flèche et d'arcs-boutants prévus avant l'incendie avoisinait déjà les 100 millions d'euros.

Dans l'entourage du général Georgelin, président de l'établissement public, on refuse de dire s'il y a trop d'argent dans la cagnotte. « La phase de consolidation et de sécurisation est toujours en cours, souligne Jérémie Patrier-Leitus. Les architectes n'ont pas finalisé le bilan sanitaire de la cathédrale. L'échafaudage de 300 tonnes qui pèse en ce moment sur l'édifice doit être découpé à l'aide de scies sabres, puisque les 40000 tubes ont été soudés par l'incendie. »

Du coup, le poste budgétaire consacré à la seule sécurisation de l'édifice explose. Il dépasse largement les 85 millions d'euros chiffrés l'été dernier, soit près de 10% de l'enveloppe globale. Un cerclage a dû être

mis en place pour éviter que l'échafaudage ne fasse s'effondrer la voûte désormais percée. Outre ce découpage périlleux, c'est également la présence importante de plomb qui complique les choses et fait déraper le budget.

Donations irrévocables

L'état des pierres est le nerf de la guerre. « Les flammes, puis l'eau, ont altéré sévèrement la structure de la pierre, les joints peuvent aussi se déliter, souligne Pascal Asselin, économiste de la construction. Or, la maçonnerie est un gros poste de dépenses, très compliqué à évaluer tant que le diagnostic n'a pas été réalisé. » Mais ces aléas n'ont pas empêché Pascal Asselin, ancien vérificateur des chantiers des cathédrales de Chartres et d'Orléans, de faire une première estimation. En intégrant 20% de marge, l'enveloppe finale « devrait s'élever à environ 650 millions, avec néanmoins un point d'interrogation sur le budget de la taille de pierres, qui pourrait s'envoler ».

Chevet de la cathédrale Notre-Dame en mars 2020. Le poste budgétaire consacré à la seule sécurisation de l'édifice explose, dépassant les 85 millions d'euros estimés à l'été 2019.

Mais que faire de l'argent, s'il en reste? Robert Leblanc, vice-président de la Fondation Notre Dame, s'engage: « L'intégralité de l'argent donné par les particuliers doit être consacrée au chantier de Notre-Dame. Pour les grands donateurs, nous en rediscuterons avec eux s'il y a lieu, la totalité de leur engagement étant irrévocable. » François Pinault, qui a promis 100 millions à la Fondation Notre Dame, a tranché: « Vous garderez l'argent, je ne le récupérerai pas! »

La fondation Bettencourt – qui versera avec L'Oréal 200 millions – a prévu cette éventualité dans la convention qu'elle s'apprête à signer avec l'établissement public, intégrant une clause de revoyure avant la fin du chantier qui se déclenchera en cas de trop-perçu. Pour l'heure, la priorité du général Georgelin est que le chantier ne prenne pas trop de retard. Son objectif, malgré le coronavirus, reste de rendre la cathédrale au culte dans quatre ans... le 16 avril 2024, pour un Te Deum.

Thiébault Dromard

Challenges INCES INCES LE FAMILY OFFICE POUR TOUS

Immobilier

Les solutions pour agrandir un logement

Aménagement des combles, transformation du garage, construction d'une extension... permettent de gagner des mètres carrés à moindre coût. Nos conseils pour mener à bien un projet.

oincés dans leur logement pour cause de confinement, de nombreux Français ont vite constaté ses limites. Il a pu se révéler trop petit, mal adapté pour télétravailler ou, peut-être, accueillir un bébé dans neuf mois... Premier réflexe? Envisager de déménager. Encore faut-il trouver un bien qui réponde à ses attentes. Mais, surtout, changer d'habitation entraîne des frais : dans l'ancien, rien que les droits de mutation dus lors d'une transaction représentent environ 7% du montant de la nouvelle acquisition. Un nouveau domicile implique aussi de multiples changements : des trajets domicile-travail parfois plus longs, de nouvelles écoles pour les enfants, des activités culturelles ou sportives différentes... Pour éviter ces désagréments, il y a une autre solution: agrandir son logement.

Potentiel sous-estimé

Aménagement des combles, transformation du garage, construction d'une extension... sont autant de solutions qui permettent de gagner des mètres carrés à moindre coût, surtout dans les zones urbaines où les prix de l'immobilier ont flambé ces dernières années. Bon nombre de propriétaires sous-estiment le potentiel de leur habitation actuelle. Même en appartement : il est en effet possible, pour ceux qui habitent en rez-de-chaussée sur cour, ou au dernier étage d'un immeuble avec combles, de créer de la surface habitable supplémentaire. En maison, les propriétaires ignorent aussi sou-

vent ce qu'ils peuvent réaliser comme travaux et comment procéder. Etre confiné offre donc le temps de réfléchir à un projet d'agrandissement et de s'informer sur la façon de le mener à bien.

Réglementations à étudier

Avant tout, « il faut évaluer ce dont on a réellement besoin, en se projetant à moyen ou long terme, comme un bureau isolé ou une chambre supplémentaire de plain-pied avec sa salle de bains, et comment y répondre par rapport à la configuration existante », indique Giovanni Lecat, animateur délégué de l'association Thermorénov, qui regroupe constructeurs de maison individuelle et artisans spécialisés dans la rénovation. Ensuite, il va falloir étudier la faisabilité du projet et prendre en compte de nombreux paramètres réglementaires, techniques, économiques, architecturaux et fiscaux.

Bertrand Sliosberg, DG de l'Atelier parisien de surélévation.

«Faire étudier son projet à distance, c'est possible»

« Ne pouvant plus se rendre sur les chantiers en cours, nos architectes ont aujourd'hui le temps pour des études de projet à distance. Ils peuvent évaluer la faisabilité d'une surélévation d'un immeuble en copropriété d'un ou plusieurs étages grâce à des informations (plans, photos ou visite virtuelle, mesures estimatives) transmises par e-mail et en discuter avec les copropriétaires par téléphone ou par visioconférence.

