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

LA CHINE TRIONPHANTE p.38



ÉCOLES, ENTREPRISES

COMMENT RETRAVAILLER p. 12

Nouvelle Renault ZOE

La voiture électrique qui ne change rien à votre quotidien et ça change tout!

Jusqu'à 395 km d'autonomie*

HT 808 IM





Rendez-vous sur renault.fr





Challenge⁵

Rappel à nos abonné(e)s

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

La version numérique des magazines est comprise dans votre abonnement

- Elle est disponible dès le mercredi soir sur votre tablette ou smartphone en téléchargeant l'application gratuite « Challenges le magazine » (Apple, Android), ou sur ordinateur en vous connectant à votre espace client sur www.challenges.fr.
 - Vous avez un accès illimité et sans publicité à l'intégralité des articles du site www.challenges.fr

Pour cela, activez votre compte en 3 étapes simples :

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



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

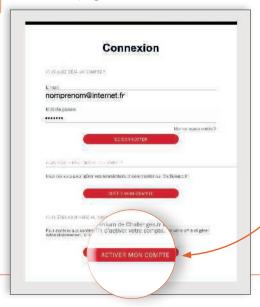


Entrez votre code postal, votre adresse mail, et choisissez un mot de passe, puis SAUVEGARDEZ vous êtes inscrit et avez accès à tous les magazines en illimité!

Merci de votre fidélité, bonne lecture!

Rejoignez-nous sur nos réseaux sociaux :

Cliquez sur ACTIVER MON COMPTE en bas de page



ir









Nicolas Dufourcq (Bpifrance) est cité pour l'Economie et les Finances en cas de remaniement ministériel.

Tiphaine Auzière, fille de Brigitte Macron, s'associe à Christophe Cadet (ex-Intégrale) pour ouvrir à la rentrée un lycée d'excellence à Paris (XVI°) dont la moitié des élèves seront boursiers.

Dans le rouge de 924 millions et 380 millions d'euros en 2020, **Ryanair** et **Easyjet** seraient bénéficiaires dès 2021, selon Morgan Stanley.

Numéro deux français du vitrage, RIOU Glass lance une gamme d'écrans de protection sanitaire, notamment pour l'hôtellerierestauration.

Jacques-Olivier Schatz (ex-DG de Nickel, BNP Paribas) rejoint La Parisienne Assurances.

Selon une enquête internationale d'Oxford Economics, 70% des patrons tablent sur au moins trois trimestres de récession mondiale.

Fin avril, Xavier
Huillard (Vinci)
a vendu en Bourse
pour 2,1 millions
d'euros d'actions,
reçues en raison
de ses performances.

HSBC, Natixis, Gide et Willkie Farr & Gallagher ont conseillé **Air France-KLM** pour son financement d'urgence de 7 milliards d'euros.

McDonald's s'associe à **Ferrero** en Italie pour lancer le McNutella.

Le non-coté retrouve ses valorisations de 2014

Selon Mergermarket, les sociétés européennes non cotées étaient en moyenne valorisées 10,7 fois leur résultat annuel d'exploitation (Ebitda) au premier trimestre, contre 12 fois fin 2019, soit un recul de 11%. Il faut remonter à 2014 pour retrouver un multiple inférieur à celui de 2020. En 2009, lors de la crise financière, ce ratio était tombé à 7,1. Ces estimations sont faites sur la base des transactions réalisées sur le marché du private equity, dont le volume a chuté de 17% sur le trimestre, avec 203 deals répertoriés.

Le siège d'ADP s'invite en AG

Après l'échec d'une médiation, fin mars, la question des factures impayées du siège d'**ADP** à Roissy sera abordée le 12 mai lors de l'assemblée générale du groupe. Les administrateurs ont tous reçu un courrier de contracteurs réclamant plusieurs dizaines de millions d'euros deux ans et demi après la livraison de l'immeuble.



Philippe ne lit pas son courrier

Les signataires (SNCF, RATP...) de la lettre sur le déconfinement des transports publics adressée le 30 avril au Premier ministre Edouard Philippe ont été surpris que ce dernier explique le 4 mai qu'il l'avait découverte la veille dans la presse.



La justice enquête sur les Hauts-de-France

Le procureur de Lille a ouvert une enquête pour « détournement de

fonds publics » concernant le financement de séminaires (en 2018 et 2019) d'élus régionaux LR et UDI des Hautsde-France. Il s'agit de déterminer si le conseil régional présidé par **Xavier Bertrand** pouvait légalement contribuer aux frais.



Christelle Dubos se voit privée de masques

Le 27 avril, dans le cadre de la prévention des conflits d'inté-

rêts, la secrétaire d'Etat auprès du ministre des Solidarités et de la Santé Olivier Véran s'est vue retirer par décret la possibilité d'intervenir dans « l'acquisition et le stockage des masques ». Son conjoint est salarié de Thuasne, qui produit cet équipement sanitaire.

Le coronavirus booste la R&D alimentaire

Des produits renforçant les défenses immunitaires vont faire leur apparition dans les rayons des distributeurs alimentaires. Des ingrédients spécifiques ont été mis au point par Ingredia (France) et Lallemand (Canada).

Technicolor est mal en point

En raison de sa situation pré-crise (230 millions d'euros de pertes et 961 millions de dettes fin 2019), Technicolor (ex-Thomson Multimédia) ne devrait pas être éligible aux prêts garantis par l'Etat, même si ce dernier est le principal actionnaire, à 18%, via la CDC et Bpifrance. Le groupe, jadis dirigé par Thierry Breton, a obtenu en février un crédit de 100 millions de JP Morgan dans l'attente d'une augmentation de capital de 300 millions.

Selon un rapport sénatorial, le **taux d'application des lois** a chuté à 49% en 2018-2019.

Spécialiste de l'immobilier à distance, Welmo a lancé 200 recrutements « pour répondre à la demande dans toute la France ».

Les préfets de La Réunion et Mayotte ont prévenu les parlementaires locaux que, s'ils se rendaient en métropole, ils seraient tenus à quinze jours de quarantaine à leur retour.

Eric Léandri, qui a cédé en janvier la direction opérationnelle de Qwant, est nommé vice-président du Medef international.

Arc International (arts de la table) a vu son activité chuter de 50%. Le groupe a appelé à l'aide l'Etat via le Comité interministériel de restructuration industrielle.

L'OCDE boucle une étude sur la stratégie des Etats à mettre en œuvre face à l'explosion de l'endettement public. L'institution planche aussi sur une doctrine de sauvetage des champions industriels.

Paolo Bulgari, membre du collège des censeurs de **LVMH**, a cédé, via son holding familial El Greco, pour 35,3 millions d'euros d'actions du groupe de luxe français. Par Marc Baudriller



Arrivé voilà dix mois à la direction du magazine *Politis*, Stéphane Guillerm quitte déjà ses fonctions pour raisons personnelles.

Plusieurs auteurs de maisons d'édition d'Hachette ont fait savoir qu'ils s'inquiétaient de l'arrivée de Vincent Bolloré au capital du groupe Lagardère. Motif: l'interventionnisme de l'homme d'affaires dans les contenus. comme lors de la censure en 2015 d'un documentaire de Canal + sur le Crédit mutuel.

Périod, média féministe lancé en septembre par **Loopsider** en vidéos sur Instagram, revendique 200000 abonnés et 2 millions de vues.

Les contrats de distribution entre la chaîne qatarie belN Sports

et les opérateurs télécoms arrivent tous à échéance le 31 mai. Devenu distributeur exclusif de belN Sports, Canal+ négocie pour la chaîne la saison 2020-2021.

Jérôme Doncieux

va céder à ses salariés 12,5% du capital de la société ETX Studio (qu'il contrôle à 63.5%) et 1% à la Fondation Epic d'Alexandre Mars. Il veut favoriser « l'aube d'un nouveau capitalisme ». La société met en place des flashs audio d'actualité, élargit son traitement de la mode et du luxe et veut produire des documentaires destinés aux chaînes et aux plateformes.

Les acteurs de Cannes préparent un scénario virtuel

Le tapis rouge ne sera pas déroulé à Cannes le 12 mai, comme prévu, et les entrailles du Palais resteront vides. D'habitude s'y tient le Marché du film, un rendez-vous professionnel crucial pour l'industrie du cinéma : les distributeurs achètent les œuvres qu'ils vendront, dans leurs pays, aux salles et aux télévisions. Quelque 12500 accrédités



s'y pressaient l'an dernier. « Par la diversité des nationalités présentes et des typologies d'achats, du blockbuster au petit film indé-

pendant, c'est le marché le plus important de l'année », juge le distributeur Camille Neel, responsable des ventes internationales au Pacte. Eric Lagesse, dirigeant de Pyramide Distribution, raconte les journées d'un acheteur : « De la folie furieuse! Visionnages nonstop! On me donne des scripts en me disant : "Tu as jusqu'à 19 heures, j'ai déjà deux offres sur ton territoire". » Pour pallier les interdictions de rassemblement, le directeur du Marché du

film de Cannes, Jérôme Paillard, prépare une édition virtuelle du 22 au 26 juin. « Une première, dit-il, pour un événement mondial de cette taille. » Elle est conçue comme une réplique du modèle physique : « Des projections à des horaires précis pour entretenir l'émulation, des stands et des pavillons, des conférences, du networking. Sur les 900 films projetés d'habitude, on en aura la moitié, je pense. » Mais le virtuel ne remplacera pas la convivialité essentielle pour le business: « A Cannes, explique Camille Neel, en allant acheter un sandwich, on croise dix personnes : "Tu as vu mon film? Tu viens à la projo?" » Eric Lagesse avait douze films prêts

pour le Marché, parmi lesquels Passion simple, tiré du livre d'Annie Ernaux, ou le documentaire sur la mise en scène, à l'opéra, des Indes Galantes par Clément Cogitore. « J'ai une ligne très "auteur". Pas sûr qu'elle soit formatée pour un marché virtuel. J'ai besoin du buzz généré par la sélection dans les festivals. » Alors, attendre? Il y songe : « Les festivals de Berlin et de Cannes, en 2021, manqueront de films car la production est en berne. » V. G.

