

# Challenges

*L'économie de demain est l'affaire de tous*

## LE FANTASME DE 1929

**ET POURTANT C'EST DIFFÉRENT**

*Emploi, croissance, inflation, dette, commerce mondial...*

*p.40*

**LA BATAILLE  
POUR LAGARDÈRE** *p.12*

# Garder le lien avec vous.

C'est notre mission depuis toujours. Faciliter les échanges, unifier les territoires, n'oublier personne. Plus que jamais dans ces moments difficiles, les postières et les postiers s'engagent sur le terrain pour être un maillon du lien qui nous unit.

**Garder le lien avec** nos aînés en proposant une visite hebdomadaire du facteur de Veiller Sur Mes Parents pendant toute la durée du confinement.

**Garder le lien avec** les élèves en situation de déconnexion numérique en garantissant le retour des devoirs, en partenariat avec le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse.

**Garder le lien avec** les plus fragiles en livrant des paniers repas, des courses ou des médicaments à celles et ceux qui ne peuvent pas se déplacer.

**Garder le lien avec** nos clients allocataires en assurant le versement des prestations sociales dans nos bureaux de poste.

Notre pays traverse une crise inédite. Pour remplir sa mission unique et essentielle, La Poste est là et sera toujours là, au quotidien, avec vous.

# tous engagés

Ben



LA POSTE



Air France propose de reclasser des salariés à la SNCF dans le cadre de son plan de restructuration du réseau domestique.

## La grande braderie de l'automobile s'ouvre le 11 mai

La **Réserve citoyenne** a passé le cap des 300 000 jeunes. Et 90 000 Français ont déjà participé à une mission via [Jeveuxaider.gouv.fr](http://Jeveuxaider.gouv.fr).

Selon Morgan Stanley, les **résultats par action des sociétés cotées** européennes vont baisser de 45% en 2020. Et remonter de 40% en 2021.

La direction de **Go Sport** (Rallye) a annoncé en interne que la vente de l'enseigne était reportée de « plusieurs mois ».

Les **Monuments historiques** ouverts au public vont pouvoir bénéficier de prêts garantis par l'Etat (PGE), y compris ceux appartenant à des particuliers, en direct ou via des SCI.

La direction générale du Trésor planche sur des **mesures fiscales ciblées** visant à doper la consommation, notamment dans l'automobile et la rénovation thermique des logements.

Stéphane Israël, PDG d'Arianespace, devient administrateur référent au conseil du groupe **Carrefour** en remplacement de Philippe Houzé.

Florence Cathiard (Smith Haut Lafitte) anticipe une baisse de 20% des tarifs de **grands crus classés** de Bordeaux.

**Les constructeurs automobiles préparent des offres de déconfinement** pour écouler leurs stocks et faire rentrer de l'argent. Opel propose ainsi des rabais de 2500 euros pour la Corsa électrique et de 6500 euros pour la Grandland X, un SUV hybride rechargeable lancé début 2020. Toujours chez PSA, Citroën et Peugeot offrent près de 5000 euros de discount sur le C5 Aircross et la 308 en cas de reprise. Nissan promet quant à lui sa mini Micra, avec un rabais de 27% sur le neuf. Fiat, Kia et Volkswagen sortent leurs offres d'ici quelques jours.

### Un taux de chômage biaisé

La fiabilité du taux de chômage du premier trimestre, qui sera publié le 14 mai, inquiète l'**Insee**. Il est basé sur son enquête emploi, qui demande aux chô-



R. Milani/H. Lucas/AFP

meurs s'ils sont immédiatement disponibles pour travailler. Et beaucoup vont répondre par la négative en raison du confinement. Du coup, le taux pourrait baisser malgré la hausse de 7,1% des inscriptions à Pôle Emploi en mars.

### Un manager extérieur pour les Peugeot



Hamilton/Réa

Ancien de Bpifrance, le directeur général délégué de FFP, **Bertrand Finet**, sera promu directeur général lors de l'assemblée générale du 18 mai. C'est la première fois depuis la création du holding des Peugeot, en 1929, que celui-ci sera dirigé par un manager extérieur à la famille. Robert Peugeot, actuel PDG, reste président du conseil.

### Bazire vend du LVMH

Administrateur et membre du comité exécutif de LVMH, Nicolas Bazire a vendu le 17 avril 15000 actions du géant de luxe pour 5,4 millions d'euros.



J. Witv/Sipa

### Bernard-Henri Lévy dégaîne

Dans *Ce Virus qui rend fou* (éd. Grasset), disponible en librairie le 10 juin, l'essayiste et philo-

sophe revient sur « *l'art de se soumettre en temps de pandémie* » en se plongeant notamment dans l'histoire de l'hygiénisme et du pouvoir médical, qui prend « *le relais du politique* ».

### L'enseignement privé en difficulté

Environ 10% des établissements de l'enseignement privé sous contrat devraient rapidement rencontrer des difficultés de trésorerie. Le secrétariat général de l'Enseignement catholique constate ainsi une chute brutale des réinscriptions pour l'année 2020-2021. En outre, les fêtes traditionnelles de fin d'année, qui peuvent alimenter les caisses d'écoles, sont annulées.

### Les plans de licenciements débloqués

Après la publication, les 20, 21 et 24 avril, de décrets dérogatoires au principe de suspension des délais administratifs pendant la période d'état d'urgence sanitaire, les plans de sauvegarde de l'emploi et les procédures de rupture conventionnelle peuvent reprendre leur cours.

La CFDT Cheminots recommande au gouvernement de ressusciter le **Conseil national des transports**. Une instance consultative dissoute en 2010.

**Apple** n'a pas recours au chômage partiel en France.

L'Etat néerlandais a changé son représentant au conseil d'**Air France-KLM** juste avant la crise. Il a nommé en février Dirk Jan van den Berg, réputé francophile car passé par l'ENA.

L'ex-ministre et avocate **Noëlle Lenoir** entre au conseil de Sopra Steria.

Gabriel Morin rejoint le cabinet de Christophe Castaner (**Intérieur**) comme conseiller budget, administration territoriale de l'Etat.

Hopscotch lance un rendez-vous « Décideurs pour le monde d'après » avec des patrons et des politiques. Prochain invité, le 5 mai : l'eurodéputé **Stéphane Séjourné**.

**Fermob** prépare pour le déconfinement des restaurants un module intelligent, aimanté sur table, permettant de lire le menu et de prendre les commandes.

**Zeway** (scooters électriques) a levé 15 millions auprès de Demeter, Allianz et WaterStart Capital.



C'est l'agence TBWA qui a été choisie, après compétition, pour orchestrer le lancement de Salto, le Netflix à la française.

## La crise de Presstalis divise quotidiens et magazines

Pour fêter la réouverture des cinémas, **M6** leur offrira une campagne de publicité sur ses antennes. Un geste pas tout à fait désintéressé, car la filiale cinéma de M6, SND, a plusieurs films prêts : *Kaamelott*, *Divorce Club* avec Michaël Youn, *Les Apparences* ou encore *Attention au départ*.

En pleine crise de Presstalis, le groupe Lagardère étudierait discrètement une distribution des journaux et des magazines dans ses kiosques **Relay** via le service de distribution de sa filiale Hachette Livre.

Clément Delpirou, le directeur général de l'activité presse (*Libération*, *L'Express*) d'**Altice Média**, qui quittera le groupe fin juin, devrait rejoindre le promoteur immobilier IAD. Son départ suit celui du directeur exécutif du pôle médias, Damien Bernet, en début d'année, et du patron de la régie publicitaire, Pierre-Henry Médan, annoncé en début de semaine.

Parmi les films qui n'ont pu être lancés en salles, aucun n'a utilisé la possibilité ouverte par le CNC, celle d'une **sortie directe en VOD** (vidéo à la demande). Car elle est bien moins intéressante pour les ayants droit qu'un ticket de cinéma.

**Pénalisée par le confinement** et emboîchée dans des négociations sans fin sur la survie de Presstalis, la presse sent son souffle. La cessation de paiements du distributeur a été actée le 24 avril, le dépôt de bilan est reporté au 12 mai, faute d'accord sur le plan de



relance défendu par les quotidiens ou la proposition de reconfiguration en deux systèmes distincts soutenue par la coopérative des maga-

zines. Le distributeur doit 120 millions d'euros aux différents titres, les recettes des ventes de ces dernières semaines. Les petits groupes de presse indépendants sont impactés par ce trou dans la caisse. Franck Annese, patron de So Press (*Society*), attend plus de 200 000 euros de remboursement et gère son budget au cordeau. « On met moins de papier chez les marchands de journaux. On a même baissé le prix de *Society*, alors que les taux d'inventures sont très bas. Nous avons été désinformés par Presstalis, je n'arrive

plus à prévoir », peste-t-il, en espérant que la situation se redresse au plus vite. Heureusement, *Society* a tout de même gagné 4 000 abonnés papier.

Alors que de nombreux kiosques et points de vente Relay sont fermés, la baisse des ventes est moins forte qu'attendu. *Marianne*, par exemple, a vendu 45 000 exemplaires au numéro la semaine dernière. Le titre a augmenté son tirage de 10 000 exemplaires et écoule de 10% à 15% de magazines supplémentaires. « Nous avons seulement réduit la pagination des rubriques loisirs », explique **Frédéric Cassegrain**, son directeur général. *Si Presstalis ne nous paie pas ces numéros, nous allons creuser notre déficit, mais notre actionnaire suit.* » A l'inverse, « *Presstalis est un sujet qui préoccupe le groupe L'Equipe, mais n'influence pas sa politique de vente au numéro* », selon le directeur général, Jean-Louis Pelé.

Chacun tient sa position lors de ce bras de fer entre quotidiens et magazines. Dans la dernière proposition de l'administratrice judiciaire, les petits éditeurs de magazines pourraient quitter Presstalis sans participer au coût du plan de redressement.

L. L.

## Canal+ et beIN Sports lâchent un ballon d'oxygène pour la Ligue 1

**Un petit pas qui ne règle pas toute la question.** Canal+ et beIN Sports ont annoncé le 24 avril avoir trouvé un accord avec les présidents des clubs représentant la Ligue de football professionnel (LFP). Les deux diffuseurs vont régler une partie des droits télévisés qu'ils leur devaient. « C'est une bouffée d'oxygène pour de nombreux clubs de Ligue 1, qui n'ont plus actuellement que les droits télévisés comme source de revenus », estime Virgile Caillet, délégué général de l'Union Sport & Cycles. Mais les chaînes se sont conten-

tées de régler les droits des matchs déjà joués, en attendant de savoir si le championnat pourra se terminer. Canal+ devait initialement verser 110 millions d'euros pour la fin de la saison, dont 43 millions pour des matchs déjà joués. De son côté, beIN Sports devait 42 millions. Mediapro, détenteur des droits du championnat dès la saison prochaine, avait proposé de diffuser la fin de la saison en cas de blocage. « Un pur coup de com', selon Virgile Caillet. Ils ne sont pas prêts techniquement. »

A. S.

La crise du Covid-19, qui pèse sur les ventes et les revenus publicitaires, est mal tombée pour **La Croix**, qui a lancé le 4 octobre dernier son supplément hebdomadaire *La Croix l'hebdo*. « On va vers une année de perte d'exploitation qu'il va falloir accepter et digérer », explique le directeur délégué Arnaud Broustet. *Il faudra trouver très vite des lignes de force et de rebond.* »

Les vingt nouveaux actionnaires des **Cahiers du cinéma** se sont accordés sur le choix de Marcos Uzal, jusqu'alors critique à *Libération*, comme nouveau rédacteur en chef de la revue. La nouvelle équipe se met en place pour réaliser le numéro qui paraîtra début juin.

Le **Festival d'animation d'Annecy** s'accompagnera d'une version numérique. Une nouveauté cruciale pour les étudiants des écoles d'animation : ils pourront ainsi y exposer leurs travaux de fin d'études, comme d'habitude.

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



Fréquence Paris : 87,8 MHz



**RENAULT**  
La vie, avec passion

# Nouvelle Renault ZOE

L'électrique pour tous.



© J. Steinhaber.

Jusqu'à  
**395 km**  
d'autonomie WLTP\*

Rendez-vous sur [renault.fr](https://www.renault.fr)



Gamme Nouvelle Renault ZOE : consommations min/max (Wh/km) : 172/177. Émissions de CO<sub>2</sub> : 0 à l'usage, hors pièces d'usure.

\* Jusqu'à 395 kilomètres d'autonomie WLTP (Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedures), selon version et équipements.

   [renault.fr](https://www.renault.fr)

## La crise accélère la collectivisation de l'économie

**Le confinement a entraîné une baisse de 49% du PIB marchand**, selon l'Insee. En prenant en compte le « non marchand » (administrations, enseignement, santé humaine, action sociale), le recul est limité à 35%. La prévision gouvernementale d'un plongeon de 8% du PIB en 2020 aurait été pire s'il n'y avait eu cet « Airbag social », renforcé par des mesures exceptionnelles comme le chômage partiel. Avec la crise, la montée en

puissance du « non marchand » s'accélère. Sa part dans le PIB, à ne pas confondre avec celle des dépenses publiques (56% du PIB), est passée de 16% à 22% depuis 1970. Selon l'institut Efstat, elle devrait atteindre 33% fin 2020. Elle pourrait ensuite baisser avec la reprise de l'industrie, de la construction, et surtout des services marchands (commerce, immobilier, transport...), principaux contributeurs du PIB.

**Dominique Thiébaud**

### LEÇON N° 1

#### Socialisation

Outre les fonctions régaliennes (police, défense...), le « non marchand » comprend des services (santé, enseignement, collectivités locales...) dont l'activité n'a cessé de se développer depuis les années 1960. La gestion sociale et sanitaire de la crise va accélérer le phénomène en 2020.

### LEÇON N° 2

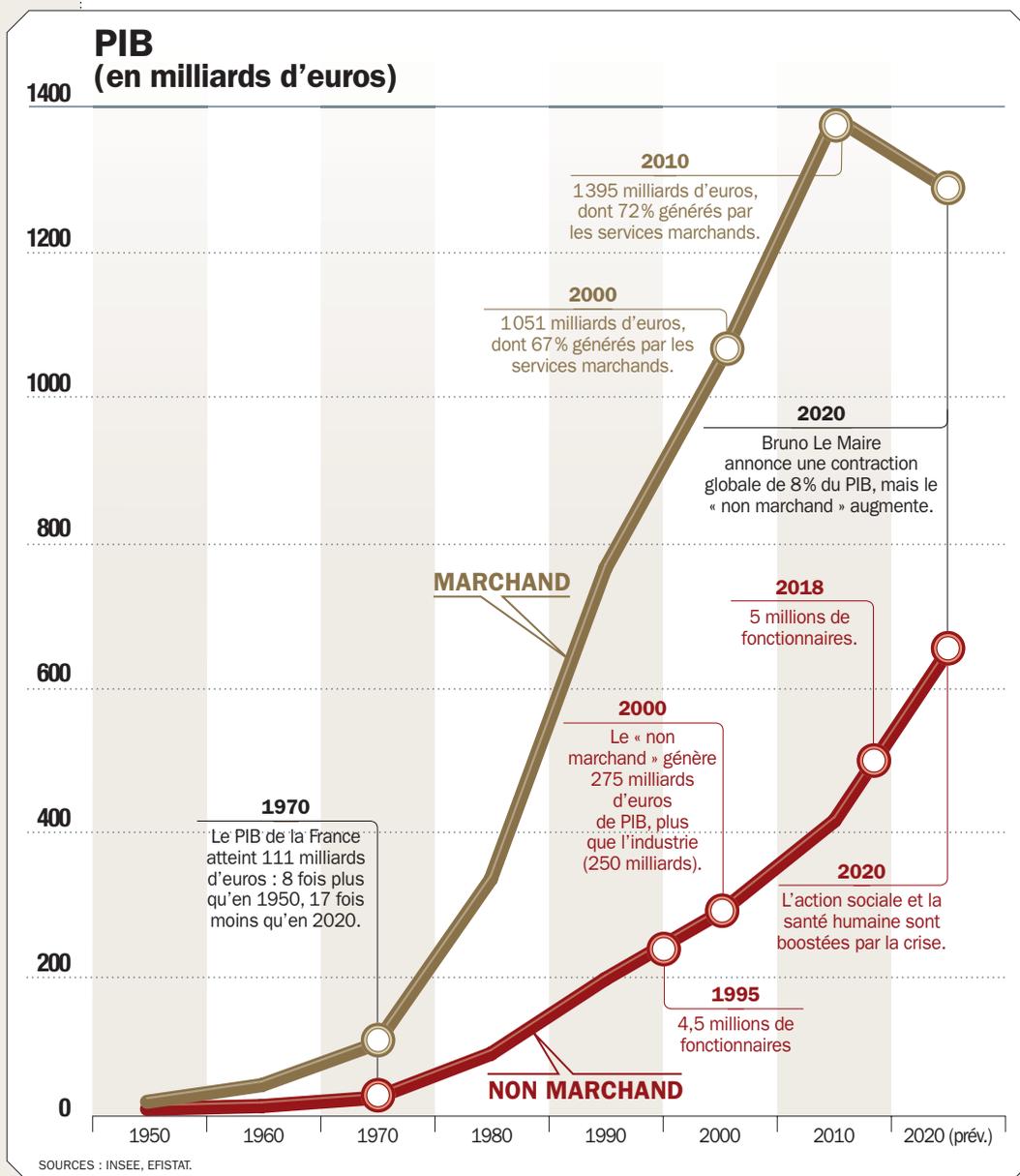
#### Décélération

La France s'est immensément enrichie. Selon la Banque mondiale, le PIB par habitant a été multiplié par 30 depuis 1960. Mais, durant la décennie précédant le choc de 2020, la croissance française était devenue atone. De 2009 à 2019, le PIB par habitant n'a pas progressé. Cette année, il va fortement baisser.

### LEÇON N° 3

#### Mutation

Les composantes du PIB ont évolué. L'industrie et l'agriculture représentaient encore 28% de l'activité en 1980. Aujourd'hui, c'est 16%. La France est devenue une économie de services marchands (56% du PIB en 2019). La perte d'activité de ce secteur sera partiellement compensée par la montée en puissance du « non marchand », qui a un rôle central dans la gestion de crise.



LES SOIGNANTS SONT EN PREMIÈRE LIGNE  
ET LEUR COURAGE NOUS OBLIGE.  
ILS JOUENT LEUR RÔLE, AVEC UNE ABNÉGATION ET UNE DIGNITÉ  
QU'IL SERA BON DE CONSIDÉRER UNE FOIS LA CRISE PASSÉE.  
SI NOUS NE FAISONS RIEN ALORS QU'ILS SE RELAIENT JOUR  
ET NUIT POUR SAUVER DES VIES ET RENDRE À LA NATION UNE  
POPULATION Saine ET SOignée, QUE SE PASSERA-T-IL  
UNE FOIS LEUR TRAVAIL ACCOMPLI ? PARCE  
QU'UNE MACHINE QUI S'EST ARRÊTÉE NE REDÉMARRE  
PAS DU JOUR AU LENDEMAIN. PARCE QUE NOUS  
TENONS À NOS COLLABORATEURS ET À LEUR  
SAVOIR-FAIRE. PARCE QUE LES CHEFS D'ENTREPRISES  
SONT LES SOIGNANTS DE L'ÉCONOMIE. PARCE QUE C'EST  
UN DEVOIR POUR NOTRE NATION, CHEZ REALITES,  
**NOUS TRAVAILLONS**

PARCE QU'IL SERA INSUPPORTABLE ET TROP ÉPROUVANT POUR CHACUN D'ENTRE NOUS D'ENCHAINER  
UNE CRISE SANITAIRE AVEC UNE CRISE ÉCONOMIQUE DE GRANDE AMPLÉUR. PARCE QUE PRENDRE  
CE RISQUE, C'EST S'EXPOSER À UNE CRISE SOCIALE DANS UN PAYS FRAGILE, ET NOUS LE SAVONS,  
L'HISTOIRE ET LA PHILOSOPHIE NOUS L'ONT ENSEIGNÉ, À LA FIN DE CETTE ÉQUATION, IL Y A  
UNE CRISE ULTIME, CELLE DE LA DÉMOCRATIE. IL Y AURA UN AVANT ET UN APRÈS.  
ACCORDEZ-NOUS DE REMETTRE PROGRESSIVEMENT LA FRANCE AU TRAVAIL.  
C'EST IMPÉRATIF. C'EST LÀ NOTRE RESPONSABILITÉ, CHACUN  
À NOTRE PLACE, AVEC MESURE ET CONSCIENCE, MAINTENANT,

**POUR DEMAIN.**

 **REALITES**  
L'INTELLIGENCE DES TERRITOIRES

[www.groupe-realites.com](http://www.groupe-realites.com)

## Regards

Un Italien **se lave les mains** 14 fois par jour. C'est 13 fois pour un Français, 12 pour un Américain, 10 pour un Allemand, 6 pour un Chinois.

3,7 milliards de personnes n'ont pas d'accès à **Internet**.

En 2019, les **importations de vêtements** dans l'Union européenne ont représenté 80 milliards d'euros, dont 29% en provenance de Chine et 19% du Bangladesh.

Depuis le début de l'année, l'action **Amazon** a progressé de 32%.

En 10 ans, les **exportations de livres** de l'Union européenne sont passées de 1,6 milliard à 1,9 milliard d'euros.

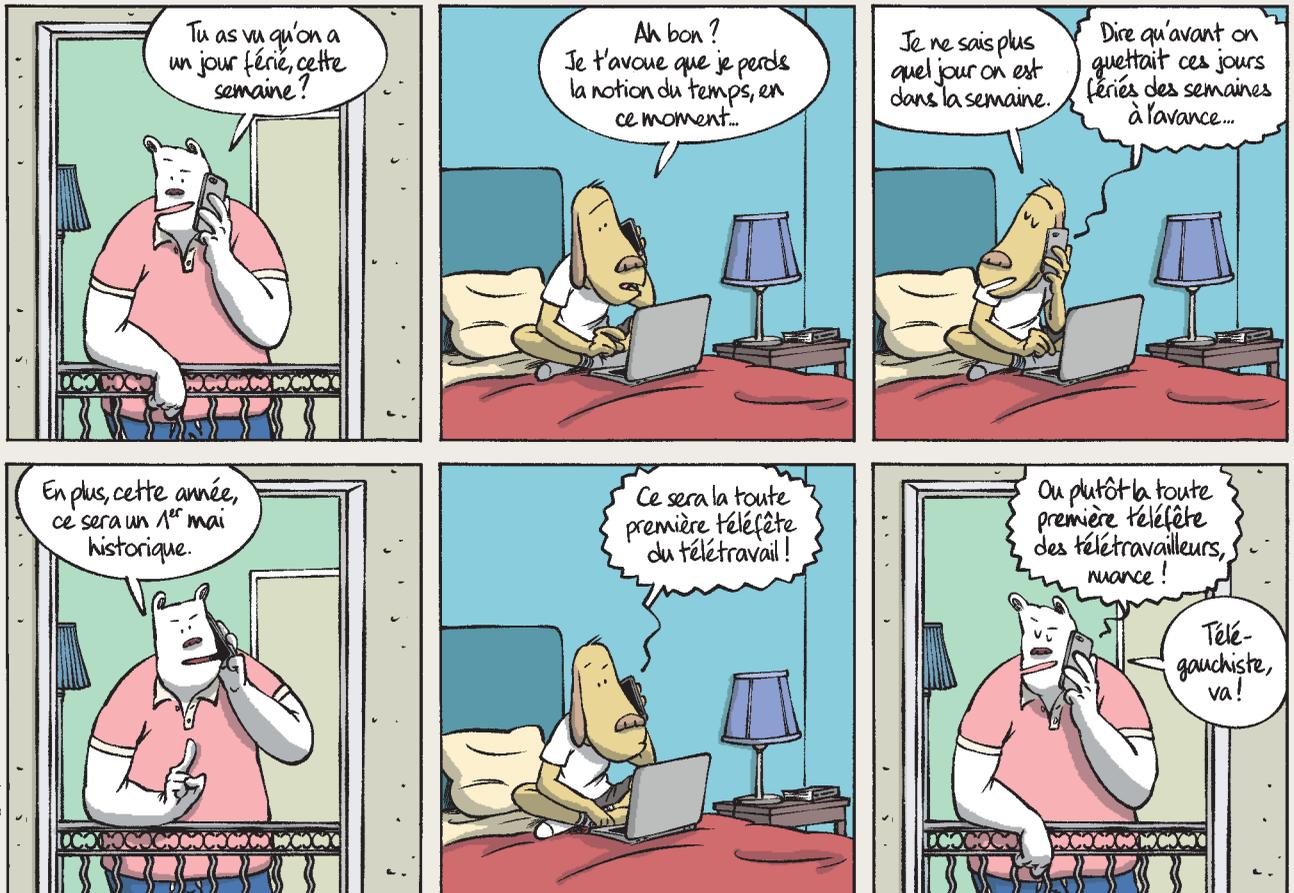
Les femmes représentent 37% des **étudiants en technologies de l'information** en Belgique. C'est 32% en Roumanie et en Bulgarie, 16% en France.

84% des travailleurs des **sociétés de transport** européennes sont des hommes, 73% ont plus de 35 ans.

Prix d'une pinte de **bière** : 5,70 euros à Madrid, 6 à Edimbourg, 7,30 à Londres et Paris, 9 à Hong-kong.

60% des Européens ont **acheté en ligne** en 2019.

### En direct de mon Open Space, par James



# SAISON 2021 ouverture des abonnements

## OPÉRA

7 DEATHS OF MARIA CALLAS  
Nikodijević / Gamzou / Abramović

L'ÉLIXIR D'AMOUR Donizetti / Frizza / Pelly

CARMEN Bizet / Hindoyan, Wilson / Biéto

IPHIGÉNIE EN TAURIDE Gluck / Hengelbrock / Warlikowski

SIEGFRIED Wagner / Jordan / Biéto

LA FILLE DE NEIGE Rimski-Korsakov / Tatarnikov / Tcherniakov

LE CRÉPUSCULE DES DIEUX Wagner / Jordan / Biéto

FESTIVAL RING 2020 Wagner / Jordan / Biéto

LA TRAVIATA Verdi / Gaffigan / Stone

LA FLÛTE ENCHANTÉE Mozart / Meister / Carsen

LE TROUVÈRE Verdi / Luisotti / Ollé

CAPRICCIO Strauss / Albrecht / Carsen

AIDA Verdi / Mariotti / De Beer

FAUST Gounod / Viotti / Kratzer

TOSCA Puccini / Sagripanti, Ettinger / Audi

LA DAME DE PIQUE

Tchaïkovski / Barenboim, Ljnyv / Tcherniakov

LE SOULIER DE SATIN Dalbavie / Nordey

## BALLET

GALA Ouverture de la saison de danse

SHECHTER / ROBBINS / PITE

The Art of not Looking Back / In the Night / The Seasons' Canon

CHERKAOUI / EYAL / ASHTON

Shéhérazade / L'Après-midi d'un faune / Rhapsody

JIRÍ KYLIÁN

Petite mort / Doux mensonges / Stepping Stones / Sechs Tänze

LA BAYADÈRE Minkus / Noureev

PEEPING TOM Compagnie invitée

SADEH21 Naharin

LE PARC Mozart, Vejvoda / Preljocaj

JEUNES DANSEURS DE L'OPÉRA

NOTRE-DAME DE PARIS Jarre / Petit

ÉCOLE DE DANSE

Démonstrations – Spectacle – Gala des Écoles de danse

HOMMAGE À ROLAND PETIT

Le Jeune Homme et la Mort / Carmen / Le Rendez-vous

ROMÉO ET JULIETTE Prokofiev / Noureev

## CONCERTS SYMPHONIQUES ET MUSIQUE DE CHAMBRE

#ONP2021  
OPERADPARIS.FR

**INVESTIR  
POUR UN  
AVENIR  
DURABLE**



**Événement**  
**La bataille pour Lagardère**

Arnaud Lagardère et ses soutiens lâchent leurs coups face au fonds Amber Capital, avant une assemblée générale des actionnaires décisive. p.12



**Rencontre**  
**Pour un giga plan Marshall**

Le commissaire européen au Marché intérieur appelle les Etats à la mobilisation, à la solidarité et à la discipline. p.24

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

**Pour rejoindre la rédaction**  
Tél. : 01-58-65-03-03

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

**Pour rejoindre la publicité**  
Tél. : 01-44-88-97-70

Pour avoir un poste en direct : 01-44-88 suivi du numéro de poste. Mediajobs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris



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

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

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

**Avant-premières**

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

**Événement**

- 12 Jours décisifs dans la saga Lagardère. La bataille fait rage entre le camp d'Arnaud Lagardère et le fonds de Joseph Oughourlian.

**France**

- 16 La France derrière l'Allemagne en matière de milliards distribués pour sauver l'économie.
- 18 En toute indiscretion, par Nicolas Domenach.

- 20 La ruée sur les masques.
- 21 L'éditorial d'André Comte-Sponville.
- 22 Une appli de déconfinement qui divise... jusque dans la majorité.
- 23 L'œil de Ghislaine Ottenheimer.

**Monde**

- 24 Rencontre avec Thierry Breton, commissaire européen.
- 26 Le Japon multiplie les incohérences.
- Notre sélection de The Economist**  
Traduction : Gilles Berton.
- 27 Les Pays-Bas seuls contre tous.
- 28 Israël rompt l'embellie avec les Palestiniens.
- 29 Leaders. L'Amérique, plus unie qu'il n'y paraît.

**DIRECTION-RÉDACTION**

**Directeur** Claude PERDRIEL  
**Directeur de la rédaction** Vincent BEAUFILS (03-01).  
**Directeur délégué de la rédaction** Pierre-Henri de MENTHON (03-08).  
**Rédacteurs en chef** Thierry FABRE (03-12), Gilles FONTAINE (03-52), Ghislaine OTTENHEIMER (09-74), Laurent UBERTIN-VALLERON - édition (03-48).  
**Rédacteurs en chef adjoints** Kira MITROFANOFF (03-24), Thuy-Diep NGUYEN (03-25), Grégoire PINSON (03-13).  
**Directeur artistique** Thierry VERRET (03-56).  
**Couverture** Dominique PASQUET.  
**Conseillers de la rédaction** Patrick FAUCONNIER, Airy ROUTIER, Nicolas DOMENACH.

**RÉDACTION**

Anne-Marie ROCOCO - grand reporter (03-30).  
**France** David BENSOUSSAN (09-76) - grand reporter, Laurent FARGUES (03-21), Florian FAYOLLE (09-96), Alice MERIEUX (03-23).  
**International** Sabine SYRUS-ARNAUD - chef de rubrique (03-15), Jean-Pierre DE LA ROCQUE - grand reporter (09-91).  
**Industrie - Finance** Vincent LAMIGON - grand reporter (03-19), Nicolas STEIL - grand reporter (03-32), Alain-Gabriel VERDEVOYE - grand reporter (03-31).

**Services - Grande consommation**

Jean-François ARNAUD - grand reporter (09-72), Claire BOULEAU (03-28), Pauline DAMOUR (03-11).  
**High-tech - Médias** Marc BAUDRILLER - chef de rubrique (03-51), Véronique GROUSSARD - chef de rubrique (01-44-88-35-95), Delphine DÉCHAUX (03-20), Léa LEJEUNE (09-97), Paul LOUBÈRE - grand reporter (03-22).  
**Finances privées** Eric TRÉGIER - chef de rubrique (03-09), Virginie GROLLEAU (03-27), Damien PELLE (03-26).  
**Affaires privées** Bertrand FRAYSSE - chef de rubrique (03-18).  
**Correspondant** Philippe BOUTLET-GERCOURT (New York).  
**Assistants** Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

**CHALLENGES.FR**

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

**EDITION**

**Secrétaire de rédaction** Stéphanie IONNIKOFF - secrétaire générale de rédaction, Christophe BAZIRE - premier secrétaire de rédaction, Emmanuelle HAMOU.