Trois questions préalables: l'immeuble est-il plus bas que ses voisins? Les combles appartiennent-ils à la copropriété? De gros travaux de rénovation

sont-ils envisagés? Dès lors, si une surélévation est envisageable, nous proposons de racheter la toiture et les droits à construire afférents : cela peut permettre à une copropriété de faire de gros travaux de rénovation, de réduire ses charges, voire de réaliser une plus-value. »



5

Notre sélection de sites pour vous aider dans vos démarches

NOM (Nom du site)	SERVICES	PRESTATAIRES	DEVIS PROPOSÉS	NOTRE AVIS
Archidvisors (archidvisor.com)	Mise en relation avec des architectes	Plus de 2000	3	Chaque projet reçoit des propositions d'architectes avec fiche contact et réalisations. Son porteur peut en choisir 3 gratuitement pour prendre rendez-vous.
Because Architecture Matters (bam.archi)	Mise en relation avec des architectes et des artisans	Plus de 300	2 à 3 en moyenne	Permet d'obtenir un rendez-vous avec une ou deux agences sur les lieux de votre projet dans les 48 h. L'architecte choisi assure le suivi du chantier.
Hemea (travauxlib.com)	Mise en relation avec des architectes et des artisans	250	2 ou 3 entreprises pré- selectionnées	La plateforme vérifie si les artisans bénéficient des assurances nécessaires et peuvent présenter des référence récentes avec appel des clients pour avis.
La Maison des Travaux (lamaisondestravaux.com)	Courtier en travaux	NC	NC	Le courtier propose gratuitement des chiffrages précis de vos projets et sélectionne des professionnels issus des différents corps de métier.
Permettez moi de construire (permettezmoideconstruire.fr)	Assistance de projet	NC	NC	Gère la procédure d'obtention de la déclaration préalable de travaux ou du permis de construire. Etude de la faisabilité du projet et de sa recevabilité.
Homebyme (home.by.me)	Plans 3D en ligne	NC	3 plans gratuits	Permet de créer jusqu'à 3 projets par compte. Au-delà, possible d'acheter des packs (assistance pour les plans, décoration) de projets.
PrimesEnergie (primesenergie.fr)	Rénovation énergétique	NC	NC	Le site permet de calculer les certificats d'économie d'énergie, transformés en primes, dont un propriétaire peut bénéficier.
Frizbiz (frizbiz.com)	Plateforme de jobbing pour petits travaux	200 000	Selon la mission	Met en relation des particuliers entre eux ou des professionnels pour réaliser des petits travaux (peinture, carrelage, jardinage, etc.).

SOURCE : CHALLENGES

Et là, mieux vaut s'armer de patience pour comprendre les textes existants. Déjà, le projet doit respecter les règles d'urbanisme en vigueur (PLU le plus souvent) : emprise au sol, hauteur du toit, recul sur la rue, vues sur les voisins... En matière d'architecture, hormis les périmètres de sites classés monuments historiques, certains PLU interdisent par exemple les toits plats, comme on en voit dans les projets d'architecture contemporaine, ou obligent à employer certains matériaux.

Puis, selon la taille du projet envisagé, il faut demander l'autorisation des services d'urbanisme de la commune, sauf si la surface créée mesure moins de 5 m². Entre 5 m² et 40 m² (entre 5 m² et 20 m² si la ville ne dispose pas de PLU), il faut déposer une déclaration préalable de travaux. Au-delà, il faut déposer un permis de construire. « A noter que si l'agrandissement porte la surface totale à plus de 150 m² de surface de plancher, il faudra recourir à un architecte », rappelle Mathias Boutier, cofondateur du site BAM Archi.

Conformités techniques

Ensuite, il faut tenir compte plusieurs réglementations techniques. Par exemple, des études de sol peuvent être obligatoires. Le projet doit aussi être conforme à la réglementation thermique: « Pour l'aménagement de surfaces existantes comme les combles ou les garages, inférieures à 50 m², c'est la même réglementation thermique que celle de l'existant qui s'applique, indique Giovanni Lecat. S'il s'agit d'une extension ou d'une surélévation, c'est celle du neuf, dite RT 2012 ». Attention, ces dispositions ont un impact fiscal: selon les types de travaux (construction, économies d'énergie...), les taux de TVA qui s'appliqueront varieront de 5.5% à 20%. Enfin, il faut

A FAIRE

Prévoir un budget pour les dépenses annexes

Taxe d'aménagement (création de surface), assurance dommages ouvrage, raccordements, équipements ou finitions (peinture, carrelage...) vont vite faire grimper la facture d'un projet d'environ 10%. Il est important d'anticiper ces dépenses pour profiter de son projet sereinement.

A NE PAS FAIRE

Oublier l'assurance dommages ouvrage

En raison du coût (3 à 6% des travaux) ou par méconnaissance, bien des travaux sont réalisés sans assurance dommages ouvrage, pourtant obligatoire. En cas de revente du bien agrandi, si un désordre apparaît (fissure, écroulement d'un mur...) dans les dix ans suivants les travaux, c'est au vendeur de payer les réparations s'il n'est pas assuré.

analyser la structure bâtie du logement, notamment pour une surélévation, pour savoir si elle peut supporter des modifications.

Aides de l'Etat

Arrive un point crucial: le budget. Si le projet comporte certains travaux, comme l'isolation de la toiture lors de l'aménagement des combles, ou l'adaptation de l'installation d'une nouvelle salle de bains pour les salariés retraités, il sera possible de bénéficier des différentes aides en vigueur (primes à la rénovation énergétique ou à l'adaptation du logement, certificats d'économie d'énergie, éco-prêt à taux zéro, etc.). Globalement, « il faut compter entre 1500 et 2000 euros le m² pour la construction d'une extension et entre 2000 et 3000 euros le m² pour une surélévation », évalue Adrien Martin, architecte et cofondateur d'Archidvisor.