M6 ne s'est pas trouvée esseulée pour s'approvisionner en masques : appartenant à un grand groupe européen (Bertelsmann), elle a bénéficié des circuits mis en place par celui-ci.

TF1 a participé à l'opération « Nation apprenante », du ministère de l'Education, en proposant sur MyTF1 Ushuaïa et des programmes de sa chaîne Histoire.

Les Français se ruent sur leurs écrans. A **Orange**, le nombre d'abonnés nouveaux aux bouquets de télévision, à Canal+ ou aux offres SVOD, comme Netflix ou Starplay, bondit en avril de 50% à 100% selon les cas.

En extrapolant les baisses de chiffre d'affaires publicitaire envisagées par les groupes TF1 et M6 pour 2020, les professionnels du secteur chiffrent entre 600 et 900 millions d'euros le manque à gagner potentiel des chaînes gratuites cette année.

Arnaud Lagardère gagne sa bataille mais perd en leadership

Le contraste était saisissant, mardi 5 juin au matin, entre le visage fatigué et tendu d'Arnaud Lagardère avant l'assemblée générale de son groupe et son sourire après le rejet des résolutions proposées par le fonds Amber Capital. Le gérant commandité du groupe Lagardère gagne une première manche. Les administrateurs proposés par le fonds de Joseph Oughourlian ont tous été rejetés, par 55% à 68% des votants. Amber a « pris l'espace médiatique », a conclu Arnaud Lagardère, mais « le vote est sans appel ».

Soutenu par ses grands actionnaires comme le Qatar, la Caisse des dépôts, Vivendi ou Marc Ladreit de Lacharrière, Arnaud Lagardère conserve son pouvoir et son statut de gérant commandité. Mais il ne sort pas renforcé. Ses candidats ont obtenu des scores faibles: certains petits actionnaires ont douté. L'image du groupe et de sa gestion souffrira de la campagne d'Amber. Surtout, Lagardère devra compter avec un actionnaire imprévisible, Vincent Bolloré, qui contrôle Vivendi. La deuxième manche reste à écrire.



V.I.E: PROMOUVOIR LES TECHNOLOGIES D'OUTRE-MER

Bureau d'études dans les domaines de l'eau et l'environnement, la société NBC s'est progressivement diversifiée pour devenir également un centre de formation et un centre de recherche privé. Un développement cohérent pour cette entreprise qui préfère parler de « coopération internationale » que d'export. Une culture d'entreprise dans laquelle s'est parfaitement intégré un volontaire international.

Réalisant un chiffre d'affaires moyen de 700 000 euros par an, NBC n'a pas pour ambition de dépasser cette limite : « Nous exercons un métier de passion! » nous explique Nicolas Brehm, fondateur de cette PME de 8 salariés. « Depuis la Guyane, nous développons des hautes technologies brevetées. Nous sommes notamment lauréat du prix Pollutec 2018 pour notre solution de biosurveillance de la qualité de l'air ».

Dans le cadre de l'installation d'une station d'épuration en République Dominicaine, NBC avait besoin d'un collaborateur sur place. « Sans le volontariat international, ce projet aurait été compliqué à mener », poursuit Nicolas Brehm. « Notre volontaire en a été la cheville ouvrière. Avec Yeray, j'ai découvert une personnalité passionnée et passionnante. Son adaptation à la République Dominicaine et à l'esprit de l'île s'est incroyablement bien passée. Selon moi, les V.I.E sont curieux de tout et possèdent une importante capacité d'intégration et de grandes aptitudes à communiquer. » Des qualités que NBC a souhaité conserver dans l'entreprise : « À l'issue de sa mission, nous avons engagé Yeray dans le cadre d'un projet de thèse. L'objet de ses recherches est la transformation de l'algue sargasse en charbon actif permettant de désaliniser les eaux saumâtres. Pour nous, cette collaboration est tout à fait en phase avec notre objectif de développement R&D de l'entreprise. »



Nicolas **Brehm**

a fondé NBC en 2001 : « Depuis, nous proposons des formations aux professionnels de l'eau et intervenons en licence pro à l'université de Guyane.



Yeray Álvarez voulait changer de

« JE SUIS DEVENU MULTIDISCIPLINAIRE »

« Chez NBC, je peux avoir de grandes idées, prendre des décisions et être écouté. Grâce au V.I.E, je possède désormais un profil multidisciplinaire : je suis à la fois chercheur, project manager et ingénieur. Sans être expert, je comprends ainsi les aspects de la gestion d'une entreprise. Avec Nicolas, j'ai aussi appris à gérer les situations compliquées : je me focalise aujourd'hui sur ce qui est réellement essentiel et sais organiser les priorités. En

tant que conseiller au commerce extérieur, Nicolas me permet par ailleurs de développer mes relations internationales. Quant aux projets, nous ne nous mettons pas de limites. Quelque soit la problématique, nous trouvons les moyens de les réaliser. Enfin, en République Dominicaine, j'ai appris à respecter et à comprendre pourquoi les autres pensent différemment. J'ai découvert de nouvelles formes de travail, mais aussi de vie... »

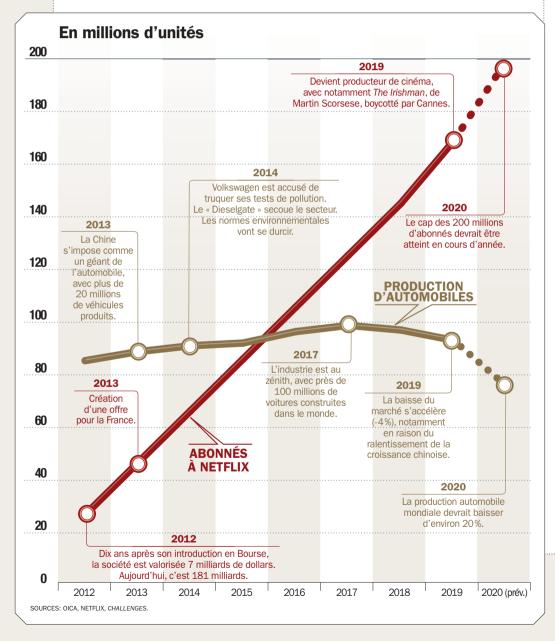
Le V.I.E (Volontariat International en Entreprise), permet aux entreprises de droit français de confier à un jeune, homme ou femme, âgé de 18 à 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger allant de 6 à 24 mois. Il est géré par Business France, l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française. Contact: infovie@businessfrance.fr, 0810 659 659 (Service 0,05€ / appel + prix appel), blog: vie.businessfrance.fr.

Le graphique

Le nouveau monde fait des gagnants et des perdants

Symbole d'une mutation sociétale accélérée par le choc de la pandémie : Ford a annoncé une baisse de 15% de son chiffre d'affaires au premier trimestre, et Netflix une hausse de près de 10% de son nombre d'abonnés. Le monde industriel et mobile laisse place aux services numériques confinés, dont la plateforme de vidéo est un bon exemple. La société fondée en 1997 par Reed Hastings est valorisée 181 milliards de dol-

lars, tout près de Disney (202 milliards), qui a lancé ces derniers mois une offre concurrente. La firme créée en 1903 par Henry Ford ne vaut que 21 milliards, GM pointant à 34 milliards. La tendance n'est pas près de s'inverser: Ford fait des coupes claires dans sa R&D, repoussant ses projets de voitures autonomes; Netflix accélère, notamment dans le cinéma. Il vient de s'offrir les droits des films de François Truffaut.



LEÇON Nº 1

Mutation

L'industrie automobile. mature et réputée polluante, était en train de faire sa mue quand est survenue la crise. Faute de cash, tous les investissements seront remis en question. v compris les plus innovants (électrique, voiture autonome). A l'inverse, le secteur du streaming vidéo, en pleine croissance, accélère ses investissements. notamment dans le cinéma, un secteur fragilisé par la crise.

LEÇON N° 2

Compétition

Netflix s'est imposé en quelques années comme le leader de son secteur. Mais ce marché va bientôt devenir aussi concurrentiel que celui de l'automobile. Amazon, Apple, Google (YouTube) ou Disney sont déjà présents. Avec plus de moyens financiers.

LEÇON N° 3

Prévision

La plupart des constructeurs, à l'image de Renault, refusent de faire des prévisions pour 2020. Mais les experts prévoient un recul de 20% du marché. Netflix. de son côté, table avec humilité sur un retour à la normale de son rythme de croissance à la fin du confinement. Ce qui ne devrait pas l'empêcher d'atteindre les 200 millions d'abonnés cette année.

Regards

En un mois, la consommation de **cigarettes** a chuté de 9,3 % aux Etats-Unis. Celle de cigares a augmenté de 6,4 %.

Nombre de **personnes par kilomètre carré** : 1022 en Ile-de-France, 187 dans les Hauts-de-France, 123 en Bretagne, 71 en Nouvelle-Aquitaine.