Svensen/Getty Images/AFP - Ann Roman Picture Library



Avant-propos

par Vincent Beauflis

## La perspective du 11 mai **Courage, déconfinons!**

L'APPROCHE DU DÉCONFINEMENT, qui devrait être une libération, multiplie les sources d'angoisse. Certes, les chiffres égrenés chaque soir par le directeur de la Santé montrent que le plus fort de l'épidémie est passé; mais ce virus, particulièrement retors, pourrait ne pas s'attaquer aux seules voies respiratoires, nous apprend Dominique Leglu, directrice des rédactions de nos cousins *Science et Avenir* et *La Recherche* (p. 39). Certes, la promesse du 11 mai nous offre une perspective de reprise d'une vie normale, et pas seulement pour aller chez le coiffeur (p. 32); mais la seule vue d'une cabine d'avion sur un vol Paris-Marseille où les passagers, sans masque, occupent chaque siège suscite l'émoi. Et pourtant, rappelle Air France, il faut 85% de taux d'occupation pour commencer à gagner de l'argent dans le transport aérien. Faut-il donc, en attendant un vaccin, clouer au sol nos Airbus et Boeing? « *Sacrifier la santé à la rentabilité? Pas question* », tranche André Comte-Sponville (p. 21), avant de corriger: « *Mais pas question de sacrifier durablement l'économie à la santé, nous n'y survivrions pas.* » Notre philosophe éditorialiste multiplie les interventions sur les plateaux avec un message que l'on pourrait résumer ainsi: ne cédon pas à la panique. Compliqué, dans un pays où 68% des Français disent avoir « *très peur* » ou « *plutôt peur* » du coronavirus, le taux le plus élevé des pays occidentaux (60% au Canada, 56% au Royaume-Uni, 49% aux Etats-Unis, 44% en Allemagne). Seule l'Italie est plus inquiète (à 72%), selon l'étude de l'institut britannique YouGov, qui montre une nouvelle fois combien la France est rongée par *La Société de défiance*, mise à nu il y a déjà longtemps par le livre de notre chroniqueur, l'économiste Pierre Cahuc, et Yann Algan. « *Le contraire de la peur, ce n'est pas le courage, c'est la confiance* », avance en effet Comte-Sponville. Ce message nous tient tellement à cœur à *Challenges* que nous avons choisi désormais de vous proposer chaque semaine un éditorial du philosophe. C'est avec cette même perspective que nous avons titré l'enquête de couverture « *Le fantôme de 1929* ». Fantôme? « *Production de l'imagination par laquelle on cherche à échapper à l'emprise de la réalité* », dit *Le Robert*. Or, la réalité commande d'admettre, comme l'indiquent notre sous-titre et l'interview de l'économiste Daniel Cohen, que « *pourtant, c'est différent* », n'en déplaise aux Cassandre, y compris Bruno Le Maire. En revanche, le ministre de l'Economie, qui se démultiplie, partagera cette conviction de Comte-Sponville: « *Si on se laisse paralyser par la peur de mourir, comment agir? Et si l'on n'agit pas, à quoi bon vivre?* » ■

B. Delessard/Challenges

### En couverture

## Le fantôme de 1929

Et pourtant, la crise actuelle est différente : croissance, emploi, dette, commerce... p.40



J. Graham/Reuters-Réa

### Portrait Joe Biden, candidat confiné

Le démocrate est pour l'instant un observateur des outrances de Donald Trump. p.50

### Entreprise

- 30 Trois capitaines sur le pont.
- 32 A quoi rêvent les consommateurs.
- 34 L'Etat favoriserait-il les fleurons de l'e-commerce français?
- 36 eBay se dépoussière pour retrouver son éclat en France.
- 38 Facebook surfe sur le confinement.
- 39 La veille de Dominique Leglu. Le carnet.

### En couverture

- 40 Pourquoi 2020 n'est pas 1929.
- 42 « Les gouvernants ont tiré les leçons des erreurs », explique l'économiste Daniel Cohen.
- 44 Comment les Etats mobilisent les armes budgétaire et monétaire.
- 48 Bourse, banques, automobiles, fortunes... Ce qui a changé.

### Coulisses

- 50 Portrait de Joe Biden, candidat à la présidentielle américaine.

### Finances privées

- 54 Mettre des fonds eurocroissance dans son assurance-vie.
- 56 Immobilier. Le conseil de Marc Fiorentino.

### Affaires privées

- 58 Tendence. Un nouveau Travel Book de Louis Vuitton, une montre Frédérique Constant, le OnePlus 8 Pro...
- 60 Pour le plaisir. Dans la bulle champenoise de Vitalie Taittinger.
- 63 Livres par Maurice Szafran.
- 64 Tentations. Le théâtre en ligne.
- 66 Double je, de Pierre-Henri de Menthon et Airy Routier.

**Chef de studio** Dominique CONTENT.  
**Maquette** Isabelle ATLAN, Armelle DUBREIL, Corine POULARD.  
**Céiste** RYKIEWICZ.  
**Photo** Isabelle PACOREL (03-57), Laurent VERDIER (03-50).

**NUMÉRIQUE**  
**Responsable projets digitaux** Clémence BALDOUIN (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**  
MediaObs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris.  
Tél. : 01-44-88-97-70. Fax : 01-44-88-97-79.  
Poste en direct : 01-44-88 + numéro de poste.  
E-mail : initiale du prénom + nom@mediaobs.com.  
**Directeur général** Corinne ROUGÉ (93-70).  
**Directeur délégué** Philippe LÉONARD (89-18).  
**Directeur de publicité** Benjamin COURCHAURE (97-50), avec Céline CLAMAGRAND (89-17), assistés de Séverine LECLERC (89-11).  
**Directeur 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/Édition** Cécile AUBRY (89-05).  
**Gestion** Catherine FERNANDES (89-20).  
www.mediaobs.com

**DIRECTEUR DÉLÉGUÉ** Elisabeth DESCOMBES.  
**ADMINISTRATION**  
**Secrétaire général** Jean-Claude ROSSIGNOL.  
**Directeur commercial et numérique** Valéry SOURIEAU.  
**Direction administrative et RH** Jaye REIG.  
**Abonnements** Luc BONARDI - directeur.  
**Ventes aux entreprises** Joëlle HEZARD.  
**Fabrication** Christophe PERRUSSON, Thibault QUÉRÉ.  
**Imprimerie** Roto France, Lognes.

## Challenges

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

# Evénement



Photoper/Voix Du Nord/Maxepp

**JOSEPH OUGHOURLIAN**, 48 ans.

**Fonction** : président et fondateur du fonds Amber Capital.

**Participation** : 18%.

**Droits de vote** : 14%.

Supprimer la commandite, faire tomber Arnaud Lagardère, resserrer la stratégie et la gestion : Joseph Oughourlian mène l'offensive depuis des mois.

**ARNAUD LAGARDÈRE**, 59 ans.

**Fonction** : Gérant commandité du groupe Lagardère.

**Participation** : 7,3%.

**Droits de vote** : 11%.

Lors de l'assemblée générale du groupe qui porte son nom, le fils de Jean-Luc Lagardère jouera son statut de gérant commandité : stop ou encore.

Hamilton/Rea



Lagardère

**DUEL AU SOMMET POUR LA GOUVERNANCE...**

## Jours décisifs dans la bataille pour Lagardère

*D'un côté, un empire historique de l'édition et des médias en perte de vitesse. De l'autre, un fonds activiste prêt au coup de force à l'assemblée du 5 mai. Le choc de deux visions du capitalisme. Avec un casting prestigieux.*

C'est la saga business de l'année. Une bataille d'actionnaires comme la place de Paris n'en avait plus connu depuis bien longtemps. Entre vaudeville et western spaghetti, l'histoire se dénouera le 5 mai lors d'une assemblée générale à huis clos. Confinement oblige. La cible : Arnaud Lagardère et son groupe du même nom, ancienne gloire du capitalisme tricolore, dont le périmètre couvre aujourd'hui le champion français de l'édition Hachette, une place de leader mondial dans le *travel retail* – les commerces dans les gares et aéroports – ainsi que plusieurs belles marques dans l'univers des médias : *Le Journal du dimanche*, *Paris-Match* et Europe 1. Le tout représente un chiffre d'affaires

de 7 milliards d'euros. Et c'est ce petit empire que lorgne Amber Capital, un fonds d'investissement basé à Londres, dirigé par le Français Joseph Oughourlian.

### Renouvellement du conseil

Les prochains jours vont être décisifs. Entre les deux camps, tous les coups semblent désormais permis dans cette affaire rocambolesque au casting très prestigieux : le patron du fonds souverain du Qatar y croise les hommes d'affaires Vincent Bolloré et Marc Ladreit de Lacharrière, l'ancien président Nicolas Sarkozy ou l'ex-patron de la SNCF Guillaume Pepy.

Le conflit couve depuis plusieurs mois mais il a éclaté au grand jour il y a quelques semaines, fin mars,

lorsque Joseph Oughourlian a dévoilé les détails de son plan Stronger Lagardère, un ensemble de « propositions pour renforcer Lagardère ». Le financier, qui achète des pages de publicité dans la presse, parle de « programme de campagne électorale », en vue de l'assemblée du 5 mai. Mais c'est bien à un réquisitoire que se livre le patron du fonds Amber Capital contre le gérant du groupe, ses méthodes de gouvernance et de management. Engagé depuis 2016 au capital de l'entreprise et dans un combat larvé contre Arnaud Lagardère, il a décidé de passer à l'action. L'alignement des planètes est parfait. Le financier se sent en position de force pour prendre le contrôle du conseil de surveillance, lequel devra se prononcer, en mars



**AHMAD MOHAMMED AL-SAYED**  
**Fonction** : président de Qatar Investment Authority.  
**Participation** : 13%.  
**Droits de vote** : 19,4%.  
 Fidèle à Arnaud Lagardère, le président du fonds qatari a, par le passé, laissé planer des doutes sur son soutien à l'héritier de Jean-Luc Lagardère.



**MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE**, 79 ans.  
**Fonction** : propriétaire de Fimalac.  
**Participation** : 3%.  
**Droits de vote** : NC  
 Silencieux comme à son habitude, le financier a pris des participations sans passer la barre des 5%, a priori pour soutenir Arnaud Lagardère.



**VINCENT BOLLORÉ**, 68 ans.  
**Fonction** : propriétaire de Vivendi.  
**Participation** : 11%.  
**Droits de vote** : 8,2%.  
 Le groupe Vivendi s'est engagé très vite dans la bataille, accumulant les rachats d'actions. Un vrai soutien d'Arnaud Lagardère ?



**ERIC LOMBARD**, 61 ans.  
**Fonction** : directeur général de la Caisse des dépôts.  
**Participation** : 3,35%.  
**Droits de vote** : 4,77%.  
 C'est l'un des arbitres de cette bataille où chaque actionnaire sera décisif. Derrière lui, c'est la position de l'Etat qui sera analysée.

## ...AVEC QUATRE ACTIONNAIRES EN EMBUSCADE

2021, comme il le fait tous les six ans, sur le renouvellement du mandat de gérant d'Arnaud Lagardère. Son programme aux allures de tentative de putsch démarre donc par le renouvellement quasi complet du conseil – huit membres sur dix – lors de l'assemblée générale du 5 mai. Et la nomination à sa tête de Patrick Sayer, l'ancien patron d'Eurazeo. La méthode est brutale. « *C'est un combat personnel de la part du patron d'Amber, un sujet purement d'ego, décrypte un banquier parisien. Oughourlian et Sayer veulent exister sur la place de Paris.* »

Longtemps resté silencieux, le camp Lagardère est finalement sorti du bois, au cours des dernières semaines, pour parer les attaques. Et rendre coup pour coup. Une campagne de communication savamment orchestrée par la patronne d'Image 7, Anne Méaux, grande spécialiste des situations de crise. D'un naturel généralement discret, Patrick Valroff, le président du conseil de surveillance depuis 2018, a dénoncé « *une tentative de hold-up* » de la part d'Amber, dans une interview au *Figaro*.

Mais, pour une partie de l'entourage d'Arnaud Lagardère, cette affaire dépasse la querelle de personnes. Deux visions du monde s'affrontent, selon ce proche, qui tient à garder l'anonymat : « *D'un côté, les fonds*

*activistes, soutenus par The Financial Times et les agences de notations, qui constituent l'avant-garde du capitalisme à l'anglo-saxonne décomplexé, ne cherchant qu'à réduire les coûts et à vendre les groupes par appartement. De l'autre, les tenants du capitalisme familial de long terme qui cherchent à pérenniser l'entreprise, comme Arnaud Lagardère, Marc Ladreit de Lacharrière ou Vincent Bolloré.* » Les deux derniers ne sont pas cités au hasard. Respectivement propriétaires de Fimalac et de Vivendi, ils sont récemment entrés au capital de Lagardère. Et, officiellement, ces deux apôtres du capitalisme familial sont venus en ami, sur le long terme.

### Deux entités dans le viseur

Cette thèse poussée par le camp d'en face agace profondément Joseph Oughourlian, qui repousse la qualification d'activiste. Il refuse d'être comparé à ces fonds américains qui, à la manière du new-yorkais Elliott Management, tentent de dicter leur loi aux états-majors des entreprises du CAC 40. Lui se voit comme un « *gestionnaire actif* ». Nuance. Son « *fonds de valeur* », explique-t-il, achète des titres décotés avec un fort potentiel d'évolution. Et avec Lagardère, il estime avoir mis dans le mille. Aujourd'hui

située autour de 2 milliards d'euros, la valeur de la société a fondu de plus de 80% en vingt ans, près de 40% depuis 2016.

Passé en quatre ans de 3% à plus de 16% du capital, le fonds Amber a certes obtenu des concessions de la part de Lagardère durant cette période. Le groupe a procédé à une importante réduction du nombre d'actifs, notamment dans le sport et les médias. « *Le management nous a suivis au départ mais il est devenu de plus en plus hostile et il a commencé à nous faire des procès à droite, à gauche* », déplore Joseph Oughourlian, qui dénonce la destruction de valeur derrière les 10 milliards d'actifs vendus depuis la mort du père d'Arnaud, Jean-Luc Lagardère, il y a dix-sept ans. « *Cela fait trois ans qu'il recentre le groupe sur ses deux métiers, commente un proche de Lagardère. Il a fait le boulot et commence seulement à le faire savoir.* »

Le patron d'Amber est loin d'être convaincu. Dans son collimateur figurent surtout deux entités dans l'organigramme complexe du groupe organisé en société en commandite par action. Cette structure peu fréquente – également en œuvre chez Michelin ou Hermès – offre des prérogatives accrues au commandité, Arnaud Lagardère. Mais, selon Amber, cette organisation ►►►

### LA PERTE DE VALEUR S'ACCÉLÈRE



Aujourd'hui située autour de 2 milliards d'euros, la valeur de la société a fondu de plus de 80% en vingt ans, près de 40% depuis 2016.

## Avis de tempête au 4, rue de Presbourg, QG de Lagardère

Depuis la mort de Jean-Luc Lagardère en mars 2003, la vie était agréable et feutrée au 4, rue de Presbourg, à deux pas de la place de l'Etoile, à Paris. Le 5 mai, lors de l'assemblée générale cruciale pour l'avenir du groupe, ses cinq occupants, tous membres du comité exécutif, joueront la poursuite ou la fin de l'aventure. Au rez-de-chaussée, Pierre Leroy, 71 ans, cogérant de la holding Lagardère SCA depuis 2004, dispose d'un vaste bureau orné de livres anciens. Au premier, le bureau d'Arnaud Lagardère. Sur le même palier, Thierry Funck-Brentano, 73 ans, cogérant depuis 2010. Le président du conseil de surveillance Patrick Valroff, le directeur financier Gérard Adsuar et le communicant Ramzi Khiroun se partagent le second étage et la vue imprenable sur l'Etoile.

Pour Joseph Oughourlian, patron d'Amber Capital, le quintet coûte trop cher. Depuis 2003, le comité exécutif a reçu du groupe Lagardère 336 millions d'euros, calcule le fonds, alors qu'il a dans le même temps détruit « plus de dix fois ce montant en valeur ».



**Siège de Lagardère, près de l'Etoile, à Paris. Pour Amber Capital, ses cinq occupants coûtent trop cher.**

Stephane Lagoutte pour Challenges

Dans cette enveloppe, Amber relève 156 millions de rémunération nette des habitants de la rue de Presbourg et 58 millions « d'autres coûts » mal définis. Tout est légal, protestent Arnaud Lagardère et Patrick Valroff, également président du

comité d'audit, dans un courrier aux actionnaires. Les coûts de la structure Lagardère Capital & Management qui rémunère les membres du comité exécutif sont examinés chaque année et votés en AG. Lagardère s'appuie sur le rapport du cabinet Ledouble : « Les

montants facturés par LC & M ont diminué de près de 37% depuis 2014 et correspondent à des charges réelles. » Face à la menace, la rue de Presbourg a tiré un trait sur les dividendes de 2019, réduit de 20% sa rémunération. Cela suffira-t-il ? ■

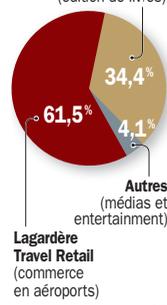
►►► détruit surtout de la valeur pour les actionnaires. La première entité, Lagardère Capital & Management, est le holding personnel d'Arnaud. Curieusement, il emploie les cinq personnes du comité exécutif de Lagardère : 21 millions d'euros en rémunérations et en bonus. Cette somme « très généreuse », selon lui, est ponctionnée sur le holding du groupe Lagardère Ressources, lequel représente un coût annuel de 81 millions d'euros pour le groupe Lagardère SCA. « C'est démentiel et inexplicable, compte tenu de la taille du groupe », estime Joseph Oughourlian. D'autant plus incompréhensible qu'il n'existe aucune synergie entre les deux grandes entités du groupe : Hachette Livre, leader français de l'édition, et Lagardère Travel Retail, qui gère les boutiques en duty free et la restauration dans une cinquantaine d'aéroports à travers le monde.

Selon le patron d'Amber Capital, l'ensemble de la machinerie est au service d'un seul actionnaire : Arnaud Lagardère, qui possède un peu plus de 7% du capital et qui compte sur les dividendes pour rembourser une dette personnelle colossale estimée entre 164 millions et 204 millions. Alors que sa participation au capital de l'entreprise était évaluée, fin avril, à 140 millions d'euros. Une participation qui sert de garantie aux banques – Crédit agricole en tête – pour le remboursement des dettes contractées par le holding d'Arnaud Lagardère, autour duquel règne une opacité totale. Les fonds Amber a bien demandé et obtenu en justice la publication des comptes de cette structure... mais Arnaud Lagardère préfère payer 2000 euros par jour plutôt que de s'exécuter. Selon un proche de Joseph Oughourlian, une tentative de conciliation a pourtant eu lieu. A la fin du

### DEUX PÔLES D'ACTIVITÉS MAJEURS

Répartition des activités du groupe Lagardère en 2019

TOTAL : 6,94 MILLIARDS D'EUROS



SOURCE : SOCIÉTÉ

mois de février, une rencontre s'est déroulée au siège de la banque Rothschild, dans le VIII<sup>e</sup> arrondissement parisien, entre le patron d'Amber et le banquier d'affaires Grégoire Chertok, associé-gérant de la banque, un proche de la famille Lagardère. Le plan : proposer à Arnaud de lui racheter sa commandite pour environ 200 millions d'euros afin de lui permettre de rembourser ses dettes et de conserver sa participation dans le groupe. Le banquier d'affaires a dû transmettre la proposition, en pure forme, car il connaissait la réponse. Lâcher sa commandite ? Au cours d'un long entretien à Challenges, en 2016, Arnaud Lagardère avait commenté sans détour cette éventualité : « Il n'en sera jamais question. J'aime ce groupe, c'est ma vie... je veux qu'il dure longtemps. » Il se voyait alors à sa tête jusqu'à ses 80 ans, comme l'y autorisent les statuts de l'entreprise.

Quatre ans plus tard, il n'a visiblement pas changé d'avis.

Toute l'affaire ressemble à une vaste partie de poker menteur. Joseph Oughourlian sait que ses 14% de droits de vote ne suffiront pas pour l'emporter. D'où ses moulinets incessants pour occuper la scène médiatique et tenter de convaincre les petits actionnaires de le rejoindre dans sa croisade. Pas simple. Ceux-ci pèsent un peu moins de la moitié du capital, mais sont pour la plupart très attachés au personnage Arnaud Lagardère. Outre Patrick Sayer, il a convaincu sept autres personnalités américaines, italiennes ou espagnoles de figurer sur la liste des possibles membres du conseil de surveillance. Quatre femmes et quatre hommes, dont l'ancien président du Conseil italien Enrico Letta, aujourd'hui président de l'Institut Jacques-Delors et doyen de la Paris School of International Affairs à Sciences-Po Paris. Il se montre très sévère envers le management de Lagardère : « *Je connais l'histoire de la destruction de valeur en Europe depuis une quinzaine d'années* », dit-il dans un français impeccable, en soulignant son attachement à Hachette, « *trésor de la culture européenne* », selon lui. « *Je veux changer le cours des choses, être utile pour rendre possible une relance du groupe.* »

### Le rôle du Qatar déterminant

Parmi les autres postulants au conseil de surveillance figure Brigitte Taittinger, administratrice de Fnac Darty, de Suez et d'HSBC. « *J'ai commencé à m'intéresser à ce groupe il y a une quinzaine d'années, lorsque j'ai vu la violence de ce qui s'est passé quand Arnaud a repris les rênes à la mort de son père* », raconte-t-elle. Ancienne directrice du développement de Sciences-Po Paris, cette spécialiste des marques s'intéresse de près à l'activité du Travel Retail. « *Je vais au feu car c'est une très belle cause, dit-elle. Il faut redonner du souffle à ce groupe car si l'on ne se réinvente pas chaque matin, si l'on n'a pas de vision, si l'on n'attire pas les talents, on est condamné.* » Joseph Oughourlian, principal donateur de Sciences-Po Paris, n'a pas choisi au

## Bolloré introduit Vivendi dans le bras de fer

Il est l'invité surprise. A 68 ans, à deux ans de sa retraite annoncée depuis des décennies pour 2022, Vincent Bolloré n'a rien perdu de sa vitesse d'exécution. En quelques jours, à la surprise générale, le groupe Vivendi présidé par son fils Yannick et contrôlé par Bolloré s'est hissé à 10,6% du capital de Lagardère. « *Un investissement de long terme* », affirme Vivendi. Si la méthode ressemble bien au « *lézard contrarié* » comme il aime à se définir, les observateurs se perdent en conjectures sur les intentions du corsaire breton. C'est bien sûr le nouvel administrateur de Lagardère, un certain Nicolas Sarkozy, qui a mobilisé Vincent Bolloré. Les deux hommes se connaissent : les Français

se souviennent du fameux séjour du futur président de la République sur le yacht de l'industriel. Pour Bolloré, la démarche est gagnante : le cours de Lagardère a bondi depuis son arrivée. « *Vivendi réalise probablement dès aujourd'hui un très bon investissement financier* », note Thomas Coudry, l'analyste média et télécoms de la banque d'affaires Bryan Garnier. Ceci, sans risques excessifs. Vivendi, qui vient de céder 10% de sa filiale musicale UMG pour 3 milliards d'euros, n'a investi que 220 millions environ pour les 10% du capital de Lagardère. « *Il ne faut pas toujours voir de machiavélisme chez Bolloré*, considère un financier spécialiste des médias. *Il avait pris 10% de la Fnac pour l'aider à résister*

à l'offensive de Darty. Je le vois en chevalier blanc mobilisé pour rendre un service. L'arrivée de Bolloré montre que l'établissement se serre les coudes face aux activistes. » Chevalier blanc ou cygne noir ? Pour beaucoup d'observateurs, le Breton n'entre pas dans le jeu sans quelques intentions. « *Il a toujours deux ou trois coups d'avance* », prévient Thomas Coudry pour qui « *une participation dormante à 10% n'est pas le genre du personnage* ». Entré par la fenêtre à Vivendi, il a pris le contrôle du groupe avec moins du tiers du capital. Dans Lagardère, les médias, les salles de spectacles ou l'activité internationale d'Hachette s'intégreraient très bien à Vivendi. « *Je ne parierais pas un centime sur les intentions réelles de Vincent Bolloré dans la partie* », souffle un proche de l'homme d'affaires. Jérôme Bodin, chez Oddo BHF, échafaude le scénario d'un Bolloré renforçant Arnaud Lagardère le 5 mai et rachetant à plus long terme les parts du Qatar, « *voire d'Amber Capital* » pour gagner la commandite... en plein accord avec Arnaud Lagardère. Comme d'habitude, Bolloré se réserve l'effet de surprise. ■



ERIC PIERMONT/AP

hasard ses potentiels « administrateurs indépendants. » Un membre du conseil actuel ne se prive pas de pointer cette proximité : « *Ils n'ont rien d'indépendants, c'est le clan des amis*, s'exclame-t-il. *Ce serait rigolo si ce n'était pas gênant.* » Pour s'assurer la victoire, le patron de d'Amber Capital devra compter sur des renversements d'alliances. Le rôle du Qatar, doté de près de 20% des droits de vote, sera déterminant. Pour s'assurer les faveurs du fonds souverain, Arnaud Lagardère a récemment appelé en renfort, au conseil de surveillance, Nicolas Sarkozy et Guillaume Pepy. Le premier est un proche de l'émir du Qatar, le Cheikh Tamim ben Hamad Al Thani. Le second est président du

conseil d'affaires franco-qatari du Medef International et membre de Qadran, cercle économique franco-qatari. Ces deux personnages se sont montrés extrêmement actifs, en coulisses, ces dernières semaines pour soutenir Arnaud Lagardère, mais jouent aussi un rôle charnière dans la relation avec l'actionnaire qatari. Joseph Oughourlian ne s'y est d'ailleurs pas trompé : ils sont les seuls membres du conseil de surveillance dont il n'a pas demandé l'éviction. De l'art de ménager ses potentiels alliés. Un subtil jeu de stratégie qu'observent les 30 000 collaborateurs dubitatifs du groupe. En espérant que le vaudeville ne vire pas au film d'horreur.

Marc Baudriller et Gilles Fontaine

# Paris est à la traîne dans la course aux milliards

*Même si son plan de sauvetage de l'économie est plus coûteux que prévu, la France verse beaucoup moins d'aides à ses entreprises que l'Allemagne. Alors que la récession s'annonce plus grave qu'outre-Rhin.*

C'est la foire aux milliards. Face au choc du coronavirus, les pays ne cessent d'en rajouter à leurs plans de sauvetage. La France, qui a déjà présenté une deuxième version, réévaluée à 112 milliards d'euros, en envisage une troisième. Le 23 avril, l'Allemagne a rajouté 10 milliards à un soutien budgétaire estimé à 236 milliards. Et l'Italie va remettre 55 milliards, doublant le dispositif initial. « *Tous les gouvernements font beaucoup pour amortir le choc*, relève Laurence Boone, cheffe économiste de l'OCDE. *Et ils ont tous très vite appris : face à une crise*

*plus longue que prévu, ils adaptent leur soutien, avec le même objectif d'éviter la faillite des entreprises.* » Sauf que certains en font plus que d'autres. Selon une étude de l'institut Bruegel, la France arrive derrière le Royaume-Uni et surtout l'Allemagne, notamment pour le soutien budgétaire direct (chômage partiel, aides aux entreprises, voir graphique ci-contre). Un paradoxe, car l'Hexagone a subi un confinement plus strict qui devrait avoir un impact plus dévastateur sur sa croissance qu'outre-Rhin. « *Les politiques français ont un discours grandiloquent sur la crise et le jour d'après, cri-*

*tique l'économiste Elie Cohen. Les Allemands, eux, sont pragmatiques et mettent beaucoup plus de moyens pour protéger leurs entreprises.* » Alors, la France est-elle « petits bras » ? Passage en revue de ces paquets de milliards affichés par les Etats, et souvent gonflés.

## MOINS D'AIDES AUX ENTREPRISES MALGRÉ UN CHÔMAGE PARTIEL GÉNÉREUX

Peut mieux faire. Sur les 112 milliards d'euros annoncés, l'effort budgétaire immédiat de la France est estimé à 44 milliards. C'est davantage que ses voisins d'Europe du

## Bercy au chevet de Renault et d'Air France

Exit les « *nationalisations temporaires* » un temps évoquées par Bruno Le Maire ? L'Etat utilise pour l'instant d'autres instruments. Sa garantie couvrira un prêt de 5 milliards d'euros, selon Jean-Dominique Senard, PDG de Renault, chiffre confirmé par le ministre de l'Economie et des Finances. Même si le groupe, dont l'Etat est actionnaire à 15%, disposait encore de 10,3 milliards d'euros de trésorerie fin mars, ce « *filet de sécurité* » est bienvenu. Côté Peugeot, rien de prévu à ce stade, sans doute pour ne pas

troubler les négociations concernant la fusion avec Fiat. Idem à Valeo, dont l'Etat contrôle un peu plus de 12% du capital. En revanche, Bercy essaye de forcer la main des banquiers sur le dossier Novares, un équipementier (1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires) dont Bpifrance est le deuxième actionnaire. Côté aérien, l'Etat a débloqué un prêt direct de 3 milliards d'euros à Air France-KLM et une garantie sur 4 milliards d'emprunts bancaires. L'Etat néerlandais, coactionnaire, devrait avancer environ

3 milliards. Le ministre des Finances Wopke Hoekstra évoque même une augmentation de capital, qui pourrait avoir lieu « *après une conversation à venir entre actionnaires* ». A Airbus, à fin mars, on disposait d'une trentaine de milliards d'euros de liquidités. De quoi voir venir, même si le patron, dans un courrier aux salariés, explique que le groupe « *saigne du cash à une vitesse inédite* ». Comme Ben Smith à Air France-KLM, Guillaume Faury laisse entendre que des restructurations sont à venir. ■



**Usine Renault de Flins, le 10 avril. Le constructeur a obtenu un prêt de 5 milliards d'euros garanti par l'Etat.**

Sud, mais bien moins que les Etats-Unis, le Royaume-Uni ou l'Allemagne. Certes, comparaison n'est pas raison. Outre-Rhin, le plan est dopé par une enveloppe théorique de 55 milliards destinée à la santé, qui n'a pas encore été affectée. « *Il faut aussi prendre en compte les baisses de recettes et les hausses de dépenses sociales, qui jouent un rôle de stabilisateur automatique important en France lorsque l'activité recule* », note Patrick Artus, chef économiste de Natixis. Selon ses calculs, une perte de 1 point de PIB fait ainsi grimper le déficit de 0,53 point en France, contre seulement 0,43 au Royaume-Uni ou 0,37 aux Etats-Unis.

### Leçon allemande

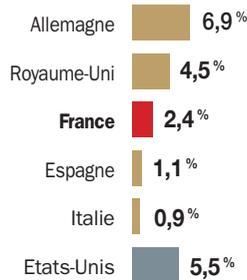
La différence entre pays ne se fait pas sur les aides aux salariés. En effet, beaucoup ont retenu la leçon allemande de 2009 et utilisent le chômage partiel pour amortir le choc. En France, il concerne 10,8 millions de salariés et 863 000 entreprises, pour un coût de 26 milliards. « *L'Etat a mis en place le système le plus généreux au monde, avec un taux de remplacement [84% du salaire net] et un plafond de revenu [5 400 euros net] élevés* », souligne Laurence Boone. Même le Royaume-Uni, où les allocations sont historiquement faibles, s'y est mis, l'Etat prenant en charge 80% du salaire jusqu'à 2 900 euros brut. Seuls les Etats-Unis se distinguent en laissant le vrai chômage grimper en flèche. Donald Trump a préféré étendre la durée des droits et instaurer une allocation supplémentaire de 600 dollars par semaine. Il a aussi distribué à tous les Américains un chèque de 1 200 dollars (plus 500 dollars par enfant). « *Beaucoup de salariés qui ont perdu leur emploi risquent tout de même de faire défaut sur leur crédit immobilier et de déclencher ainsi une crise bancaire* », critique Patrick Artus.

Là où le plan français apparaît plus en retrait, c'est dans le soutien aux petites entreprises et aux indépendants. Le fonds de solidarité, initialement de 1 milliard, a bien été porté à 7 milliards et permet d'octroyer des aides allant de 1 500 euros par mois à 10 000 euros dans certains cas. Mais il apparaît sous-dimen-

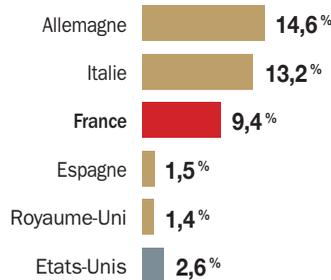
## DES ROBINETS PLUS OU MOINS OUVERTS

Estimation des mesures prises par les Etats  
(en % du PIB 2019)

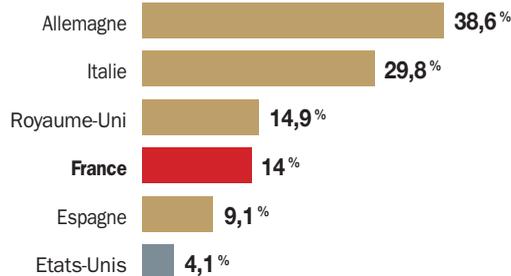
### ► Soutien budgétaire direct



### ► Report de charges (fiscales, sociales...)



### ► Prêts garantis et autres \*



\*Dont fonds destinés à recapitaliser les grandes entreprises.

SOURCE :  
INSTITUT BRUEGEL  
(AU 16 AVRIL).

La France a réévalué son plan de sauvetage, à 112 milliards d'euros. Loin du dispositif allemand, estimé à 236 milliards.

sionné. Les Britanniques, eux, ont mis près de 30 milliards sur la table : les indépendants peuvent toucher jusqu'à 8 500 euros sur trois mois, tandis qu'un second mécanisme octroie de 10 000 à 30 000 euros aux PME du commerce et de l'hôtellerie-restauration. En Allemagne, l'addition pourrait même grimper à 50 milliards : toutes les PME de moins de dix salariés peuvent solliciter un soutien de 9 000 à 15 000 euros. Dans son rapport sur le Budget rectificatif, le sénateur LR Albéric de Montgolfier appelle donc le gouvernement « *à expliciter les raisons pour lesquelles il adopte une approche plus prudente que ses homologues, et ce d'autant plus que cer-*

*tains économistes s'inquiètent du déficit de compétitivité qui pourrait en résulter pour les entreprises françaises à moyen terme* ».

## DES REPORTS DE CHARGES INSUFFISANTS

De l'oxygène. Très vite, Bruno Le Maire, le ministre de l'Economie et des Finances, a mis en place pour 25 milliards d'euros de reports de charges sociales et d'impôts, afin de soulager les entreprises victimes d'une chute de leur chiffre d'affaires. Et il a accéléré le remboursement de 23 milliards de crédits d'impôts. En incluant les 180 milliards d'euros de reports des échéances de prêts consenties par les banques, l'institut Bruegel estime ce paquet à 9% du PIB, soit plus qu'au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Et pourtant, cet oxygène s'avère encore très insuffisant : « *Dans la baisse du revenu national créée par le confinement et estimée à 120 milliards d'euros, l'Etat en absorbe 60%. Mais les entreprises en prennent 35% dans leurs comptes*, relève Eric Heyer, de l'OFCE. *Cela montre que le plan ne va pas assez loin pour éviter une spirale récessive avec faillites et destructions d'emploi*. » D'après cet économiste, qui a piloté une étude sur le sujet, il faudrait transformer les allègements en annulations ou dotations en fonds propres pour compenser le choc de la récession. « *Il faut s'inspirer de l'Allemagne, qui en fait beaucoup plus* », recommande Elie Cohen.