Enfin, reste à définir qui va réaliser les travaux en faisant faire plusieurs devis : architecte, constructeur de maison individuelle, entreprise générale de travaux... Cela permettra de comparer les différentes prestations proposées et de définir quelles sont les responsabilités de chacun, notamment en matière de suivi du chantier et en cas de retard ou de malfacons. Virginie Grolleau

Finances privées

Immobilier

Un statu quo fiscal

Aucun changement sur l'IFI ou la taxe d'habitation. En revanche, les dates de déclaration sont décalées.

'important est de relancer la croissance demain par le travail, par l'investissement; je ne pense pas que l'on relance la croissance avec de nouveaux impôts; ce n'est pas la bonne méthode », a affirmé le ministre de l'Economie et des Finances. Interrogé lors du journal de 20 heures de France 2 le 8 avril, Bruno Le Maire a ainsi écarté la possibilité de restaurer l'Impôt sur la fortune (ISF) malgré la crise. Pour les propriétaires d'immobilier, pas de changement en vue, donc : ils restent assujettis, selon les critères définis, à l'IFI (impôt sur la fortune immobilière), qui remplace l'ISF depuis 2018, et dont le seuil reste fixé à 1,3 million d'euros. Ceux qui percoivent des lovers vont devoir déclarer leurs revenus fonciers touchés en 2019. Mais en raison de la pandémie, les dates du calendrier fiscal ont été décalées. Le service de déclaration sur Internet (IFI inclus) sera ouvert à partir du lundi 20 avril (au lieu du 9 avril). Les dates limites de déclaration en ligne varient en fonction du département : le 4 juin pour les départements 1 à 19 et les contribuables non-résidents en France, le 8 juin pour les départements 20 à 54, y compris la Corse, et le 11 juin pour les départements 55 à 976.

Enfin, le ministre de l'Action et des Comptes publics, Gérald Darmanin, a confirmé, début avril, la poursuite de la suppression de la taxe d'habitation, prévue en plusieurs étapes : 80% des foyers concernés en seront totalement exemptés cette année et la suppression doit en principe s'étaler jusqu'en 2023 pour les 20% des ménages les plus aisés.

Virginie Grolleau



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



Un appartement parisien entre le Val-de-Grâce et Port-Royal

- ▶ Dans le V° arrondissement, ce 2-pièces se situe au quatrième étage d'un immeuble avec ascenseur.
 ▶ D'une superficie de 41 m², il se compose d'un salon en angle, d'une cuisine séparée, d'une chambre et d'une salle de bain.
 ▶ Un balcon de plus de 2 m², avec vue dégagée.
 ▶ Prix : 595 000 euros.
- ▶ www.challenges.fr/immobilier



Canto Pisan, d'Ezra Pound, illustré par Zao Wou-Ki. En vente sur Drouot Live le 22 avril.

Marché de l'art

Des enchères sous confinement

l'annonce du confinement, les hôtels de ventes d'art ont d'abord subi un coup d'arrêt. « Mais après une semaine de stupeur, nous avons décidé de reprogrammer notre vente d'estampes en nous servant de tous les outils dont nous disposions pour travailler à distance », explique maître David Nordmann. Sa vente aura donc lieu le 22 avril, sur Drouot Live: après une simple inscription, chacun pourra suivre le commissaire-priseur dans une fenêtre de son navigateur, et enchérir d'un clic. « Nous n'avons pas choisi cette vente d'estampes modernes et contemporaines par hasard, c'est un marché balisé, avec des cotes, surtout pour les artistes que nous présentons, dont Chagall, Zao Wou-Ki, Soulages, Dali... Pour les meubles et objets d'art, vendre sans permettre de voir les objets exposés paraît plus compliqué », confie-t-il. C'est pourtant le pari de l'Etude de Provence, à Uzès, qui maintient sa vente du 19 avril en utilisant le live du site Interencheres. Des meubles, des tableaux, des sculptures... « Tous nos objets sont décrits et photographiés, nous sommes à l'écoute de toute demande de renseignement. Les acheteurs sont en ce moment très présents sur le live, aussi parce que tous les antiquaires sont fermés et les salons annulés », assure maître Christian Ribière. La plateforme d'Interencheres fonctionne à peu près comme celle de Drouot Live : dès l'inscription, il est possible de suivre la vente en direct. A noter que les études offrent d'autres possibilités pour participer : les ordres d'achats donnés en amont de la vente (le commissaire-priseur enchérit à votre place) et le téléphone. Dans ce cas, un employé de l'étude appelle le client au moment où l'objet repéré passe en vente, et se fait l'écho de ses enchères. Clémentine Pomeau-Peyre

Challenge^s

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 :

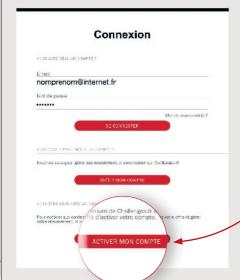
Connectez vous sur www.challenges.fr et cliquez sur CONNEXION en haut de page



Entrez votre Nº d'abonné, il figure sur le film plastique de votre magazine ou vous pouvez l'obtenir en envoyant un mail à abonnements@challenges.fr



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!

@Challenges in









Affaires Privées

16 AVRIL 2020

Rangement SiOUX

'éditeur de mobilier Cassina célèbre en 2020 le centième anniversaire du grand architecte et designer milanais Vico Magistretti (1920-2006). Trois meubles sont réédités : le canapé Maralunga, la chaise 905 et cette bibliothèque révolutionnaire datant de 1977. Manifestant le goût de Magistretti pour la simplicité et les formes géométriques, elle présente la particularité d'être pliable. Sa structure évoque celle des tipis des Indiens d'Amérique, les wigwams. Ceci peut expliquer son nom mystérieux, Nuvola Rossa, nuage rouge en français, red cloud en anglais. Red Cloud était en effet le nom de guerre d'un chef sioux réputé pour sa bravoure, mais aussi, à l'image de son peuple, son ingéniosité. B. F.