5% des adultes américains seraient prêts à se rendre à un **événement sportif** dès aujourd'hui.

Le premier **téléphone mobile** lancé par Nokia en 1987 se rechargeait en 6 heures et offrait 1 heure d'autonomie.

Le journalisme représente 0,5 % des emplois en France, pour 1,3 % en Allemagne.

Dans 36% des familles européennes avec 1 enfant, les deux parents travaillent.

Dans les familles avec 3 enfants, c'est 21%.

La fortune cumulée des **anciens élèves** de l'université de Harvard s'élève à 4700 milliards de dollars. C'est 356 milliards pour l'Insead, 349 milliards pour Oxford.

78% des Suédois, 66% des Français, 52% des Allemands trouvent qu'il est facile de se **confiner**.

En direct de mon Open Space, par James









Dargaud/2020





Challenge[§]

N°1 DE LA PRESSE **ECONOMIQUE**

4,9 MILLIONS

de lecteurs internautes mobinautes*

NOUVEAU

PUBLIEZ

VOS ANNONCES LÉGALES ET **JUDICIAIRES**



RDV sur le site challenges.annonces-legales.fr

ou

contactez

Séverine Leclerc 01 44 48 89 11 sleclerc@mediaobs.com

Challenges N° 653 - 7 mai 2020

France

Entreprises, écoles: comment retravailler

Face au «risque d'écroulement» de l'économie, Edouard Philippe veut mobiliser le dialogue social pour reprendre l'activité tout en garantissant la sécurité.





En couverture La Chine triomphante

Vérités et mensonges dans un pays qui se relève de la crise du Covid-19 en étant à l'offensive sur tous les fronts : économique, scientifique, diplomatique... p.38

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

Pour joindre la rédaction

Tél.: 01-58-65-03-03

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

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

Avant-premières

- Confidentiels.
- Médias
- Graphique.
- Regards. En direct de mon Open space, par James.

France

- 12 Le retour au travail, défi à hauts risques pour les entreprises, les écoles et le gouvernement.
- 13 L'éditorial de Marisol Touraine.
- 15 L'éditorial
- d'André Comte-Sponville.
- A l'usine ArianeGroup des Mureaux, une reprise par étages.
- En toute indiscrétion. par Nicolas Domenach.
- Avant le retour à l'école, le «Mammouth» a été bien secoué.
- 22 L'œil de Ghislaine Ottenheimer.

Monde

- 24 La Russie s'affaiblit. pas Vladimir Poutine. Notre sélection de The Economist
- Traduction: Gilles Berton. Leaders. Le coronavirus, une
- bénédiction pour les dictateurs. La Nouvelle-Zélande et l'Australie
- se créent une bulle de protection. L'économiste. Laurence Boone,
- sur les fractures européennes.

Entreprise

- 28 Capitaines sur le pont : troisième vague de rencontres avec des dirigeants d'entreprise.
- Le Made in France gagne les esprits.
- 31 Les géants aéronatiques passent aux manœuvres d'urgence.
- 32 La revanche des hypermarchés.

DIRECTION-RÉDACTION

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

Directeur de la rédaction Vincent BEAUPILS (I)
Directeur délègie de la rédaction
Pierre-Henri de MENTHON (03-08).
Rédacteurs en cher
Thierry FABRE (03-12),
Gilles FONTAINE (03-52),
Gilles FONTAINE (03-52),
Gilles FONTAINE (03-674),
Laurent UBERTIN-VALLERON - édition (03-48).

Laurent UBERTIN-VALLERON - édition (03-48).
Rédacteurs en chef adjoints
kira MITROFANOFT (03-24).
Thuy-Dien NOLIVEN (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

RÉDACTION
Anne Marie ROCCO - grand reporter (03-30).
France David BENSOUSSAN (09-76) - grand reporter,
Laurent RARGUES (03-21), Rionin RVOLLE (09-96),
Alice MERIEUX (03-23).
International Sabine SYFUSS-ARNAUD - chef de rubrique (03-15),
Jean-Pierre DE LA ROCQUE: - grand reporter (09-91).
Industrie - Finance Vincent LMMIGEON - grand reporter (03-19),
Nicolas SYIEL - grand reporter (03-31),
Allan-Gabriel-VEREVOYE - grand reporter (03-31).

Services - Grande consommation Jean-François ARNAUD - grand reporter (09-72), Claire BOULEAU (03-28), Claire BOULEAU (03-28),
Pauline DAMOUR (03-11),
High-toch - Médias Marc BAUDRILLER - chef de rubrique
(03-51), Véronique (63015-8AR) - chef de rubrique
(03-51), Véronique (67015-8AR) - chef de rubrique
(01-44-88-35-95), Delphine DÉCHAUX (03-20),
Lét LEIEUNE (09-97), Paul LOUBIERE - grand reporter (03-22),
Finances privées Eric TRÉGUIER - chef de rubrique (03-34),
Virginie 670LLEU (03-27), Damien PELÉ (03-25),
Affaires privées Bertrand FRAYSSE - chef de rubrique (03-18),
Correspondant Philippe BOULET-GERCOURT (We York),
Assistantes Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

CHALLENGES.FR
Thiéhault DROMARD - rédacteur en chef (03-07), Isabelle DE FOUCAUD - rédactri Isabelle DE FOUCAUD - rédactrice en chef adjointe (19-78), Marion PERROUD - responsable d'édition (103-09), Esther ATIAS (01.55.35-675), Rémi CLEMENT (01.55.35-56-71), Laure CROISET (01.55.35-674), Antoine IZAMBARD (1998), Adrien SCHWYTER (1992), Valeine XANDRY (01.55.35-672) et la rédaction de Challenges. Automobile : Éric BERGEROLLE (01.55.35-56-68) et Nicolas MEUNIER (01.53-35-56-69), Vidéo : Nolwern MOUSSET (09-90).

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



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

Challenges est édité par Les Editions Croque Futur, SAS au capital de 13300000 euros. RCS Paris: 325 033 298. Siège social : 41 bis, avenue Bosquet, 75007 Paris. Directeur de la publication : Claude PERDRIEL. Commission paritaire : 0622 C 81826. 0622 C 81826. ISSN: 0751-4417. Dépôt légal: mai 2020. Fondateurs: Patrick FAUCONNIER et Cécile AYRAL.

10 • CHALLENGES N°653 - 7 MAI 2020





- Le Club Entrepreneurs avec Romain Moulin (Exotec).
- LCL passe un «stress test».
- Armoric Holding est blindé contre la crise.

En couverture

- 38 Quand la Chine se rélève. Loin de faire profil bas, Pékin profite de la crise pour pousser son avantage.
- Après l'usine, le labo du monde. Des investissements massifs dans la recherche, la pharmacie, les batteries, les télécoms...
- En géopolitique, le show et le froid. Le régime chinois fait assaut de diplomatie humanitaire. sans rendre de comptes sur son rôle dans la pandémie.
- La vérité sur le laboratoire P4 de Wuhan, que Challenges a visité.

Coulisses

52 Portrait de Christine Lagarde, présidente de la BCE.

Finances privées

- 56 Régler son IFI sur les meilleures pratiques : les stratégies pour alléger sa base taxable.
- 64 Immobilier. Le marché de l'art.

Affaires privées

- 66 Tendances.
- 68 Pour le plaisir. Le Domaine de Chambord en confinement, par son directeur, Jean d'Haussonville.
- 71 Livres, par Maurice Szafran.
- 72 Tentations. La mixologie faite maison.
- Double je, de Pierre-Henri de Menthon et Airy Routier.

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

NUMÉRIQUE

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

PUBLICITÉ

PUBLICITE
Mediados, 44, rue Notre Dame des Victoires, 75002 Paris.
761: 01.44.88.97.70, Fax: 01.44.88.97.79,
Poste en direct: 01.44.88.97.70, Envise romaine des volumes de poste.
Email: initiale du prénom + nom@mediados.com.
Directour général Corinne ROLGE (93.70),
Directour délégué Philippe LEONARD (89.18),
Directour de publicité Benjamin COURCHAURE (97.50),
avec Céline CLAMAGIRAND (89.17), assistés de Séverine

LECLERC (8941).

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

Immobilier Yves LE GRK (36-29).

Littéraire Quentin CASIER (97-54).

Marketing direct Xavier PERSONNAZ (97-76).

Studio/Exécution Cédica AUBRY (89-05).

Gestion Catherine FERNANDES (89-20).