A Bercy, on ne veut pas raser gratis : « *On ne va pas annuler toutes les charges. Certaines entreprises peuvent absorber le choc*. » Mais la direction du Trésor étudie de nouveaux instruments pour soulager les entreprises : des prêts participatifs ou des apports en capital via Bpifrance. Dans la prochaine version du plan de sauvetage, ce dispositif devrait bénéficier d'une nouvelle salve de milliards.

## DES GARANTIES MASSIVES MAIS PLUS FAIBLES QU'EN ALLEMAGNE

C'est la mesure la plus impressionnante du plan français. L'Etat s'est engagé à garantir, à hauteur de 70% à 90%, 300 milliards d'euros de prêts accordés par les banques privées aux entreprises. Bien sûr, il ►►►

►►► ne déboursa pas la totalité de cette somme. Ce n'est qu'en cas de faillite que l'Etat devra se substituer aux sociétés et rembourser les emprunts. « *C'est la seule solution pour compenser les baisses de cash-flow, alors que les banques auraient été réticentes à octroyer des crédits dans une période pareille* », approuve Gilles Moëc, chef économiste d'Axa. Le dispositif a eu un succès immédiat : 210 000 entreprises, dont Air France (*lire encadré p. 16*) ou Fnac Darty (*lire p. 34*), ont déjà obtenu 33 milliards.

En Allemagne, la puissance de feu est encore supérieure. Les garanties de la banque publique KfW pour distribuer des prêts bancaires ont été relevées de 357 milliards, pour atteindre 822 milliards. Les géants du tourisme TUI et du sport adidas en ont déjà profité. En plus, le gouvernement a créé un fonds de stabilisation de 400 milliards pour accorder des prêts garantis à 100% aux entreprises de plus de 250 salariés.

## Exception américaine

Les Etats-Unis ont, à nouveau, choisi une approche différente en proposant des prêts transformables en subventions, dès lors qu'ils servent à payer les salaires ou les loyers. Un dispositif qui vise à compenser l'absence de chômage partiel. Une première enveloppe de 350 milliards de dollars a déjà été épuisée, et le Congrès a dû voter une rallonge de 320 milliards. « *Ce n'est pas étonnant puisque toutes les entreprises peuvent en profiter, y compris celles qui vont bien*, critique Gilles Moëc. *Les plans européens, associant des prêts garantis au chômage partiel, me semblent mieux adaptés, à condition que les remboursements soient étalés dans le temps pour ne pas freiner la reprise.* »

Pour certains groupes en grande difficulté, ils pourraient toutefois ne pas suffire. Et les Etats envisagent des apports directs en fonds propres, voire des nationalisations. L'Allemagne a déjà immobilisé une enveloppe de 100 milliards, cinq fois plus élevée qu'en France. Mais, là encore, c'est de l'affichage. Rien n'a été déboursé. C'est à la fin de cette foire que l'on pourra (vraiment) compter les milliards.

David Bensoussan et Thierry Fabre

## En toute indiscretion

Par Nicolas Domenach

### Castaner sait encaisser

Isabelle Florennes, députée MoDem des Hauts-de-Seine mobilisée pour faire face à des incidents dans des villes du département comme Clichy, Rueil ou Villeneuve-la-Garenne, trouve le ministre de l'Intérieur « *très réactif et habile. Castaner est insubmersible. Même quand il prend des tombereaux de critiques, il encaisse et fait comme si ça ne le touchait pas. Et puis, il sait ce qu'est le terrain et ce que sont les élus, alors que d'autres, comme Marlène Schiappa, ne touchent pas terre.* »

### Bellamy veut des propositions radicales

Les élus LR ont tenu une vidéoconférence de réflexion sur l'Europe. « *Une première, mais qui nécessitera encore des efforts*, selon l'eurodéputé François-Xavier Bellamy. *Nous ne pouvons pas être en retard d'une guerre pour affronter une épreuve qui exige des remises en cause fondamentales. Demain, ce seront des propositions radicales que nous devons faire et auxquelles nous travaillons.* »

### Cariou s'en prend aux ministres ultralibéraux



Le Tarleton/Sipa

La députée **Emilie Cariou**, membre très active de la sensibilité sociale démocrate de LREM, veut « *s'attaquer à l'optimisation fiscale* ». En ligne de mire, la « *niche Copé* », un cadeau fiscal annuel de 4 milliards d'euros fait aux grandes entreprises. Selon elle, « *c'est beaucoup de notre fiscalité qu'il va falloir réviser, ce qui implique du courage. D'autant que certains membres du gouvernement sont encore dans l'ultralibéralisme, le laisser-faire, laisser-aller...* ». Selon elle, au sein de la majorité « *tous n'ont pas pris conscience de l'effort à réaliser pour retrouver notre souveraineté.* »



Anadolu Agency / Afp

### L'avertissement de Sarkozy à Macron

**Nicolas Sarkozy**, qui ne s'économise pas en conseils à Emmanuel Macron, lui a expliqué qu'il fallait se méfier de l'union nationale : « *Il y a un risque que ce soit alors le Premier ministre qui devienne le patron, et que le pouvoir traverse la Seine.* »

### Philippe réclame le silence

A l'Assemblée nationale, Edouard Philippe n'a pas perdu son flegme de déconfineur. Mais il s'agace du désordre dans la communication. Contrairement au président de la République, il n'a jusqu'à présent jamais parlé de « *guerre* », mais il prône de la discipline, qualifiée par l'un de ses proches « *d'âme des armées* ». L'avertissement et l'appel au silence ont été relayés au sein du gouvernement par son directeur de cabinet, Benoît Ribadeau-Dumas, notamment après quelques déclarations intempestives du ministre de l'Education nationale Jean-Michel Blanquer. Matignon se désole aussi des bruits de friture avec l'Elysée, notamment au sujet de la régionalisation du déconfinement.

### Fontenel-Personne veut vite rouvrir les cafés

Pascale Fontenel-Personne, députée LREM de la Sarthe, n'en tend pas se satisfaire d'un déconfinement « *tardif et catastrophique* » des cafés, restaurants et hôtels.

historia.fr

# Historia

N°1 depuis 1909

**L'ÉNIGME  
LOUIS XVII**  
*Une enquête  
de Franck Ferrand*



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

**AGRIPPINE  
ET NÉRON :  
L'AMOUR À MORT**

**ALEXANDRE  
LE GRAND,  
LE DIEU VIVANT  
D'OLYMPIAS**

**CATHERINE  
DE MÉDICIS,  
TROIS ROIS  
SOUS EMPRISE...**

# MÈRES et FILS AU POUVOIR

L'ANALYSE  
DE BORIS  
CYRULNIK

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

M 05067 - 680 - F: 5,70 € - RD



## Actuellement en kiosque et sur smartphone



Télécharger dans  
l'App Store



DISPONIBLE SUR  
Google play



Retrouvez notre actualité sur [www.historia.fr](http://www.historia.fr)

# La guerre des masques fait rage

*Nécessaires pour redémarrer le pays, les masques font l'objet d'une mobilisation massive et désordonnée. Leur nombre sera limité.*



Photo: ORVoix du Nord/MaxPPP

**Distributeurs de gel et de masques de protection à Jeumont (Nord). La France a besoin de 60 millions de masques lavables par semaine pour la population. Il n'y en aura que 38 millions.**

**P**as de déconfinement sans masques. Ceux dits « chirurgicaux », sanitaires à usage unique, sont privilégiés pour les soignants, les forces de l'ordre et les autres professions les plus exposées. Bercy en estime les besoins à 80 millions par semaine. Quatre sociétés françaises en produisent 10 millions, captés par l'Etat pour les hôpitaux. Le reste est importé de Chine. Petits et gros distributeurs de matériel médical se sont positionnés sur ces échanges avec l'empire du Milieu. « C'est la jungle, témoigne Olivier Caurrier, patron d'OC Medical. Les coûts de fret ont doublé. » Sans compter les tracasseries des douaniers des deux côtés : « Ils ont toujours de nouvelles exigences, se plaint Jean Alem du Repaire, patron de Medical Overseas Pharma. Les procédures peuvent prendre plus d'une semaine! »

Pour le grand public, se développe à marche forcée l'offre de masques « anti-postillons » en tissu, moins protecteurs mais lavables (de 5 à

50 fois). Si l'on compte un ratio par personne de 4 masques et 20 lavages, il en faudrait au moins 120 millions toutes les deux semaines. La filière textile tricolore s'est reconvertie pour ce défi. « Nous avons monté une plateforme de mise en relation des usines de confection et fabricants de tissus, explique Marc Pradal, président de l'Union des industries mode et habillement. Près de 850 entreprises s'y sont inscrites. En un mois, notre capacité est passée de zéro à 3,5 millions de masques par jour! » Le Maroc, la Tunisie, le Portugal commencent aussi à en exporter. La secrétaire d'Etat à l'Economie, Agnès Pannier-Runacher, espère qu'il en sera livré en tout 38 millions par semaine d'ici au 11 mai.

Il n'y en aura donc pas assez pour tout le monde. Du coup, la course aux masques fait rage... en ordre dispersé. Dans le privé, « le problème est aigu pour les PME et TPE, qui n'ont pas la trésorerie ni les réseaux en Chine des multinationales », relève Patrick Martin, au

**« Nous avons été laissés seuls au front, et c'est la grande débrouille. Sans planification nationale, des inégalités se créent. »**

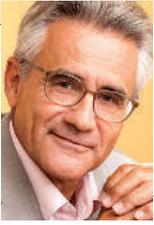
**Eric Verlhac,** directeur de l'Association des maires de France.

Medef. Quelques Medef locaux ont permis de passer des achats groupés. De son côté, Cdiscount a mis en vente 60 millions de masques chirurgicaux pour les professionnels (lire p. 34), à 55 centimes hors taxes.

## Produits payants

Chez les élus locaux aussi, c'est le branle-bas de combat. Alors que la giga commande de l'Etat de 2 milliards de masques chinois arrive parcimonieusement et reste destinée aux hôpitaux et Ehpad, les collectivités ont pris les devants pour approvisionner la médecine de ville, les personnes vulnérables, voire toute leur population. Dès mi-mars, les régions ont passé commande en Chine. L'Ile-de-France en a lancé pour 30 millions d'unités, Auvergne-Rhône-Alpes, 9,5 millions. Depuis mi-avril, elles achètent aussi en masse des masques en tissu made in France.

« Nous avons été laissés seuls au front, et c'est la grande débrouille, constate Eric Verlhac, directeur de l'Association des maires de France (AMF). Il faut improviser en évitant les arnaques, mais hors des règles des marchés publics. Et sans planification nationale, des inégalités se créent selon les territoires. » Tous les maires ne pourront distribuer à chaque habitant un masque gratuit, comme vient de le faire François Baroin, le président de l'AMF, à Troyes (Aube). « J'ai commandé des masques pour les agents municipaux et certaines professions exposées, mais, pour la population, nous ne pouvons faire face, c'est à l'Etat de payer », assène une autre figure de l'AMF, André Laignel, maire d'Issoudun (Indre). De toute façon, les Français devront y aller de leur poche. Agnès Pannier-Runacher assure que des stocks de masques en tissu seront en vente dès le 4 mai dans les pharmacies, supermarchés, chez les buralistes, pour 4 à 15 euros. Des achats qui seront contingentés. **Gaëlle Macke**



## L'éditorial de **ANDRÉ COMTE-SPONVILLE**

# Ne cédon pas à la panique!

**I**l arrive que la peur soit encore plus grave que le danger qui la suscite, quand bien même celui-ci serait considérable. C'est ce qu'on appelle la panique, par exemple lors d'un incendie, d'un naufrage... ou d'une pandémie. Il me semble que c'est ce dans quoi notre pays, face au Covid-19, est en train de s'enfoncer. Et c'est une expérience étrange, pour l'anxieux que je suis, de voir monter cette peur dont les médias ne cessent de se faire l'écho amplificateur, et que je ne ressens pas. Parce que je n'ai peur de rien? Au contraire! J'ai peur, moi aussi, mais pas du Covid-19 : j'ai peur de la dépression – aux deux sens, psychiatrique et économique, du mot – que tous ces discours larmoyants et anxio-gènes rendent de plus en plus probable. Le taux de létalité du Covid-19 se situe entre 1% et 2% des cas confirmés, et tous les experts s'accordent à dire qu'il est plutôt de 0,6% ou 0,7% si l'on tient

**Plutôt que du Covid-19, j'ai peur de la dépression que tous ces discours anxio-gènes rendent de plus en plus probable.**

compte des cas non diagnostiqués. C'est donc une maladie relativement bénigne (voire absolument bénigne dans 80% des cas) à l'échelle individuelle, et une catastrophe sanitaire à l'échelle de la nation. Avec 0,6% de 67 millions d'habitants, cela laissait craindre quelque 300 000 morts, peut-être plus, et dans des conditions abominables à cause de la submersion des services d'urgence et de réanimation. C'eût été une espèce d'hécatombe, à laquelle aucun gouvernement démocratique ne pouvait se résigner, et dont la perspective suffit à justifier le confinement.

Il n'en reste pas moins que chacun d'entre nous, s'il est contaminé par ce virus, garde en moyenne 99% de chances d'en réchapper : cela justifie-t-il tant de discours affolés, comme si tout d'un coup la peur emportait tout? Il se trouve en outre que ce virus tue de préférence les plus vieux (au contraire de la grippe espagnole de 1919, dont le pic de mortalité se situait autour de la trentaine). Pour moi, qui ai cessé depuis longtemps d'être jeune mais qui suis père de famille, c'est une bonne nouvelle! Pour une fois que la vie de mes enfants est moins exposée que la mienne, je ne vais pas m'en plaindre! Tous les êtres humains sont égaux en droits et en dignité. C'est le fondement juridique et moral de notre société. Mais toutes les morts ne se valent pas : il est plus atroce de mourir à 20 ou 30 ans qu'à 68 (c'est mon âge) ou 75 ans. La moyenne d'âge des morts du Covid-19 est d'environ 81 ans. Leur mort cesse-t-elle pour cela d'être triste? Evidemment pas! Mais enfin, rappelons que plus de 600 000 personnes décèdent en France chaque année, dont 160 000 par exemple meurent de cancer (et parmi ces derniers, des milliers d'enfants, d'adolescents ou de jeunes adultes). En quoi les quelque 25 000 morts du Covid-19 sont-ils plus graves que les 600 000 autres? En quoi méritent-ils davantage notre compassion? Et pourquoi dès lors ce décompte quotidien tellement affligé, comme si tout d'un coup la Terre s'arrêtait de tourner et la vie d'être belle? A l'échelle du monde, on approche le cap des 200 000 morts. C'est évidemment trop et ce n'est pas fini. Mais la malnutrition tue chaque année 9 millions de personnes (dont 3 millions

d'enfants) : c'est à peine si l'on en parle en passant, une ou deux fois par an, à l'occasion d'une catastrophe un peu plus spectaculaire que les autres. A côté de ces chiffres, ou plutôt de ces réalités, les lamentations de nos journaux télévisés m'ont souvent paru avoir quelque chose d'obscène. Que d'apitoiement! Que de bons sentiments! Que d'aveuglement! Puis il y a la question économique... Sacrifier la santé à la rentabilité? Il n'en est pas question. Mais pas question non plus de sacrifier durablement l'économie à la santé : nous n'y survivrions pas! Imaginons que nos hôpitaux s'arrêtent... Cela poserait certes de gros problèmes à l'économie, mais point insurmontables. Vous auriez toujours du pain chez votre boulanger et de l'eau à votre robinet. Imaginez, à l'inverse, que l'économie s'arrête : au bout de six semaines, il n'y a plus ni soignants ni patients, parce que nous sommes tous morts de faim. J'en conclus que la médecine a encore plus besoin de l'économie que l'économie n'a besoin de la médecine, et qu'on aurait bien tort de l'oublier. Enfin, comment aimer la vie sans accepter la mort qui la clôt inévitablement? Sagesse de Montaigne : « *Tu ne meurs pas de ce que tu es malade, tu meurs de ce que tu es vivant.* » Si on se laisse paralyser par la peur de mourir, comment agir? Et si l'on n'agit pas, à quoi bon vivre? Le contraire de la peur, ce n'est pas le courage (qui la suppose), c'est la confiance. Le contraire de la dépression, ce n'est pas l'optimisme, c'est l'amour de la vie, avec les risques qu'elle comporte. Qu'on essaie de les réduire, c'est la moindre des choses. Attention, donc, au déconfinement! Mais la paralysie est un risque aussi, et plus grave. ■

# Une appli quoi qu'il en coûte

*Ultrasensible, l'appli de traçage StopCovid avance à marche forcée, privée de débat politique. De quoi renforcer les critiques jusqu'au cœur de la Macronie.*

**F**aut-il utiliser l'application StopCovid pour lutter contre la propagation du coronavirus ? Réseaux sociaux, médias, conciliabules scientifiques et juridiques : le débat a lieu partout, sauf à l'Assemblée nationale. L'ordre du jour du 28 avril a été modifié au profit d'un échange sur l'ensemble du plan de déconfinement présenté par le Premier ministre. Déclenchant l'ire de députés menés par Paula Forteza (ex-LREM), qui s'étaient bagarrés pour obtenir un vote spécifique, afin « d'éviter des décisions prise de façon unilatérale et dans l'urgence ».

## Centralisation épineuse

Le parcours de cette application de traçage post-confinement démarre le 8 avril, avec son annonce par le secrétaire d'Etat au Numérique Cédric O et le ministre de la Santé Olivier Véran. Le débat porte d'abord sur la technologie, car les contours de l'application sont très flous. StopCovid devrait reposer sur le protocole de communication baptisé Robert, développé au sein de l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique : un système qui centralise des codes anonymes que les utilisateurs diffusent autour d'eux afin de suivre les interactions sociales avec des personnes contaminées. Premier problème, ces informations sont centralisées, ce qui réclame une confiance forte en l'Etat français. L'application devrait reposer sur la technologie Bluetooth, peu intrusive, mais à la fiabilité incertaine. Autre souci : pour respecter le Règlement général sur la protection des données (RGPD), l'application

Les informations sont centralisées, ce qui réclame une confiance forte en l'Etat français.



Hans Lucas Via AFP

**Paula Forteza, députée (ex-LREM) des Français de l'étranger. Cette proche de Cédric Villani réclame un débat parlementaire et a rallié 44 députés.**

doit reposer sur le volontariat, alors qu'elle ne sera efficace que si 60% de la population l'utilise, d'après une étude de l'Université d'Oxford. Une gageure, sachant que celle créée en Autriche n'est utilisée que par 3% ou 4% des citoyens et que le gouvernement belge s'est résolu à embaucher des « enquêteurs humains ». Jean-François Delfraissy, président du Conseil scientifique, évoque alors pour la France « une brigade d'au moins 30 000 personnes ». Cédric O, lui, se concentre sur les aspects 100% techniques en mode start-up, cherchant à développer le produit rapidement et y associant des champions français comme Orange ou Capgemini, dans une optique de souveraineté numérique, approche défendue par son prédécesseur Mounir Mahjoubi. Sur le plan politique, le président du groupe LREM à l'Assemblée nationale, Gilles Le Gendre, espère une position unie des députés. Mais la frondeuse Paula Forteza tient tête :

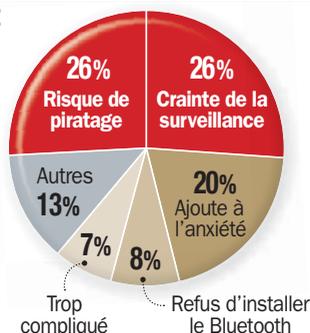
« C'est un débat éthique, sociétal et culturel, qui provoque des clivages politiques imprévus dans tous les groupes. Il faut questionner la légitimité de l'Etat pour centraliser nos données personnelles, alors qu'il existe des protocoles concurrents qui reposent sur les utilisateurs auxquels on est connecté. Il faut penser à la fracture numérique, alors que seulement 80% de la population française est équipée d'un smartphone. »

## Fracture libérale

L'élue réussit ainsi à mobiliser 44 députés en faveur d'un vote. Parmi eux, des figures de la Macronie, dont Pierre Person et Sacha Houlié, qui se prononcent contre StopCovid au nom des libertés individuelles et du libéralisme politique, sources de leur engagement. Le 26 avril, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) émet finalement un timide avis favorable, « si certaines garanties sont apportées », dont une « stratégie sanitaire globale » reposant sur des tests généralisés. Certains députés qui y siègent, comme Philippe Gosselin (LR) et Albane Gaillot (LREM), doutent, mais Cédric O se cabre. Dans un Facebook Live avec Les Jeunes avec Macron, le secrétaire d'Etat lâche que ce vote risque de fracturer la majorité et attirer l'attention des journalistes sur les députés réfractaires. Une vidéo depuis supprimée. Comme le vote. **Léa Lejeune**

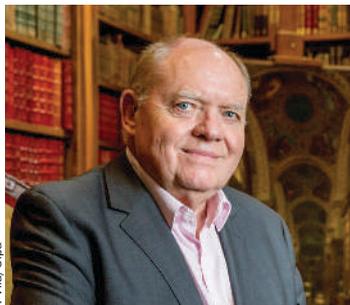
## LIGNE DE DÉFIANCE

► Raisons avancées par les Français pour ne pas installer l'application de traçage du Covid-19



SOURCE : UNIVERSITÉ D'OXFORD (6 AVRIL 2020).

## Bonne semaine



P. Viliba/Sipa

### René Dosière à l'offensive

L'ex-député socialiste, spécialiste des finances publiques, s'est prononcé en faveur d'une baisse symbolique de la rémunération des ministres et des parlementaires, à l'instar de leurs homologues autrichiens, bulgares ou marocains. Il suggère à tout le moins que les parlementaires qui ont actuellement une activité limitée versent leur allocation de frais professionnels à la recherche scientifique sous forme de dons.



Bruno Delessard/Challenges

### Benoît Cœuré au cœur du réacteur

L'ancien membre du directoire de la Banque centrale européenne a été nommé à la tête du comité de suivi « des mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de Covid-19 ». Il rendra un rapport au plus tard le 22 mars 2021. Cet X passé par l'Insee dirige actuellement le pôle innovation technologique à la Banque des règlements internationaux à Bâle.

## Mauvaise semaine



S. Lemouton/Pool/Rea

### Florence Parly prise en flagrant délit

Une vidéo publiée sur les réseaux sociaux montrant une livraison de barils étiquetés « phosphate de chloroquine », pour un total de 70 kilos, provenant de Chine et à destination de la pharmacie centrale des armées a fait scandale, alors que les Français n'ont pas accès à ce traitement. Le ministère dit avoir constitué un stock « par précaution » au cas où l'efficacité de ce médicament serait vérifiée.



C. Lebedinsky/Challenges

## L'œil de GHISLAINE OTTENHEIMER

# L'Etat jacobin, centralisateur, a montré ses limites

« **L**a circulation du virus n'est pas uniforme dans le pays! » Avec cet humour *so british* et un bon sens de l'*understatement*, le Premier ministre a brisé un tabou très français, celui du centralisme jacobin, de l'égalité républicaine. « Il faut adapter », « reconnaître les différences », « préserver un maximum de souplesse », a recommandé **Edouard Philippe**, le 28 avril, à l'Assemblée. Dire cela, c'était



AFP

avouer que l'Etat ne peut pas tout. Donc, qu'il a besoin des élus locaux. Pas uniquement, comme certains l'ont dit, pour se défausser sur eux, mais parce que c'est une nécessité. D'ailleurs, face au drame de la pandémie, on a vu à quel point des dirigeants de régions, des présidents de conseils généraux, des maires ont réussi à se mobiliser pour commander du matériel ou en faire fabriquer. Pour organiser des réseaux de solidarité. Pourquoi, d'une manière générale, ont-ils mieux réagi que l'Etat? Parce que les élus sont, avant tout, des gestionnaires de services de proximité (hôpitaux, maisons de retraite, centres médico-sociaux, écoles, crèches...). D'où leur capacité à optimiser des solutions locales. Avec pragmatisme. Voire débrouillardise. Et puis, les exécutifs locaux sont également des investisseurs. Ils connaissent les industriels, les artisans, les commerçants. Ils ne se contentent pas d'appuyer sur des boutons pour donner des ordres. Ils prennent leur téléphone. Longtemps, la France, qui s'est construite autour d'un Etat fort, s'est enorgueillie d'avoir la meilleure

administration au monde. Avec une structure pyramidale sophistiquée et des hauts fonctionnaires d'excellence. Or, confrontée à la crise du coronavirus, on l'a découverte impotente, inefficace, lente, bureaucratique. Masques, tests, blouses, respirateurs, médicaments, matériel médical... La France a manqué de tout, et si l'exécutif a effectivement manqué de réactivité, la plupart des acteurs locaux ou privés se sont surtout plaints des lourdeurs administratives : complexité des procédures, maquis des autorités de contrôle. Il leur a fallu des semaines pour obtenir les autorisations nécessaires. Et encore, on est loin d'avoir atteint tout notre potentiel productif. Interrogé début mars sur l'éventualité de mettre les fabricants textiles à contribution, un ministre avait répondu : « Pas si simple, il y a des normes. On ne peut pas faire n'importe quoi! » Longtemps, on a fustigé l'inconséquence financière des collectivités locales. Ce temps est révolu. Compte tenu du naufrage administratif constaté, il faut réfléchir, pour le monde d'après, à une organisation moins jacobine, moins étatique. Sauf à copier la Chine! ■

## Thierry Breton prône un giga plan Marshall

*Dans cette période « extraordinaire », le commissaire européen appelle les Etats à la mobilisation, à la solidarité et à la discipline de chacun. Rencontre.*

« Une étape extrêmement importante vient d'être gravée dans le marbre. » Commissaire au Marché intérieur, Thierry Breton est satisfait du « feu vert » que le Conseil européen a donné le 23 avril pour créer un fonds de relance. Même si les 27 chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union divergent encore sur les modalités, tous sont en effet tombés d'accord pour frapper vite et fort. La Commission a jusqu'au 6 mai pour leur faire une proposition concrète. Le Français milite « depuis cinq à six semaines pour un plan Marshall qui fasse repartir l'économie ». L'Europe a déjà débloqué des aides d'urgence, maintenant il faut « provisionner pour le moyen et le long terme », exhorte l'ex-ministre

de l'Economie. La croissance du continent va en effet dégringoler de 5 à 6% cette année, il faut booster le redémarrage. C'est impératif. A l'instar de l'Elysée, l'eurocrate propose un paquet d'« au moins 1000 milliards d'euros », soit 10% du PIB européen. « C'est l'équivalent de ce que les Américains ont mis, les Allemands aussi. »

### « Solidarité nécessaire »

A chaque fois qu'il détaille ses ambitions, l'ingénieur de formation, qui a enseigné à Harvard et écrit deux romans d'anticipation, met les points sur les « i ». Il appelle cela « replacer l'église au centre du village ». « Face au virus, nous sommes tous égaux, rappelle-t-il. Il n'y a pas un pays qui peut financer seul les conséquences de la pandémie. Tous vont devoir



### Making of

Challenges s'est entretenu avec Thierry Breton à deux reprises. Le 22 avril, d'abord, dans le cadre d'une visioconférence avec Europresse, association de journalistes spécialistes de la bulle bruxelloise. Puis lors d'un entretien téléphonique, le 24, au lendemain du Conseil européen, pour en décrypter les enseignements.

emprunter. L'Allemagne comme les autres. La Chine comme les autres. La France comme les autres. Et si nous ne pouvions pas emprunter, nous serions tous en cessation de paiements. » Soulignant que nous vivons « une période extraordinaire », il en appelle à « une solidarité nécessaire », réclame la mise en place « d'un fonds européen qui corrige les inégalités », met en garde contre « le danger des populistes en Italie, Espagne et France, même si pour l'instant on les entend peu. » Une autre de ses vérités fait mouche : « Il faut arrêter de parler de l'argent des contribuables, c'est de l'argent de nos enfants qu'il s'agit. » Thierry Breton sait que les pays du Nord renâclent. « Je connais la sensibilité allemande à la dette », pointe-t-il. Quand il était patron

## Avantages et inconvénients de la visio-diplomatie

Le 20 avril, les pourparlers sur le Brexit ont repris entre Londres et Bruxelles. Une dizaine de tables rondes se sont déroulées en visioconférence. Trois jours plus tard, les 27 pays de l'Union européenne se sont retrouvés pour un Conseil

consacré à l'après-crise. Là aussi, les dirigeants se sont parlé par écran interposé. Depuis le 10 mars, c'est leur quatrième sommet en ligne. Car avec le Covid-19, ils apprennent la visio-diplomatie, qui a ses avantages : elle évite la contamination, respecte

l'environnement en limitant les déplacements, va droit au but, pour ne pas s'éterniser. Mais elle a ses inconvénients, techniques d'abord, avec les problèmes de connexion et les risques de piratage, et aussi humains. Un conseiller de l'Elysée témoigne : « La grande

force des Européens est la régularité de leurs rendez-vous et les relations qui se nouent entre dirigeants. Beaucoup de divergences s'aplanissent grâce aux apartés de couloirs, aux tête-à-tête, aux dîners, souvent mauvais et froids, mais qui rapprochent. » ■



Sabine Syfuss-Arnaud

d'Atos, il a travaillé avec Siemens; depuis qu'il est commissaire, il joue régulièrement les démineurs outre-Rhin auprès d'une presse arc-boutée sur l'orthodoxie budgétaire. Il comprend la langue de Goethe, emploie à tour de bras le mot « *schwarze Null* » (« zéro déficit », le totem de nos voisins) et se rend régulièrement à Berlin, où habitent ses petits-enfants.

### « Sauver le tissu économique »

Lui qui est connu pour avoir la bougeotte, qui se couche tôt mais se lève avant l'aube, qui s'est fait une réputation de redresseur d'entreprises (France Télécom, Thomson, Atos), y compris par la méthode forte, et dont le portefeuille est gigantesque (avec l'industrie, le numérique, la défense, l'espace, le tourisme...) est à son affaire depuis le début de la crise. Au cours des dernières semaines, il a multiplié visioconférences et déplacements, s'entretenant avec les principaux PDG de l'agroalimentaire, la distribution, l'automobile, l'aéronautique... Il veut « *sauver le tissu économique européen et les PME, ma priorité absolue* », assure-t-il.

En mars, il s'est penché sur la problématique des masques chirurgicaux. Constatant que seule une po-

gnée d'entreprises en produisait encore en Europe, il a sollicité le monde du prêt-à-porter. « *Aujourd'hui, elles sont plus de 500 à en fabriquer.* » Il explique, s'enflamme, déroule, vulgarise, jargonne parfois (il adore le mot « *écosystème* » et préfère le très bruxellois « *tool box* » à sa traduction française de « *boîte à outils* »). Il n'est pas peu fier de rappeler que lorsqu'il était locataire de Bercy en 2006, il a fait baisser la dette de la France.

### « La science va gagner »

La semaine du Conseil européen, Thierry Breton est resté quelques jours à Paris, télétravaillant depuis son bureau boulevard Saint-Germain. Il a participé à la réunion quotidienne qu'organise sa « *patronne* », Ursula von der Leyen, avec la dizaine de commissaires en charge de la crise, s'est entretenu avec l'Elysée et Bercy, a passé une audition au Sénat, une autre en ligne au Parlement européen, et accordé un entretien à *Challenges*. Il s'est également rendu sur des plateaux de télévision : aux interviews matinales de BFM et France 2, comme au talk-show vespéral de « *C à vous* » sur France 5, où, assis à côté du chef Alain Ducasse, très à son aise, il a répondu à des questions... sur les vacances d'été. Douchant les espoirs des téléspectateurs pressés de se déconfiner, il a déclaré, patelin : « *Je comprends l'impatience. On a envie de se réveiller en se disant que ce confinement est un mauvais rêve. Mais c'est le monde dans lequel nous vivons et ça va durer.* »

Si Thierry Breton s'attend à une « *période de transition de plusieurs semestres* », à terme, il est « *confiant* », sûr de la découverte d'un vaccin. « *La science va gagner, elle va nous sauver* », s'exclame-t-il dans un optimisme qui aurait interloqué le philosophe Michel Foucault si critique envers le « *pouvoir médical* »... En attendant, Thierry Breton pense que cet été, nous pourrions voyager, mais à condition de prendre toutes les précautions et de ne pas quitter l'Europe. Lui-même espère aller embrasser ses petits-enfants à Berlin. Sans quoi, dit-il, « *j'irai marcher dans la Creuse* ».