Bibliothèque Nuvola Rossa de Vico Magistretti (**Cassina**). Hêtre naturel ou laqué ou noyer américain. Dim. : I. 100 x P. 39,5 x H. 192 cm. Prix : à partir de 3000 euros (hêtre naturel).



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



Bourgeois bien élevé

étenu par la famille Bignon-Cordier, qui possède aussi le château Talbot, un grand cru classé de Saint-Julien, Sénéjac fait partie de ces crus bourgeois élégants et abordables. Moyennement corsé, il est doté d'une belle structure tannique et d'une bonne persistance en bouche. J.-P. L. R.

Château Sénéjac, haut-médoc, **2016.** Où le trouver? Wineandco.com. Prix: 16.90 euros

Sixties à la bonne heure

haque année, Glashütte Original ajoute une nouvelle édition à sa collection Sixties. Celle-ci reflète les codes de ses montres en vogue dans les années 1960 : verre bombé, aiguilles galbées, chiffres arabes caractéristiques. En 2020, la couleur choisie pour le cadran, un bleu glaciaire, reste sobre. Un délicat vernissage à la main génère un subtil dégradé qui rend chaque pièce unique. B. F.

Glashütte Original Sixties 2020 (édition annuelle). Boîtier : acier. Diamètre : 39 mm. Mouvement automatique. Réserve de marche : 40 heures. Bracelet: nubuck brun-gris. Prix conseillé: 6400 euros.



Chinois photosensible

Château Sênêjw

HAUT-MEDOC

n portable premium. Sans conteste, la marque chinoise Xiaomi, spécialiste des smartphones abordables, monte en gamme. Quatre capteurs photo, dont le meilleur du marché, de 108 mégapixels, un écran et une batterie au niveau. Le Mi 10 Pro frôle les 1000 euros, tutoyant les sommets atteints par Samsung ou Apple. Un portable pensé pour supplanter Huawei, d'autant qu'il aura toutes les applications Google. A. S.

Mi 10 Pro de Xiaomi. Compatible 5 G. Processeur Snapdragon 865, écran OLED incurvé de 6,67 pouces. Quatre objectifs photo, dont un capteur à 108 mégapixels. Batterie de 4500 mAh. Recharge totale en 45 minutes. Prix: 999,90 euros.

Le monde de Matali Crasset

Ouvertures d'intérieurs

Plus que des lieux et des objets, la designer imagine des scénarios de vie. Une façon de réinventer notre manière d'habiter le monde. Et de penser l'après-confinement.

Par Stéphanie Condis

trange paradoxe pour une personnalité si originale et anticonformiste que d'avoir grandi à Normée, petit bourg de Champagne... C'est pendant ses études à la prestigieuse Ecole nationale supérieure de création industrielle de Paris (ENS-CI) que Nathalie Crasset, devenue depuis « matali crasset », a construit son univers atypique. Et son identité, constituée d'un nom d'artiste sans majuscule - bien qu'elle soit devenue une figure majeure du design - mais aussi d'une allure singu-



Matali Crasset. « Ma coiffure m'aide à respirer et donc à réfléchir. Mes lunettes montrent que je suis curieuse de tout. »

lière, sa signature en quelque sorte. « Ce n'était pas calculé, c'est venu progressivement et même inconsciemment, explique-t-elle. Je ne voulais pas m'inscrire dans les

codes de féminité ni dans ceux de mon village. D'où mon look androgyne. J'ai essayé plein de coiffures et j'ai choisi cette coupe au bol car elle m'aide à respirer et donc à réfléchir. Quant à mes lunettes, elles montrent que je suis curieuse de tout. » Et qu'elle a les veux grands ouverts sur le monde, pour mieux l'observer, l'analyser, le questionner et s'affranchir des évidences. « J'essaie de changer les normes, de les quitter en portant un regard distancié, dit-elle. La crise que nous traversons va me permettre de faire un pas supplémentaire de côté. De comprendre plus finement et en profondeur. De développer des concepts que j'avais en tête, de me projeter dans l'après, de trouver de nouvelles logiques. Le confinement incite à penser autrement, à nourrir les instants. »



Dernières collaborations «matali crasset». Lunettes Theo Eyewear, lampes à catalyse de la maison Berger et vase avec la Manufacture de Sèvres.

e confinement, elle le vit chez des amis, dans une maison à la campagne, délaissant temporairement son domicile de l'Est parisien, qui est aussi son lieu de travail : une ancienne imprimerie transformée en logements, qu'elle partage avec dix autres familles. Comme pour ses parents agriculteurs, son quotidien ne connaît pas de frontière entre sphères privée et professionnelle. « Les activités se superposent et c'est encore plus vrai avec le télétravail rendu nécessaire par l'épidémie. C'est pourquoi je crée des espaces et des objets modulables : un canapé doit pouvoir devenir un terrain de jeu pour les enfants. » Le premier sofa qu'elle a conçu, il y a



vingt ans déjà, pour le fabricant de meuble Domeau & Pérès, s'appelait « Permis de construire ». Il pouvait se disloquer, comme les ballots de paille avec lesquels la petite Nathalie construisait des cabanes.