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



Le PIB à -5,8 % au premier trimestre Maux français

LA FRANCE, CHAMPIONNE DU RALENTISSEMENT: c'est ce que semble indiquer la sortie successive des statistiques sur l'activité des différents pays au premier trimestre: 5,8% de recul du PIB, soit 2 points de plus que la movenne du retrait observé dans la zone euro! Même si l'économie française affiche un score pire que les autres grands du Sud de l'Europe (-4,7% pour l'Italie et -5,2% pour l'Espagne), admettons que ces différences sont l'épaisseur du trait dans trois nations également et fortement touchées par la crise sanitaire. En revanche, le score de l'Allemagne, trois fois moins impactée (-1,9%), ne peut s'expliquer par la seule mise en place de mesures de confinement moins restrictives (p. 14). Cette différence d'approche a bien sûr un impact : Google a ainsi enregistré sur son appli de géolocalisation un tiers de déplacements de moins chez les Français que chez leurs voisins: et quand un mois de confinement entraîne une chute de 35% du PIB français sur un mois, selon l'Insee, l'institut IFO estime les dégâts limités à 16% en Allemagne. Peut-être cette différence d'impact repose-t-elle aussi sur une vision moins extensive du chômage partiel au pays qui a inventé le Kurzarbeit, et qui en connaît la perversité sous-jacente : le BTP ne s'est ainsi quasiment pas arrêté outre-Rhin, quand 80% des chantiers ont été stoppés en France... Une deuxième caractéristique de l'économie française tient à la puissance du moteur de la consommation (55% du PIB). Or, celle-ci est très affectée par la pandémie : en mars, près de 20 milliards d'euros ont été placés dans des comptes bancaires ou des livrets rémunérés; et le Trésor estime que cette « épargne forcée » pourrait monter à 100 milliards d'ici à septembre : une ponction de près de 4 points de PIB annuel. Philippe Manière, dans son dernier éditorial sur Challenges.fr, met en avant également la « double peine » de l'économie française, très centrée sur le tourisme (deux fois plus que l'Allemagne) et l'art de vivre, ainsi que sur des industries (aéronautique, automobile) particulièrement atteintes par les freins à la liberté de mouvement induits par la pandémie : « En réalité, le total commerce de détail + tourisme $h\^{o}tellerie$ -restauration-arts et spectacles + automobile + aéronautique n'est probablement nulle part aussi élevé, en proportion du PIB marchand, que chez nous, et cela est aujourd'hui une véritable damnation », souligne avec justesse notre éditorialiste. Enfin, dernier aspect avancé par Laurent Berger, le 5 mai dans Le Monde : « la fatigue psychologique » que détecte le secrétaire général de la CFDT dans le monde du travail. Ceci n'est pas affaire de statistiques, mais, s'il voit juste, cela comptera beaucoup dans la vitesse relative de sortie du confinement. ■

France

RETRAVAILLER Ce qui pousse, ce qui bloque

Si le déconfinement se profile, les inquiétudes persistent: sur la sécurité sanitaire et juridique des entreprises, la motivation des salariés... Etat des lieux avant le 11 mai.

a douche froide est tombée le 30 avril : le PIB français a chuté de 5,8% en France au premier trimestre, avec à peine deux semaines de confinement prises en compte. A croire que Bruno Le Maire avait eu vent de ce chiffre hallucinant quand il exhortait la veille sur LCI à un « retour de l'activité, indispensable pour la nation française ». Et pour que le message soit encore plus clair, le ministre de l'Economie appuyait en prévision du 11 mai : « Il faut que nous nous retroussions les manches tous ensemble. » Une formule aussi engageante, mais un peu moins contournée que celle employée par le Premier ministre, présentant le plan de déconfinement à l'Assemblée, le 28 avril : « L'arrêt prolongé de la production présenterait l'inconvénient terrible du risque de l'écroulement. »

Ecroulement! L'investissement et le bâtiment ont chuté de 12%, et si le chiffre de la consommation pour le premier trimestre marque un retrait de « seulement » 6%, en fait, sur le seul mois de mars, le recul est de 18%. Pas étonnant que, durant cette période, les dépôts des ménages sur



«L'arrêt prolongé de la production présenterait l'inconvénient terrible du risque de l'écroulement.»

Edouard Philippe, à l'Assemblée nationale, le 28 avril.

leurs comptes bancaires et livrets rémunérés aient progressé de près de 20 milliards d'euros, trois fois plus que les mois précédents. L'OFCE a calculé que cette « épargne forcée », comme la nomme cet institut, pourrait se monter à 55 milliards d'euros à l'issue du confinement. « Et les Français ne vont pas se précipiter pour les dépenser le 11 mai », note Geoffroy Roux de Bézieux, le président du Medef, même si le baromètre de confiance en l'avenir économique Odoxa-Aviva pour Challenges et BFM-Business marque un léger mieux (voir ci-contre): « Cette embellie du moral, toute relative, ne signifie pas que les Français soient spécialement rassurés sur la facon dont le déconfinement s'opérera », précise cependant Gaël Sliman, le président d'Odoxa.

« Le déconfinement est une affaire extrêmement complexe et réclamera beaucoup d'agilité, s'inquiète le patron des patrons. Car si le gouver-

Près d'un Français sur deux de retour sur son lieu de travail





nement a réagi très vite, assurant un afflux de cash grâce aux prêts garantis par l'Etat, les entreprises sont sous morphine, et les difficultés vont arriver. Ce qui compte, c'est la vitesse avec laquelle on va reprendre. » Aussi a-t-il mouillé sa chemise pour obtenir des deux organisations réformistes CFDT et CFTC la signature d'une déclaration commune patronat-syndicat soulignant la nécessité d'« une reprise des activités économiques afin qu'un drame économique et social ne vienne pas s'ajouter à un drame sanitaire ».

CFDT allante, CGT radicalisée

Les Français y sont-ils prêts? « Beaucoup d'entre eux en ont assez d'être confinés et veulent retourner au travail, avance Raymond Soubie, président d'Alixio. Mais ils sont aussi inquiets et ils souhaitent avoir des garanties de la part de leur employeur. Plus le dialogue en amont avec les organisations syndicales est intense et constructif, plus les salariés sont tranquillisés. » Edouard Philippe n'a ▶▶▶



L'éditorial de MARISOL TOURAINE

Tout, sauf une balade de santé

isons-le d'emblée, le plan de déconfinement annoncé est incontestable dans ses principes. Le triptyque qui le structure - protéger, tester, isoler est celui que recommandaient les spécialistes de santé publique. Face à des Français particulièrement inquiets, le gouvernement a voulu concilier l'impératif sanitaire et l'exigence de reprise économique en prévoyant un déconfinement progressif et en limitant les risques de rebond en restreignant les rassemblements : une poussée de l'épidémie porterait un coup fatal à notre économie, la poursuite du confinement annoncerait un effondrement économique, il faut donc inventer le chemin étroit d'une sortie sécurisée. On imagine mal la difficulté de l'exercice, tant on voudrait que tout soit prévisible et rationnel alors que cette épidémie reste mal connue. Mais tout gouvernement sait aussi que la manière dont est percu un plan de crise compte au moins autant que

Il faut inventer le chemin étroit d'une sortie de crise sécurisée. Avec l'adhésion des Français.

le plan lui-même. Il sait aussi que le diable se niche dans les détails. Cela explique la tournure du « plan entonnoir » annoncé le 28 avril : au Premier ministre les grands principes qui rassurent; aux ministres les détails qui tombent jour après jour mais apparaissent comme autant de nouvelles contraintes ou de nouveaux risques, jusqu'à envisager le report de la date du 11 mai; aux maires de le mettre en musique. Cette prudence n'aura pas suffi, et les tensions apparaissent. C'est sur trois terrains que va se jouer la réussite du plan : l'efficacité opérationnelle, l'adaptation 🗸 locale et l'adhésion des Français.

Pour « protéger, tester et isoler », il faut évidemment qu'il y ait suffisamment de masques et de tests, et au bon endroit. Mais admettons que tout cela soit enfin réglé, la principale difficulté résidera dans la capacité de communication entre les différents acteurs. Prenons l'exemple des mal nommées « brigades d'enquêteurs » : ce sont en fait des équipes de Sherlock Holmes sanitaires, qui recherchent toutes les personnes avec qui un malade a été en contact. Elles existent déjà, mais l'ampleur de l'épidémie représente un défi en termes de communications informatiques, de nombre d'agents à former, de capacité à analyser vite et confidentiellement les données collectées et à « isoler » les plus fragiles sans les discriminer. Tout cela est évidemment prévu, mais le résultat dépendra de la mise en œuvre. De même, le rôle donné aux maires est de bon sens, mais il suppose dans la pratique que le lien avec les élus se fasse quasiment village par village, ce qui n'est pas la tradition

> administrative française, que les élus disposent d'une réelle marge de manœuvre, par exemple pour la réouverture de certains lieux publics, et qu'à l'inverse les élus

puissent assumer cette responsabilité et l'exercent sans arrière-pensées politiques. Ce n'est pas gagné, le couac sur les écoles le montre. L'adhésion des Français enfin, trop souvent infantilisés en période de crise, suppose qu'ils comprennent les règles imposées pour les accepter : il est logique de limiter les déplacements, mais pourquoi 100 kilomètres? Les Français attendent de la cohérence : prendre le métro sans avoir le droit d'aller au café ne tombe pas sous le sens. Ils ont appris la grammaire du confinement, au gouvernement d'inventer une pédagogie rassurante du déconfinement. ■

L'Italie, marqueur de tendances pour le déconfinement

ui l'eût cru? L'un des meilleurs observatoires sur la réalité du dé/confinement est le département Gestion de la Banque Lazard. C'est lui qui a mis au point le tableau ci-contre sur les mesures de restrictions, et rappelle les grandes tendances : allègement dans les grands pays européens, aux Etats-Unis et en Inde: durcissement au Japon, en Russie et en Turquie. Le déconfinement par étapes en Italie est un benchmark intéressant : secteur manufacturier. BTP et commerce de gros le 4 mai, date à laquelle ont également rouvert les parcs et jardins; commerces de détail, musées et bibliothèques suivront le 18 mai; commerces liés aux soins de la personne, bars et restaurants le 1er juin. Mais les écoles restent fermées jusqu'en septembre. Enfin, un commentaire pour doucher les espoirs de ceux qui espéraient voir la pandémie régresser avec la chaleur de l'été : « Aux Etats-Unis, les Etats les plus au Sud sont souvent ceux les plus touchés. »

TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES MESURES RESTRICTIVES

PAYS	LIBERTÉ DE CIRCULATION	RASSEMBLEMENT DE MASSE	FERMETURE DES COMMERCES	FERMETURE DES ÉCOLES	ENTRÉE SUR LE TERRITOIRE
ETATS-UNIS					
ALLEMAGNE	•	•			•
FRANCE	•	•	•	•	•
ITALIE	•	•			
ESPAGNE	•	•	•	•	•
ROYAUME- UNI	•	•	•	•	•
SUÈDE	•	•	•	•	•
CHINE	•	•			•
CORÉE DU SUD	•		•	•	
AUSTRALIE	•	•	•		SOURCE : LAZARD

Mesures de restrictions :

🕽 nulles ou limitées 🌘 partielles ou recommandées 🖣 très strictes ou oligatoires

>>> pas dit autre chose, dans un tweet posté à l'issue d'une réunion avec les partenaires sociaux le 30 avril : « Il faut mobiliser le dialogue social à tous les niveaux pour reprendre l'activité dans des conditions garantissant leur sécurité. » Pas d'opposition de principe donc de la part de la CFDT. Mais Marylise Léon, secrétaire générale adjointe, tempère la position de la première organisation syndicale après une grande enquête réalisée avec Kantar auprès des salariés : « Les actifs sont plus que prêts pour retourner travailler, car ils ont majoritairement peur pour leur emploi et craignent une dégradation de leur situation financière. Mais pas au détriment de leur santé. Le dialogue social est précisément l'outil pour obtenir leur consentement à la poursuite du travail ou à la reprise de l'activité. » Geoffroy Roux de Bézieux en convient: « On a beaucoup progressé par le dialogue social pour trouver les bons process. »

La CGT, elle, préfère poursuivre sa route dans la radicalité: « Les conditions ne sont pas réunies pour une reprise massive du travail », a tranché Philippe Martinez, le secrétaire général. Et d'ajouter pour justifier son refus catégorique au redémarrage de l'économie : « Il n'y a pas besoin de fabriquer des avions, des bateaux, des voitures, nous ne voyons pas l'utilité de ce genre de produits en ce moment. » Conséquence : la CGT dépose préavis de grève sur préavis de grève. « Elle veut capter la colère qui pourrait surgir après la crise sanitaire », note Bernard Vivier, directeur de l'Institut supérieur du Travail.

Modalités et contentieux

Derrière les principes, il y a les modalités. « Le télétravail doit être maintenu partout où c'est possible, au moins dans les trois prochaines semaines », a tranché le Premier ministre, à l'Assemblée. Cela tombe bien, puisque 70% des entreprises

sont prêtes à maintenir les salariés en télétravail total ou partiel, selon une enquête de l'Association des directeurs des ressources humaines. Mais, si l'on en croit notre sondage Odoxa-Aviva, cela ne concerne que 21% des travailleurs. Du coup, si l'on met de côté ceux qui restent chez eux, en chômage partiel ou dans une situation non clarifiée, cela fait quand même près d'un salarié sur deux qui va se rendre sur son lieu de travail à partir du 11 mai.

Comment, dès lors, assurer la sécurité dans les bureaux ou les usines? Muriel Pénicaud, la ministre du Travail, a précisé le 4 mai dans un document d'une vingtaine de pages les conditions sanitaires de la reprise du travail : les fameux quatre mètres carrés minimum par salarié, l'occupation réduite des ascenseurs, les sens uniques... Or, une semaine plus tôt, elle avait prévenu les patrons : « La loi prévoit qu'ils sont responsables de mettre en place les protections. » Des mots qui résonnent, car

« leur responsabilité pénale peut être engagée en cas de manquement », rappelle l'Union nationale des huissiers de justice.

« Dans une situation aussi inédite. la difficulté est d'apporter une sécurité juridique aux chefs d'entreprise », explique Patrice Gras, le président de cette organisation, qui vient de lancer le site reprise-eco.fr pour les aider à mesurer les enieux juridiques du déconfinement et à se protéger. La procédure est simple. « L'huissier intervenant comme tiers de confiance vient attester de ce qu'un plan a bien été mis en place », souligne Patrice Gras. Peutêtre une telle démarche aurait-elle évité à Amazon la fermeture de ses entrepôts? Vincent Roulet, avocat spécialisé en droit social au sein du cabinet Eversheds Sutherland, donne une piste complémentaire : « En s'appuyant sur les organisations syndicales, les employeurs diminuent considérablement les risques des contentieux juridiques post-confinement. »

Effet collatéral du télétravail

Au-delà des menaces sanitaire et juridique, et de l'angoisse sur les carnets de commandes, une autre inquiétude taraude les chefs d'entreprise. Dans quel état d'esprit seront les troupes? « Le confinement, ce n'était pas des vacances, note André Comte-Sponville (lire ci-contre). Le déconfinement, ce n'est donc pas la rentrée, toujours ambivalente. » Encore que... Si beaucoup soulignent, comme Roux de Bézieux, que « en télétravail on bosse énormément car on ne perd plus de temps », bien des salariés ont apprécié cette rupture, gage d'autonomie. Avec efficacité certes, mais aussi des effets collatéraux : « Il y a le risque de casser l'envie, la motivation, souligne Benoit Ranini, président de TNP, dont nombre de consultants se sont révélés très à l'aise en télétravail. Car l'esprit humain n'est pas fait pour travailler seul. Dans nos métiers, l'enrichissement des solutions proposées aux clients vient de l'interaction; et le télétravail ne développe pas un des moteurs principaux de cabinets tel que le nôtre : l'ambition. » Cela, c'est une autre histoire. Vincent Beaufils, avec

Florian Fayolle et Anne-Marie Rocco



L'éditorial de ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Ah! Que la vie sociale est jolie

hic! Je retourne au boulot! » Combien seront-ils, ce lundi 11 mai, à se dire ça, et à s'étonner de le penser? Et combien, à l'inverse, s'inquiéteront de cette perspective, soit parce qu'ils craignent pour leur santé ou celle de leurs proches, soit parce que leur métier leur paraît décidément trop ingrat ou trop stressant? Il faut souhaiter que les premiers soient les plus nombreux, et cela dépend en partie de nous : du gouvernement, par les mesures qu'il fait appliquer; des managers, s'ils savent rassurer et motiver (et les paroles n'y suffiront pas); enfin de nous tous, en respectant les gestes barrières et la distanciation sociale, auxquels il faut désormais s'habituer, au moins pour un temps. Reprendre comme avant? Bien peu le pourront. Bien peu le voudront. Il est vraisemblable que certaines habitudes, que le confinement imposa, modifieront durablement l'exercice de certains métiers, que ce soit par le télétravail

Le confinement nous vouait à une forme d'isolement, et nous sommes des êtres sociaux.

(déjà en progression avant cette pandémie) ou par la place croissante du numérique, y compris dans les modes d'apprentissage, pour les élèves qui ont eu la chance de pouvoir en bénéficier (lire page 18). Mais enfin, qu'il faille « reprendre le travail » et « nous retrousser les manches tous ensemble », comme l'a dit Bruno Le Maire, c'est une évidence, et plutôt tonique que regrettable! Pourquoi? Surtout pour trois types de raisons. D'abord, bien sûr, pour des raisons économiques. C'est le travail qui crée de la richesse, et on ne saurait autrement faire reculer la pauvreté, qui est aussi un danger sanitaire. Il était

urgent de s'y remettre! Aucune société ne peut vivre longtemps sur ses réserves. Heureusement que les paysans n'ont pas cessé de cultiver leurs champs ou de nourrir leurs bêtes! Heureusement que les commerces alimentaires n'ont pas cessé de fonctionner! Heureusement que la plupart de ceux que le confinement mit à l'arrêt vont pouvoir, fût-ce progressivement, contribuer à la reprise économique dont les plus pauvres ont si urgemment besoin! Ensuite pour des raisons psychologiques. Le confinement nous vouait à une forme d'isolement, fût-ce en couple ou en famille, et nous sommes des êtres sociaux. Quel plaisir ce sera, pour beaucoup, de retrouver les collègues! Enfin pour des raisons morales ou existentielles. Pourquoi le confinement nous pèse-t-il? La réponse se trouve dans les Pensées de Blaise Pascal: parce que « tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne savoir

> pas demeurer en repos dans une chambre ». Pascal y voyait une condamnation de la condition humaine, « si misérable que rien ne peut nous consoler lorsque

nous y pensons de près ». J'y vois plutôt une condamnation de l'oisiveté. « Nous sommes nés pour agir », disait Montaigne, et tout ce qui nous en empêche – maladie, prison, confinement, désœuvrement - nous voue à l'abattement. Le confinement, ce n'était pas des vacances. Trop de contraintes, de quasi-enfermement, de « vacance », oui, mais au singulier, trop peu de liberté, de loisirs, de rencontres, d'occupations... Le déconfinement, ce n'est donc pas la rentrée, toujours ambivalente : c'est la vie active et sociale qui reprend, progressivement, prudemment, nécessairement. Il était temps!