Sabine Syfuss-Arnaud

## En toute indiscretion



M. Brochstein/Sipa

### La First Lady allume des contre-feux

Elle rame à contre-courant pour rattraper les bourdes de son mari. En mars, alors que le président des Etats-Unis avait déclaré ne pas supporter les masques, **Melania Trump** avait tweeté, en photo avec un masque sur le visage, qu'il est beaucoup plus prudent d'en porter. Le 24 avril, quand il a conseillé l'ingestion de désinfectant contre le Covid-19, elle a lancé un test sur les réseaux sociaux « *pour mieux connaître la Maison-Blanche* » et se distraire pendant le confinement. Mais cette fois-ci, elle a fait chou blanc. Les internautes ont grincé : « *Donnez-nous plutôt des tests pour détecter le virus!* »

### Scholz se réjouit d'une coupe fraîche

Le déconfinement progressif a commencé en Allemagne, et le 4 mai les coiffeurs rouvriront boutique. Rien ne pouvait faire plus plaisir au vice-chancelier **Olaf Scholz**. Lui qui multiplie les visioconférences internationales sur le plan de relance est apparu sur les écrans avec une coupe maison ratée. Sur Instagram, il a avoué avoir eu le coup de ciseau malheureux et a admis : « *Il n'y a que les coiffeurs qui ont le savoir-faire des coiffeurs.* »



Isophix/Sipa

### Thunberg est de retour

Avec la crise du Covid-19, le Green Deal semble être passé au second plan à Bruxelles. Et l'icône écolo **Greta Thunberg** ne le supporte pas. « *Il faut lutter contre le réchauffement climatique, notre maison est en feu* », a tonné la jeune activiste sur les réseaux sociaux le 24 avril. Dans la foulée, elle a participé à des « *Webinaires* » (séminaire en ligne) et appelé à poursuivre la grève du vendredi, en restant confiné, mais en boycottant l'école à la maison.

# Le Japon multiplie les incohérences

*Face à l'épidémie, Shinzo Abe a lancé un « état d'urgence » très light en même temps qu'un vaste plan de soutien à l'économie... bloqué par les lenteurs administratives.*

**A**benomics : c'était le nom de l'ambitieux programme de réformes de Shinzo Abe à son arrivée au pouvoir fin 2012. Depuis deux semaines, celui-ci a été remplacé par un sarcasme amer dans l'opinion publique nipponne : *Abenomasks*. Pour enrayer la progression de l'épidémie de coronavirus, l'indéboulonnable Premier ministre du Japon a envoyé à chaque foyer de l'Archipel deux masques de protection. Une opération de communication aussi pharaonique que grotesque : elle coûtera au contribuable japonais 46,6 milliards de yens (402 millions d'euros), soit plus de quatre ans de contributions à l'OMS, ou encore le salaire annuel de 9915 infirmières chevronnées... « *Le tout pour distribuer des masques jusque dans les foyers les plus reculés du pays, qui n'en ont aucun besoin faute d'épidémie* », peste un chef d'entreprise français à Tokyo. Cerise sur le

## SOUS PERFUSION

**-28 % de PIB**  
C'est le niveau de la récession estimée, au deuxième trimestre 2020, en rythme annualisé, par Morgan Stanley.

**932 milliards d'euros**  
C'est le montant du plan de soutien officiel, réévalué à 345 milliards par Nomura.



The Yomiuri Shimbun/AFP

**Shinzo Abe avec sa task force coronavirus, à Tokyo, le 22 avril. Le Premier ministre japonais est terrorisé à l'idée d'une propagation du Covid-19 à Tokyo.**

gâteau : une grande partie des masques se révèlent défectueux... Shinzo Abe sera-t-il la première victime politique de l'épidémie ?

## Cacophonie dans les magasins

Le Japon est pour l'instant très éparpillé par le Covid-19. Avec 287 morts au 23 avril, depuis son premier malade détecté le 15 janvier, le pays déplore environ 70 fois moins de victimes que la France. Mais une récente explosion de cas à l'origine inconnue plonge le gouvernement dans l'angoisse face au risque de propagation dans ses mégapoles (Tokyo, Osaka, Nagoya), miroirs d'une campagne dépeuplée.

Ainsi, la terreur d'un « Wuhan au milieu de Tokyo » a-t-elle poussé Shinzo Abe à accepter le doulou-

reux report des jeux Olympiques à 2021. Et à déclarer sur l'ensemble du territoire, le 16 avril, l'état d'urgence. Une expression d'une ambiguïté déstabilisante, car elle est plus incitative que coercitive au Japon (personne ne sera sanctionné s'il ne change pas ses habitudes), laissant baigner les acteurs économiques dans le flou. Et qui les fait réagir au gré des changements d'atmosphère dans le pays. Qu'une star meure du coronavirus et les magasins se vident ; que les chiffres quotidiens des cas de coronavirus baissent et ils se remplissent à nouveau... La cacophonie a longtemps été totale parmi les grands magasins : à la fois incités et découragés d'ouvrir suivant leur interlocuteur dans l'administration, certains choisissaient

## Comment Taiwan a réussi à éviter le confinement

**S**itué à 150 kilomètres des côtes chinoises et densément peuplé, Taiwan avait tout pour être submergé par la pandémie de Covid-19. Pourtant, l'archipel est parvenu à limiter la contagion à moins de 500 cas tout en évitant le confinement.

Ce succès trouve ses racines dans l'épidémie du Sras de 2003. Au sortir de cette crise, le pays met sur pied un vaste plan capable de mobiliser rapidement la société. C'est ce mécanisme qui est activé dès les premiers signes de l'épidémie de Covid-19. Taiwan

a ainsi instauré dès janvier une quarantaine à tout voyageur en provenance d'une zone touchée. Et la société fait bloc : désinfectants et masques deviennent la norme en quelques semaines. Ces sacrifices précoces permettent aujourd'hui

à l'économie de fonctionner presque normalement, avec une légère croissance prévue en 2020. Mais cette stratégie exige aussi la fermeture des frontières aux non-résidents : une situation que seule la mise au point d'un vaccin pourra lever. **Adrien Simorre (à Taïwan)**

# Les Pays-Bas, seuls contre tous

d'ouvrir et d'autres de fermer. « *Impossible d'adopter une politique cohérente dans un tel chaos* », fulmine le représentant d'une marque de luxe française au Japon.

Mais la perspective future et juste probable du virus a été plus forte que le choc, immédiat et bien réel, d'une économie en « basse consommation ». Sans contrainte, les Japonais ont drastiquement réduit leurs déplacements (environ des deux tiers, à en croire les données de géolocalisation) et leurs dépenses. « *Nous abaissons à -28,7%, en rythme annualisé, notre prévision de croissance de l'économie en avril-juin* » a prévenu vendredi Naohiko Baba, de Goldman Sachs.

## PME et artisans démunis

Pour faire passer la pilule de l'état d'urgence, Shinzo Abe a annoncé le 7 avril un programme d'aides d'« *une ampleur inédite* », qu'il chiffre à 108 trillions de yens (932 milliards d'euros), mais qui, recalculé par Nomura, représente en réalité des dépenses effectives de 39 trillions, le reste consistant en prêts et reports de charges et d'impôts. Mais leurs modes d'obtention sont si byzantins qu'ils épuisent souvent les demandeurs. « *Le standard du ministère du Travail somme occupé en permanence, peste la cadre d'un grand cabinet d'audit étranger installé à Tokyo. Quand nous parvenons à parler à un fonctionnaire, il contredit ce qu'un de ses collègues nous a affirmé la veille.* » Des obstacles insoutenables pour les PME, artisans et petits commerçants dépourvus de comptables ou d'avocats.

Gros lot du plan Abe : une prime de 100 000 yens (860 euros) versée à chaque résident. En 2009, le gouvernement avait pris une mesure similaire. A l'époque, l'impact sur la consommation avait représenté un quart du montant distribué, selon Morgan Stanley. Mais, en 2009, le montant était cinq fois inférieur à celui d'aujourd'hui. Et la dette du pays, stratosphérique (240% du PIB), était 20% moins élevée... Un seul volet fait l'unanimité : le financement d'achat de matériel informatique destiné au télétravail, qui remplira le carnet de commandes de l'industrie électronique nipponne.

Régis Arnaud (à Tokyo)



Wopke Hoekstra. Le ministre néerlandais des Finances bataille contre le projet de mutualisation des dettes européennes pour lutter contre la crise.

## EUROPE © The Economist

Ministre néerlandais des Finances, Wopke Hoekstra a multiplié les déclarations contre les pays d'Europe du Sud qui ont échoué à diminuer leurs déficits à l'approche de la récession. De quoi révolter l'Italie et le Portugal :

Le Premier ministre António Costa avait jugé cette critique « *répugnante* ». Aujourd'hui, avec des dettes qui représentent plus de 100% de leur PIB, ces pays n'entendent pas bouleverser leurs Budgets en plein milieu d'une pandémie. Et le Néerlandais a rejeté une proposition de neuf pays, dont la France, l'Italie et l'Espagne, d'émettre une dette commune de la zone euro (sous forme de « coronabonds »). Pourtant, s'il est critiqué à l'étranger, Wopke Hoekstra est applaudi par ses compatriotes. Comme les Allemands, les Néerlandais éprouvent une aversion culturelle à l'égard de la dette, et en particulier quand celle-ci est partagée avec des gens en qui ils n'ont pas confiance. La

crise de l'euro a renforcé la conviction néerlandaise que le crédit sans conditions n'est pas de la solidarité, mais de l'irresponsabilité. Les cyniques soulignent que les Pays-Bas ont des élections l'an prochain, et que dans cette perspective Wopke Hoekstra cherchera tout autant à prendre la tête de son parti

### Repères

Diplômé de l'Insead, Wopke Hoekstra a débuté sa carrière à la direction commerciale du pétrolier Shell, en 2002. Chroniqueur au quotidien Het Financieel Dagblad, il devient associé chez McKinsey en 2006. Elu sénateur en 2011, il est nommé ministre des Finances en octobre 2017.

chrétien démocrate qu'à battre le Premier ministre libéral, Mark Rutte. Les deux formations doivent combattre la contestation eurosceptique au sein de leurs propres rangs.

Mais le discours du ministre des Finances est populaire parce qu'il fait écho à ce que pensent la plupart des électeurs : « *Parce que nous sommes riches, nous connaissons la vérité et nous savons quelles réformes engager* », résume Rem Korteweg, du think tank Clingendael.

En tout cas, Olaf Scholz, le ministre allemand des Finances, se frotte les mains devant l'entêtement de Wopke Hoekstra : il lui laisse le mauvais rôle et lui permet de se présenter en pacificateur. ■

© The Economist - London 2020

# Israël rompt l'embellie avec les Palestiniens

*Le projet d'annexion d'une partie de la Cisjordanie pourrait rapidement sonner le glas de l'entraide inédite née de la lutte contre la pandémie.*



**Désinfection sur un marché de Gaza, le 19 mars.** Depuis l'apparition des premiers malades du Covid-19, les relations sont bienveillantes entre Israéliens et Palestiniens.

**S**igné le 20 avril entre Benyamin Netanyahou et son ancien adversaire Benny Gantz, l'accord de « gouvernement d'urgence nationale » israélien a déclenché une avalanche de condamnations de la part des responsables palestiniens. Ces derniers en rejettent notamment la clause sur l'annexion de 30% de la Cisjordanie par Israël – conformément au fameux « Accord du siècle » de Donald Trump, dévoilé fin janvier –, dont la mise en œuvre est prévue, au plus tôt, à partir du 1<sup>er</sup> juillet prochain. Une précipitation en partie liée aux élections américaines de novembre, qui pourraient faire capoter ce plan si le démocrate Joe Biden était élu.

### « Perspective dangereuse »

Ainsi, le président palestinien Mahmoud Abbas, qui avait disparu de l'espace public ces dernières semaines, a déclaré : « *Ne pensez*

*pas qu'en raison du coronavirus, nous avons oublié l'annexion. Non, nous continuons de chercher à mettre fin à l'occupation et à l'établissement d'un Etat palestinien indépendant avec Jérusalem-Est comme capitale.* » Pour Hanan Ashrawi, membre du comité exécutif de l'Organisation de libération de



**Benny Gantz et Benyamin Netanyahou, à Jérusalem, le 20 avril.** Le président de la Knesset et le Premier ministre ont signé un accord de « gouvernement d'urgence nationale ».

la Palestine (OLP), les politiciens israéliens « *sont unis sur le programme de colonisation permanente et d'annexion* ».

Ce projet d'annexion a également été condamné par une partie de la communauté internationale, à commencer par la France. Quant au Coordonnateur spécial pour le processus de paix au Moyen-Orient, le Bulgare Nickolai Mladenov, il a dénoncé, le 23 avril, « *la perspective dangereuse d'annexion.* »

### « Coopération vitale »

Et pourtant. Le même jour, le diplomate onusien a aussi salué l'intense coopération entre Israéliens et Palestiniens depuis le début de la crise sanitaire. Fin mars, le secrétaire général de l'ONU, Antonio Guterres, avait déjà salué cette lutte commune contre le coronavirus. Depuis l'apparition des premiers malades à Bethléem au début du mois dernier, les relations sont bienveillantes. Face à l'impact sur l'économie, une rencontre exceptionnelle a eu lieu entre les ministres israélien et palestinien des Finances. Surtout, les Israéliens ont fourni du matériel (masques, respirateurs, tests...) et formé médecins et infirmiers palestiniens de Cisjordanie, mais également de la bande de Gaza gouvernée par le Hamas. Une coopération saluée par 68% des Palestiniens. Fin mars, les deux présidents, Mahmoud Abbas et Reuven Rivlin, avaient même eu une conversation téléphonique « *chaleureuse* ». « *La coopération entre nous est vitale pour assurer la santé des Israéliens et des Palestiniens, et notre capacité à travailler ensemble en temps de crise témoigne également de notre capacité à travailler ensemble à l'avenir pour notre bien à tous* », avait lancé le président israélien.

Mais la réalité politique a repris le dessus. A Gaza, le Hamas a arrêté des Palestiniens pour « *trahison* » : ils avaient eu des contacts avec des Israéliens via les visioconférences Zoom, pendant lesquelles ils partageaient notamment leurs expériences de la pandémie. Et le projet d'annexion de l'accord gouvernemental a vite fait oublier ces belles paroles de « *coopération vitale* ».

**Catherine Dupeyron (à Jérusalem)**

## Bonne semaine



### **Boris Johnson reprend les commandes**

Faire redémarrer l'économie sans risquer une deuxième vague d'épidémie de coronavirus : tel est le défi de « Bojo ». Après avoir été placé en soins intensifs pour une forme sévère du Covid-19, le chef du gouvernement britannique, critiqué pour sa sous-estimation de l'épidémie à ses débuts, doit présenter son plan de déconfinement le 7 mai.



### **Kim Jong-un est vivant, selon Séoul**

Faut-il y croire ? Selon le conseiller spécial à la Sécurité nationale du président

sud-coréen Moon Jae-in, son homologue nord-coréen est « vivant et en bonne santé ». Pas sûr pour autant que cette déclaration suffise à faire taire les rumeurs persistantes sur la condition réelle de Kim Jong-un, qui n'a pas été vu en public depuis le 11 avril.

## Mauvaise semaine



### **Federica Mogherini profite de son réseau**

Forte de l'appui de la présidente de la Commission européenne Ursula von der Leyen, l'ex-chef de la diplomatie de l'Union a été bombardée rectrice du Collège de Bruges, un poste à 14 000 euros mensuels qui échoit normalement à un professeur. Financée à 50% par Bruxelles, cette institution pouvait difficilement refuser, quitte à alimenter les soupçons de conflit d'intérêts.

## LEADERS

©The Economist

# Une Amérique plus unie qu'il n'y paraît

*Face à l'épidémie, les affrontements politiques deviennent encore plus violents à Washington. Mais, localement, les Américains se serrent les coudes et mettent de côté leurs différences.*

On savait l'Amérique profondément divisée depuis des années sur le plan politique, notamment depuis l'élection présidentielle âprement disputée de 2000. Ces divisions ne font que se creuser sous l'effet de l'épidémie de Covid-19, que démocrates et républicains vivent de façon différente. A la mi-avril, plus de la moitié des infections étaient localisées à New York et dans trois Etats adjacents, tous solidement démocrates. Comme le sont les autres grands foyers de l'épidémie, parmi lesquels Chicago, Detroit ou La Nouvelle-Orléans. Les maladies infectieuses affectionnent les lieux à population dense, qui sont également, bien souvent, des bastions démocrates. L'épidémie est moins virulente dans les zones moins peuplées de sensibilité majoritairement républicaine, et touche surtout les seniors. Du coup, les républicains sont plus réceptifs aux appels de Donald Trump en faveur de la réouverture de l'économie, sujet polarisant s'il en est puisqu'il oppose la certitude d'une vingtaine de millions de chômeurs à la probable apparition de nouveaux cas d'infection.

Les grands clivages politiques américains concernaient déjà des questions de vie ou de mort, et l'épidémie les exacerbe. Elle donne raison aux démocrates qui demandent depuis longtemps une politique de santé plus efficace, tandis que des Etats républicains comme le Texas ou l'Ohio ont profité du confinement pour tenter d'interdire l'avortement. Et pourtant, alors même que la politique nationale n'en finit pas de tomber de plus en plus bas, les Américains font preuve d'à peu près la même solidarité que les Européens ou Asiatiques confinés. Un sondage montre qu'une

majorité d'entre eux estiment que leur pays est plus uni qu'avant la pandémie. Plus de 90% des Américains pensent qu'ils sont « dans le même bateau », contre 63% avant la crise sanitaire.

La principale explication, c'est que la politique est une affaire locale. Dans le système américain, les gouvernements

**Plus de 90% des Américains pensent qu'ils sont « dans le même bateau », contre 63% avant la crise sanitaire.**

des Etats sont aujourd'hui en première ligne contre la pandémie. Et la plupart des gouvernements bénéficient de la même cote de popularité que les présidents ou Premiers ministres européens. La politique du gouverneur démocrate du Kentucky, Andy Beshear, qui l'a emporté de justesse en novembre dernier avec 5 000 voix d'avance, est ainsi approuvée par 81% des électeurs de l'Etat. Bref, l'Amérique est toujours ce pays de citoyens concernés et bienveillants qu'elle a toujours été. Même quand son gouvernement fédéral est accaparé par des démagogues, la responsabilité et la redevabilité importent dans la gouvernance quotidienne.

Le revers de la médaille est que cette divergence explique pourquoi les Américains supportent, et donc perpétuent, une politique nationale aussi détestable. Elle joue un rôle bien moins grand dans leur vie que ce que pourrait suggérer la gravité de ces problèmes de vie ou de mort. Dans la catastrophe actuelle, c'est une consolation. Mais cela constitue aussi un obstacle sur le chemin du renouveau politique dont l'Amérique a tant besoin. ■

## Trois capitaines sur le pont déjà dans l'après-tempête

*Ils se sont battus pour protéger leur entreprise avec une activité réduite ou disparue. Aujourd'hui, ils se préparent au déconfinement en protégeant leurs salariés. Chaque jour, ils racontent leur combat sur Challenges.fr.*

### Nathalie Obadia

GALERISTE

*« Paris sera la première des grandes scènes culturelles à rouvrir »*

Elle n'est pas du genre à rester les bras ballants, même au plus profond d'une crise : « J'ai ouvert ma première galerie à Paris en 1993, et celle de Bruxelles en 2008, se souvient la galeriste Nathalie Obadia. Alors, le 11 mai, il faut que nous soyons prêts : après tout, nous sommes des commerçants et des entrepreneurs. » Dès la mi-mars, elle décidait de mettre les dix-huit personnes de ses deux galeries parisiennes en chômage partiel, à 50% pour la plupart d'entre eux. « Mais les aides pour le chômage partiel doivent être comprises comme un investissement, comme les présente Bruno Le Maire », insiste Nathalie Obadia. Elle a donc profité de la période pour maintenir le lien avec sa clientèle de collectionneurs par le biais de newsletters : une par jour pour présenter une œuvre, deux visites d'ateliers d'artistes par semaine via Instagram...

Elle compte cependant bien accueillir du public dans ses deux lieux

parisiens dès la fin du confinement, en respectant toutes les règles sanitaires. Car il faut profiter, assure-t-elle, d'une opportunité doublement unique : « Paris sera la première des grandes scènes culturelles à rouvrir ; et les galeries seront les seules à exposer de l'art, alors que les amateurs seront frustrés, et que les musées seront encore fermés. »

Du coup, elle s'est battue pour que la manifestation Paris Gallery Weekend, prévue à la mi-mai et annulée, ne soit pas reportée à la rentrée, mais plutôt début juillet : « C'est important que nos collectionneurs voient que nous sommes sur le pont. » Une quarantaine de grandes galeries (Perrotin, Lelong, Ropac, Applicat-Prazan...) la suivent.

Cela ne veut pas dire que tout sera facile. Comme Nathalie Obadia anticipe une chute de la moitié de son chiffre d'affaires (12 millions d'euros en 2019), car elle vend pour 40% dans les grandes foires qui ont été annulées ou reportées, elle a réadapté la programmation de ses



**Nathalie Obadia.** La galeriste s'est battue pour que la manifestation Paris Gallery Weekend, initialement prévue mi-mai, soit reportée début juillet plutôt qu'à la rentrée.

expositions et son mode de fonctionnement : davantage d'artistes français, car « il est trop risqué de miser sur la venue en France d'artistes américains ou asiatiques » ; et beaucoup moins de dépenses à l'étranger – un stand dans une foire peut coûter jusqu'à 200 000 dollars de frais. Mais elle va garder ses salariés : « Ils sont les actifs de cette galerie, avec les artistes. » Et l'entrepreneuse opportuniste pourrait même ouvrir un nouveau lieu : « Dans le VIII<sup>e</sup> arrondissement, ou autour de la collection Pinault, à la Bourse du commerce, car les loyers devraient baisser ! » Nathalie Obadia ne perd jamais le sens des affaires.

V. B.

# Nicolas Rousselet

PDG DES TAXIS G7

« *Nous sentons un frémissement de reprise* »

Le 26 février, lors de la réunion bisannuelle qui rassemblait au Zénith à Paris les quelque 9 000 chauffeurs de taxis franciliens affiliés au groupe G7, Nicolas Rousselet ne pouvait pas prévoir que la majorité des Français allaient bientôt être confinés. Mais son message « *d'union et de soutien est encore plus d'actualité aujourd'hui* ». Selon lui, « *le taxi, à condition qu'il s'adapte, reste une des solutions de transport les plus adaptées à la situation actuelle* ». D'ailleurs, depuis le 17 mars, le niveau d'activité, même s'il reste faible, est un peu remonté, passant de 10% à 25% des courses habituelles, avec 2 700 chauffeurs disponibles. Pour « *maintenir le lien* » et mobiliser ces travailleurs indépendants qui ne bénéficient pas des mesures



E. Beumont/AFP

**Nicolas Rousselet.** Le groupe de taxis propose à ses chauffeurs de s'équiper d'une séparation souple en plastique et de faire désinfecter leur véhicule une fois par semaine.

de chômage partiel (mais peuvent toucher 1 500 euros d'aide de l'Etat en cas de baisse de 50% de leur chiffre d'affaires), le PDG fait un point hebdomadaire par vidéo. « *Nous avons suspendu tous les paiements de la redevance à notre*

centrale de réservation [entre 6 et 7% du chiffre d'affaires] », détaille Nicolas Rousselet.

Conscient que l'enjeu sanitaire sera l'une des clés de la reprise, le groupe propose aux chauffeurs de s'équiper d'un système de séparation souple en plastique. « *Depuis quinze jours, nous faisons travailler une usine à Rodez qui nous fournit ces protections amovibles, vendues 60 euros et facilement installables* », raconte le patron, qui a aussi passé commande de masques en Italie et en Chine. Le groupe offre par ailleurs la possibilité de faire désinfecter le véhicule à l'ozone une fois par semaine.

Assez confiant sur la capacité des chauffeurs à s'adapter, Nicolas Rousselet voit déjà un « *frémissement de reprise* ». Il estime que la situation financière du groupe « *ne nécessite pas d'avoir recours aux emprunts garantis par l'Etat* » et maintient les objectifs d'investissement. Notamment pour faire passer la flotte à 50% de véhicules hybrides ou électriques en 2021. **P. Da.**

# Claire Waysand

DIRECTRICE GÉNÉRALE PAR INTÉRIM D'ENGIE

« *Tous les collaborateurs devront porter des masques* »

Il y a encore un an, Claire Waysand travaillait à l'Inspection générale des finances. Le 1<sup>er</sup> octobre, elle rejoint Engie comme secrétaire générale. Suite au non-renouvellement d'Isabelle Kocher fin février, elle est propulsée directrice générale par intérim du groupe de 170 000 personnes. Trois semaines plus tard, la voilà face au coronavirus. On peut rêver d'un baptême du feu plus apaisé. Mais cette polytechnicienne de 50 ans ne voit pas les choses comme cela. « *Je sais résister à la pression et je ne suis pas stressée de nature, dit-elle. A la direction du Trésor, j'ai connu la crise financière de 2008. Maintenant, il faut sauter dans le grand bain et montrer qu'on sait nager.* » Depuis le dernier comité exécutif du 16 mars, la directrice générale n'a plus remis les pieds au

siège de la Défense. Epaulée par la directrice financière et le directeur des opérations, elle fait tourner la boutique en pensant d'abord à la sécurité des salariés (2 200 ont été touchés par le coronavirus).

En France, 35% des employés sont en télétravail et 14% en chômage partiel. Mais ils sont 15 000 à intervenir avec masques et protections en soutien aux installations critiques, hôpitaux, hypermarchés... Depuis le confinement, les techniciens ont aussi opéré près de 4 000 interventions chez les particuliers.

Ces trois derniers mois, l'énergéticien a dévissé de 40% en Bourse. Début avril, le conseil a suspendu les objectifs financiers 2020 et annulé le dividende. Trois semaines plus tard, il décidait également de diminuer de 15% pendant deux mois la rémunération des membres du

**Claire Waysand.** La dirigeante prévient que « *le télétravail sera en grande partie maintenu* » après le 11 mai.



R. Meignaux/Sipa

comex et du président du conseil, Jean-Pierre Clamadieu. Les fonds recueillis seront réaffectés aux Hôpitaux de Paris et au Samu social. Aujourd'hui, Claire Waysand prépare le déconfinement. La reprise s'opérera lentement. « *Le télétravail sera en grande partie maintenu. Tous les collaborateurs, même ceux dévolus à des tâches administratives, devront porter des masques.* » L'agencement de l'espace va devoir être repensé. Les ascenseurs n'accueilleront plus que quatre personnes à la fois, au lieu de vingt. Ce n'est que lorsque le vaccin aura été trouvé qu'Engie pourrait revenir à une situation « normale ». **N. S.**

# 60 millions de nouveaux consommateurs

*La sortie du confinement va permettre de rattraper certains achats. Mais des changements de comportement sont à prévoir. Un défi pour les commerçants.*

« **T**out le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne savoir pas demeurer en repos, dans une chambre », selon Blaise Pascal. Et, après deux mois de confinement, chacun rêve d'échapper à cet enfermement et rattraper le temps perdu. « Selon un sondage réalisé par l'Obsoco mi-avril, les Français ont très envie de retourner au restaurant, mais aussi de retrouver leurs loisirs et de faire du shopping, détaille l'économiste Philippe Moati, cofondateur de cet observatoire des comportements d'achat. *Tout dépendra de leur pouvoir d'achat.* »

Or, selon cette même étude, plus d'un tiers d'entre eux estiment que leurs ressources ont baissé, de 25% en moyenne. Mais le confinement les a contraints à une « épargne forcée » leur assurant des liquidités abondantes (lire ci-dessous). Encore faut-il qu'ils souhaitent les dépenser... « Les Français sont inquiets pour leur santé, leurs revenus et leurs emplois, mais il y aura

un rattrapage sur des achats différés », estime Gaëlle Le Floch, directrice des analyses stratégiques à Kantar Worlpanel.

## Vite, un coiffeur !

Ainsi, selon une étude Harris pour L'Oréal, 59% des Français souhaitent se rendre chez leur coiffeur dès la semaine qui suivra le 11 mai. « Nous les aiderons à mettre en place les nouvelles procédures post-Covid », explique Nathalie Roos, directrice générale de la division des produits professionnels du groupe. Selon Kantar, qui a sondé les consommateurs à plusieurs reprises pendant la pandémie, outre les produits et soins de beauté, les voyages, le bricolage, la mode et l'équipement de la maison sont les principales dépenses remises à plus tard. Avec plus ou moins de célérité. « Certaines habitudes nouvelles vont s'installer, comme le fait de moins se maquiller », prédit Gaëlle Le Floch. Pour les sorties entre amis, l'Etat aura un rôle majeur à jouer en stimulant certaines dé-



Salon de coiffure parisien, mi-avril. Près de 60% des Français veulent se faire coiffer dès la semaine du 11 mai.

## LES ACHATS REPORTÉS

- 30%** Voyages.
- 23%** Mode.
- 22%** Equipement de la maison.
- 22%** Bricolage.
- 15%** Produits et soins de beauté.

SOURCE : SONDAGE KANTAR (27 AU 30 MARS).

penses comme les chèques-restaurants, dont le plafond d'utilisation (19 euros par jour) vient d'être relevé à 95 euros en une fois par semaine. Cette mesure est destinée à diminuer la fragmentation des courses alimentaires, donc les déplacements. Mais elle profitera fin juin au secteur de la restauration, très éprouvé par la crise.

Une certitude : les marques restées au contact des clients, avec des cours de gym en ligne ou des podcasts de bricolage, par exemple, sortiront plus fortes. Plus encore, celles qui ont fait preuve de solidarité. « Il y a une attente des Fran-

## Jusqu'à 100 milliards d'euros d'« épargne forcée »

Dans son « point de conjoncture » publié le 23 avril, l'Insee estime que, avec le confinement, « les dépenses des ménages auraient diminué de l'ordre de 33% » par rapport à une période « normale ». Postes qui ont été le plus touchés, avec

un retrait de plus de 90% : l'hôtellerie-restauration et l'automobile. Ce montant non consommé engendre une « épargne forcée », comme la baptise l'OFCE, que l'Observatoire établit à 55 milliards d'euros pendant le confinement. Un chiffre que le

Trésor extrapole à 100 milliards jusqu'à septembre ! Où va cet argent ? En épargne, au moins pendant la durée du confinement : les dépôts sur le Livret A et le Livret de développement durable et solidaire augmentent de près d'1 milliard par semaine, et

le solde des comptes bancaires grossit à un rythme encore plus élevé. Mais, dans l'hypothèse où cette « épargne forcée » serait finalement consommée, cela « conduirait à réduire les pertes d'activité de 3 points de PIB », avance l'OFCE. Enfin une bonne nouvelle. **V. B.**



**Drive de Leroy-Merlin à Vallauris, mi-avril. L'enseigne de bricolage et décoration va prolonger son offre click and collect au-delà du confinement.**

çais pour qu'elles jouent un rôle sociétal », juge Gaëlle Le Floch. Pour relancer la machine, les commerçants vont aussi devoir faire preuve d'inventivité. « La crise est violente, rappelle Laurent Milchior, gérant du groupe familial Etam, dont seulement huit magasins (sur 1397) sont ouverts dans le monde. Nos équipes sont en état de combat. » L'enseigne prépare un plan d'attaque sur les réseaux sociaux avec des micro-influenceuses. Et envisage de livrer des paniers de vêtements, avec bikinis et tops en dentelle, à ses meilleures clientes. « Fouta sur le canapé ou transat dans le jardin... On ferme les yeux et cap sur les tropiques », suggère Etam dans ses mailings.

### Envies de déco

Mais c'est surtout l'équipement de la maison qui pourrait connaître une surchauffe. Après deux mois de réclusion, les projets de décoration et de rénovation vont se multiplier. Le home staging (« mise en scène d'intérieurs »), popularisé par Stéphane

Plaza dans ses émissions télévisées, a de beaux jours devant lui. « Il n'a jamais été aussi important de se sentir bien chez soi », affirme sur son site l'enseigne Maisons du monde. Chez Leroy Merin comme à Jardiland, on compte bien poursuivre l'offre click and collect, lancée en plein confinement à la manière des drives de la grande distribution. D'autant plus que l'interdiction de sortir a créé des frustrations : jamais le printemps n'avait semblé aussi ensoleillé...

Enfin, « la bonne vieille méthode pour stimuler la consommation, ce sont les promotions », rappelle Philippe Moati. Car il faudra bien écouler les stocks. Ou faire revoler les avions. « Qu'il s'agisse de faire payer 9,99 euros ou 99 centimes par siège, nous ne nous en soucions presque pas, a ainsi déclaré Michael O'Leary, le patron de Ryanair. Notre principal objectif à court terme n'est pas de gagner de l'argent. » Mais bien de faire remonter des passagers dans les appareils cloués au sol.

**Kira Mitrofanoff**

## Bonne semaine



Marc Bertrand/Challenges

### Elizabeth Ducottet livre en avance

Thuasne, l'ETI stéphanoise dont elle est présidente, a démarré le 27 avril la livraison aux pharmacies de masques grand public, dont la disponibilité n'était initialement pas prévue avant le 4 mai. Le spécialiste des dispositifs médicaux textiles, qui a lancé la production fin mars, a étendu à ses usines d'Allemagne, de République tchèque et de Roumanie la fabrication de ces masques réutilisables.



C. Minichiello/Sipa

### Axel Dumas reste « confiant »

L'impact de la crise reste limité pour Hermès, dont il est PDG, avec un chiffre d'affaires de

1,5 milliard d'euros, en recul de 7,7%, au premier trimestre, contre -17% pour LVMH et -16% pour Kering. Le groupe anticipe un redémarrage du marché chinois, après avoir enregistré, le jour de la réouverture de la boutique de Guangzhou, un record de ventes de 2,46 millions d'euros.

## Mauvaise semaine



S. Marcus/Reuters

### Paul Singer est de nouveau sanctionné

Le fonds d'investissement activiste Elliott Management, dont il est fondateur et PDG, a été condamné par l'Autorité des marchés financiers (AMF) à une amende record de 20 millions d'euros pour son comportement dans l'affaire Norbert Dentressangle, dont il avait racheté 9% en 2015. Le puissant fonds avait déjà subi une sanction de 16 millions de l'AMF, en 2014, dans le dossier APRR.