Autre point commun entre son existence actuelle et son passé rural : l'importance de la communauté. « Qu'est-ce que le désir de vivre ensemble? On nous rebat les oreilles avec le fait de prévoir les besoins, en particulier dans le design industriel. Mais ce n'est pas une notion assez forte et c'est un schéma très réducteur. Il faut savoir répondre aux différentes envies, hors de la logique de standardisation et sans imposer les choses. » D'où ses solutions basées sur des scénarios



Kiosque parisien. Elle a repensé les boutiques de presse installées dans la rue pour les ouvrir sur la ville.

qui rejettent les structures conventionnelles : « Les intérieurs sont essentiellement régis par des codes bourgeois. Comme les accoudoirs sur les chaises, inventés à l'origine pour donner une posture et un statut à ceux qui avaient le pouvoir. Or cela entraîne une attitude figée. Moi, je veux laisser le choix, insuffler de la fluidité, de la souplesse. » Elle laisse donc aux adultes la possibilité d'expérimenter, comme le font spontanément les enfants. « Avant, quand on qualifiait mon travail de ludique, je trouvais ça un peu péjoratif. Et puis une amie anthropologue m'a dit que le sens précis du terme, c'est l'expérience par le jeu. Ce qui correspond bien à mes réalisations! »

Affaires privées pour le plaisir

▶▶▶ Elle définit son rôle de designer comme l'accompagnement dans le contemporain, pour mieux habiter le monde, en proposant des outils de réflexion alternatifs, et non pas seulement fonctionnels: « Chacun peut se les approprier et agir comme il l'entend. Ma démarche repose sur la dynamique, sur l'action. Je ne fais pas de la décoration mais des espaces avec un potentiel de vie. » Et avec une forte dimension collaborative, que ce soit pour ceux qui les occupent ou pour ceux qui participent à leur élaboration. Car les relations humaines sont au centre des échanges créatifs : « J'ai besoin de faire de belles rencontres pour m'engager dans les projets. d'avoir les mêmes valeurs que mes interlocuteurs. »

ien que diplômée en design industriel, elle a une approche artisanale, entourée d'une toute petite équipe. Ce qui lui offre une grande liberté, elle qui ne veut pas se limiter à un domaine et touche à plusieurs disciplines: art, social, architecture, scénographie, graphisme, etc. A peine trentenaire, elle a fondé son agence, en 1998, après avoir travaillé pendant cinq ans avec Philippe Starck pour Thomson Multimédia. Elle imagine alors sa première pièce de mobilier, totalement disruptive, « Quand Jim monte à Paris » : un lit d'appoint, avec lampe et réveil, qui se plie pour former une colonne peu encombrante. « A l'époque, c'était extraterrestre! Il n'y a aucune esthétique... ou plutôt celle-ci réside dans la flexibilité, l'hospitalité et le partage. D'une manière générale, c'est ce qui compte le plus pour moi : je matérialise d'abord un concept, je lui donne une forme qui crée une esthétique mais cette forme est plus large que l'esthétique, car elle englobe le principe d'évolution du lieu ou de l'objet, les rituels et la symbolique. »

Les interrogations sur la beauté ou la fonctionnalité pures et simples ne se posent pas pour Matali Crasset, qui regarde bien au-delà et cherche à



A la librairie du Consortium Museum, à Dijon. Dans ce lieu réaménagé en 2018, les livres sont disposés dans des caissons mobiles, suspendus à un rail circulaire.



Appartement privé à Paris, XV°. Récemment rénové, il est structuré autour d'un arc-en-ciel coulissant qui dynamise l'espace.

POUR ALLER PLUS LOIN

Découvrir

Son site : www. matalicrasset.com

Lire

La monographie Works (éd. Rizzoli New York et Norma, 2012).

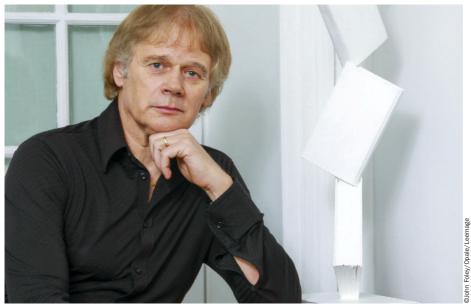
Ecouter

L'émission « A voix nue » de France Culture avec Matali Crasset, mars 2018 (disponible en podcast). inventer des systèmes. Comme la bibliothèque suspendue du Consortium Museum, à Dijon, réaménagée en 2018, dont les livres sont disposés dans des caissons mobiles, accrochés à un rail circulaire. Ou la collection de vases en porcelaine produits avec la Manufacture de Sèvres en s'inspirant des archives de la célèbre fabrique de céramique. Deux exemples encore de cet éclectisme : le Mumo, musée d'art contemporain mobile installé dans un camion dont la structure se déploie, et les nouveaux kiosques à journaux parisiens, plus ouverts sur la ville.

Si la quinquagénaire a du mal à établir un ordre de préférence dans

tous ses projets, elle estime que certains lui ont permis d'exercer son métier à plus de 100% de ses capacités : « J'ai pu aller au bout de mes idées dans les HI Hotels lancés par Patrick Elouarghi et Philipe Chapelet. Nous possédons une vision commune, qui s'est mise en place depuis 2005, en rupture avec les codes de l'hôtellerie. » Pas de copier-coller dans la poignée d'établissements, chacun étant ancré dans son territoire. L'écolodge Dar HI a ainsi été façonné avec des artisans locaux, en harmonie avec l'environnement : l'oasis de Nefta, dans le sud de la Tunisie. Le trio s'attelle à présent à la rénovation d'une ferme en maison d'hôtes, entre forêt et vignes du Luberon.

utre collaboration marquante volontiers citée par Matali Crasset, celle avec Ikea, en 2017 : « Je n'ai pas eu la sensation de travailler avec un très grand groupe. On m'a laissé de la latitude, certes avec une contrainte de prix... Après le confinement, ce sera le moment d'aller à la rencontre des industriels car ce sont eux qui ont les leviers du changement. On ne pourra pas faire bouger les choses seulement à une petite échelle. » Parole d'une designer hors norme...



Pierre Béguin. Il raconte le parcours d'une femme qui inspira aussi Truman Capote.

Récit

La scandaleuse oubliée

L'invraisemblable histoire d'une criminelle suisse devenue alliée du FBI et... de l'OAS.