Une reprise par étages à l'usine d'ArianeGroup

Ultra-stratégique pour Ariane 6 et les missiles de la dissuasion française, le site des Mureaux (Yvelines) s'est réorganisé de fond en comble pour faire revenir ses salariés par vagues, dès la fin mars. Reportage.

ans l'atelier mécanique du site ArianeGroup des Mureaux (Yvelines), les machines tournent à plein régime dans une odeur de métal chaud. Derrière une bâche transparente, une pièce circulaire prend forme sous la surveillance de deux opérateurs : un élément du M51, le missile balistique de la dissuasion française, embarqué sur les sousmarins lanceurs d'engins de la Marine nationale. A quelques mètres, d'énormes éléments en aluminium du lanceur Ariane 6 attendent d'être usinés. Ici, le confinement n'a été que très relatif. Quand une bonne partie de l'industrie française s'arrêtait le 18 mars, l'atelier n'a fermé que quelques jours, et tourne depuis début avril à 90% de son effectif. « Les postes de travail et les vestiaires ont été réorganisés, les horaires ont été 🚡 élargis avec une équipe de 6 heures à 13 heures et une autre de 13 heures à 20 heures, explique le responsable de l'atelier. Il y a évidemment eu des inquiétudes, mais la grande majorité des salariés ont été très contents de revenir. »

« Pas imaginable d'arrêter »

Le site des Mureaux n'est pas une usine comme les autres. Ultra-stratégique, cette ville dans la ville de 2800 salariés accueille les halls d'assemblage des étages principaux des fusées Ariane 5 et Ariane 6, la fabrication de pièces de lanceurs et de missiles M51, mais aussi les bureaux d'études des lanceurs et missiles. « La fermeture totale n'était pas une option, résume André-Hubert Roussel, président exécutif d'Ariane-Group, dans son bureau avec vue imprenable sur la Seine. Il n'est pas



Le hall d'assemblage de l'étage principal d'Ariane 6, aux Mureaux. Ici, « les outils sont nettoyés avant et après chaque opération », indique Farah Bourokba, directrice de ligne de production.

imaginable d'arrêter les activités liées à la dissuasion. Et l'accès à l'espace avec les lanceurs Ariane est également au cœur de la souveraineté française et européenne. » Le site a donc dû apprendre à fonctionner en mode dégradé. Dans la salle de crise, sorte de tour de contrôle d'où la vue embrasse tous les bâtiments, Hugues Emont, le directeur du site, désigne un tableau blanc recouvert de chiffres. Pour chaque journée, ce graffiti multicolore détaille le nombre de salariés présents, les bâtiments ouverts, le nombre de repas. « On a mis le site en sommeil le 18 mars, explique

Hugues Emont. Dès le 23, on a fait revenir 110 salariés dans les bâtiments les plus critiques. Depuis, les gens reviennent par vagues. On est désormais 1200 personnes. »

La procédure est bien huilée. Les managers sont les premiers à revenir pour réaménager les postes de travail. Ils briefent individuellement les salariés de retour, et les équipent d'un kit de désinfection à utiliser deux fois par jour. La liste des employés autorisés à entrer est mise à jour quotidiennement. Les autres trouvent porte close. Pour les salariés en télétravail, un « IT Drive » a été installé dans une grande salle

située à côté de l'accueil du site. Chaque employé peut y télécharger les données nécessaires au travail chez lui, sans entrer dans l'établissement. « Comme au drive de McDo », rigole un responsable.

Les bureaux d'études tournent avec environ 40% de salariés présents. « Vu la taille des logiciels de CAO [conception assistée par ordinateur] et des bases de données, certains ingénieurs et techniciens ne peuvent travailler que d'ici ». explique Olivier Finkler, chef du département lanceurs. Les postes de travail sont installés en quinconce, pour que les salariés ne soient jamais face à face. Chaque porte indique la capacité maximale autorisée de la pièce, et la règle d'1,5 mètre de distance entre les salariés. Aux toilettes, un urinoir sur deux est condamné.

Retard pour Ariane 6

Dans le hall d'assemblage de l'étage principal d'Ariane 6, cathédrale de 220 mètres de long sur 100 de large, toute l'organisation a aussi été revue. « Les outils sont nettoyés avant et après chaque opération, indique Farah Bourokba, directrice de ligne de production pour l'étage principal d'Ariane 6. Le masque est obligatoire pour les opérateurs qui travaillent sur des zones confinées, où les distances sont difficiles à respecter. » Les travaux se poursuivent sur l'élément du premier étage qui accueillera le puissant moteur Vulcain. Mais, à effectif réduit, le groupe ne fera pas de miracles. « Nous avions déjà très peu de marge pour tenir l'objectif d'un premier vol d'Ariane 6 fin 2020, pointe André-Hubert Roussel. Il est évident que la crise du Covid-19 va se traduire par un retard, qu'on essaiera de limiter au maximum. »

Les salariés semblent en tout cas prêts à accélérer. « La stratégie de prévention du groupe nous semble robuste, indique Philippe Géry, délégué syndical central CFE-CGC du groupe. On voit bien qu'il faut remonter en puissance rapidement, car SpaceX ne nous attendra pas. » Bien vu : après avoir lancé 60 satellites Starlink le 22 avril, le groupe d'Elon Musk doit effectuer le premier vol habité de son histoire le 27 mai. Vincent Lamigeon

En toute indiscrétion

Par Nicolas Domenach

Guerini pour Paris?

Stanislas Guerini pour remplacer Agnès Buzyn comme tête de liste LREM aux municipales à Paris.
Telle est la dernière idée qui court sur les boucles WhatsApp de la Macronie. Encore faudrait-il que l'ex-ministre de la Santé renonce, et que le délégué général de LREM accepte cette mission sacrificielle qui, chacun en convient, devrait avoir lieu plutôt à l'automne qu'en juin.

Le mystère des 100 kilomètres

Pourquoi avoir fixé à 100 kilomètres (et non à 60, 80 ou 150) la limite des déplacements autorisés hors motifs impérieux? Les élus qui ont approuvé le plan de déconfinement étaient bien incapables d'apporter une réponse convaincante, même en s'appuyant sur les dires d'experts. « En tout cas, 80 kilomètres est un nombre qui a déjà été pris par Edouard Philippe, avec les résultats qu'on sait », ironise un ministre.

Les ex-PS grondent



Les godillots de la majorité ont des fourmis, surtout quand ils sont issus du PS. Le député LREM du Rhône **Hubert Julien-Laferrière** n'a pas du tout apprécié que

le Premier ministre déclare à l'Assemblée nationale que « les députés ne commentent pas. Ils votent ». Pour cet élu, qui s'est abstenu, cela veut dire « qu'on doit voter au canon mais ne pas dire pourquoi. Il a même fallu voter avant la fin des débats! ». Patrick Vignal (Hérault), autre député LREM, également ex-PS, est lui furieux qu'on « n'ait pas donné plus de temps au débat et à l'opposition. Le temps est venu du dépassement des frontières partisanes. Il faut organiser une pause politicienne en repoussant toutes les élections locales et en travaillant ensemble pour le pays ».



Le tourisme est dérouté

Les professionnels du tourisme sont très remontés contre le gouvernement et ses messages contradictoires. Le secrétaire d'Etat en charge du secteur, **Jean-Baptiste Lemoyne**, a voulu les rassurer en affirmant qu'on allait « redécouvrir la France cet été ». Sauf que la porteparole du gouvernement, Sibeth Ndiaye, elle aussi secrétaire d'Etat, a encouragé les Français « à ne pas prendre de réservations ».

Questel veut des commissaires politiques

« Il faut réhabiliter la fonction de commissaire politique! » Bruno Questel, député LREM de l'Eure, inquiet de voir les élus de sensibilité sociale-démocrate de son groupe tirer de leur côté, les écologistes de l'autre, « chacun retournant à ses origines », veut que la majorité « fasse preuve de plus de cohérence et d'initiative ».

La carence fautive fait peur

C'est l'article qui inquiète au sommet de l'Etat. Ecrit par une autorité reconnue, la professeure de droit public Anne Jacquemet-Gauché, et publié sur le blog du Club des juristes le 24 mars, il considère que le « manque de réaction ou la réaction tardive des pouvoirs publics » dans la gestion de la pandémie pourraient bien être qualifiés de « carence fautive » par la justice administrative.





Jean-Michel Blanquer et Emmanuel Macron, en visite à l'école Pierre de Ronsard, à Poissy (Yvelines), le 5 mai. « Dans la vie d'un enfant, ne pas aller à l'école est très traumatisant. On a besoin de faire revenir progressivement les enfants à l'école », a déclaré le chef de l'Etat.

Le virus a eu raison de quelques tabous à l'école

Certes, le retour en classe, à partir du 11 mai, est un casse-tête. Mais le confinement a créé un choc salutaire dans l'Education nationale, en poussant les enseignants et l'administration à changer de comportement.

n imbroglio. A quelques jours du retour en classe, après deux mois de confinement, la confusion règne à l'Education nationale. Dès le départ, elle a été alimentée par un désaccord au plus haut niveau. Jean-Michel Blanquer militait pour une rentrée dès le 4 mai pour les élèves de CP et de CM2, suivis une semaine plus tard par ceux des classes de 6e, 3e, 1re et terminale. Mais Edouard Philippe a corrigé la copie de son ministre pour privilégier une rentrée du premier degré la semaine du 11 mai et évoquer une très hypothétique rentrée du lycée en juin. Selon les proviseurs, par la voix de leur représentant, Philippe Vincent, du syndicat SNPDEN, il n'y aura pas de retour avant septembre...