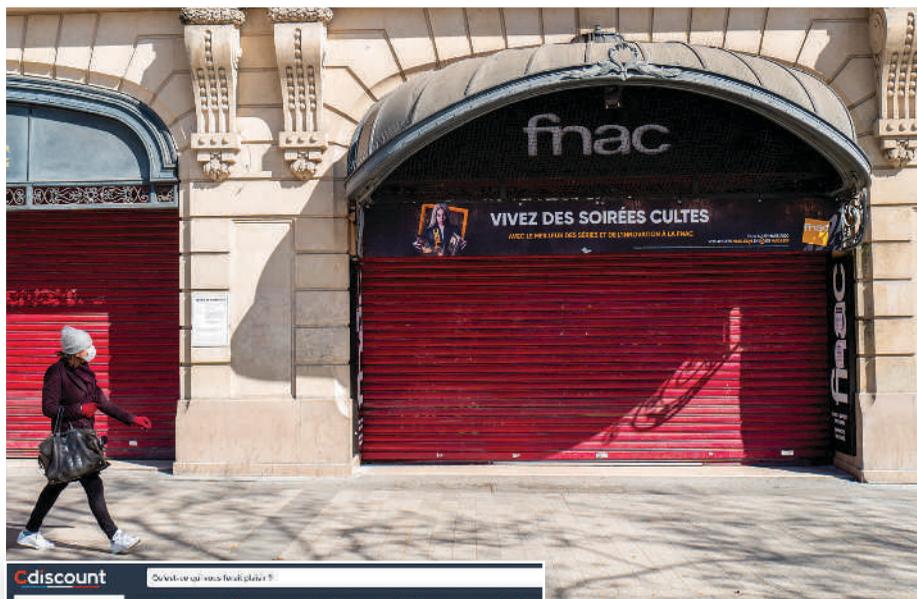
# Un vent de patriotisme souffle sur l'e-commerce français

*Alors qu'Amazon est contraint de fermer ses entrepôts, ses concurrents Cdiscount et Fnac Darty semblent, eux, avoir les faveurs de l'Etat.*

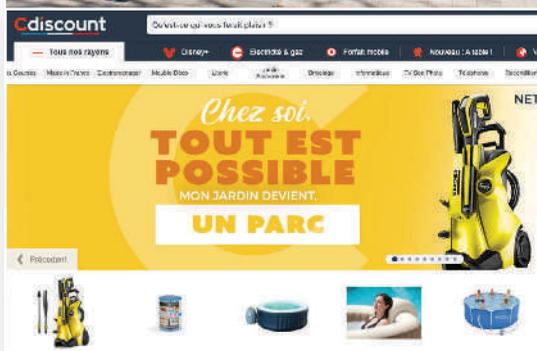
**E**n plein confinement, les e-commerçants connaissent des sorts contrastés. D'un côté, l'ultra leader du secteur Amazon (22% du marché français, selon Kantar Wordpanel) a subi un sacré revers. Le 24 avril, la cour d'appel de Versailles a confirmé la décision du tribunal de Nanterre : le site est condamné à vendre les seuls biens jugés « essentiels » (une qualification qui a été cependant élargie) tant que les mesures sanitaires protégeant les salariés du Covid-19 n'auront pas été renforcées, en concertation avec les syndicats. En cas de manquement, l'astreinte s'élève à 100 000 euros par colis interdit. « *Même un taux infime de traitement accidentel de produits non autorisés pourrait entraîner une pénalité de plus d'1 milliard par semaine* », a estimé l'entreprise. Elle s'est donc résignée à prolonger la fermeture temporaire de ses centres de distribution français, à l'arrêt depuis mi-avril.

## « Acheter français »

De l'autre côté, Cdiscount et Fnac Darty se frottent les mains. Ces enseignes, respectivement numéro deux et trois de l'e-commerce, sont toujours autorisées à proposer sur leurs sites tout type de biens. Mieux, dans *Le Journal du dimanche* du 19 avril, Emmanuel Grenier, PDG de Cdiscount, a annoncé avoir « *commandé 60 millions de masques chirurgicaux pour approvisionner les TPE-PME* ». Une mission attribuée par Bercy qui lui offre un formidable coup de projecteur. Le même jour, Enrique Martinez, directeur général de Fnac Darty, dont tous les magasins sont fermés, a dévoilé avoir décroché le premier prêt garanti par l'Etat pour une entreprise de plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, pour un mon-



R. Galliaro/REA



**Page d'accueil de Cdiscount.com. A la demande de Bercy, le site a « commandé 60 millions de masques chirurgicaux pour approvisionner les TPE-PME ».**

tant de 500 millions. « *Le déploiement du prêt garanti par l'Etat est aujourd'hui une réalité* », a applaudi le ministre de l'Economie Bruno Le Maire, qui dénonçait fin mars les pressions « *inacceptables* » exercées par Amazon sur ses salariés. Au moment où la France risque une récession historique, le gouvernement chercherait-il à favoriser ses fleurons ? « *La justice, ce n'est pas l'Etat* », rétorque un porte-parole de Bercy, ajoutant toutefois que « *si les Français peuvent acheter français, c'est mieux* ». Alma Dufour, chargée de campagne pour les Amis de la terre, soutien des syndicats

**La Fnac des Champs-Élysées, début avril. Le groupe Fnac Darty, dont tous les magasins sont fermés mais dont le site continue à vendre tout type de produits, a obtenu un prêt garanti par l'Etat de 500 millions d'euros.**

face à Amazon, note cependant que « *la position de l'Etat est ambiguë. Le gouvernement incite régulièrement à privilégier les acteurs français. Mais, dans le même temps, Emmanuel Macron a reçu Jeff Bezos. Le secrétaire d'Etat au Numérique Cédric O avait inauguré en grande pompe l'entrepôt d'Amazon à Brétigny. Et l'Etat vient de l'autoriser à implanter quatre nouveaux sites.* » A la fois menace pour les commerçants et pourvoyeur d'emplois et de croissance, Amazon place l'Etat face à un dilemme. Désireux de redorer son image, le géant mondial vient d'annoncer une livraison de 5 millions de masques FFP2. Le bénéficiaire ? Le ministère de la Santé.

Claire Bouleau



Photo personnelle

## “Slite lève 11 millions de dollars pour muscler ses équipes commerciales”

**Christophe Pasquier**, avec Pierre Renaudin, a cofondé en 2016 cet outil qui permet aux PME d'organiser leurs documents et de télétravailler. Le fonds américain Spark vient d'entrer au capital.

**Challenges.** Slite est-il l'alternative à Google Docs ?

**Christophe Pasquier.** Oui, et même plus encore ! Google Docs n'est qu'une feuille de papier virtuelle. Slite correspond plutôt à une sorte de Google Drive, davantage adapté au travail en équipe. Sur Google Drive, il est difficile d'avoir une vue sur tous les documents de l'entreprise, de retrouver un fichier. Slite est un outil de documentation pour les PME qui centralise et organise au même endroit, très simplement, l'intégralité des informations écrites de l'entreprise, accessibles à tous les collaborateurs.

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



Propos  
recueillis par  
**Claire Bouleau**

**Qui sont vos clients ?**

Quelque 4000 entreprises utilisent déjà Slite, tels Airbnb, Meero, We-transfer ou Spotify, dont 400 clients payants. Nous avons un modèle *freemium*. La version payante coûte 8 dollars par utilisateur et par mois. Nous comptons chaque semaine 13 000 à 15 000 utilisateurs actifs. Environ 30% se trouvent en France et 25% aux Etats-Unis. Nos revenus récurrents devraient atteindre 1 million de dollars en 2020. Mais l'entreprise n'est pas encore rentable.

**Pourquoi levez-vous des fonds ?**

Nous sommes d'abord passés par eFounders et Y Combinator, l'accé-

lérateur le plus influent des Etats-Unis (Airbnb, Dropbox...). Puis, en 2018, nous avons levé 4,4 millions auprès d'Index Ventures. Il nous restait de l'argent, nous n'étions pas prêts pour une nouvelle levée de fonds, mais Index nous a mis en relation avec Bijan Sabet, le fondateur de Spark Capital (Trello, Tumblr). Et le contact est tout de suite passé : il a été quatre ans au *board* de Trello, il connaît très bien notre secteur.

**A quoi serviront les fonds ?**

Nous avons levé 11 millions auprès de Spark Capital et Index Ventures pour accélérer le développement de produits et muscler les équipes commerciales. Nous voulons également investir dans la marque Slite pour en faire plus qu'un outil. A terme, dans Slite, vous pourrez consulter des vidéos d'experts sur les bonnes pratiques de travail, le bien-être en entreprise.

**Pourquoi l'annoncer en pleine crise ?**

La levée a eu lieu à l'automne, mais c'était une occasion de rassurer nos utilisateurs, leur montrer que nous sommes là pour le long terme. De plus, Slite est un outil parfaitement adapté aux équipes qui travaillent à distance. Avec le confinement, elles ont d'abord simplement transféré leurs usages habituels sur Zoom. Avec la prolongation du télétravail, elles vont devoir changer leurs pratiques. A Slite, nos 22 salariés travaillent déjà à distance, partout en France, en Israël, à Berlin, Lisbonne, Barcelone...

**Vos conseils pour le télétravail ?**

Avoir confiance dans les équipes. Il faut regarder les résultats, et pas la manière de les atteindre. Etre très explicite sur les attentes. Travailler de manière asynchrone : ne pas s'attendre à ce que tout le monde soit disponible au même moment. Etre transparent : 90% de l'information doit être accessible à toute l'entreprise. Et communiquer énormément, plutôt individuellement que tous ensemble.

**Votre rêve de croissance ?**

Développer une suite d'outils pour que les équipes travaillent mieux. ■

UN PARTENARIAT



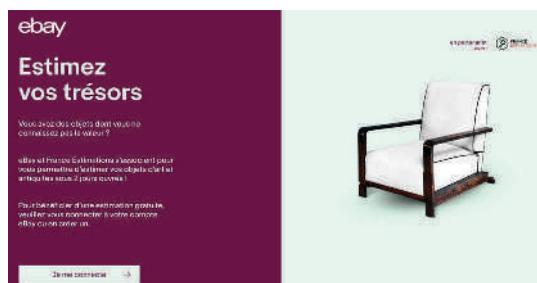
**Grant Thornton**

L'instinct de la croissance™

# eBay se dépoussière pour briller en France

*Délaissée, l'ex-star des enchères en ligne n'a pas dit son dernier mot. Elle mise sur sa marketplace mondiale et quelques secteurs clés.*

**E**t si le confinement était l'occasion de se lancer dans la vente à distance ? Alors que les Français n'ont jamais eu autant de temps pour écumer leur grenier à la recherche de pépites oubliées, eBay a justement ouvert le 17 mars, premier jour du confinement, son service « Estimez vos trésors », prévu de longue date. Le principe est simple : chacun peut soumettre les photos de ses œuvres d'art ou antiquités et recevoir, sous deux jours, l'analyse gratuite des experts de France Estimations. Dans la foulée, son détenteur peut poster une annonce sur eBay. Parmi les premiers intéressés, le site peut compter sur l'animatrice Sophie Davant, dont il sponsorise l'émission *Affaire conclue*, sur France 2. Elle a été rapidement suivie par d'autres. « *Nous avons déjà reçu des dessins d'Uderzo, des estampes de Miró évaluées à 120 000 euros, et même un Basquiat valant entre 200 000 et 400 000 euros* », s'exclame Laurent Hache, directeur de France Estimations. Ce fidèle de la première heure apprécie depuis longtemps eBay,



**Service « Estimez vos trésors », lancé le 17 mars. Sous deux jours, France Estimations y délivre une expertise gratuite.**

« *qui permet de trouver des choses très pointues* ». A Noël, il y a encore déniché le cadeau de son beau-frère, fan du PSG : un fanion du club de football de son année de naissance, assorti d'un exemplaire de *L'Equipe* de la même date.

## Art et pièces détachées

Plébiscitée par les collectionneurs, la plateforme créée en 1995 aux Etats-Unis a débarqué dans l'Hexagone cinq ans plus tard. Elle a connu son âge d'or au cœur des années 2000. Fin 2009, c'était même le site d'e-commerce le plus fréquenté en France, avec 13 millions de visiteurs uniques par mois, selon la Fevad. PriceMinister suivait, talonné par

Amazon. Dix ans plus tard, Amazon, avec ses 34 millions d'internautes mensuels, a raflé la première place (*lire p. 34*), quand eBay a été rétrogradé au onzième rang. De là à l'enterrer ? Certainement pas.

A la tête de la filiale française depuis 2015, Céline Saada-Benaben s'échine à redorer le blason de la star déchu. « *Nous avons été trop discrets* », reconnaît cette diplômée de l'Essec, qui privilégie le marketing ciblé aux grosses campagnes télévisées. Il faut dire que, en se positionnant à la fois sur l'occasion et le neuf, les professionnels et les particuliers, eBay s'est retrouvé attaqué par de multiples concurrents spécialisés. Amazon ? Champion du service client. Cdiscount ? Défenseur du pouvoir d'achat. Aliexpress ? Expert du Made in China. Leboncoin ? Leader de l'occasion près de chez soi. Vinted ? Roi de la fripe. Et eBay dans tout ça ? « *Mon challenge, c'est de clarifier la marque* », concède Céline Saada-Benaben, qui rappelle toutefois : « *Tous les jours, 1,2 million de Français se rendent sur le site.* » Epaulée par un comité exécutif 100% féminin, elle a tout d'abord

## Remue-ménage à tous les étages aux Etats-Unis

**P**endant que Céline Saada-Benaben se bat en France, aux Etats-Unis, le nouveau PDG Jamie Iannone, venu de Walmart, doit livrer des batailles bien plus homériques. Son prédécesseur avait démissionné en septembre, après s'être opposé aux fonds

activistes Elliott et Starboard, poussant eBay à se recentrer sur l'e-commerce. En novembre, le site a ainsi annoncé la cession de StubHub, sa plateforme de vente de billets de spectacles, pour 4 milliards de dollars, à Viagogo. Et c'est

au tour de sa filiale de petites annonces, Classified, d'être sur la sellette. « *eBay a cédé certaines de ses activités qui offraient des vecteurs de développement et compensaient la stagnation des ventes d'e-commerce*, déplore Olivier Macard, associé à EY. Or, quand

on est coté, il faut faire de la croissance. » Pourtant, en février, ICE, la maison mère du New York Stock Exchange, a jeté son dévolu sur l'e-commerçant et proposé 30 milliards de dollars pour s'offrir la plateforme, avant d'y renoncer. La cote d'eBay bouge encore. ■



Gilles Gustine/France Télévisions

**Daphné Burki et Sophie Davant sur le plateau d'Affaire conclue, sur France 2. eBay sponsorise l'émission de Sophie Davant, première fan du service « Estimez vos trésors », sur lequel elle a vendu en avril une partie de sa collection de photos de Bordeaux et du bassin d'Arcachon.**

passé au crible les 86 millions d'annonces, afin d'identifier des catégories clés, comme les arts et antiquités ou les pièces détachées pour automobiles. Après le partenariat avec France Estimations, un autre suivra ainsi avec Feu vert. En mai, les acheteurs de pneus sur eBay pourront ajouter une option payante pour se les faire livrer et installer dans l'un des centres du groupe.

### TPE et PME attirées

Poursuivant cette clarification, Céline Saada-Benaben a aussi fait évoluer le business model. « A l'origine, eBay était sur le créneau du particulier à particulier, notamment via les enchères, rappelle Antoine Pottiez, président de Mondial Relay, partenaire depuis dix ans. Concurrencé par les marketplaces de seconde main, il s'est tourné vers les vendeurs professionnels. » Le site en rassemble 24 000 en France, surtout des TPE et PME, « un chiffre en croissance », précise Sarah Tayeb, sa responsable des vendeurs. Présent dans 190 pays, eBay leur

### VITRINE MONDIALE

**90 milliards** de dollars de volume d'affaires dans le monde.

**10,8 milliards** de dollars de revenus.

**402 millions** de dollars (371 millions d'euros) en France.

**183 millions** de clients actifs dans le monde.

**5 millions** de clients en France.

SOURCES : SOCIÉTÉ, KANTAR WORLDPANEL.

ouvre une fenêtre sur 183 millions d'acheteurs. « Entre 30 et 40% de notre activité est réalisée entre deux personnes qui ne se trouvent pas dans le même pays, pointe Céline Saada-Benaben, qui défend son modèle de place de marché à 100%. Amazon vend aussi ses propres produits, mais nos intérêts sont uniquement alignés sur ceux des vendeurs : nous gagnons de l'argent s'ils en gagnent, moyennant une commission de 3 à 10%. » Poussant cette logique de partenariat, eBay a multiplié les services à destination des commerçants, comme la traduction gratuite d'une partie de leur inventaire avec la société Webinterpret. La taxe Gafa? eBay ne l'a pas répercutée sur ses tarifs, à l'inverse d'Amazon. La crise du coronavirus? L'américain a essayé d'en minimiser les conséquences sur les TPE et PME. Depuis le 30 mars, ses membres peuvent demander le report du paiement des frais de vente pour 30 jours. Les professionnels qui décident d'ouvrir un compte pour conserver leur

activité se verront offrir douze mois de l'abonnement boutique en ligne basique, et ne paieront aucune commission sur les ventes pendant trois mois. Quant aux mauvais avis donnés en raison de retards de livraison, ils ne seront pas retenus.

### Retard de croissance

A l'occasion de son quart de siècle, quel bilan peut dresser eBay? L'exact opposé d'Amazon: « eBay a un problème de croissance, mais affiche une robustesse financière impressionnante, salue Olivier Macard, associé à EY. Le cash flow atteint 2,4 milliards de dollars pour des revenus de 10,8 milliards. » Et en France? « L'année 2019 a été très bonne et nous sommes très rentables », souffle Céline Saada-Benaben, tenue au secret par sa maison mère cotée. Le panéliste Kantar évalue le volume d'affaires de sa filiale l'an dernier à 371 millions d'euros. Un chiffre en progression de 6%, mais encore loin des 7,73 milliards d'Amazon.

Claire Bouleau

# Facebook surfe sur le confinement

*Nouveaux services, soutien à la recherche : la crise sanitaire est un laboratoire pour le réseau social, qui tient à montrer un visage responsable.*

Journaux de confinement, critiques des discours de Macron, commentaires des dernières déclarations du professeur Raoult... Les *timelines* Facebook, endormies depuis quelques mois, reprennent vie avec la crise sanitaire. « Dans beaucoup de pays durement touchés par le virus, le nombre de messages partagés a augmenté de 50% le mois dernier, a rapporté le vice-président du groupe en charge du marketing, Alex Schultz, le 24 mars. En Italie, nous avons vu une progression de 70% du temps passé sur nos applications depuis le début de la crise. Les Live Facebook et Instagram ont doublé en une semaine, et la durée des appels vidéo groupés a bondi de 1 000% en mars. » Selon Netino, société qui modère les commentaires sur le réseau social, le volume de ces messages a augmenté de 200% et porte en grande majorité sur le coronavirus.

## Usages priorités

La plateforme de Mark Zuckerberg, sous le feu des critiques depuis le scandale Cambridge Analytica, semble tirer son épingle du jeu. Elle reste la référence pour donner des nouvelles à ses proches. Et toutes les marques du réseau social en bénéficient, dont Instagram, très prisé des fées du logis pour partager des photos de plats cuisinés, d'activités ludiques avec les enfants ou de cours de yoga. La messagerie WhatsApp, privilégiée pour les échanges en famille, a vu transiter 15 fois plus de messages. Les pics d'utilisation sont comparables à des événements exceptionnels comme les jeux Olympiques ou le Nouvel an. Facebook a su s'adapter sur une courte durée, mais craint une saturation des serveurs à long terme. Il a donc priorisé les informations de l'OMS sur le virus, qui s'affichent dès l'ouverture de l'application, et diminué le débit des vidéos. Il surfe aussi sur les usages, avec deux nouvelles



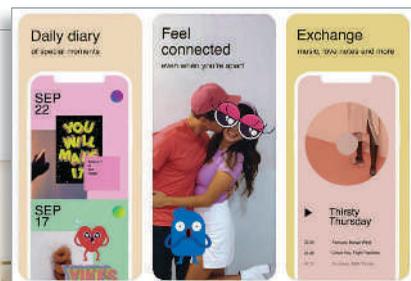
**Mark et Priscilla Zuckerberg, en live avec l'infectiologue Don Ganem, le 7 avril. Le fondateur de Facebook a lancé le programme « data for good » pour aider la recherche.**

fonctions : « Facebook tuned », pour maintenir le lien entre les couples confinés à distance, et « community help », pour échanger des services entre utilisateurs.

Si les audiences sont en hausse, le chiffre d'affaires devrait cependant être impacté, car 98% des revenus du réseau proviennent de la publicité. « Nous avons constaté un affaiblissement de notre activité publicitaire dans les pays qui prennent des mesures draconiennes contre le virus », explique Alex Schultz. Les annonceurs ont en effet souvent interrompu leurs campagnes et craignent que leur marque ne soit associée à des messages de santé. Heureusement, Facebook peut s'appuyer sur une trésorerie de 54 milliards de dollars pour résister à la crise. Mais ce filet de sécurité ne suffit pas à rassurer les marchés : depuis le début de l'année, l'action a chuté de près de 20%.

## Lutte contre les fake news

Changement majeur, le groupe s'est enfin mobilisé pour lutter contre les *fake news*, grâce à son équipe de 40 000 modérateurs, alors que les



**Facebook tuned. Ce service s'adresse aux couples confinés à distance.**

gouvernements et utilisateurs le réclamaient depuis des mois. « C'est réaliste et faisable pour eux de traiter un sujet fake news très identifié comme le Covid-19, avec des consignes précises relayées par un organisme comme l'OMS », précise Jean-Marc Royer, président de Netino. La plateforme a même supprimé un message bidon du président brésilien Jair Bolsonaro. En parallèle, Facebook a annoncé le 30 mars faire un don de 100 millions d'euros pour les médias en difficulté mais qui contribuent à diffuser une information fiable et vérifiée.

## Données inédites publiées

Enfin, le réseau social cherche à polir son image. Il a versé 25 millions de dollars au fonds Covid-19 Therapeutics Accelerator mis en place par Bill Gates pour trouver un traitement. Une bagatelle rapportée à ses 70 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Le 6 avril, il a annoncé participer à la recherche grâce à ses atouts : il va publier des données agrégées inédites issues de sa base utilisateurs. Les internautes seront invités à répondre à un questionnaire anonyme, d'autres données seront récupérées via l'option « historique des positions ». Cette opération permettra de réaliser des cartes représentant les zones où le virus est susceptible d'apparaître, mais aussi les liens sociaux ou le respect du confinement. Facebook l'a baptisée « data for good ». Tout un programme.

Léa Lejeune



**Christophe Zaniewski**, 50 ans, ESC Montpellier, CHEA, devient directeur général d'**AIG** pour la France, la Belgique et le Luxembourg. **Christophe Dejoux**, 39 ans, diplômé en économie, 3<sup>e</sup> cycle en ressources humaines de l'Université Paris-12, est promu DRH et membre du comité de direction d'AIG France.



**Cyrille de Montgolfier**, 58 ans, ENA, Sciences-Po Paris, diplômé en droit des affaires

et en droit public, membre du Conseil d'Etat, devient directeur général de la filiale française **Gras Savoye Willis Towers Watson**.

**Patrizia Gatti Gregori**, 49 ans, master en géologie appliquée de l'Université de Padoue (Italie), master en modélisation hydrogéologique tridimensionnelle de l'Université de Toronto (Canada), est nommée directrice développement durable et engagement sociétal du groupe **Keolis**.

**Frédéric Sternheim**, ingénieur civil de l'Ecole nationale des ponts et chaussées, est le nouveau président de **Rabot Dutilleul Construction**.

**Patrick Adam**, MBA Insead, Centrale Lille, rejoint le groupe en qualité de directeur général.

**Emmanuel Schupp**, 49 ans, master en physique de l'Université de Metz, devient directeur général France d'**Avaya**.

**Emmanuel Demesmay**, 39 ans, BTS force de vente, IFG, prendra la direction commerciale France de **Veka** à compter du 18 mai.



Bernard Martinez

## La veille de **DOMINIQUE LEGLU**

Directrice de la rédaction de Sciences et Avenir et La Recherche

# Nous n'avons pas fini d'entendre parler du Covid-19

**S**i le Sars-CoV-2, responsable de la pandémie de Covid-19, porte ce nom officiel, rappelons-en les deux raisons. D'abord, parce qu'il appartient à une certaine famille de virus, baptisés coronavirus (CoV) au vu des spicules en forme de couronne qu'ils arborent, dont certains peuvent s'attacher aux cellules humaines. Ensuite parce qu'il est le deuxième à provoquer un syndrome respiratoire aigu sévère (Sras en acronyme français). Le premier Sars-CoV, lui aussi parti de Chine, avait fait 800 morts en 2002-2003. Mais, en 2020, s'arrêter à la dénomination de celui qui met l'humanité à genoux serait commettre une grave erreur. Ce pathogène est plus retors qu'il ne le laisse entendre. Dans la famille coronavirus, la plupart des membres ne causent généralement qu'un rhume. De fait, pour le Covid-19, l'immense majorité des personnes atteintes ne présentent que peu ou pas du tout de symptômes (asymptomatiques, disent les médecins). Sauf qu'il y a toutes les autres, dont celles qui présentent des formes sévères, qui n'ont peut-être pas que les poumons grièvement atteints et peuvent en mourir. Plus on observe le Sars-CoV-2 en action, plus on le voit multiplier ses attaques tous azimuts. Parce que le récepteur (ACE2) qu'il vise est répandu chez nombre de cellules humaines, ce sont autant de fourreaux dans lesquels il peut glisser ses spicules-épées. Les batailles se mènent alors sur d'autres fronts que les poumons, dans le sang, sur le cœur et les vaisseaux sanguins, jusque dans le cerveau ! Les spécialistes ont rapporté un épaississement de notre précieux liquide vital, comme se gélifiant et formant des micro-caillots qui peuvent aller jusqu'à provoquer une mort subite. Ceci pourrait expliquer pourquoi sont plus à risque les personnes souffrant de certaines « comorbidités » tels l'hypertension, le diabète, les maladies



Science Photo Library/AFP

**Modélisation du Sars-CoV-2. Les scientifiques s'interrogent sur la capacité qu'aurait le virus à emprunter les voies nerveuses.**

cardiaques... Et pourquoi on redoute, dans le même temps, des emballements du système immunitaire dépassé, qui se retourne contre le malade lui-même. On s'est également beaucoup étonné, ces dernières semaines, des phénomènes de perte d'odorat et du goût (anosmie et agueusie, disent les médecins). Les scientifiques s'interrogent désormais sur la capacité qu'aurait le virus à emprunter les voies nerveuses (que traduisent ces symptômes) pour remonter jusqu'au cerveau. Et là, qu'y provoquer ? Micro-hémorragies ? Pire ? Seuls de multiples examens cliniques pourront le préciser. Enfin, peu avant la mise en route du déconfinement, s'impose cette question fondamentale pour la « vie d'après » : quelle immunité pour quelconque aura contracté la maladie ? Et ce, soit de façon déclarée, soit de façon asymptomatique, son occurrence ne pouvant alors être avérée qu'avec l'aide d'un test détectant les anticorps. Problème : il est fort possible que ces anticorps ne soient ni assez nombreux, ni assez puissants pour conférer une réelle immunité, ni assez pérennes ! Sans vaccin ou sans traitement vraiment efficace, non, l'humanité n'en a pas fini avec Sars-CoV-2. ■

1929

File de chômeurs attendant un repas à New York.

Aux Etats-Unis, le taux de chômage a dépassé 25% en 1932.

Dans quelques mois, il devrait atteindre la barre des 30%.

PHOTO 12 - AFP



# POURQUOI 2020 N'EST PAS 1929

*Activité à l'arrêt, panique en Bourse, chômage de masse... A près d'un siècle d'intervalle, les deux crises ont plongé l'économie dans la récession. Pourtant, tout les sépare: leur mécanisme, leur ampleur et surtout les réponses des Etats.*

**L**e 24 mars, Bruno Le Maire sonnait l'alarme : « *Ce que nous vivons n'a pas d'autre comparaison que la crise de 1929.* » Le ministre de l'Economie n'était pas le premier à oser cette analogie. Dès le 5 mars, alors que seule la Chine était confinée, Kristalina Georgieva, la patronne du Fonds monétaire international (FMI), avertissait qu'il fallait s'attendre aux « *pires retombées économiques depuis la Grande Dépression de 1929* ». Le 15 avril, l'institution internationale a livré des prévisions alarmantes : en 2020, le PIB de la France devrait chuter de

7,2%, contre 6,5% au pire de la crise en 1932 (voir graphique ci-contre), et celui des Etats-Unis de 5,9%, contre un record de 13% en 1932. Et les pays développés vont subir une perte de richesse de 6%, du même ordre qu'en 1932. En comparaison, la récession de 2009 paraît presque légère : -2,5% pour la France, -3,2% pour l'ensemble des pays avancés.

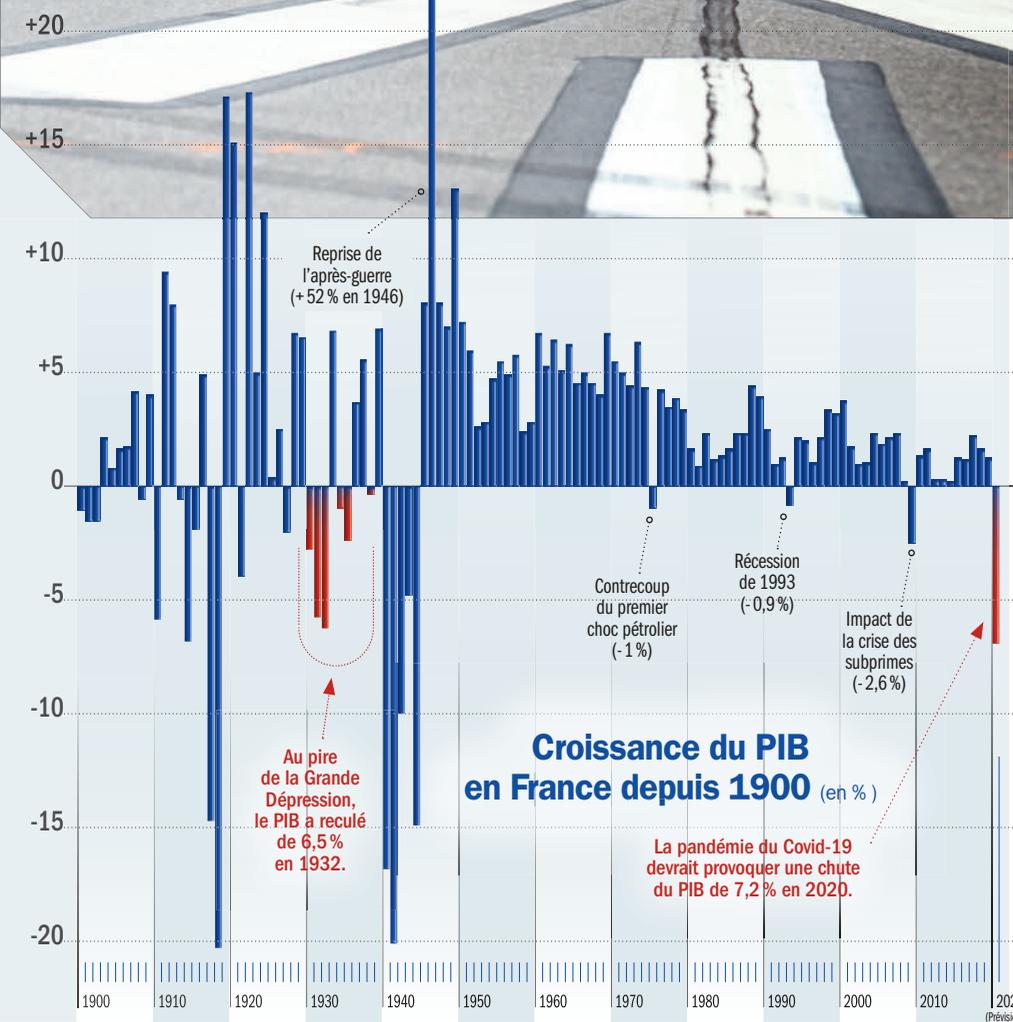
## Un phénomène inédit

Autre indicateur comparable, le taux de chômage aux Etats-Unis, qui s'envole déjà à 15%, attendu à 30% dans quelques mois, au-dessus des 25% atteints en 1932. En Europe cepen-

dant, l'utilisation massive du chômage partiel, financé par les Etats, limite l'impact sur l'emploi. Enfin, la panique des Bourses, en mars, a rappelé le premier krach de Wall Street il y a quatre-vingt-onze ans (*lire page 48*). « *La référence à 1929 frappe les esprits tant cette crise est un mythe fondateur du capitalisme moderne, et elle s'entend à l'aune de la magnitude du choc*, reconnaît Pierre-Cyrille Hautcoeur, professeur à l'École d'économie de Paris et auteur de *La Crise de 1929* (Ed. La Découverte). *Cependant, la crise actuelle est inédite. Elle n'a ni les mêmes causes ni les mêmes effets,*

**2020**

**Flotte d'avions cloués au sol à Pittsburgh (Pennsylvanie), le 27 mars.** Le PIB américain devrait chuter de 5,9% cette année, contre un recul record de 13% en 1932.