PAR MAURICE SZAFRAN

ruman Capote, l'un des maîtres de la littérature au xxe siècle, a écrit un chef-d'œuvre, De sangfroid. Le récit minutieux, de l'intérieur, d'un fait divers. L'écrivain américain avait le projet de poursuivre dans cette veine en s'attachant à une criminelle suisse. Il avait trouvé le titre de son nouvel opus, La Scandaleuse Madame B, de son nom Josette Bauer. Mais se révélera incapable d'aller au bout, d'écrire ce livre, d'y mettre un point final. La « Scandaleuse » aura inhibé le « Maître »...

Personne aujourd'hui ne se souvient de Josette Bauer. A l'orée des années 1960, elle fut pourtant une « star », une « star » du crime. Avec

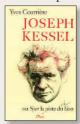


La Scandaleuse Madame B.. Pierre Béguin, Albin Michel, 448 pages, 21.90 euros.

la complicité de son amant, elle commença par tuer son père, riche industriel genevois. Elle entendait récupérer l'héritage. « La diabolique », « la sorcière », titrait la presse helvétique. Puis « la diabolique » s'évada de sa geôle, s'enfuit aux Etats-Unis. La suite relève d'un scénario de polar outré, fardé, maquillé. Trop, c'est trop... Eh bien, pas du tout... Tout est véridique. Outre-Atlantique, « la femme aux ueux noirs » (nouveau surnom) trafique de l'héroïne en Floride; obtient le statut de « témoin protégé » du FBI pour l'aider à démanteler la French Connection; se range aux côtés des tueurs de l'OAS prétendant défendre l'Algérie française; tapine un peu; découvre son homosexualité; dresse des chevaux; lave des voitures; s'échappe encore une fois d'une cellule; refait son visage pour changer d'identité. Et son destin finit par remonter jusqu'au... secrétaire d'Etat américain, Henry Kissinger. Car les Suisses entendent bien récupérer « la sorcière », la juger à nouveau, l'emprisonner à jamais. Les Américains ne céderont pas. C'est cette histoire inouïe que Pierre Béguin a choisi de raconter. Clin d'œil littéraire, l'auteur a repris le titre de Truman Capote, La Scandaleuse Madame B. Bien sûr, il ne dispose pas du génie littéraire de l'Américain. Mais le récit se lit d'une traite. C'est déjà fort bien.

Biographie Surnommé « le lion »

En confinement, s'évader en lisant la biographie que le journaliste Yves Courrière a consacrée à son maître et ami Joseph Kessel. Plus de



1500 pages, où il ne manque aucun détail d'une existence d'une insensée richesse. Immense journaliste et

écrivain, aventurier, alcoolique, coureur de jupons; Argentin, Russe, Français, juif; résistant, aviateur de guerre, etc. Quel parcours! Mais le plus inouï, c'est cette joie de vivre qui n'a jamais quitté le « lion », et cette facilité à s'adapter à tous les milieux, des maquis aux salons de cette grande bourgeoisie qu'il méprisait.

Joseph Kessel ou Sur la piste du lion, Yves Courrière, Plon, 1528 pages, 17 euros.

Recueil «L'Affaire» par Zola

Dans notre histoire républicaine, l'affaire Dreyfus occupe une place capitale. Un capitaine juif injustement condamné pour trahison; la France fracturée; et la figure de Zola, le premier défenseur



de Drevfus. dominant cette scène tragique. Dans l'excellente collection Texto, les éditions Tallandier ont publié

une série de textes de l'écrivain consacrés à « l'Affaire », où l'on constate que Zola fut un infatigable combattant de la justice, et à quel point il fut le premier à comprendre le piège diabolique de l'antisémitisme.

La Vérité en marche, l'affaire Dreyfus, Emile Zola, Texto, 416 pages, 10,50 euros.

Visites de musées virtuelles

Voyage immobile

En plein confinement, les plus grandes institutions culturelles du monde mettent leurs collections à disposition sur Internet. Une fenêtre sur l'extérieur à ouvrir en grand.

PAR RODOLPHE FOUANO

ous sommes confinés? Allons au musée! Sans bouger d'un pouce. A l'ère du numérique, le « musée imaginaire » cher à Malraux change de dimension. Accessibles en ligne, nombre d'établissements culturels proposent des visites interactives sur ordinateur, tablette ou smartphone, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, avec des commentaires en plusieurs langues. Certains utilisent les technologies les plus sophistiquées, avec des images vidéo à 360 degrés à couper le souffle grâce aux casques VR (réalité virtuelle) qui permettent des expériences immersives bluffantes. On se promène d'une œuvre à l'autre, zoomant et zappant à l'envi, en jouant, en apprenant.

Progrès ou sacrilège? Cela se discute... Les puristes assurent que le contact physique de l'œuvre est né-

cessaire à l'émotion esthétique, et dénoncent le renoncement à l'effort dans cette consommation de masse; les autres opposent que les nouvelles technologies marquent un progrès dans la démocratisation culturelle en rendant les collections accessibles au plus grand nombre, notamment depuis les zones rurales. Sans déplacement, sans fatigue, et gratuitement.

Dès 2011, Google Arts & Culture (ex-Google Art Project) a ainsi ouvert la porte des musées à travers le monde, et reste leader en la matière. D'autres initiatives, plus modestes et parfois ludiques, ont fleuri depuis, avec Artips, par exemple. Plus récente encore, la plateforme de l'Universal Museum of Art propose des parcours « réels » et des expositions virtuelles ne reposant pas sur un contenu déjà existant. Autour de Léonard de Vinci, notamment. Vertigineusement malrucien.



Paroxysmal

Musée Van Gogh (Amsterdam)

Survol fascinant de la plus importante collection au monde des œuvres de Van Gogh: 200 tableaux, 500 dessins et plus de 750 lettres, soit environ un tiers de la production de l'artiste hollandais. En quelques clics, le musée vient à nous, avec les *Tournesols* et les autoportraits de l'un des peintres les plus tourmentés de la période moderne. Une sélection pertinente, des informations concises, complétées par des vidéos d'experts.