C'est dans le premier degré que la situation est la plus tendue. Pour tenter de rassurer les maires et les chefs d'établissement, en première ligne, le ministère a rédigé un protocole sanitaire d'une soixantaine de pages, censé répondre aux multiples problèmes : nombre d'élèves par classe, désinfection, distances dans les cours de récréation, masques, prise de température tous les matins de tous les élèves... « Vous ouvrez un sujet, vous en avez dix nouveaux qui vous tombent dessus », constate une élue. « J'ai dû supprimer tous les livres et jeux de ma classe, relève Caroline Rouzé, professeur des écoles à Suresnes (Hauts-de-Seine). Je vais devoir plus rassurer qu'enseigner. »

Comment faire respecter les gestes barrières en maternelle ou remplacer les professeurs qui auront exercé leur droit de retrait pour santé fragile? Les maires sont perplexes. François Baroin, président de l'Association des maires de France (AMF), a prévenu que « la plupart des communes seront incapables de respecter le protocole sanitaire imposé ». Et 300 maires franciliens, dont celle de Paris, Anne Hidalgo, ont demandé de repousser la réouverture des écoles. En Normandie. le président du conseil régional Hervé Morin a déjà prévenu que ses lycées ne rouvriront qu'en septembre. Ils ont le soutien des Francais, dont 59% considèrent que cette réouverture est « une mauvaise décision » (voir le sondage cicontre). Cela n'empêche pas Jean-Michel Blanguer – soutenu par Emmanuel Macron, qui a fait le déplacement avec lui dans une école de Poissy, le 5 mai - de croire que « la majorité des écoles rouvrira partout sur le territoire ».

Et pourtant. Au-delà de ce pataquès, la crise sanitaire a produit un choc très positif, et encore peu perçu, au sein de l'école. « L'image du professeur routinier, attaché à son statut, résistant à tout changement, tout cela a été balayé en quelques semaines, souligne le sociologue François Dubet. Le virus aura fait ce que ni les gouvernements ni les syndicats n'ont pu réaliser ou empêcher. » Passage en revue de ces tabous du « Mammouth », qui sont tombés en moins de huit semaines...

LES ENSEIGNANTS PASSENT AU NUMÉRIQUE

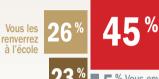
Jean-Michel Blanquer avait prévu des Assises sur le « métier d'enseignant du XXIº siècle ». Finalement, avant même cette grand-messe, l'enseignant nouveau est apparu.

Les Français se méfient de la réouverture

► Comment jugez-vous la décision gouvernementale de rouvrir progressivement les établissements scolaires à partir du 11 mai?



► Concernant vos enfants, que ferez-vous ?



Vous les laisserez à la maison, de peur qu'ils n'attrapent le Covid-19

5 % Vous enverrez certains à l'école et laisserez d'autres à la maison car ils sont d'âges différents

Vous les laisserez à la maison, convaincus par la qualité des enseignements en ligne





Enquête réalisée les 28 et 29 avril auprès de 1005 personnes de 18 ans et plus.

Sans circulaire ni injonction ministérielle. D'abord, ses gestes professionnels ont été bouleversés, avec un plongeon dans l'ère numérique. Ce qui aurait dû réclamer des années et des millions d'euros de formation. Yann Diraison, l'adjoint au secrétaire général de l'Enseignement catholique, s'en réjouit : « Les enseignants ont démontré une réactivité impressionnante, quel que soit leur âge. » Et se met déjà à imaginer les conseils de classe et autres rendez-vous parents-professeurs en visioconférence.

L'ancien recteur Alain Bouvier rappelle la situation précédente : « La formation initiale des enseignants. un peu vieillotte, ne les a préparés ni à une telle situation, ni à ces pratiques ». Et la Cour des comptes, dans un rapport de juillet dernier, a pointé les « résultats décevants » du numérique à l'école : « Sept à huit enseignants sur dix déclarent ne iamais utiliser les ressources des espaces numériques de travail (ENT) pour préparer leurs cours, personnaliser l'accompagnement des élèves, produire des contenus pédagogiques avec les autres enseiquants ou encore faire collaborer les élèves entre eux. » Des usages que le confinement a dopés. Désormais, tous se tournent vers les quelques *geeks* qui pratiquaient déjà la « classe inversée », où la théorie se découvre à la maison et la résolution de problèmes en classe, le professeur naviguant d'un élève à l'autre. Suscitant des milliers de likes sur YouTube avec leurs théorèmes de Thalès en rap, ils étaient regardés de travers en salle des professeurs...

Plus étonnant encore, dans l'indifférence quasi générale, le totem du statut des professeurs est



Extrait du clip Ma Classe à la maison. La plateforme de cours à distance mise en place par le Cned s'adresse à 12 millions d'élèves.



Epreuve de philosophie du bac 2019 dans un lycée de Compiègne (Oise). Avec le confinement, la réforme du contrôle continu s'est imposée avec un an d'avance sur le calendrier du ministère.

▶▶▶ ébranlé. Selon le porte-parole du syndicat des proviseurs, « le temps de travail a explosé ». Les sacro-saintes « obligations de service » (24 heures dans le primaire et entre 15 et 18 heures dans le secondaire), sur lesquelles tous les ministres de l'Education nationale se sont cassé les dents, ont volé en éclat. Un sondage l'a révélé : 80% des professeurs « confinés » affirment travailler plus que d'ordinaire. Et si l'ancien recteur Alain Bouvier regrette que la question de raccourcir les vacances d'été ait été évacuée par Jean-Michel Blanquer - trop sensible -, l'idée avancée de « vacances apprenantes », sur la base du volontariat, est un accroc. Le ministre avait déjà porté un premier coup de griffe en proposant aux volontaires de se former pendant les petites vacances, contre une indemnité. Il ouvre une seconde brèche.

LES INÉGALITÉS RÉVÉLÉES

Certes, à chaque publication d'un classement international, le système scolaire français est épinglé: 20% des élèves sont en difficulté, et la plupart sont issus de milieux défavorisés. Mais « avec le confinement, cette réalité a sauté violemment aux yeux des collègues, reconnaît Francette Popineau, du syndicat du primaire Snuipp. On ne pouvait plus se voiler la face ». Même constat de François Dubet : « L'inégalité entre les élèves qui peuvent recevoir de l'aide des parents à la maison et les autres est

devenue flagrante. Désormais, on ne peut plus se raconter d'histoires. » Sans faux-semblant, Yann Diraison l'admet : « L'Enseignement catholique était très favorable à la reprise "anticipée" en mai, non pas tant pour rompre avec l'isolement pédagogique dont certains sont effectivement les victimes, mais surtout pour mettre fin aux difficultés sociales qu'a provoquées l'arrêt brutal de la scolarisation. » Soudain, tout le monde a convenu qu'il fallait donner la priorité à ces 4% à 8% de jeunes « perdus » par l'institution. Mais si l'école en demigroupe devait perdurer, le virus n'étant pas près de disparaître, un 💈 nouveau risque pointe, soulevé par Alain Bouvier, de voir éclore une école à plusieurs vitesses, concept 🙎 objectivé par le ministre : l'école à

l'école, l'école à distance (dirigée par un professeur), l'école dans un tiers lieu (pour la culture et le sport) et l'école à la maison (prodiguée par les parents). Accentuant encore les inégalités entre les familles qui feront appel aux entreprises de coaching et de soutien scolaire et les autres.

LE CONTRÔLE CONTINU **ADOPTÉ**

Pierre Mathiot, à la tête de l'Institut d'études politiques (IEP) de Lille, l'inspirateur de la réforme du baccalauréat qui entre en vigueur l'année prochaine, se frotte les mains : « Cet épisode va apporter la preuve que le contrôle continu, ça marche! ». Jean-Michel Blanquer en est convaincu, même s'il reste attaché aux épreuves finales, en petit nombre; en revanche, les syndicats y étaient opposés, invoquant une rupture d'égalité. Les épreuves du bac 2019 avaient d'ailleurs subi moult grèves de surveillants, de correcteurs et même de jurys. Ironie : c'est au moment où le ministre de l'Education nationale réfléchissait à amender les épreuves de contrôle continu de sa réforme que ce type d'évaluation lui permet de sauver le baccalauréat 2020. « Le virus ouvre une fenêtre d'opportunité inespérée et paradoxale », explique Pierre Mathiot.