SOURCE : FMI

se déroule dans un contexte géopolitique et économique qui n'a plus rien à voir. Surtout, la réaction des gouvernants a été très différente, à la hauteur. La Grande Dépression doit son nom à une récession profonde qui a duré dix ans et débouché sur la Deuxième Guerre mondiale. On peut espérer une perspective moins sombre. »

**Un rapprochement dangereux**

De fait, la crise de 1929, venue des Etats-Unis, était de nature financière, liée à la spéculation ; l'actuelle, venue de Chine, est sanitaire. L'effondrement boursier avait cassé le système bancaire, avec la faillite de près d'un tiers des banques aux Etats-Unis et en France, ce qui avait étouffé l'économie. Aujourd'hui, le système financier est au contraire à la rescousse pour continuer d'irriguer l'économie réelle, avec l'aide des garanties d'Etat (*lire page 48*). Le rapprochement serait donc inquiétant, voire dangereux ▶▶▶

►►► car anxiogène, selon Marie-Françoise Calmette, professeure à l'École d'économie de Toulouse : « Milton Friedman avait souligné le rôle de la peur en 1929 comme prophétie autoréalisatrice : l'afflux de gens venus retirer leur argent des banques a accéléré leur insolvabilité. Là, ma concierge m'a demandé si elle devait s'inquiéter pour son bas de laine. Il ne faudrait pas que, après le papier-toilette, les Français se ruent pour retirer du cash. »

### Des amortisseurs sociaux

Cependant, la référence est utile tant les économistes et dirigeants ont tiré des leçons de cette crise de 1929. Les gouvernements et banques centrales avaient alors réagi avec retard et à contresens : remontée asphyxiante des taux d'intérêt, hausses aveugles des droits de douane, laisser-faire face à l'appauvrissement des populations... « Depuis 1936, l'économiste John Maynard Keynes, en théorie, et le New Deal du président américain Franklin Roosevelt, en pratique, ont jeté les bases de l'Etat-providence, rappelle Pierre-Cyrille Hautcoeur. La protection sociale joue un rôle crucial d'amortisseur. Et, en cas de crise, les Etats et banques centrales ont compris que l'argent devait impérativement continuer à circuler. Les premiers n'hésitent plus à laisser filer les dépenses publiques. Les seconds sont prêts à faire tourner la planche à billets pour que les Etats et les banques puissent continuer à se financer. »

De fait, les gouvernements ont dégainé des plans budgétaires massifs, de 5% à 10% de leur PIB. Et les banques centrales achètent massivement des dettes souveraines (lire pages 44 et 45). Cela suffira-t-il à éviter le cauchemar de 1929, où les Etats-Unis ont subi quatre ans de récession et perdu 25% de leur richesse nationale, entraînant la misère et des émeutes de la faim ? Le FMI le croit, qui prévoit une reprise, dès l'année prochaine, de 4,5% dans l'ensemble des pays riches. A condition que le virulent Covid-19, facteur incontrôlable de cette crise désormais nommée officiellement par le FMI « the Great Lockdown » (« le Grand Confinement »), soit enfin maîtrisé.

Gaëlle Macke

VINCENT MULLER/OPALE

DANIEL COHEN / ECONOMISTE



« Heureusement, les gouvernants ont tiré les leçons des erreurs »

Directeur du département d'économie de l'École normale supérieure et cofondateur de l'École d'économie de Paris, Daniel Cohen est le père de la filière d'excellence française, qui a produit de nombreuses stars internationales, comme Esther Duflo, prix Nobel 2019. Pour *Challenges*, il décrypte les deux grandes crises du capitalisme.

**Challenges. La récession mondiale liée au coronavirus rappelle le choc de 1929. Les deux crises sont-elles vraiment comparables ?**

**Daniel Cohen.** L'onde de choc est comparable. L'économie mondiale traverse sa pire récession depuis la guerre, avec un recul annoncé du PIB d'au moins 8% pour la France cette année.

**Mais la dépression de 1929 avait été plus violente...**

Oui, mais sur plusieurs années. De 1929 à 1932, la production en volume avait baissé d'environ 30% dans les grandes écono-

mies, les Etats-Unis et le Royaume-Uni. Pour l'instant, on est sur un rythme de chute annuel comparable. La crise de 1929 avait aussi provoqué une chute vertigineuse des prix de l'ordre de 30% sur trois ans. En valeur, l'activité avait donc plongé de 60%. Ce risque déflationniste sera présent cette fois-ci aussi, il faudra l'éviter...

**Les mécanismes des deux chocs sont-ils similaires ?**

Pas du tout. En 1929, on a eu affaire à une crise financière qui a contaminé l'économie réelle touchant tous les secteurs, l'agriculture, déjà en surproduction depuis la fin de la guerre, et l'industrie naissante, via une chute de la consommation de biens durables. La crise actuelle ne ressemble à aucune autre, ce qui a créé un certain désarroi chez les économistes. La question traditionnellement posée était de comprendre comment empêcher le PIB de baisser. Ici, il faut qu'il baisse, suite au confinement. La question est surtout de savoir comment mettre l'économie en état

d'hibernation, le temps que la crise sanitaire passe.

### **Les mêmes secteurs sont-ils touchés ?**

En 1929, les activités industrielles naissantes avaient beaucoup souffert (automobile, transport...). Elles sont à nouveau impactées par la crise. Mais cette fois-ci, l'économie numérique naissante est en pleine expansion, comme le montre le succès de Netflix ou d'Amazon. Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, est l'une des grandes fortunes du patrimoine a progressé ! Ces entreprises semblent avoir été créées pour ce moment de l'histoire où il ne serait plus possible de se rencontrer en face-à-face. C'est de fait exactement pour cela qu'elles ont été inventées, pour doper la faible productivité des activités de services qui exigent qu'on se rencontre. Netflix est fait pour se dispenser d'aller dans des salles de cinéma, Amazon dans des librairies et autres commerces...

### **Beaucoup d'économistes ont dénoncé les erreurs des gouvernants en 1929.**

#### **Les leçons ont-elles été tirées ?**

Christine Lagarde, à la tête de la Banque centrale européenne (BCE), a failli commettre la même erreur qu'en 1929, en affirmant que ce n'était pas la mission de la banque centrale d'empêcher la hausse des taux d'intérêt sur les dettes des pays en difficulté. Heureusement, elle a corrigé son erreur en 24 heures. Les banquiers centraux ont compris qu'il fallait monter au front et tout mettre en œuvre pour soutenir les Etats. Dans les années 1930, les gouvernants étaient obsédés par le risque inflationniste, et ont mené des politiques monétaires très restrictives alors que le monde était en pleine déflation. Les banques centrales se sont interdites de sauver les banques en faillite, considérant que ce n'était pas dans leur mandat. C'est cette leçon qui a été retenue pour traiter la crise financière de 2008, avec une intervention massive pour sauver les banques. Ce n'est pas tout à fait fortuit. Le président de la Fed en 2008, Ben Bernanke, était un grand spécialiste de la crise de 1929...

### **Le protectionnisme avait aggravé la récession en 1929. Cela ne semble pas le cas aujourd'hui...**

Les tensions protectionnistes ont curieusement déjà eu lieu avant la crise, via la guerre commerciale lancée par Donald Trump à la Chine. Ses conséquences négatives sur le pouvoir d'achat des consommateurs américains ont peut-être refroidi ses ardeurs... Ce qui est certain est que Trump tue le multilatéralisme, alors qu'il faudrait

une coopération internationale renforcée, dans le domaine sanitaire au moins.

### **Etes-vous satisfait des plans d'aide massifs des Etats pour sauver leur économie ?**

Oui, là aussi ils ont tiré les leçons des années 1930. Quand la maison brûle, il ne faut pas craindre de l'arroser à coups de déficits budgétaires. A l'époque, les gouvernements avaient réagi trop tard. Puisqu'il s'agit d'accompagner la chute de l'économie, il faut s'attendre à ce que la baisse du PIB s'accompagne d'une hausse du déficit de même montant. Les Etats offrent aussi des garanties publiques massives afin de pousser les banques à accorder des crédits aux entreprises. Or, attention, ce n'est pas une crise du crédit.

Les entreprises en difficulté ne pourront jamais rembourser ces emprunts. Face à la chute de leur activité, elles ont besoin de fonds propres. Il faudra donc annuler ces dettes.

### **Comment rembourser cette dette qui va grimper à 115% du PIB fin 2020 en France ?**

Il ne faut pas se tromper de diagnostic. Les taux d'intérêt n'ont jamais été aussi bas et ils devraient le rester. Ne répétons pas l'erreur des gouvernements des années 1930 qui craignaient le retour de l'inflation en pleine déflation. Comme le montre le cas du Japon, dont l'endettement public représente 240% du PIB, le montant de la dette, en soi, n'est pas un problème. Le problème, c'est son coût. Or, le poids de la charge d'intérêts n'a jamais été aussi faible. Alors il ne faut pas hésiter à s'endetter sur des durées très longues,

« La question traditionnellement posée est d'empêcher le PIB de baisser. Ici, il s'agit surtout de mettre l'économie en état d'hibernation. »

disons cinquante ans. La BCE peut parfaitement soutenir ces financements à très long terme...

### **La récession va toucher tous les continents, notamment les pays émergents.**

#### **Cette crise globale est-elle une première ?**

Non. En 1929, déjà, la dépression était partie des pays occidentaux avant de contaminer la planète. Aujourd'hui, c'est un nouveau cataclysme qui pourrait avoir lieu à l'échelle du monde avec un impact dévastateur dans les pays émergents. Ces pays subissent l'effondrement de leurs exportations, la forte réduction des trans-

ferts des revenus des travailleurs migrants, l'arrêt des activités touristiques souvent cruciales et enfin ils sont pénalisés par les sorties de capitaux, symptôme d'une crise financière. 500 millions de personnes pourraient basculer dans la pauvreté, un drame qui pourrait rappeler les années 1930.

### **Que faire ?**

Le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ont lancé une initiative pour geler le remboursement de la dette des pays les plus pauvres. Il faudrait créer aussi des liquidités nouvelles, grâce

« Il ne faut pas hésiter à s'endetter sur des durées très longues, disons cinquante ans. La BCE peut parfaitement soutenir ces financements... »

à la faculté que donnent les DTS, les droits de tirages spéciaux, émis par le FMI, et en réserver l'usage aux pays émergents. Très critiquée pour la dépendance où elle met les pays industrialisés à l'égard de fournisseurs lointains, la mondialisation a eu néanmoins ceci de bon de permettre à des centaines de millions de personnes de sortir de la pauvreté. Aujourd'hui, celles-ci risquent de connaître un véritable retour en arrière.

### **Trump vient au contraire de suspendre le financement américain à l'Organisation mondiale de la santé (OMS)...**

Sa réponse à la crise est de priver l'OMS de ressources, c'est péruil. Et sans surprise en effet l'administration Trump s'oppose à la création de DTS. C'est un comportement qui rappelle les années 1930, celui du repli sur soi. La question : Donald Trump sera-t-il le Herbert Hoover d'aujourd'hui ? Le président américain avait très mal géré la crise de 1929. Mais c'est Franklin Roosevelt qui lui succédera dès 1933, avec une politique bien plus adaptée, le *New Deal*.

### **Craignez-vous une nouvelle poussée des nationalistes comme dans les années 1930 ?**

Tout peut arriver. La Grande Dépression avait produit Roosevelt aux Etats-Unis et Hitler en Allemagne. La poussée populiste est liée à une perte de confiance des classes populaires dans la capacité des gouvernements de les protéger. Nos dirigeants n'ont pas le droit à l'erreur. Ils sont devant le tribunal des peuples.

**Propos recueillis par Thierry Fabre** ►



**Herbert Hoover en 1932; Donald Trump en 2020.**

Le premier, président des États-Unis de 1929 à 1933, a mobilisé peu de moyens budgétaires face au chômage. Le second a promulgué le 27 mars un plan massif à 2 200 milliards de dollars.

# Changement d'arsenal pour frapper vite et fort

*Plans de relance massifs, liquidités abondantes, taux bas... Chefs d'Etat et banques centrales n'utilisent plus les mêmes armes contre le risque de récession à grande échelle. Parce qu'ils n'ont plus les mêmes craintes.*

Une phobie. En 1929, les gouvernants craignaient par dessus tout l'hyperinflation, qui avait frappé l'Allemagne au début de la décennie. Et les banquiers centraux, notamment Sir Montagu Norman, gouverneur de la Banque d'Angleterre, voulaient à tout prix préserver la stabilité de leur monnaie, en l'accrochant à l'étalon-or. Un outil puissant : pour garantir la convertibilité de leur devise en métal précieux, ils devaient limiter la création de monnaie, notamment en augmentant les taux d'intérêt. Une doctrine appliquée malgré le krach de Wall Street, en octobre 1929, l'envolée des faillites et l'explosion du chômage.

Quatre-vingt-onze ans plus tard, le paysage a radicalement changé. L'inflation semble avoir disparu : dans la zone euro, elle a atteint à peine 0,7% en mars en rythme annuel, à cause de l'effondrement historique des prix du pétrole. La BCE, qui, sous l'influence allemande, s'est fixée comme premier objectif de maintenir la stabilité des prix, craint même que la zone euro ne puisse atteindre son objectif de 2% d'inflation en 2020. C'est pourquoi, aujourd'hui, les Etats n'hésitent plus à ouvrir grand les vannes monétaires et budgétaires face à une récession d'une ampleur historique. Pour relancer la machine économique. Sans répéter les erreurs de 1929. **E. A.**

## Le « bazooka budgétaire » privilégié

► Près de 8000 milliards de dollars. C'est la somme faramineuse que les Etats ont déjà mise sur la table pour faire face à la crise du coronavirus. Calculé par le FMI le 15 avril, ce montant, encore provisoire, se décompose en 3300 milliards de dépenses budgétaires, de reports ou d'annulations de charges fiscales et sociales, 1800 milliards de prêts et d'injection de capitaux publics dans les entreprises et 2700 milliards de garanties. Ce « bazooka budgétaire » contraste avec la timidité des politiques dans

les années 1930. « *Il n'y avait pas du tout à l'époque le même réflexe d'interventionnisme de l'Etat en temps de paix* », rappelle l'historienne Laure Quennouelle-Corre.

Au début de la crise, la plupart des partis politiques, y compris les démocrates américains, les travaillistes anglais ou même les socialistes français, sont hostiles au déficit. Aux Etats-Unis, il faut attendre le *New Deal* de Roosevelt pour que l'Etat fédéral lance des grands travaux et fasse grimper ses dépenses sociales de 160%. Mais il augmente aussi les impôts, surtout pour les plus riches, dont le taux marginal passe de 25% à 63%. Certes, le déficit se creuse quand même, mais il reste inférieur à 6% du PIB avant que le solde ne revienne à l'équilibre en 1938, la dette ne dépassant guère les 40%. « *Le déficit est davantage le résultat de la baisse de l'activité que d'une politique volontariste* », estime l'économiste Pierre-Cyrille Hautcoeur.



J. GAIGER / GETTY IMAGES



GETTY IMAGES / AFP

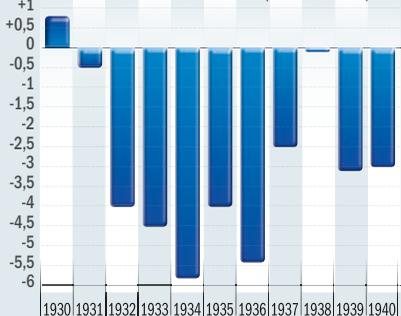
**Sir Montagu Norman en 1931; Christine Lagarde en 2020.**

Par crainte de l'inflation, le gouverneur de la Banque d'Angleterre avait hier baissé la masse monétaire, alors que la présidente de la BCE inonde aujourd'hui l'économie de liquidités.

## L'arme monétaire à la rescousse

► **Contraste saisissant.** Aujourd'hui, les banques centrales – Réserve fédérale américaine (Fed) et Banque centrale européenne (BCE) en tête – arrosent leurs économies de liquidités via des programmes XXL de rachat de dettes publiques et privées et maintiennent des taux directeurs à zéro pour faire face à la récession. Hier, dans les années 1930, les grands argentiers avaient agi à contretemps et à contresens, favorisant une longue dépression économique. Depuis, nombre d'économistes ont tenté de comprendre pourquoi ces derniers avaient visé à côté de la cible.

### Evolution du solde budgétaire de l'Etat fédéral américain (en % du PIB)



SOURCE : OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET (PRÉSIDENTIE AMÉRICAINE)

Selon ses confrères américains Robert J. Gordon et Robert Krenn, ce n'est qu'avec la hausse des commandes d'armes en 1940-1941 que la relance budgétaire se produit. La situation est encore plus caricaturale en France, où l'orthodoxie budgétaire règne. En 1934-1935, les gouvernements Flandrin et Laval vont même tenter de réduire les dépenses publiques de 10% en taillant dans les effectifs de fonctionnaires et les pensions, tout en augmentant les impôts. L'impact de ces mesures sur le déficit et la dette reste incertain, d'autant que les statistiques françaises de l'époque manquent de

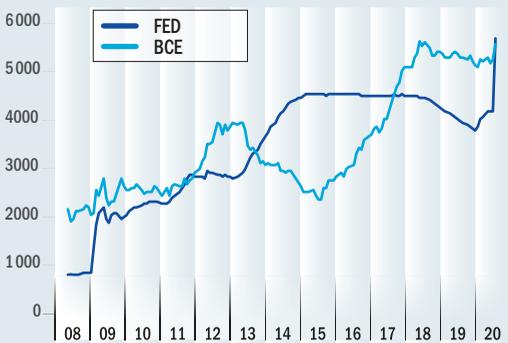
fiabilité. « *Le Front populaire, de peur d'être accusé de gabegie, ne rompt pas vraiment avec ces normes budgétaires, c'est plutôt la dévaluation du franc qui va provoquer la relance* », ajoute Pierre-Cyrille Hautcoeur.

Rien à voir donc avec la situation qui prévaut près d'un siècle plus tard.

Aux Etats-Unis, Donald Trump a lancé un vaste plan de soutien à l'économie, qui pourrait propulser le déficit au-delà de 19% du PIB selon l'estimation d'un think tank indépendant (*Committee for a Responsible Federal Budget*). Des dizaines de millions de ménages vont recevoir un chèque pouvant aller jusqu'à 1 200 dollars, qui vise à compenser la faiblesse de l'assurance chômage. Si l'Europe a aussi mis le paquet pour aider ses entreprises, elle a privilégié le recours au chômage partiel. En France, le dispositif bénéficie à 10 millions de salariés et devrait coûter plus de 24 milliards d'euros sur trois mois. De quoi aggraver le déficit, attendu à au moins 9% du PIB. Et, cette fois, les gouvernements n'ont pas l'intention de procéder à des hausses de prélèvements pour rééquilibrer les comptes. « *Nous ne pensons pas qu'une augmentation des impôts soit le meilleur moyen pour relancer l'économie* », a martelé le ministre de l'Economie Bruno Le Maire, qui pourrait même baisser les taxes sur les entreprises pour soutenir l'investissement.

**David Bensoussan**

### Bilan des banques centrales (en milliards de dollars)



SOURCES : DATASTREAM, FED, BCE, NATIXIS

Parmi eux, le célèbre duo Milton Friedman et Anna Schwartz, selon lesquels les causes de la Grande Dépression sont principalement d'origine monétaire. Ceux- ►►►

ci observent notamment que la masse monétaire a diminué d'un tiers entre 1929 et 1933, provoquant une baisse des prix du même ordre, qui s'est ajoutée à la chute de la production. A l'origine de ce phénomène, estiment-ils, les banques centrales, qui après avoir maintenu des taux directeurs trop élevés avant le krach boursier d'octobre 1929, ne les ont ensuite pas maintenus au plus bas suffisamment longtemps, ce qui n'a pas enrayer la déflation.

Pour d'autres économistes, cette politique monétaire incohérente est aussi le corollaire du retour à l'étalon-or en 1922, un choix délibéré des grandes puissances de l'époque. Marqués par le souvenir d'une inflation de guerre élevée qui s'est prolongée au-delà du conflit de 1914-1918, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et la France voyaient dans l'accrochage de leur devise au métal précieux un moyen d'en préserver la valeur et donc de lutter contre la hausse des prix.

Dans son ouvrage de référence, paru en 2000, *Essays on the Great Depression*, l'économiste américain Ben Bernanke, qui a présidé la Fed de 2006 à 2014, montre à quel point la défense de la valeur de la monnaie, via notamment le maintien de taux d'intérêt élevés, avait été dommageable pour l'économie réelle. Et il ne manque pas de souligner que le premier pays à avoir rompu avec l'étalon-or, la Grande-Bretagne, fut aussi le premier à s'être relevé de la crise. A l'inverse de la France qui fut parmi les derniers à y renoncer.

Le constat de Ben Bernanke ne s'arrête pas là. Alors que les banques tombaient comme des mouches dans les années 1930, les responsables de la Fed estimaient alors que leurs faillites constituaient un préalable à l'assainissement du système financier. Or, observe-t-il, ce laisser-faire ne fit qu'accentuer la crise. Fort de cette analyse, Ben Bernanke s'est attaché, comme patron de la Fed, à prendre le contre-pied de ses prédécesseurs. Grâce à l'utilisation d'outils de politiques monétaires dits non conventionnels, comme le rachat de dettes souveraines ou *quantitative easing* (QE) et avec des taux d'intérêt ramenés à zéro, il a favorisé le redémarrage de l'économie américaine après la crise financière de



2008-2009. Sa posologie a fait école. Trois ans plus tard, Mario Draghi, à la tête de la BCE, a adopté la même recette pour sauver l'euro, menacé par la crise des dettes souveraines (voir graphique page 43). Tout comme Jerome Powell, président de la Fed, et Christine Lagarde, son homologue de la BCE, le font en ce moment.

Jean-Pierre de La Rocque

## L'erreur protectionniste écartée

► « En matière de commerce international, je ne vois pas pour l'instant d'analogie entre la crise de 1929 et celle d'aujourd'hui. » Chercheur au Peterson Institute for International Economics, Douglas Irwin rappelle combien les économies étaient « faibles » il y a quatre-vingt-dix ans. « Elles étaient menacées notamment par un système bancaire fragile. La baisse brutale d'activité a poussé les gouvernants à tenter d'éviter la déflation par le protectionnisme. » C'est ainsi qu'est arrivée « la débâcle », selon l'économiste Pierre-Cyrille Hautcoeur : « Chaque pays a recherché individuellement une solution à ses difficultés, ce qui a conduit à des politiques d'autarcie (Allemagne), de repli impérial (Grande-Bretagne, France), de protectionnisme (Etats-Unis), et à la chute des échanges internationaux. »

Aux Etats-Unis, la loi Hawley-Smoot, en 1930, a augmenté les tarifs douaniers jusqu'à 300% sur

Willis Hawley et Reed Smoot en 1929 ; Ursula von der Leyen en 2020. La loi qui porte le nom des deux élus républicains américains a augmenté les tarifs douaniers en 1930 jusqu'à 300% sur 2100 produits. Aujourd'hui, la présidente de la Commission européenne continue, elle, de promouvoir le libre échange.

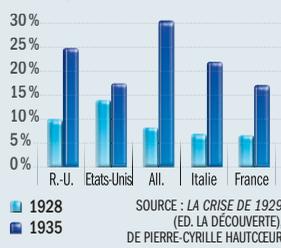
2100 produits. La riposte a été immédiate en France, en Italie et en Espagne. En empêchant les autres Etats d'exporter vers les Etats-Unis, seul pays capable financièrement de soutenir la demande mondiale, Herbert Hoover, le président américain, a aggravé la déflation.

Aujourd'hui, le paysage est très différent. Les échanges sont régis par des règles stables de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), inexistantes en 1929. Et même les récentes tensions commerciales entre Pékin et Washington « n'ont pas conduit à un repli généralisé des échanges au niveau mondial », pointe Vincent Vicard, économiste au Cepii. D'autant que l'Europe continue de faire la promotion du libre-échange, en signant des accords commerciaux avec le Canada et les pays d'Amérique latine.

N'empêche, le confinement aura des effets délétères, une baisse du volume du commerce mondial des marchandises de « 13 à 32%, voire plus », selon les prévisions de l'OMC. Et si peu d'experts croient au retour du protectionnisme, le coronavirus induira des changements. Il aura fait prendre conscience de la nécessité de réduire sa dépendance dans des domaines stratégiques, comme les médicaments. Autre évolution : ce que l'ancien patron de l'OMC Pascal Lamy

appelle le « précautionnisme », entendez la volonté des Etats de protéger consommateurs et citoyens des risques venus de l'étranger. Ce qui va ralentir les échanges. S. S.-A. ►

Droits de douane sur les importations (en %)



## 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](http://www.challenges.fr).
- **Vous avez un accès illimité et sans publicité à l'intégralité des articles du site [www.challenges.fr](http://www.challenges.fr)**

Pour cela, activez votre compte en 3 étapes simples :

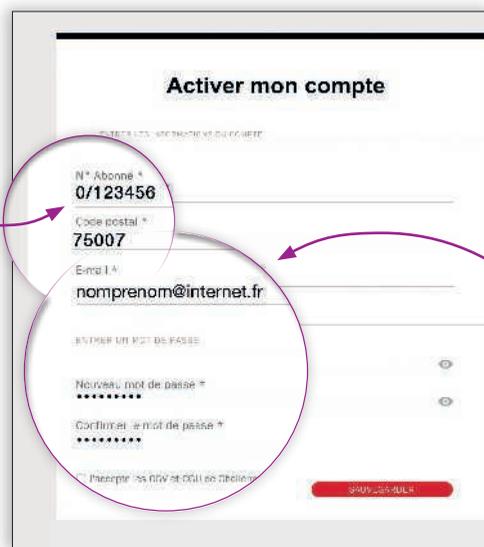
1

Connectez vous sur [www.challenges.fr](http://www.challenges.fr) et cliquez sur **CONNEXION** en haut de page



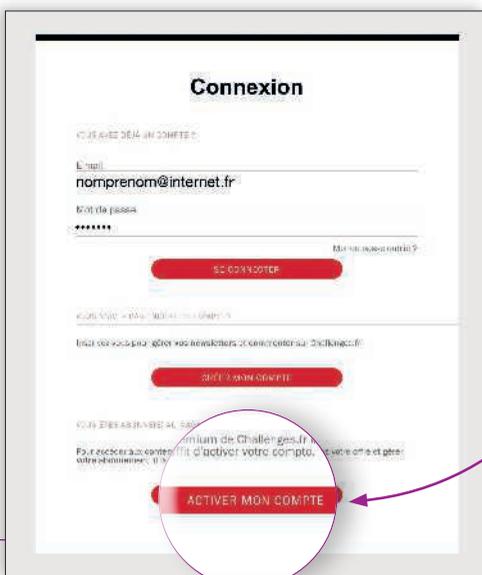
3

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



2

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



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

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

Rejoignez-nous sur nos réseaux sociaux :

@Challenges |    

# Le krach boursier n'a pas eu lieu

*Chute des indices sans précédent, volatilité des marchés au sommet... Derrière ces points communs, la situation d'aujourd'hui est différente par rapport au siècle dernier.*



AP/SIPA

**A la Bourse de New York, le 24 octobre 1929.** En quelques mois, Wall Street avait perdu 87%. Aujourd'hui, après le choc de la mi-mars, le Dow Jones et le Nasdaq ont déjà repris en partie le terrain perdu.

**T**roublant parallèle. Aux Etats-Unis, le 16 mars dernier, l'indice Dow Jones s'est effondré de 12,9% en une journée. Une chute historique, qui a dépassé les niveaux du 28 octobre 1929 (-12,8%) et du lendemain (-11,7%), deux journées noires du krach boursier de Wall Street, à l'époque. Et, en quelques semaines,

les grandes places financières mondiales ont perdu plus de 30%. « Une baisse de 35% correspond au décrochage observé lors de marchés fortement baissiers », observe Jean-Jacques Friedman, directeur des investissements à Natixis Wealth Management. La différence essentielle est que ce mouvement s'est effectué en un mois, alors qu'habi-

*tuellement ces tendances s'inscrivent sur un an et demi. »*

Autre similitude, la volatilité des marchés a atteint des sommets, comme à la fin des années 1920. De quoi alimenter les craintes d'une situation identique à la grande crise du siècle dernier, qui avait abouti à une chute boursière de 87% en quelques mois à New York. Et la Bourse de Paris avait été rattrapée avec un temps de décalage par la tempête financière, avec un recul de 14% en 1930 et près de 30% en 1932. En 1936, son indice actions affichait une perte de 65% par rapport à son niveau d'avant crise en 1929.

En réalité, la situation de 2020 est bien différente. « Les banques centrales et les gouvernements font cette fois tout ce qui est possible pour soutenir l'économie », souligne John Plassard, spécialiste de l'investissement de la banque Mirabaud. Et les marchés semblent rassurés par cette avalanche de plans d'urgence, vu le rebond très rapide des indices boursiers. Le Dow Jones a repris plus de 25% en un mois, et le Nasdaq, le baromètre américain des valeurs technologiques, ne perd plus que 5% depuis le début de l'année. Un tel rebond n'avait pas eu lieu en 1929.

A Paris, le CAC 40 a récupéré lui aussi un peu du terrain perdu et la volatilité a considérablement baissé depuis mars. « Reste une inconnue : la durée et l'ampleur de cette pandémie, estime John Plassard. Mais, contrairement à la crise de 1929, on saura rapidement, dans quelques mois, si on s'est trompés. »

**Da. P.**

## Les banquiers se rachètent une vertu

**S**ur le banc des accusés lors de la crise de 1929, les banques se trouvent aujourd'hui au cœur des plans anti-récession, avec la distribution des prêts garantis par l'Etat (PGE). Un retournement qui s'explique par la différence des deux crises : financière pour la première, ancrée dans l'économie réelle pour celle en cours. Or, en 1929, les banques américaines s'étaient illustrées par un

optimisme invétéré – le patron de Chase Manhattan promettait que les cours de Bourse monteraient jusqu'au ciel ! « Les banques distribuaient des prêts pour permettre des achats d'actions », rappelle Laurent Quignon, responsable du département économie bancaire de BNP Paribas. Outre-Atlantique, les établissements bancaires ont payé cher cette spéculation : leur nombre a été divisé par deux au

début des années 1930, après des faillites en série.

Ce scénario va-t-il se répéter ? Dans la crise actuelle, des analystes, comme ceux d'Oxford Economics, prévoient une remontée en flèche des prêts « non performants », qui plombent les bilans des banques. Mais contrairement à 1929, « la question de la solvabilité ne se pose pas », estime Laurent Quignon. En France, leurs ratios

de solvabilité ont été multipliés par plus de deux depuis la crise de 2008. Engagés dans la diffusion massive de PGE pour sauver les entreprises, les banquiers, honnis il y a dix ans, voudraient aujourd'hui être aimés. Patronat et syndicats ont même demandé que « les salariés du secteur soient inclus dans les remerciements adressés par la société civile ». Comme les aides-soignants ou les caissières. **G. P.**



Sur le site Renault de Maubeuge, en 2018. L'arrêt des usines va faire perdre à la France un tiers de sa production en 2020. Dans les années 1930, la crise avait aussi débouché sur une forte concentration du secteur. A la fin, il y avait cinq fois moins de constructeurs que dans la décennie précédente.

## Sévères coups d'arrêt dans l'automobile

*Plus brutale, la crise actuelle s'annonce aussi plus courte. Celle de 1929 avait sonné le glas de la voiture de luxe à la française.*

**E**n Amérique du Nord, lors de la crise de 1929, la production auto a chuté de 5,6 millions de véhicules en 1929 à 3,5 en 1930, et moins de 2,5 l'année suivante. Un plongeon mensuel rapide : 440 000 unités en août 1929, un peu plus de 90 000 en décembre. Mais en Europe, surtout en France, qui a subi le gros de la crise avec deux à trois ans de décalage, la chute fut bien plus progressive. Premier pays producteur du continent, l'Hexagone a reculé de 245 000 véhicules en 1929 à 174 000 en 1932. Rien à voir avec l'arrêt brutal des usines européennes à la mi-mars 2020, qui devrait faire perdre à la France un tiers de sa production cette année, selon la Fédération des industries des équipements pour véhicules. En revanche, la reprise devrait être cette fois autrement plus rapide, avec une remontée d'un quart de la production dès 2021. La crise de 1929, elle, fut beaucoup plus longue. La fabrication ne retrouvera pas son rythme avant 1936. Et ce sans jamais égaler durant la décennie les

chiffres de 1929. Contrairement à une idée reçue, la France exportait alors beaucoup. Citroën réalisait à l'étranger la moitié de ses ventes. La fermeture des marchés et le chacun pour soi se révélèrent du coup dramatiques. Peugeot se retrouva au bord de la faillite. Lâché par ses créanciers, Citroën sera in extremis sauvé par Michelin en 1934. La crise de 1929 aura eu au moins un effet bénéfique, débouchant sur une forte concentration : de 150 constructeurs en France dans les années 1920 à une trentaine en 1939 et... deux actuellement. Mais la voiture de luxe, grande spécialité tricolore, ne s'en relèvera jamais. Les marques de prestige disparaîtront dans les années 1930 ou vivoteront au mieux jusqu'aux années 1950. Aujourd'hui, le haut de gamme n'existe plus dans la production hexagonale. La crise a orienté les constructeurs vers des petites voitures plus populaires, qui triompheront après la guerre. Elles restent le point fort de Renault et PSA.

A.-G. V.