En photo : Vase avec quinze tournesols, Vincent Van Gogh (1889).

Adresse : vangoghmuseum.nl **Le + :** pédagogique.

Le - : pas de version française.



Primal

Smithsonian National Museum of Natural History (Washington)

Ouvert depuis 1910, ce fer de lance de l'institution Smithsonian est le musée le plus fréquenté des Etats-Unis, le troisième au monde. Avec 126 millions de spécimens et 35 millions d'objets, ses collections des temps primitifs sont sans équivalent, avec le Tyrannosaurus Rex en vedette. Le *Guide Michelin* assure que la visite « *mérite le détour* ». A fortiori quand on s'y rend en deux clics.

En photo : spécimen complet de Tyrannosaurus Rex.

Adresse: https://3d.si.edu (onglet Museums)

Le + : la préhistoire en plein écran.

Le - : réservé aux amateurs de fossiles.



« Legacy-uma.org offre un accès gratuit aux expos »

JEAN VERGÈS, COFONDATEUR ET CEO D'UNIVERSAL MUSEUM OF ART.

.....

« La plateforme Legacy-uma.org offre à tous la quintessence du génie de l'humanité. L'art nous rassemble. Partageons-le. Notre trafic est international à 60%. Les institutions culturelles font appel à nous pour valoriser leurs collections ainsi rendues accessibles gratuitement, 24/24 heures. Nous développons un parti pris éditorial indépendant, avec des expositions en réalité virtuelle coordonnées par des commissaires experts. Nous multiplions aussi les lieux de diffusion : aéroports, gares, hôpitaux... Elargir les publics est un enjeu démocratique. Notre idéal ? Un musée universe!! »

Papal

Musées du Vatican (Rome)

Les fresques et le plafond de la chapelle Sixtine peint par Michel-Ange vous manquent? Vous rêvez de parcourir la pinacothèque pour tomber en pâmoison devant les toiles du Caravage ou de Nicolas Poussin? L'informatique donne les clés des musées du Vatican grâce à des visites virtuelles en plusieurs langues. A votre rythme, à 360 degrés, et sans la foule des pèlerins. Admiration urbi et orbi garantie.

En photo: La Mise au tombeau (Déposition), Le Caravage.

Adresse: m.museivaticani.va (onglet Collections/Museums,

choisir Virtual Tour) Le +: effet « waouh ».

Le -: peu de salles accessibles.





Méridional

Mucem (Marseille)

En partenariat avec Google Arts & Culture, le plus moderne des musées nationaux français est accessible via Street View. La visite comprend le musée et le fort Saint-Jean rénové. Les expositions mêlent documents d'archives, photos, vidéos et commentaires audio pour décrypter la civilisation méditerranéenne, de l'Antiquité à aujourd'hui. Une partie des réserves (plus de 250 000 objets, 350 000 photos, 200 000 documents variés...) est numériquement dévoilée.

En photo : le musée et le fort Saint-Jean.

Adresse: www.mucem.org

Le + : promenade « démuséifiante ».

Le -: on ne verra jamais tout.

Royal

Château de Versailles

« Le château est à vous! » annonce le programme qui met presque tous les fantasmes à portée de souris : déambuler dans la galerie des Glaces, examiner tableaux, sculptures et plafonds peints par Le Brun, s'approcher des tentures ou surplomber le lit du Roi-Soleil. La promenade interactive ouvre 24 pièces du monument légendaire qui en compte 2300, et conduit au Grand Canal ou au Petit Trianon selon un itinéraire aussi troublant que ludique.

En photo : la chambre du roi.

Adresse: www.chateauversailles.fr Le +: il suffit d'un casque VR. Le -: la désacralisation.



Menthon Routier



Double je

JEUDI 9 AVRIL

BlackRock redessine sa carte des risques internationaux

pepuis Londres, où elle est confinée et malade, Isabelle Mateos y Lago nous explique qu'elle reste « on duty » chez BlackRock. L'ancienne du Fonds monétaire international y coordonne, comme deputy head (directrice générale déléguée), les relations avec les banques centrales et les institutions internationales. Elle anime aussi le comité des risques internationaux avec Tom Donilon, ex-conseiller à la sécurité nationale de Barack Obama, et Ben Golub, cofondateur du numéro un mondial de la gestion. « Nous travaillons à partir d'algorithmes décryptant la fréquence et la divergence de mots-clés dans l'ensemble de la littérature de marché. » En consultant le rapport sur ces données en date du 6 avril, on voit surgir de façon inquiétante une courbe intitulée « European fragmentation ».

Notre interlocutrice nous rassure : « L'interprétation humaine permet de corriger l'approche quantitative. Lors du dernier call, le comité a ainsi considéré que le risque de fragmentation de l'Europe était surévalué en raison du biais des sources, majoritairement anglo-saxonnes. A l'inverse, nous avons rehaussé le risque latino-américain : le contexte était déjà très tendu et nous observons des sorties massives de capitaux. » Quant au risque « US-China competition », il rejoint tout en haut de la matrice « Gulf tensions », juste devant « Major cyberattack ».

La Chine pourra bien acheter le moteur Leap de Safran

ela faisait plusieurs semaines que la rumeur courait : le président Donald Trump allait interdire le renouvellement de la licence de vente à la Chine du moteur Leap (le successeur du best-seller CFM-56, fabriqué par l'américain GE et le français Safran) pour équiper l'avion chinois C919, concurrent des Airbus A320 et Boeing 737, en cours de développement. Une tuile pour Safran, qui souffre déjà de l'arrêt du Boeing 737-Max et, plus généralement, des annulations de commandes dues à l'effondrement des compagnies aériennes occidentales.