## Le triomphe des fortunes de la Tech

**A**mputées. En 1929, avec la chute vertigineuse de la Bourse, les grandes fortunes ont toutes perdu, au minimum, la moitié de leur patrimoine. C'est le cas de la plus riche famille américaine, les Rockefeller, actionnaires de Standard Oil (la marque Esso actuelle), dont la fortune tombe à 1 milliard de dollars. C'est davantage pour les Ford (automobiles), Vanderbilt (chemins de fer de New York), Fisher (General Motors) et Mellon (Alcoa, sidérurgie), qui y laissent les deux tiers de leurs avoirs. Et pire encore pour les DuPont de Nemours (chimie) dont le patrimoine passe d'1 milliard à... 238 millions de dollars. En 2020, la situation est bien différente. La panique boursière a été très sélective, sanctionnant la « vieille économie » et sanctuarisant l'économie numérique. Sur les vingt premières fortunes mondiales, les neuf issues de la Tech ont bien traversé la crise boursière. Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, en a profité pour devenir davantage encore l'homme le plus riche du monde : la valeur de ses 11% d'Amazon a pris... 31% en trois mois (au 26 avril), pour atteindre 144 milliards de dollars.



MARY EVANS / SIPA



ZUMA / REA

**John Davison Rockefeller (1839-1937) et Jeff Bezos. Le fondateur de Standard Oil a perdu la moitié de sa fortune dans le krach boursier de 1929. Quant à celui d'Amazon, son capital a gonflé de 31% en trois mois.**

Idem pour le numéro deux mondial, le fondateur de Microsoft, Bill Gates : +7%, à 103 milliards de dollars. Sur la même période, les autres ont vu leur patrimoine résister : Mark Zuckerberg (Facebook, -11%), Larry Page (Google, -10%) et Jack Ma (Alibaba, -0,4%).

La « vieille économie » a eu moins de chance. C'est le cas de Warren Buffett, qui investit dans des activités très classiques (assurances, transports ferroviaires et aériens...) et dont le cours du holding Berkshire Hathaway a chuté de 30% durant la première quinzaine de mars. Le titre s'est repris depuis, mais le milliardaire américain, avec 73 milliards de dollars, figure désormais derrière Bernard Arnault (LVMH, 77 milliards), dont la fortune a reculé de 15%. Une seule exception à cette règle : la famille Walton, actionnaire du géant de la distribution Walmart. Sa fortune a fait un bond de 26% depuis le point bas de mi-mars. La recette ? Copier Amazon, en multipliant les drives et la livraison sans contact... **E. T.**

# Confiné

*Bridé par la crise sanitaire et sa méconnaissance d'Internet, le brillant campaigner démocrate s'est mué en observateur des outrances de Trump sur la Toile. Une position certes passive, mais qui pourrait porter ses fruits.*

Il y a du mieux. Un peu. La bibliothèque en toile de fond, la lampe et son halo doux. Des photos de famille. On se croirait presque au coin du feu, mais, à la différence de Franklin Roosevelt, il manque les causeries. Joe Biden aime bien toucher, embrasser, serrer les paluches et, confiné chez lui comme tout le monde, il ne peut rien faire de tout cela. Celui qui rêve de devenir dans six mois l'homme le plus puissant du monde ressemble à un stagiaire un peu paumé : « *Je suis coincé dans mon sous-sol* », avouait-il récemment dans un « meeting virtuel ». Et dans un autre : « *J'essaie d'apprendre, moi aussi.* »

## ADN trop analogique

Où est passé Joe ? C'est Twitter qui pose la question, avec un hashtag lancé par les supporters de Bernie Sanders puis repris par ceux de Trump : #whereisJoe. Cruel, injuste ? Sans doute. Biden ronge son frein, il n'est pas gouverneur, plus sénateur, et il rivalise avec un Trump qui a transformé ses briefings quotidiens en propagande électorale de plus de deux heures. Quoi qu'il fasse, il part avec un handicap, aggravé par un ADN bien plus analogique que numérique. Le 13 mars, son premier « town hall » virtuel, un meeting en ligne où les électeurs pouvaient poser des questions, a connu des problèmes de son et de mise en place. « *Je suis désolé, cet effort a été vraiment décousu à cause des mauvaises connexions* », s'est-il excusé. Est-ce que cela compte ? Sans doute. Mais à l'horizon de novembre ? Personne n'en sait trop rien. La bombe du coronavirus a éclaté au moment

## SECOND TOUR

**20 novembre 1942**

Naît à Scranton (Pennsylvanie).

**1972**

Elu sénateur du Delaware.

**1982**

Décès de sa femme et de sa fille dans un accident de voiture.

**1987**

Candidat à la présidentielle de 1988.

**2009**

Vice-président de Barack Obama.

**25 avril 2019**

Candidat à la présidentielle de 2020.

même où Biden remportait ces primaires. En temps normal, la victoire aux primaires est un moment déjà un peu étrange pour un candidat. Trop tôt pour choisir un vice-président, ou courir le sprint final. A six mois du scrutin, l'électorat est comme un bloc d'argile encore informe. Titre d'un article du *Wall Street Journal* d'avril 1992 : « *Les leaders démocrates, résignés, commencent à se rallier à la candidature de Bill Clinton à la présidence.* » Les sondages en juin, deux mois plus tard : Clinton rame derrière les deux autres candidats, Ross Perot et George H. Bush. On connaît la suite... « *Biden vit un moment délicat : il doit faire la transition d'une rhétorique des primaires, où sa capacité à battre Trump jouait un rôle central, à une argumentation qui soit moins "je peux gagner" et plus "pourquoi je devrais gagner"* », explique Joshua Darr, professeur de sciences politiques à l'Université d'Etat de Louisiane.

Dans un monde immun, Biden serait bien placé pour battre la campagne et jouer la carte de « l'adulte dans la salle », du dirigeant compétent face à un Trump chaque jour plus déjanté. Il n'a plus besoin de se présenter aux Américains : tous sont persuadés de connaître le p'tit gars de Scranton, Pennsylvanie, le fils de vendeur de bagnoles d'occase qui s'est hissé au rang de sénateur à 29 ans et n'a plus quitté, depuis, l'Olympe de Washington. Ses gaffes sont légendaires, tout comme sa tendance à s'écouter parler, qui fait penser à la remarque de l'épouse d'Hubert Humphrey, sénateur pendant vingt-cinq ans avant de devenir le

vice-président de Lyndon Johnson : « *Hubert, un discours n'a pas besoin d'être éternel pour être immortel.* » Et tout le monde, même ses ennemis, reconnaît à Joe Biden une qualité très précieuse : l'empathie.

## Ex-vice-président talentueux

Mais Biden avait – il a toujours – une autre carte à jouer, une histoire à raconter qui, elle, est moins bien connue : celle de sa vice-présidence. Aveuglé par l'astre Obama, le public n'a pas toujours réalisé l'importance qu'a eue Biden, ni le savoir-faire dont il a fait preuve. Steven Levingson, auteur d'un livre sur « Barack et Joe », donne un exemple du « style Biden » avec une réunion à la Maison-Blanche sur l'Afghanistan, qui coûte alors une fortune à l'Amérique : « *Est-ce que je peux clarifier un point factuel ?* » Il se lance : « *Combien dépenserons-nous cette année en Afghanistan ?* » Soixante-cinq milliards de dollars, répond quelqu'un. « *Et au Pakistan ?* » Près de trente fois moins. Biden : « *Alors j'ai une question : Al-Qaïda est presque entièrement au Pakistan, et le Pakistan a des armes nucléaires. Et pourtant, pour chaque dollar que nous dépensons au Pakistan, nous en déboursions trente en Afghanistan. Est-ce que cela a un sens, stratégiquement ?* » Silence gêné dans la pièce. Beaucoup d'Américains, aussi, ignorent que Biden le soi-disant modéré-copain-des-banques s'est souvent positionné à gauche du trop prudent Obama. « *Biden peut dire : "J'amène avec moi des gens intelligents, talentueux, comme Obama l'avait fait, pour bien gérer le pays", ce* ▶▶▶



Text UNITED to 30330

**BIDEN**  
PRESIDENT

Photo: Peter S. Dinklage/Reuters



## Joe Biden, briscard de la politique

**1. Joe Biden avec sa future femme Jill et ses deux fils d'un premier mariage, Beau et Hunter.** En 1982, le sénateur démocrate avait perdu sa première femme et sa fille dans un accident de voiture. En 2015, c'est au tour de son fils Beau d'être emporté par une tumeur au cerveau.

**2. En 1987, alors sénateur du Delaware, avec sa femme Jill.** Candidat à l'investiture démocrate à la présidentielle de 1988, il finit par se retirer.

**3. En 2005, avec son homologue sénateur Ted Kennedy, à Washington.** Les deux hommes ont officié ensemble pendant plus d'une trentaine d'années.

**4. Le 12 janvier 2017, à la Maison-Blanche, lors de la remise par Barack Obama de la médaille présidentielle de la Liberté.** L'ex-président a conservé des liens d'amitié forts avec son ancien vice-président, dont il a pu admirer le savoir-faire durant son mandat.



**5. Le 15 mars 2020, avec Bernie Sanders, lors du dernier débat télévisé pour l'investiture démocrate, à Washington.** Sanders s'est rallié à Biden, mais il ne participera pas aux levées de fonds et souhaite modifier une partie du programme de Biden.

►►► pourrait être son message dominant et c'est potentiellement très efficace, analyse Samuel Abrams, politologue au Sarah Lawrence College. S'il le fait passer, il peut unir le Parti démocrate et attirer des gens du centre ou du centre gauche. » Le porteur du message n'est pas forcément exaltant : seuls 24% de ses supporters indiquent un « enthousiasme fort » pour sa candidature, selon un sondage ABC/Washington Post. C'est le score le plus faible chez un candidat démocrate depuis au moins vingt ans, et moins de la moitié du pourcentage de supporters de Trump « très enthousiastes ».

### Son atout ? L'authenticité

Mais Biden n'a jamais prétendu avoir le charme d'un Obama ou d'un Clinton, ce qui ne l'a pas empêché de pouvoir compter sur un socle d'électeurs fidèles, notamment mais pas seulement, chez les Afro-Américains. De même, les médias et la « twittosphère » n'ont cessé de monter en épingle ses hésitations verbales, peut-être un legs du bégaînement qui l'affectait quand il était jeune. Mais ce faisant, ils oublient un atout bien moins « flashy » mais plus crucial dans la campagne générale : son authenticité. « Les gens demandent du gouvernement de la stabilité et de la sécurité, ils veulent être sûrs qu'on leur parle honnêtement, note Joshua Darr, professeur de sciences politiques à l'Université d'Etat de Louisiane. Biden et son "Here is the deal" ["Voilà comment sont les choses"] résonne, et il est perçu comme authentique du fait de toutes les épreuves qu'il a traversées dans sa propre vie : l'accident de voiture qui a tué sa première femme et sa fille, la tumeur au cerveau qui a emporté son fils, etc. Le défi, pour lui, sera de communiquer cette authenticité dans une campagne en ligne. » Pour l'heure, Biden s'est mis dans la position du guetteur et il engrange, image après image, les délires et dérapages de Trump. « Je vois bien quelle est sa stratégie, il cherche à faire de cette campagne une campagne "Trump contre Trump", où le président est le meilleur ennemi de lui-même, plutôt qu'une campagne "Trump contre Biden", estime le

consultant démocrate George Arzt, un vétéran des campagnes électorales. *Et vous savez quoi ? Ce n'est pas un mauvais calcul, avec un président qui apporte de l'eau à son moulin.* » « *C'est comme si Donald Trump était notre stratège numérique en chef*, ironisait récemment Ron Klain, le bras droit de Biden. *Il est là tous les jours* [derrière le podium], *il ment, il est haineux. Les spots télé se font d'eux-mêmes.* » Et ceux qu'a commencé à balancer la campagne de Biden sont plutôt bien fichus. Quant à son programme de gouvernement, nettement plus à gauche que celui d'Obama en 2008 ou même 2012, il sonne juste à l'heure du coronavirus : les Américains veulent un meilleur système de santé (il promet d'élargir l'accès à l'assurance-maladie) et un gouvernement qui « assure ».

Mais tout cela ne fait pas un favori. Personne, aujourd'hui, n'irait affirmer que la présidentielle est pliée, ni même que Biden part avec un avantage net. Son avance sur Trump dans les sondages – 6 points environ – ne signifie pas grand-chose à ce stade de la campagne. Tous les indicateurs sembleraient pourtant aller dans son sens, en particulier l'économie : « *En temps normal, le facteur le plus important, dans une présidentielle, est l'état de l'économie au deuxième trimestre de l'année de l'élection* », indique Joshua Darr. Or, celle-ci plonge à pieds joints dans la récession. Mais, dans les mondes de Trump et du coronavirus, rien n'est normal. Et Biden présente des faiblesses évidentes.

### Sa faiblesse ? Un style vieillot

Sa capacité à s'adapter à une campagne « confinée », sans grands-messes électorales ni bains de foule, est un gros point d'interrogation. « *Il doit vraiment être plus actif, plus présidentiel*, recommande le consultant George Arzt. *On ne lui demande pas de monter sur des estrades, mais il doit afficher son leadership, discuter avec les gouverneurs et les experts de ce qu'ils font, puis aller en ligne et dire "J'ai parlé à untel et untel, voilà ce que je pense qu'il faut faire". Il peut même être d'accord avec Trump sur tel ou tel point, l'important est qu'il dise ce qu'il ferait.* » Mais Internet pose

## Ce qu'ils disent de lui



**David Axelrod**, ex-stratège de Barack Obama : « *Il est comme un Lourdes ambulante : les gens viennent le voir après les meetings, juste pour partager avec lui leur histoire. Il leur donne de l'espoir. Il leur donne de la force.* »

**Barack Obama**, ancien président des Etats-Unis, lors d'un discours au dîner du Gridiron Club en 2015 : « *J'aime cet homme. Il n'est pas simplement un excellent vice-président, c'est un ami formidable. Nous sommes devenus tellement proches que, dans certaines pizzerias de l'Indiana [un Etat du Midwest très conservateur], ils refusent de nous servir.* »

**Alexandria Ocasio-Cortez**, représentante démocrate (très à gauche) : « *Dans n'importe quel autre pays, Joe Biden et moi ne serions pas dans le même parti, mais en Amérique, nous y sommes.* »

**Josh Rogan**, animateur de radio et supporter de Bernie Sanders : « *Je ne peux pas voter pour ce type. Je préférerais voter pour Trump plutôt que pour lui. Je ne crois pas qu'il soit capable de quoi que ce soit.* »

**George Arzt**, consultant démocrate : « *Il donne l'impression d'être sur la touche. Il n'a pas nécessairement besoin de canarder Trump, mais son équipe doit être plus active. Il faut qu'il fasse preuve de leadership.* »

Scott Olson/Getty Images/AFP

### IL AIME

- Les tapes dans le dos.
- La crème glacée.
- Sa Chevrolet Corvette de 1967.
- Les anciens combattants.
- La civilité du Sénat.

### IL N'AIME PAS

- Qu'on l'appelle « Goofy Uncle Joe » (« Oncle Joe-le-loufoque »).
- Lever des fonds.
- Qu'on lui rappelle son âge.
- Ceux qui se moquent du bégaïement.

un problème plus crucial pour Biden : son style vieillot est un repoussoir absolu pour les jeunes et, plus périlleux, son choix de l'empathie est aux antipodes du vitriol régnant sur Twitter ou Facebook, que Trump manie avec tant de naturel. C'est même un problème plus large que le seul médium du Net : « *Biden tente d'articuler un ensemble de valeurs et une façon de rassembler les gens qui correspondent, historiquement, à l'Amérique*, note Samuel Abrams. *La difficulté est de se faire entendre quand vous avez en face un populiste qui définit à ce point le discours politique.* » D'autant plus que – et c'est une deuxième faiblesse de Biden – Trump part avec un énorme avantage côté organisation et finances. Il a un trésor de guerre de 240 millions de dollars, contre un peu plus de 10 millions pour Biden. Ce dernier referra une partie de son retard, et la déconfiture de Mike Bloomberg a montré que l'argent n'était pas tout en politique, même aux Etats-Unis. Mais Trump a lancé très tôt sa campagne et mis en place une « guérilla du Net » qui s'avère déjà meurtrière. Troisième faiblesse, de taille, l'éparpillement des forces démocrates face à un président qui rassemble son parti autour d'un message populiste cohérent (qu'on l'aime ou qu'on le déteste). « *Le Parti démocrate est dans un état de chaos total*, estime Samuel Abrams. *Il ne sait pas ce*

*qu'il veut ni ce qu'il représente. Regardez Obama : il est populaire parmi les démocrates, mais une bonne partie des débats a été passée à répudier sa présidence. Et Biden lui-même donne l'impression de ne pas être au clair sur le président qu'il sera. S'il opte pour le centrisme, il perdra une armée de démocrates très active sur le Net.* »

### Ralliements en demi-teinte

A la différence de 2016 avec Hillary Clinton, Bernie Sanders s'est clairement rallié à sa candidature et prévoit de mobiliser ses supporters derrière lui... jusqu'à un certain point. Sanders ne participera pas aux efforts de levée de fonds, et il aligne une série de demandes sur le programme qui ne sont pas celles d'un perdant. Quant aux supporters de « Bernie », surtout les jeunes, ils se font toujours tirer l'oreille. Biden éviterait l'écueil de gauche en choisissant Elizabeth Warren comme vice-présidente potentielle, mais il risquerait alors de s'aliéner l'électorat modéré. Le candidat sait tout cela. Il sait aussi que l'envie de battre Trump est un tsunami chez les démocrates qui risque de balayer états d'âme et divisions, et que cette élection dépendra avant tout de l'état dans lequel sera le pays, en novembre, face au virus. Et là, malheureusement, il ne peut rien y faire.

**Philippe Boulet-Gercourt**  
(correspondant à New York)

# Challenge<sup>s</sup> Finances privées

LE FAMILY OFFICE POUR TOUS

## Assurance-vie

### Le fonds euros se meurt, vive l'eurocroissance !

*Produit hybride, le fonds eurocroissance, modernisé depuis le 1<sup>er</sup> janvier, bénéficie actuellement d'un point d'entrée intéressant sur les marchés. Mais attention à sa volatilité...*

Créé en 2014 comme le « troisième pilier de l'assurance-vie », le fonds eurocroissance n'avait, jusqu'alors, pas trouvé sa place entre le fonds euros et les unités de compte. La faute à une mauvaise fenêtre de lancement et à une trop grande complexité. « L'eurocroissance est un produit pensé par des spécialistes pour des spécialistes », plaisante Gildas Robert, senior partner à Optimind. Hybride, ce produit ne garantit pas le capital quotidiennement, mais seulement au terme d'une échéance fixée à l'avance (de minimum huit ans), en échange de l'espoir d'une meilleure rémunération que le fonds en euros à long terme.

#### Entre sécurité et risque

« Le fait de ne pas avoir à garantir du capital au jour le jour permet d'investir davantage en actions, explique Youmna Hanzé, directrice adjointe du marché épargne et prévoyance d'Axa France. Nous avons ainsi 20 à 30% d'actions dans notre support eurocroissance, alors que notre fonds euros n'en détient qu'entre 5 et 6%. L'objectif à long terme ? Une surperformance de 0,5

à 1% par an. » L'eurocroissance est ainsi un produit qui repose sur deux jambes : une partie sécurisée (la provision mathématique) pour garantir le capital à terme et une partie plus dynamique (la provision de diversification) pour doper la performance. Or, l'environnement actuel de taux faibles oblige à conserver une part importante en placements peu risqués pour assurer le capital à terme,

limitant la possibilité de diversification. En outre, ces dernières années, les assureurs ont préféré orienter les clients vers les unités de compte alors que les marchés étaient très porteurs. Du coup, nombre d'assureurs n'ont même pas pris la peine de créer leur fonds eurocroissance, considérant que le contexte de marché était peu favorable.

#### Contexte favorable

Côté assurés, le rapport gain/sacrifice n'a pas non plus été jugé suffisant. « Les épargnants ont une préférence pour la sécurité et la liquidité », souligne Philippe Crevel, président du Cercle de l'épargne. Le manque de lisibilité du support n'a pas aidé. « Dans sa version originale, la performance de chaque épargnant dépendait de la date de son investissement et de l'échéance qu'il avait choisie », rappelle Gildas Robert. Ainsi, un contrat souscrit le 5 janvier n'affichait pas le même

Didier Cwik, cadre de maintenance.

### « Pour remplacer mon fonds en euros sur le déclin »



« Dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, j'ai bénéficié l'année dernière d'un départ avec des conditions avantageuses alors qu'il ne me reste plus que quelques années avant la retraite. J'ai touché de l'argent de mon ex-employeur devant compenser le manque à gagner d'ici là.

Je voulais placer cette somme sans prendre trop de risque. Avec quelques collègues, nous avons fait le constat que les performances du fonds en euros de l'assurance-vie étaient sur le déclin. En outre, les placements bancaires que je détens ont des rendements un peu décevants. J'ai donc demandé un rendez-vous

à mon conseiller AEP (Axa Epargne & Protection), chez qui je possède par ailleurs un PEP de bonne facture. Il m'a présenté le fonctionnement du fonds eurocroissance et j'ai trouvé que le produit correspondait bien à mes attentes avec une grande partie sécurisée et un petit boost pour améliorer la performance. » ■

## Notre sélection de fonds eurocroissance

NOM Assureur	CONTRATS QUI LE PROPOSENT	ECHÉANCE	PERFORMANCE		COMMENTAIRE
			SUR 3 ANS	EN 2019	
<b>Croissance 80-12 ans</b> CNP Assurances	Cachemire 2	12 ans	25%	8,1%	Ce produit conçu pour La Banque postale et lancé en février 2017 est atypique : une seule durée de 12 ans et une garantie du capital de seulement 80%.
<b>G Croissance 2014</b> Generali	Himalia, Espace Invest 5, L'Épargne Generali Platinum, Bourse Direct Horizon...	8 à 30 ans	19,2%	14,1%	Generali fait le grand écart en termes de performances. Sur cinq ans (lancement en décembre 2014), ce fonds est néanmoins très convaincant : +5,4% en annualisé.
<b>Objectif Programmé</b> Predica <sup>(1)</sup>	LCL Vie et Acuity (toutes séries)	8 à 40 ans	18,7%	7,7%	Compte tenu du niveau des taux, la garantie à 100% n'est plus proposée pour ce support lancé en octobre 2014. Sur quatre ans, la performance annualisée s'élève à 2,5%.
<b>Afer Eurocroissance</b> Aviva	Contrat Afer Multisupport	10 ans	14,6%	13,3%	Créé en juin 2015, ce fonds ne propose qu'une seule échéance à dix ans, avec une garantie à 100%. Superbe performance en 2019, après une perte de 1,7% en 2018.
<b>Agipi Euro Croissance</b> Axa France	Cler	Min. 10 ans	10,5%	3,5%	L'Agipi avait référencé un fonds eurocroissance dans son produit Madelin dès 2014 et le propose via l'assurance-vie depuis 2017. Performances stables et assez solides.
<b>Excelium Croissance</b> Axa France	Excelium	Min. 10 ans	8,9%	3%	Intégré dans le contrat Excelium depuis février 2017, ce support garanti à 100% affiche la plus faible volatilité de notre panel et une belle hausse de 2,9% en 2018.
<b>Eurocroissance Retraite</b> BNP Paribas Cardif	BNP Paribas Avenir Retraite	8 à 40 ans	8,5%	9,4%	Ce fonds de BNP Paribas (pionnier en fonds eurodiversifiés) a des performances inégales. Depuis son lancement en 2010, le rendement annualisé est de 3,7%.
<b>Eurocroissance Patrimoine</b> BNP Paribas Cardif	BNP Paribas Multiplacement Diversifié, Cardif Multiplus Perspective	8 à 30 ans	4,7%	6,6%	Cette seconde version créée en mars 2012 est un peu moins convaincante sur les années récentes. Mais depuis sa création, le rendement annualisé est de 3,8%.

(1) Les performances sont calculées avec l'hypothèse d'un capital garanti à 90% sur 10 ans.

SOURCES : COMPAGNIES, CHALLENGE

rendement qu'un autre ouvert le jour d'après. Résultat, à la fin de 2018, l'encours n'atteignait que 2,5 milliards d'euros, une goutte d'eau dans l'océan des 1750 milliards de l'assurance-vie.

Mais depuis quelques mois, le contexte a bien changé. Les compagnies d'assurance freinent la collecte sur les fonds en euros. La plupart ont même instauré des limites, obligeant les épargnants à investir au minimum 30%, 40%, voire parfois jusqu'à 60% sur d'autres supports (fonds actions, immobilier, etc.). Et le krach boursier de ce début d'année a rappelé que la bonne tenue des marchés financiers, sur les dernières années, n'était en rien une garantie pour l'avenir.

### Efforts de simplification

De plus, depuis le 1<sup>er</sup> janvier, le fonds eurocroissance a été modernisé : les deux poches qui composaient le produit sont supprimées, seule la provision de diversification perdure. Le produit aura désormais une valeur liquidative et l'engagement s'exprimera en nombre de parts, à l'instar des unités de compte. « La performance de l'année va être identique pour tous les épargnants, ce qui implique une plus forte mutualisation entre les

assurés », souligne Youmna Hamze. Et pour favoriser des investissements plus longs, « les assureurs sont susceptibles de proposer un pourcentage garanti à terme plus important selon l'horizon », indique Gildas Robert. Des mécanismes de bonus de performance sont aussi évoqués. Mais l'eurocroissance reste un produit... de patience. Il peut connaître des écarts de performance importants. Pour preuve, les performances passées de la poignée de produits existants : si les résultats de 2019 sont enviables, ceux de 2018

ont parfois été négatifs. Et il n'existe pas d'effet cliquet avant l'échéance : tout ce qui est gagné peut être reperdu par la suite.

### Degrés de protection

Avant de souscrire, il faut aussi se pencher sur les degrés de protection, variables selon les assureurs. Les nouvelles offres devraient proposer des garanties de l'ordre de 80% – faiblesse des taux oblige. Ce n'est pas le cas du fonds eurocroissance Excelium d'Axa, mais c'est le projet de Generali France : « Nous allons en lancer un simplifié dans sa présentation, et doté d'un couple rendement-risque intéressant, avec une garantie à 80% », annonce Anne-Emmanuelle Corteel, sa directrice des solutions d'assurances. Difficile de dire si l'eurocroissance saura faire la différence dans les prochaines années. Ce qui est sûr, c'est que les fonds en euros vivent leurs dernières belles années. Le support eurocroissance, lui, va bénéficier – merci le krach! – d'un point d'entrée intéressant sur les marchés boursiers. De plus, la réglementation permet aux assureurs, jusqu'en 2021, de puiser une part des plus-values latentes de leurs fonds en euros pour optimiser sa performance. **Aurélié Fardeau**

#### A FAIRE

##### Mixer eurocroissance, fonds en euros et unités de compte

L'eurocroissance est une brique supplémentaire pour optimiser l'allocation d'actifs de son contrat d'assurance-vie, sans nécessairement se substituer au fonds en euros. Il peut aussi remplacer un produit structuré ou un fonds diversifié prudent.

#### A NE PAS FAIRE

##### Espérer des gains tous les ans

Le fonds eurocroissance contient davantage de produits risqués que le fonds euros. De ce fait, il peut dégager d'excellentes performances certaines années, comme en 2019, mais aussi de nettement moins bonnes, comme en 2018, où certains produits ont affiché des résultats négatifs.

## Immobilier

### Moins de frais de notaire

*A partir du 1<sup>er</sup> mai, la rémunération pour certains actes baissera de 1,9% en moyenne.*

« Certains clients, lors de la signature d'une transaction immobilière, me demandent de baisser mes frais, grommelle ce notaire parisien. D'une part, je rappelle que nous collectons des taxes dues lors d'une vente, les droits de mutation, qui constituent l'essentiel des frais dits de notaire; d'autre part, mes émoluments lors d'une vente s'élèvent à 2000 euros là où un agent immobilier peut percevoir 20000 euros. Cherchez l'erreur! » Et pourtant, un décret et deux arrêtés viennent modifier, à partir du 1<sup>er</sup> mai, la rémunération perçue par les notaires pour certains actes. Selon le conseil supérieur du notariat, la baisse tarifaire sera de 1,9% en moyenne. Dans le cas de la vente d'un bien d'une valeur supérieure à 100000 euros, les notaires pourront accorder

(mais ce n'est pas une obligation) une remise sur leurs émoluments dans la limite de 20%, contre 10% auparavant pour les biens de plus de 150000 euros. Cette réduction s'applique sur la fraction des honoraires calculés au-delà des 100000 premiers euros. Soit, à la clé, quelques centaines d'euros en moins pour les acquéreurs d'un logement.

Par ailleurs, deux types d'actes font l'objet d'une baisse ciblée : la rédaction d'une convention de Pacs conclu par acte notarié, dont le montant minimum (hors frais d'enregistrement) baisse de 230,77 à 102 euros; et la mainlevée d'hypothèque, désormais tarifée forfaitairement sur deux tranches fixes, 78 euros pour tout capital inférieur à 77090 euros et 150 euros au-dessus de 77090 euros, au lieu de 204 euros.

Virginie Grolleau



### Patrimoine

Marc Fiorentino  
MeilleurPlacement

### « La Bourse n'est pas un casino en ligne »

Il aura fallu un long confinement pour que les Français (re) découvrent la Bourse. Les courtiers croulent sous les ouvertures de compte et sous les ordres de particuliers, plutôt novices. Pour une fois, les Français s'y intéressent alors qu'elle n'est pas montée à un niveau record comme cela avait été le cas en 2000, avant l'explosion de la bulle Internet, ou encore en 2007, avant la crise des subprimes et de l'euro.

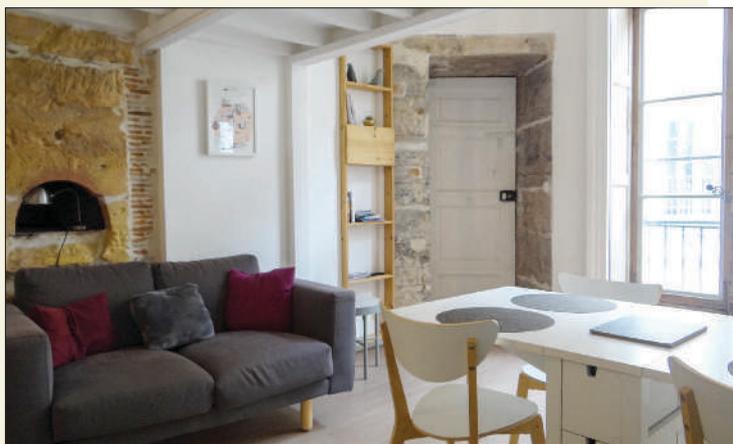
Mais il y a un problème : une partie des flux se concentre sur des petites valeurs ultra-spéculatives, notamment dans le domaine de la santé. Telle biotech annonce travailler sur un vaccin ou un traitement sur le coronavirus et voilà son cours qui s'envole dans des proportions déraisonnables. Les Français ont encore tendance à assimiler la Bourse à un casino en ligne, d'autant plus que beaucoup d'entre eux ont fait leur premier pas sur les marchés financiers avec l'introduction de La Française des jeux.

On le sait, tous les jeux en ligne profitent largement du confinement. Mais la Bourse n'est pas (tout à fait) un jeu. Même si ses fluctuations paraissent souvent irrationnelles, il y a quelques règles à respecter : les actions doivent rester un placement à long terme; il ne faut acheter que ce qu'on comprend. Et il faut consacrer du temps à l'étude des sociétés auxquelles on s'intéresse : il faut suivre leur actualité et se pencher sur leurs comptes. Pas très glamour, c'est sûr...

Il n'y a pas de martingale pour gagner de l'argent, mais il y a un moyen simple d'en perdre : croire qu'au casino, on peut gagner durablement contre la « banque ». ■

### L'affaire de la semaine

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



#### Un appartement meublé dans le quartier Bellecour, à Lyon

► Dans un bel immeuble du centre de Lyon, ce 46,4-m<sup>2</sup> rénové est exposé Sud. ► Il comprend un séjour de 17,5 m<sup>2</sup>, une cuisine équipée, une salle d'eau, des wc, et 2 x 2 couchages en mezzanine. ► Actuellement loué en meublé de tourisme, il est vendu avec le mobilier et les équipements. ► Prix : 330000 euros. DPE : Vierge.