Le groupe français a bien sûr fait du lobbying pour éviter ce désastre. Mais c'est pour des raisons stratégiques que l'administration américaine aurait finalement décidé de ne pas bloquer les ventes du Leap à la Chine. « C'est pour éviter d'ouvrir la porte à l'industrie aéronautique russe, avec laquelle le constructeur chinois Comac développe le CR929, un gros porteur », nous confie Jean-François Dufour, patron de la société de conseil DCA Chine-Analyse.

VENDREDI 10

La disparition de Jacques Calvet fait remonter les souvenirs

ui n'a pas vu Jacques Calvet, bob enfoncé sur la tête, défier John McEnroe par un tonitruant « look at the ball! » ne peut mesurer l'aplomb de celui qui dirigea Peugeot-Citroën de 1984 à 1997, décédé à 88 ans. Un aplomb qui l'avait conduit, toujours devant un petit groupe de journalistes réunis à Roland-Garros, à révéler son intention de se présenter à l'élection présidentielle de 1995. Un autre jour, lors d'un essai automobile, un communicant a l'idée saugrenue de faire venir de Sochaux une chorale d'ouvriers. Après la prestation, autour d'un verre, l'un d'entre eux demande au grand patron pourquoi il l'a viré de l'usine où avaient travaillé son père et son grand-père. Et Calvet de bafouiller, complètement déstabilisé, comme on ne l'avait jamais vu. Derrière l'homme de fer, il y en avait un autre.

En voyage en Egypte, il nous prend à part : « *Airy*, *vous savez que je suis bidon!* » Françoise Monard, sa directrice de la communication, s'éclipse aussitôt : il y a des choses qu'il vaut mieux ne pas entendre; comme cette autocritique qui dure une bonne heure. Après quoi, il nous tint à distance pendant des années. J'ai gardé sa photo sur laquelle sa femme Françoise, qu'il adorait, avait écrit : « *Moi, je le trouve beau* ». Une leçon : j'avais eu le tort d'écrire qu'il avait un visage ingrat.

MARDI 14

Oracle des marchés, le « docteur Copper » retrouve des couleurs

es Français connaissent le professeur Jérôme Salomon. Le directeur général de la Santé égrène chaque soir à la télévision les faits et les chiffres à propos du Covid-19 et délivre sobrement quelques messages à la population. Sur les marchés traumatisés, les investisseurs ont aussi leur oracle. Il s'exprime en dollars par tonne et répond au nom de « Doctor Copper ». Matière première dont le cours est très cyclique, c'est-à-dire lié à l'activité de l'industrie et de la construction, le cuivre a aussi la caractéristique d'être un indicateur chinois, sachant que ce pays absorbe plus de la moitié de la production mondiale.

Alors, que dit Doctor Copper? La mauvaise nouvelle : « Le prix est toujours bas, à 17% de son cours du début d'année; alors que les stocks sont élevés », décryptent ce matin Hervé Goullet-quer et Stéphane Deo, stratégistes de La Banque postale AM. La bonne nouvelle? Il remonte : « En vingt jours, le cuivre a retracé 30% de sa chute. » Un effet de la reprise de l'activité? Pas vraiment, selon l'universitaire Philippe Chalmin, expert ès matières premières et éditeur de La Lettre de CyclOpe, pour qui « le docteur Copper est trop optimiste ».

C. Lehedinsky/Challenges



□ XL - Réf : 0390251 ma taille: L - Réf: 0390250 **2XL** - Réf: 0390252 Code postal : Ville: Ci-joint mon règlement total de 29 € seulement par : Pour mieux vous servir : ☐ Chèque à l'ordre de **FASHION - L'HOMME MODERNE** Date de ☐ Carte bancaire (Carte Bleue, Visa, Eurocard-Mastercard). Téléphone : naissance: E-mail: Date de Cryptogramme au Signature obligatoire : validité: dos de ma carte: (indispensable) **FASHION** Cette offre ne m'engage à rien d'autre. Valable pour la France métropolitaine et Monaco, dans la limite des stocks disponibles. Expédition sous 6 jours maximum. L'HOMME MODERNE

Conformément à la loi «informatique et libertés» et au Règlement européen du 27 avril 2016, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant. Par notre intermédiaire, vous pouvez être amené à recevoir des propositions d'autres entreprises. Si vous ne le souhaitez pas, il vous suffit de nous écrire à Fashion L'Homme Moderne — Service clientèle — 94971 Créteil Cedex 9, en nous indiquant vos nom, prénom, adresse et numéro de client. Vos données peuvent être communiquées à un tiers concerné dans le cadre d'un changement de contrôle, de fusion, de cession de fonds de commerce ou d'apport partiel actif de Reder SAS. Les 2 chemises en jean sont de même taille et ne peuvent être vendues séparement, prix unitaire de chaque chemise en jean 39 €.





Plus léger que l'air



Moins d'1 kg¹ Jusqu'à 24h d'autonomie² Eco-responsable Châssis en magnésium, recyclé à 90%

Format convertible avec écran tactile

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

1. Les configurations commencent sous 1 kg.

2. Jusqu'à Ž4 heures et 30 minutes sur HP Elite Dragonfly configurée avec processeur Intel® Core™ i5, 8 Go de RAM, pas de WWAN, SSD 128 Go, panneau FHD faible consommation et Intel® Wi-Fi 6 ZX200 + BT5 (802.11 ax Zx2, non-vPro™). La durée de vie de la batterie Windows 10 MM14 varie en fonction de divers facteurs, notamment le modèle du produit, la configuration, les applications chargées, les fonctionnalités, l'utilisation, la fonctionnalité sans fil et les paramètres de gestion de l'alimentation. La capacité maximale de la batterie diminuera naturellement avec le temps et l'utilisation. Voir www.bapco.com pour plus de détails. Intel, le logo Intel, Intel Core, Intel vPro, Core Inside et vPro Inside sont des marques commerciales d'Intel Corporation ou de ses filiales aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. © Copyright 2020 HP Development Company, L.P.