► [www.challenges.fr/immobilier](http://www.challenges.fr/immobilier)

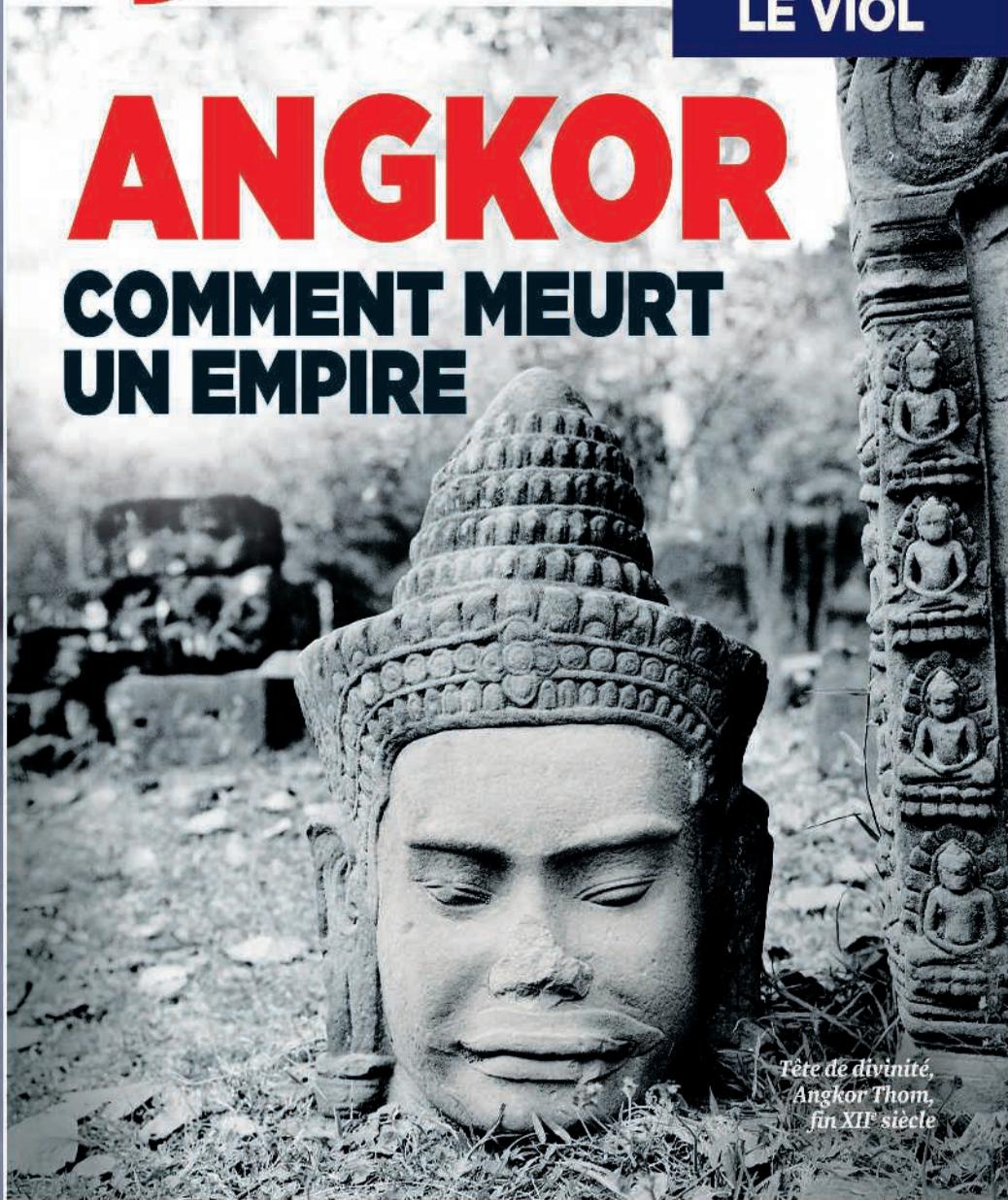
L'Histoire

**L'Histoire**  
www.lhistoire.fr

**MLF 1970**  
**LA CAMPAGNE**  
**CONTRE**  
**LE VIOL**

# ANGKOR

## COMMENT MEURT UN EMPIRE



*Tête de divinité,  
Angkor Thom,  
fin XII<sup>e</sup> siècle*

Chez votre marchand de journaux  
ou sur [www.lhistoire.fr](http://www.lhistoire.fr)

30 AVRIL 2020



## Conte oriental

**P**our longtemps sans doute, le voyage demeurera un plaisir interdit. Heureusement, il reste possible de s'évader par les livres, dans le sillage d'autres voyageurs.

Ce printemps, trois nouvelles destinations s'ajoutent à la passionnante collection Travel Book de Louis Vuitton : Barcelone, Saint-Petersbourg et le Maroc. Les aquarelles de l'artiste contemporain canadien Marcel Dzama pour le Travel Book *Morocco* rappellent par leur composition certains tableaux

orientalistes. On décèle surtout dans son trait le souvenir du peintre Matisse. Dzama aime ainsi mettre en valeur les motifs des tissus, ceux des tentes comme ceux des djellabas. Son carnet de voyage se révèle aussi léger et poétique qu'un conte oriental. **B. F.**

**Louis Vuitton Travel Book Morocco, de Marcel Dzama.**

Edition trilingue (français, anglais et arabe).

Format à l'italienne : 28 x 19 cm. Reliure toilée. Prix : 45 euros.

Disponible à partir du mois de mai. [louisvuitton.com](http://louisvuitton.com)

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



## Le rose et le noir

Créée il y a un an, la collection Classics Quartz Ladies est fidèle au positionnement de Frédérique Constant, raffinée et accessible. Elle s'enrichit de quatre nouveaux modèles, dont cette élégante montre en acier plaqué or rose. Face à la crise sanitaire, la marque genevoise soutient le personnel hospitalier. Pour chaque montre vendue sur son site, 50 euros seront reversés à la Fondation des hôpitaux de France. **B. F.**

**Classics Quartz Ladies, de Frédérique Constant.**  
Boîtier : acier plaqué or rose. Diamètre : 36 mm.  
Étanchéité : 30 mètres. Autonomie pile : 45 mois.  
Prix conseillé : 895 euros. frederiqueconstant.com



## Esprit de famille

Détenu par la famille Caze, aussi propriétaire de Lynch-Bages, un grand cru classé de Pauillac, ce cru bourgeois séduit les amateurs par son opulence et son bon rapport qualité-prix. Moyennement corsé, le millésime 2014 se caractérise par des tanins assez fermes et des arômes de fruits noirs. **J.-P. L. R.**

**Château Ormes de Pez 2014.**  
Où le trouver ?  
wineandco.com.  
Prix : 29,90 euros.



## Toujours plus

Un superbe écran AMOLED qui occupe 93,6% du smartphone, quatre modules photo au dos très performants, une batterie longue durée... sans oublier la compatibilité 5G et un bon processeur : le constructeur chinois OnePlus sort un mobile résolument haut de gamme. Des performances et un prix qui se rapprochent des leaders du marché Samsung et Apple. **A. S.**

**OnePlus 8 Pro smartphone 5G.**  
Écran : 6,78 pouces AMOLED (format 19,8:9). Caméra : 16 MP à l'avant. 4 caméras au dos : 48 MP grand angle, 48 MP ultra-grand angle, téléobjectif de 8 MP et 5 MP. Batterie : 4510 mAh. Prix : 899 euros pour 8 Go de Ram et 128 Go de stockage, ou 999 euros pour 12 Go de Ram et 256 Go de stockage.



*Vitalie Taittinger. Elle a succédé à son père à la tête de la maison champenoise en janvier.*

*Le monde de Vitalie Taittinger*

## *Bulle en Champagne*

*La présidente de Champagne Taittinger  
raconte l'attachement à sa région, terre  
de bonne chère et de culture.*

PAR VITALIE TAITTINGER

**D**epuis le début du confinement, je suis restée chez moi, dans ma maison de l'Aube, avec mon mari et mes enfants. C'est là où je passe presque tous mes week-ends, alors que, la semaine, en temps normal, je suis à Reims où je travaille. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, j'ai succédé à mon père Pierre-Emmanuel à la tête de la maison de champagne Taittinger. L'arrivée de la crise sanitaire rend les

K Ki Price / Emulsion London / SDP

choses compliquées pour tous, mais je n'éprouve pas d'anxiété particulière. Plus que jamais, il faut garder la tête froide, prendre les bonnes décisions.

Depuis le 17 mars, presque tous les collaborateurs de la maison sont en télétravail, en congé ou en modulation. Le seul secteur où il est possible de continuer l'activité est le vignoble, où nous avons tout mis en place pour respecter les règles de distanciation. Nous avons ainsi pu profiter du beau temps pour avancer dans le travail du sol. La lierie [la fixation des sarments de vigne sur le fil à palisser] étant terminée, nous avons pu accorder du temps aux plantations avant de lancer les travaux d'ébourgeonnage.

Je suis donc restée en Champagne, là où je suis née et où j'ai été élevée. C'est une région où la famille Taittinger est fortement présente depuis plusieurs générations, par le champagne et par la politique. Mon grand-père Jean a été maire de Reims de 1959 à 1977 et mon père Pierre-Emmanuel s'engage beaucoup localement, notamment dans la défense du patrimoine. Au côté de Pierre Cheval, il a contribué à l'obtention, en 2015, de l'inscription des « coteaux, maisons et caves de Champagne » sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco. Il préside la mission Unesco Champagne qui veille à ce que soit conservée cette précieuse distinction.

Mon attachement à la Champagne vient avant tout du sentiment d'être proche de sa terre. Lorsque nous étions petits, nous nous promenions beaucoup dans la campagne, dans la



**Le château de la Marquetterie, près d'Épernay. « Acheté par mon arrière-grand-père en 1932, c'est le berceau de l'aventure des Taittinger en Champagne. »**

forêt entre Reims et Épernay ou dans les vignes alentour, avec ma mère et deux ou trois autres familles, et avec les chiens. C'est lors de ces escapades que j'ai commencé à aimer la Champagne, ses paysages, mais aussi son froid qui peut être intense en hiver.

Quand j'étais petite, la maison Taittinger n'était pas encore très présente dans mon esprit. Ce n'est que plus tard que j'ai découvert la richesse de son patrimoine. Ses caves, en particulier, à Reims, ont quelque chose d'envoûtant. Le niveau le plus profond, à dix-huit mètres au-dessous du sol, est une crayère datant de l'époque gallo-romaine ; à moins douze mètres, se trouvent les vestiges de l'ancienne abbaye Saint-Nicaise, bâtie au XIII<sup>e</sup> siècle ; et, à la surface, un site construit dans les années 1930. C'est comme si l'on faisait un voyage dans le temps. Il y règne un silence impressionnant qui incite à une forme de recueillement. Les caves Taittinger ont quelque chose d'unique mais, en Champagne, toutes les caves méritent d'être visitées, comme celles de Pommery, où sont exposées des œuvres d'art contemporain, ou celles de Ruinart, magnifiques, les plus anciennes.

L'autre lieu emblématique de la maison est le château de la Marquetterie. Acheté par mon arrière-grand-

père Pierre Taittinger en 1932, c'est le berceau de l'aventure des Taittinger en Champagne. Située près d'Épernay, à flanc de colline, au milieu des vignes, cette gentilhomnière du XVIII<sup>e</sup> siècle appartenait jadis au philosophe Jacques Cazotte, qui y reçut Voltaire et André Chénier. Après avoir été la demeure de la famille, le château, tout sauf ostentatoire, accueille aujourd'hui des amis de la maison, des clients fidèles et des journalistes. Les discussions y sont sans doute moins « fondatrices » que dans le salon de Cazotte, mais tout aussi conviviales. Et puis c'est un lieu de pressurage. De son vignoble de huit hectares provient notre cuvée Les Folies de la Marquetterie.

**P**our comprendre la Champagne à travers le champagne, deux villes s'imposent : Épernay, sa « capitale », et Reims, sa « porte d'entrée ». A Épernay, il faut absolument voir l'avenue de Champagne, totalement refaite sous l'impulsion du maire de la ville, Franck Leroy. Sur cette prestigieuse artère se trouvent nombre de grandes maisons, Moët et Chandon, Perrier-Jouët, Pol Roger ou Boizel. Un très beau musée dédié au champagne y ouvrira bientôt. ▶▶▶



**Les caves Taittinger, à Reims. « C'est comme si l'on y faisait un voyage dans le temps, de l'époque gallo-romaine aux années 1930. »**

►►► A Reims, l'attrait de la ville va bien au-delà du champagne. Sa cathédrale, lieu du sacre de la plupart des rois de France, symbolise son glorieux passé, tout comme la place Royale, qui me faisait rêver enfant. Largement détruite lors de la Première Guerre mondiale, la ville a été magnifiquement reconstruite. Son patrimoine Art déco est exceptionnel. J'ai beau connaître Reims, j'y découvre toujours de nouveaux bijoux architecturaux.

**L**es Taittinger, en général, sont de bons vivants. A Reims, nous sommes gâtés. C'est une vraie ville de bouche. Le marché qui se tient dans les Halles du Boulingrin, un bâtiment des années 1920 impeccablement restauré, en est l'illustration. Je ne saurais citer tous les excellents commerçants de la ville : la Cave aux fromages, l'épicerie Au bon manger, la Poissonnerie des Halles... Les bons restaurants ne manquent pas non plus. On trouve à Reims quelques chefs étoilés auxquels la maison, qui décerne depuis 1967 le prix culinaire Taittinger, est très sensible : Arnaud Lallement à l'Assiette Champenoise, Philippe Mille au restaurant Le Parc, dans le Domaine Les Crayères, ou Kazuyuki Tanaka au Racine. La ville est très dynamique sur le plan culturel. De nombreux artistes s'y sont installés. L'École supérieure d'art et de design est une des meilleures de France dans son domaine. La ville accueille de superbes expositions, notamment au Frac (Fonds régional d'art contemporain) Champagne-Ardenne que je préside. Le



**Philippe Mille, chef étoilé du restaurant Le Parc, du Domaine Les Crayères. « A Reims, nous sommes gâtés. C'est une vraie ville de bouche », se réjouit Vitalie Taittinger.**

## REIMS, VILLE GOURMANDE

### Bonne bouche

**La Cave aux fromages,**  
12, place du Forum.

**L'épicerie Au bon manger,**  
7, rue Courmeaux.

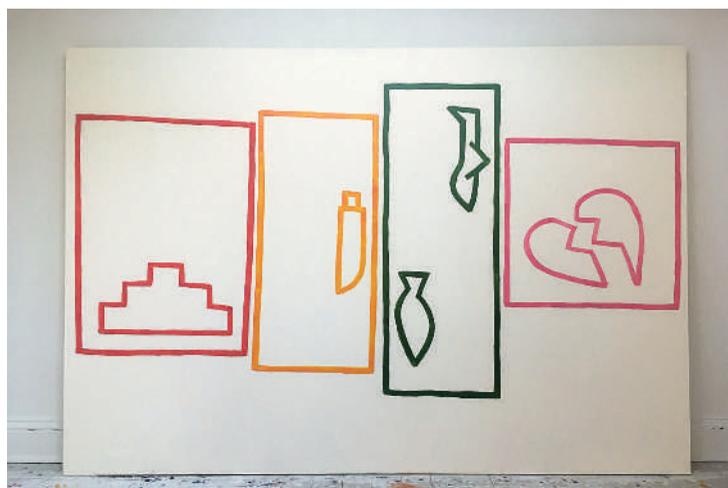
**Poissonnerie des Halles,**  
27, rue de Mars.

### Bonnes tables

**Assiette Champenoise – Arnaud Lallement,**  
40, avenue Paul-Vaillant-Couturier, Tinquieux.

**Le Parc – Domaine Les Crayères,**  
64, boulevard Henry-Vasnier.

**Racine,**  
6, place Godinot.  
Les restaurants sont temporairement fermés dans le cadre de la lutte contre la pandémie du Covid-19.



**In Four Parts, de Stephen Felton, qui devait être exposé au Fonds régional d'art contemporain. « Son œuvre attend sur les murs la sortie du confinement. »**



**Les Halles du Boulingrin, à Reims. « Ce bâtiment des années 1920 a été très bien restauré. »**

confinement nous a privés d'une belle expo de Stephen Felton, un artiste qui a fait de la simplicité le maître mot de son art. Son œuvre attend patiemment sur les murs la sortie du confinement. Après des études à l'école de dessin Emile-Cohl à Lyon, j'ai pensé moi-même devenir artiste, mais j'ai préféré rejoindre l'entreprise familiale, quelques mois après que mon père l'a rachetée, en 2006, au fonds américain Starwood Capital, avec l'aide du Crédit agricole du Nord-est. Je

suis heureuse de garder un lien avec l'art contemporain en présidant le réseau Platform qui fédère les 23 à Frac de France. Mon engagement pour la région vient sans doute d'une espèce d'atavisme familial. Mais je n'ai pas à me forcer tant je continue à autant aimer la Champagne. C'est une terre pour les gens curieux, ceux qui aiment les secrets, les détours, l'école buissonnière, l'histoire. Une terre de liberté.

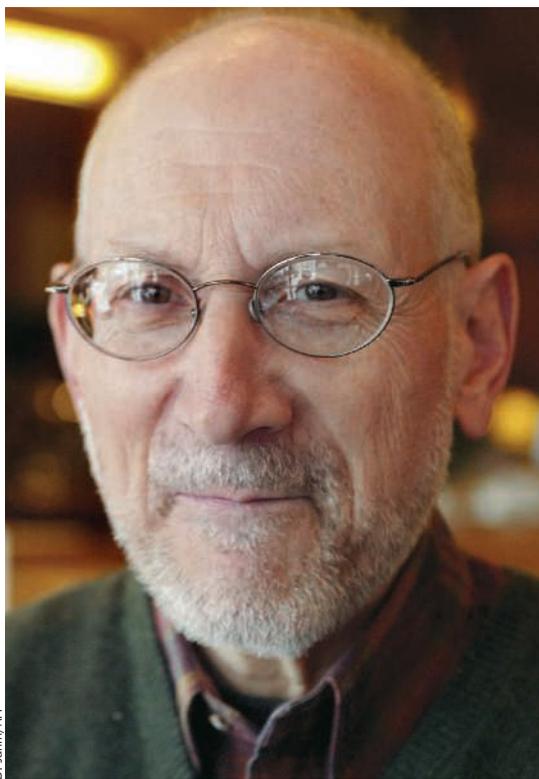
**Propos recueillis par Bertrand Faysse**

Histoire

# Redonnez-nous du pain !

Les Français se détournent de la baguette. Un historien américain milite pour sa réhabilitation.

PAR MAURICE SZAFRAN



D. Jamin/AFIP

Steven L. Kaplan. Dans la guerre du goût, il défend l'artisan-boulangier contre l'industrialisation.

Il y avait cette image, caricaturale, du Français au béret vissé sur la tête et à la baguette de pain glissée sous le bras. C'était il y a un siècle, et le béret a disparu. Quant à la baguette, elle ne se porte guère mieux car notre pain a mauvaise réputation. Le nouvel opus de l'historien américain Steven L. Kaplan revient aux causes de ce désamour, tente de le comprendre et, surtout, suggère de le combattre. L'historien n'est pas



**Pour le pain**, Steven L. Kaplan, Fayard, 368 pages, 22 euros (15,99 euros en numérique).

seulement savant : il milite en faveur de la réhabilitation du pain ! D'où ce titre engagé : *Pour le pain*. Car le pain « structure l'identité et la culture française ». Comme les pâtes pour les Italiens, le riz pour les Asiatiques. Mais voilà : l'industrialisation, puis la mondialisation, sont passées par là, avec leurs effets dévastateurs. Le pain aurait désormais mauvaise réputation, en particulier dans la bourgeoisie qui s'en détournerait. Il aurait perdu de son goût – c'est fréquemment vrai. Il irait contre la suprématie du « fit », de la dictature du « en forme » – cela mériterait discussion approfondie. Toujours est-il que l'historien américain est contraint de constater que, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la consommation de pain a fondu, de 900 à... 90 grammes par jour. La preuve incontestable que les Français ont pour partie d'entre eux « perdu le goût du pain ». Et Kaplan de nous accabler davantage encore ! « Ils ne savent plus distinguer le bon pain du mauvais », affirme-t-il.

Mais que s'est-il passé au pays du boulanger, ce travailleur que Pagnol a magnifié et mythifié dans son fournil ? Le bon pain à la française serait-il victime de l'uniformisation ordonnée par la mondialisation ? Le goût universel (et industriel) aurait-il détruit la saveur inimitable de la baguette ? L'historien américain défend ce point de vue « radical ». Et il en appelle à la guerre du goût, à la réhabilitation de l'artisan-boulangier en lutte contre l'industrialisation. Force est de constater que Kaplan n'est pas isolé dans ce combat, que les boulangers de qualité retrouvent clients et prestige, et c'est tant mieux. ■

Biographie

## La puissance des Goncourt

Leur nom est aujourd'hui accolé au célèbre prix. On oublie que les frères Edmond et Jules de Goncourt furent aussi le couple littéraire le plus influent



de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est cette histoire, si française, que deux universitaires racontent, expliquant comment

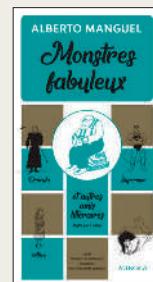
les Goncourt écrivaient leurs romans et tenaient leur fameux journal, aussi percutant que cruel. Misogynes, antisémites, réactionnaires, ils n'étaient pas franchement du côté de la République. Leur biographie dissèque un pan de la France. C'est en cela qu'elle est passionnante.

**Les Frères Goncourt**, Jean-Louis Cabanès et Pierre Dufief, Fayard, 800 pages, 35 euros (33,99 euros en numérique).

Essai-récit

## Monstres et merveilles

Sur la littérature, l'écrivain argentin-canadien Alberto Manguel sait... tout ! On se souvient de ses livres sur les langues, précis et bourrés



d'humour. Dans ce nouvel opus, Manguel s'attaque à nos « monstres fabuleux », ceux qui ont habité notre enfance, Frankenstein

et Alice, le Petit Chaperon rouge et Superman, et bien d'autres encore. Avec moult détails, il raconte les ressorts de chacun, leur influence sur la littérature et les idées. Un essai savant illustré par Manguel lui-même.

**Monstres fabuleux et autres amis littéraires**, Alberto Manguel, Actes Sud, 288 pages, 22,50 euros.

## Théâtre en ligne

# The show must go home

*En attendant leur retour sur les planches, metteurs en scène et comédiens se retrouvent sur Internet via des spectacles en rediffusion, des lectures ou des interviews.*

PAR RODOLPHE FOUANO

**L**e théâtre sauvé par Internet? Paradoxale surprise du confinement. Alors que le spectacle vivant traverse une crise sans précédent en raison de la fermeture des salles et de l'annulation annoncée de nombreux festivals d'été, la profession – soutenue par le ministère de la Culture (#CultureChezNous) – s'est organisée pour ne pas perdre le contact avec les publics. Comme dans *Le Bossu* où « *si tu ne viens pas à Lagardère, Lagardère viendra à toi* », le théâtre est désormais accessible par écran interposé. Le rideau est tombé? Qu'à cela ne tienne, les comédiens jouent à domicile : *the show must go home!* Les institutions ont aménagé leur site pour proposer des spectacles en rediffusion, des lectures face caméra, des journaux de création... Documents d'archive, interviews et

captations sont accessibles gratuitement, ce qui n'est pas sans poser des questions de droits. Artistes solitaires ou compagnies sont aussi omniprésents sur les réseaux sociaux. Quel plaisir d'accéder à tant d'enregistrements!

Wajdi Mouawad, directeur du Théâtre national de la Colline, auteur d'un *Journal de confinement*, a raison de parler du Net comme d'un « *outil merveilleux* ». Mais Olivier Py, directeur du festival d'Avignon, aussi, rappelant que « *le fait théâtral, ce n'est pas d'être derrière un écran* ». Le théâtre est en effet un « *art du vivant, un rapport unique dans un même lieu d'êtres à êtres* », comme le souligne Jean Bellorini, directeur du TNP de Villeurbanne. Ce que confirme Jacques Weber, lui-même auteur de « *pastilles* » vidéo sur le Net comme autant de « *pis-aller* », en attendant le retour de tous sur les planches. ■



INA

## **Inusable**

### **INA-Madelen**

Plateforme SVOD spécialisée en contenus longs, Madelen complète l'offre de l'Institut national de l'audiovisuel (Ina.fr). En streaming illimité (3 mois offerts puis 2,99 euros/mois, sans engagement), elle propose plusieurs collections, dont *Au théâtre ce soir*, émission culte, avec 100 programmes diffusés de 1966 à 1986. D'autres pépites sont à voir dans *Emmenez-moi au théâtre*.

**En photo :** *Un mari idéal*, d'Oscar Wilde, mise en scène de Raymond Rouleau, Théâtre Marigny (1972).

**Adresse :** madelen.ina.fr

**Le + :** des sélections éditorialisées.

**Le - :** un nombre insuffisant de titres.



R. Ciof/AFP

## **Inappréciable**

### **Réseau Canopé**

Canopé, réseau de création et d'accompagnement pédagogique destiné aux enseignants, ouvre l'accès à des mises en scène de nombreuses pièces, classiques (Molière, Racine, Shakespeare...) ou contemporaines (Beckett, Ionesco, Vinaver...), avec une sélection destinée au jeune public. Les archives du Théâtre du Soleil tiennent une place de choix. On y voit Ariane Mnouchkine s'interroger sur le théâtre à faire au milieu d'un monde chaotique. Question d'actualité.

**En photo :** Ariane Mnouchkine, répétition d'*Henri IV*, de Shakespeare, festival d'Avignon (1984).

**Le + :** l'orientation pédagogique.

**Le - :** un manque de légèreté.

## **« Il faut sauvegarder le lien avec le public »**

JACQUES WEBER, COMÉDIEN.

« J'aime le mot de Jouvet : « *Au théâtre, on joue; au cinéma, on a joué.* » Le théâtre est à l'opposé de la virtualisation et de l'enregistrement. Compte tenu de la crise sanitaire actuelle, il faut certes tenter de sauvegarder le lien avec le public, et j'observe de belles et généreuses initiatives. Mais il faut rester critique devant ces « *déméralises* » pour qu'elles ne perdurent pas. J'y vois un pis-aller. Disons que c'est mieux que rien. Mais le fait théâtral est d'être seul tous ensemble, au même endroit, en même temps. Le contraire d'une captation, reflet figé qui met à distance et individualise le regard. »



K. Weber/SP

## Inégalable

### Comédie-Française

(« *La Comédie continue!* »)

Tous les jours à 16 heures, le premier théâtre national de France propose un programme de spectacles enregistrés et de lectures, de portraits de comédiens et de développements pédagogiques. L'administrateur général, Eric Ruf, a décidé d'ouvrir les archives de la « boîte à jouer » et de produire des contenus originaux. Résultat : une chaîne en ligne exclusive et éphémère, à la hauteur de cette institution unique.

**En photo :** *Les Ondes magnétiques*, écrit et mis en scène par David Lescot (2018).

**Adresse :** comedie-francaise.fr

**Le + :** de belles surprises.

**Le - :** diffusions à date et heure fixes.



## Inépuisable

### Odéon-Théâtre de l'Europe (« *Théâtre et canapé* »)

Pour répondre aux spectateurs en « manque », l'Odéon invite à « laisser entrer le théâtre chez vous ». Le programme « Théâtre et canapé » propose des cycles Tchekhov, Molière et Ibsen. L'occasion aussi de réécouter de grands entretiens conçus avec France Culture, ainsi que des enregistrements d'extraits d'œuvres réalisés par des « amis-comédiens » de l'Odéon, depuis leur salon.

**En photo :** *L'Ecole des femmes*, de Molière, mise en scène de Stéphane Braunschweig (2018).

**Adresse :** theatre-odeon.eu

**Le + :** lien maintenu avec les publics.

**Le - :** un côté « Samaritaine ».

## Impayable

### Théâtre national de l'Opéra Comique (« *Opéraoké* »)

Mise en ligne de captations thématiques (création, baroque, jeune public...).

A voir en mai, des opéras en replay :

*Alcyone*, de Marin Marais, *Fantasio*, d'Offenbach, *La Nonne sanglante*, de Gounod, ou *Miranda*, d'après Purcell. Pour le fun, la Salle Favart propose également un « opéraoké » pour « donner un peu de lyrisme au confinement » (sic), avec des playlists et des tutoriels pour apprendre à respirer et à chanter.

**En photo :** *L'Inondation*, de Joël Pommerat et Francesco Filidei (2019).

**Adresse :** opera-comique.com

**Le + :** l'humour.

**Le - :** période courte de diffusion.



**MARDI 28**

## Pékin profite de la vacuité du droit international

Les avocats Pierre Farge et Odile Cohen plangent sur la façon dont la Chine, « en dissimulant pendant plusieurs semaines la réalité de la létalité de l'épidémie », pourrait être attaquée en justice. « Les articles 6 et 7 du Règlement sanitaire international ont été enfreints, mais ce dernier ne prévoit pas de sanctions. » La Cour internationale de justice? « Seuls les Etats se soumettant de manière volontaire à ce droit international doivent le respecter. » Il est peu probable que la Chine le fasse. La Cour pénale internationale (CPI)? La saisine est réservée aux Etats, mais un particulier peut faire un signalement. La CPI a ainsi accusé réception de « renseignements » fournis par Larry Klayman, un ancien procureur américain. Une enquête peut être ouverte, « mais il faudra constater l'élément intentionnel », c'est-à-dire prouver une préméditation du gouvernement chinois visant à tuer une population civile. Une résolution du Conseil de sécurité des Nations unies demandant des explications à la Chine? Illusoire, sachant que Pékin préside cette instance depuis mars 2020 et en est membre permanent. Alors, que faire? « Il ne faut pas se décourager : des sanctions économiques et douanières sont possibles pour imposer des enquêtes indépendantes sur le territoire chinois. »

## Les algorithmes moulinent sur le déconfinement

Installé depuis treize ans à San Francisco, Christophe Bodin a pris pour son fils, joueur de hockey semi-professionnel, un billet d'avion pour le 11 mai, afin qu'il puisse reprendre l'entraînement à Grenoble. « En Californie, nous n'avons pas de date de déconfinement, on est décalé par rapport à vous », raconte ce dirigeant d'Anaplan. Depuis plus de quinze jours, il fournit à ses clients européens, dont deux géants français du luxe, des algorithmes permettant de réorganiser les espaces de travail et les entrepôts en fonction de la distanciation sociale, et d'adapter les stocks et les chaînes d'approvisionnement. Alors que les Américains – la moitié du chiffre d'affaires – commencent tout juste à s'y mettre, l'éditeur de logiciels a vu sa capitalisation remonter de plus de 20% en un mois, à 5,5 milliards de dollars. La gestion de la pandémie passionne cet informaticien expert en logistique. « Nous avons ouvert l'outil en open source pour une durée de trois mois pour ceux qui sont au front », raconte Christophe Bodin, incollable sur les flux de malades, de masques et de tests. Les experts du NHS britannique ou de la Croix-Rouge s'appuient déjà sur son savoir-faire pour coordonner leurs actions. Les logiciels moulinent sur différents scénarios. Sauf un, « celui d'un monde où tout redeviendra comme avant ». ■

A la semaine prochaine

**LUNDI 27 AVRIL**

## Alain Dinin remplace son « petit frère » à la direction de Nexity

C'était un ami. Directeur général de Nexity, victime du coronavirus, Jean-Philippe Ruggieri est décédé dans la nuit du 23 au 24 avril à l'hôpital parisien de la Pitié-Salpêtrière. Il avait 51 ans, aucun antécédent médical ni facteur de risque particulier. « Jean-Philippe était un peu mon petit frère », nous confie Alain Dinin, qui l'avait choisi il y a moins d'un an comme successeur, lui-même prenant du champ à la présidence du conseil du groupe immobilier. Aux surdiplômés qui l'entourent (les directeurs généraux délégués Véronique Bédague, Frédéric Verdavaine et Julien Carmona), le fondateur et actionnaire de Nexity avait préféré ce rugbyman chaleureux à l'accent toulousain. Alors qu'il avait « mentalement tourné la page », le voilà qui reprend la direction générale : « Je retourne en CDI et resterai aux manettes tant que la boîte ne sera pas adaptée au coronavirus ou que celui-ci circulera. » Pour donner l'exemple aux 10000 salariés, Alain Dinin, qui s'était confiné en famille près de Tours, est remonté à Paris. Sa rémunération, déjà diminuée (comme les dividendes) de 25%, n'est pas modifiée.

## Contesté, François Asselineau reprend les mots de Pétain

Voilà un tsunami dans un verre d'eau, qui occupe les militants confinés et réputés complotistes de l'Union populaire républicaine. Une partie des cadres et une majorité du bureau de ce mouvement politique tentent de débarquer François Asselineau, l'impérieux président-fondateur, sur fond de rumeurs présumées de harcèlement à l'encontre de deux de ses anciens collaborateurs. « En cette période difficile où les Français sont confinés et inquiets, c'est avec le cœur lourd que je prends aujourd'hui la parole » : le chantre du Frexit, un énarque-HEC passé par l'Inspection des finances, qui se revendique héritier du général de Gaulle, reprend curieusement dans une lettre de 6 pages les mots mêmes du maréchal Pétain annonçant l'armistice en juin 1940.

Il n'y prend cependant pas la peine d'évoquer – a fortiori de réfuter – les accusations dont il est l'objet, se contentant de vilipender ses opposants, de contester leur légitimité et d'annoncer la convocation d'un congrès du mouvement. L'affaire est d'autant plus curieuse qu'elle n'a fait l'objet d'aucune plainte pénale ni de tout recours prud'homal. Lors de l'élection présidentielle de 2017, François Asselineau avait prédit une « surprise » : mais il a récolté 0,9% des voix. Le propre des surprises est qu'elles ne viennent jamais où on les attend.

© ANNE HUBERT / SCIENCE ET Avenir  
**SCIENCES**  
ET  
**AVENIR**

sciencesetavenir.fr

**SPÉCIAL  
POMPÉI**

**LES DERNIÈRES  
DÉCOUVERTES**



# Dans le secret de **LA MATIÈRE**

Les nouveaux bosons de Higgs  
L'énigmatique 5<sup>e</sup> force



## LES RÉPONSES AU **CORONAVIRUS**

• Les traitements • Le vaccin

Chez votre marchand de journaux  
ou sur [www.sciencesetavenir.fr](http://www.sciencesetavenir.fr)



# XPS

## LA PERFECTION DANS CHAQUE DÉTAIL

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

[Dell.fr/XPS](http://Dell.fr/XPS)

En savoir plus gratuitement au 0801 800 001\*



Windows 10



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

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