Ce faisant, le système de notation à la française est aussi remis en question. Ces lycées élitistes, qui sousnotaient les copies de leurs élèves pour leur mettre la pression, se retrouvent piégés et risquent de devoir organiser une forme de rattrapage pour remonter les movennes. « Cela force en tout cas tout le système à interroger les vieilles idoles », souligne encore Pierre Mathiot. Alain Bouvier y voit « un effet collatéral positif : l'impossible reconquête du mois de juin, perturbé par les examens, est réalisée. C'est au moins cela ». Yann Diraison en vient même à imaginer la fin d'un autre totem : « L'expérience de cette année pourrait amener à envisager la suppression du brevet des collèges, coûteux et qui fait perdre un temps précieux - jusqu'à quinze jours de classe - aux élèves de la 6e à la 4e. »

LA RECONNAISSANCE DES ENTREPRISES

Pour Francette Popineau, c'est du iamais-vu : « Les boîtes privées se sont engouffrées dans le milieu scolaire. » La syndicaliste alerte d'abord sur l'intrusion des Gafam qui, avec WhatsApp, YouTube ou Teams, se sont substitués aux salles de classe, sans toujours respecter la protection des données. Elle déplore aussi l'effervescence des sociétés de l'edtech, qui ont offert leurs services à foison. Lalilo pour apprendre à lire, Digischool ou TestWe pour réviser. Marie-Christine Levet, qui dirige le fonds d'investissement EduCapital, le déplore : « La France est à la traîne. Voyez les outils de l'école publique numérique : le Cned et le Réseau Canopé. C'est le Moyen Age! » Elle souligne le faible investissement de l'Etat dans les « ressources innovantes »: 10 millions d'euros par an. Une faiblesse qui a atrophié le marché: 90 millions d'euros en France, d'après une enquête de Deloitte, contre 900 millions au Royaume-Uni. Pour l'investisseuse, l'expérience du confinement offre une opportunité unique de faire un saut dans le numérique : « Comme pour



Sylvine Thomassin. La maire de Bondy, en charge du scolaire à l'Association des maires de France, dénonce le « manque d'intelligence territoriale » habituel du ministère.

les manuels scolaires, mission confiée aux éditeurs, sous contrôle d'inspecteurs qualifiés, l'Etat pourrait déléguer aux entreprises la responsabilité de créer du contenu innovant. » Une idée que la députée LREM Sylvie Charrière, une ancienne principale d'un collège de Clichy-sous-Bois (Seine-Saint-Denis), partage: « L'Etat, quand il sort de son cœur de métier, n'est pas aussi performant que le privé. Mais il faudra que les sociétés privées, soumises à un agrément, donnent toutes les garanties. »

LA REVANCHE DES COLLECTIVITÉS **LOCALES**

Cantine à 1 euro, petits déjeuners gratuits, dédoublements des CP et CE1 en zone d'éducation prioritaire... Les injonctions du ministère aux élus ne manquent pas. « Cela manque sérieusement d'intelligence territoriale », accuse la maire de Bondy (Seine-Saint-Denis), Sylvine Thomassin, en charge du scolaire à l'AMF. Mais, avec le déconfinement, l'Education nationale est obligée de casser ce mur de la verticalité. Désormais, Jean-Michel Blanquer n'a plus que « souplesse » et « adaptation » à la bouche : « On a une dialectique à repenser entre l'impératif de force à l'échelle nationale et d'initiative à l'échelle locale, a-t-il lâché au Figaro. Pour décider d'éléments pratiques, on a besoin de représentants locaux de l'Etat, comme le directeur d'école ou l'inspecteur de l'Education nationale. mais aussi du maire. »

Un changement d'attitude accentué par la séquence électorale des municipales, qui n'est pas terminée. « Sous l'effet de la pression conjuquée des parents d'élèves, des professeurs et des maires, raconte le président de l'Association des petites villes de France, le député PS Christophe Bouillon, *l'Etat n'a pas* pu dérouler son rouleau compresseur habituel. ». Et il a accepté de s'asseoir sur le sacro-saint principe d'égalité territoriale. Le 11 mai, sur le terrain, l'Education nationale sera d'une diversité extrême. Et le centralisme du « Mammouth » de la rue de Grenelle en aura pris un sacré coup.

Alice Mérieux, avec Thiébault Dromard

France

Bonne semaine



Christian Estrosi monte sur le podium

Le maire LR de Nice fait son entrée dans le baromètre de confiance de Kantar, et décroche d'emblée la troisième place derrière les deux stars du gouvernement. Olivier Véran et Bruno Le Maire. Devant Valérie Pécresse et Xavier Bertrand. Son déploiement tous azimuts pour trouver des masques et des tests, sa volonté de réguler les locations Airbnb dans sa ville sont ainsi salués.



Christophe Castaner avoue enfin Le ministre de l'Intérieur a reconnu que, sur les masques, le gouvernement « n'avait

certainement pas été assez clair ». Tout en s'abritant derrière l'avis des experts : « Au début, j'ai entendu l'OMS, l'Académie de médecine, tous les professionnels de la santé nous expliquer que le port du masque de facon systématique n'était pas nécessaire. »

Mauvaise semaine



Sibeth Ndiaye fait l'unanimité... contre elle

Dans tous les baromètres de confiance, la porte-parole du gouvernement est bonne dernière. Avec 4% de sondés qui lui font confiance dans le Kantar. Un naufrage qui s'explique par ses nombreuses gaffes, notamment sur les masques. Mais elle a été aussi prise comme tête de Turc, certains médias avant tronqué ses propos, notamment sur la gestion de la crise en Italie.



L'œil de **GHISLAINE OTTENHEIMER**

Les maires doivent faire face, le risque zéro n'existe pas

e manière quasi unanime, les élus locaux ont salué la décision d'Edouard Philippe de s'appuver sur eux pour mettre à exécution son plan de déconfinement. La région, le département, la commune, sont le bon échelon pour gérer les transports, juger de l'opportunité d'ouvrir un lieu public, d'autoriser un marché. Mais voilà que certains élus locaux se rebiffent, confrontés aux deux équations les plus délicates : les écoles et les transports en commun. Ainsi, plus de 300 maires d'Ile-de-France ont dénoncé, à propos de la réouverture des établissements scolaires, un « calendrier intenable et irréaliste ». D'une manière générale, les maires, qui dans leur très grande majorité appartiennent aux oppositions de droite ou de gauche, accusent le gouvernement de ne pas avoir exposé un plan suffisamment cohérent, d'avoir pris du retard dans tous les domaines, et se plaignent de ne pas disposer de moyens supplémentaires. « Premiers de corvée », se lamente le maire divers gauche de Montpelier, Philippe Saurel. Pas faux. Mais les maires mettent surtout en avant le risque de voir leur responsabilité pénale engagée si un professeur, un parent ou un élève était contaminé via l'école. Ils reprochent au gouvernement de leur déléguer la responsabilité « juridique, politique et morale » de la réouverture des écoles. Il est vrai que depuis le début de la pandémie, les plaintes et les recours se multiplient. Au Sénat, le chef de file LR Bruno Retailleau s'est alarmé de



l'absence, dans le projet de loi, d'un dispositif assurant la protection juridique des élus locaux. Des parlementaires LREM vont d'ailleurs faire une proposition afin d'adapter la législation pour protéger les maires et les dépositaires d'une mission de service public. Le risque est réel. Mais de là à mettre en péril le plan de déconfinement! L'Observatoire des risques de la vie territoriale (créé par les assurances SMACL) a dénombré entre 1995 et 2014 près de 130 mises en cause d'élus

locaux pour blessures ou homicides involontaires. C'est peu vu le nombre d'élus locaux. Sur dix ans. Et depuis le début des années 2000, leur nombre a nettement diminué grâce à la loi Fauchon du 10 juillet 2000, qui a limité les conditions dans lesquelles l'auteur indirect d'un délit non intentionnel peut être condamné. Depuis cette loi, seuls deux cas de figure permettent d'engager la responsabilité pénale des élus : avoir « violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence » ou « commis une faute caractérisée ». Les juges devraient être capables d'apprécier. ■



Actuellement en kiosque et sur smartphone









Monde

La Russie s'affaiblit, pas Poutine!

Alors que le nombre de contaminations au Covid-19 s'envole, les revenus pétroliers, cruciaux pour la stabilité du pays, dégringolent. Mais le verrouillage politique et les réserves financières sauvent le régime.

our l'instant, les chiffres officiels de la Russie face à la pandémie ne sont pas alarmants: au 4 mai, moins de 1400 morts du Covid-19 et un peu plus de 134000 personnes contaminées. Mais la réalité semble bien différente. Des dizaines d'hôpitaux de province, privés de moyens adéquats pour soigner les malades et devenus des foyers d'infection, sont contraints de fermer. La fiabilité des tests de dépistage laisse à désirer : la moitié des Moscovites gravement malades ont été testés négatifs de l'aveu même du maire Sergueï Sobianine. Le syndicat indépendant Alliance des Médecins rapporte même que les autorités incitent le personnel de santé à classer les décès sous d'autres pathologies pour ne pas embarrasser le pouvoir.

Epais coussin financier

Au début de la pandémie, le président Vladimir Poutine s'était fait fort de la « contrôler ». Magnanime, il avait envoyé du matériel médical à la France, l'Italie et les Etats-Unis, en dépit des sanctions anti-russes. Derrière ses allures de sauveur, le maître du Kremlin n'oubliait pas ses objectifs géopolitiques, et déclenchait, en ouvrant les vannes de la

PARI PERDU Prix du baril de

Prix du baril de pétrole (en milliers de roubles)

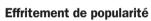


SOURCE : BANQUE CENTRA
DE RUSS
En ouvrant

les vannes de sa production pétrolière début mars, la Russie a provoqué l'effondrement des cours. Mais les prix ont chuté bien plus bas que prévu, et le budget fédéral s'en voit déséquilibré.

production pétrolière début mars, l'effondrement des cours. Dans son viseur, la production américaine de pétrole de schiste, qui repose sur un plancher de rentabilité plus élevé que les pétroliers russes. Mal lui en a pris : sur fond de panne de la demande, la réaction en chaîne a fait chuter les prix bien plus bas que prévu, actuellement au-dessus de 1000 roubles le baril. Or, il faut plus du double pour que le budget fédéral soit équilibré (voir graphique). Prévoyant, le Kremlin dispose toutefois d'un épais coussin financier : 550 milliards de dollars de réserves puisées autrefois sur la manne pétrolière. Avec une dette publique ne pesant que 15% du PIB, la douzième économie mondiale est l'une des moins endettées du monde. La récession va être très sérieuse (-5 à -8% de PIB en 2020), mais pas catastrophique. En tout cas pas pour l'Etat ni pour les protégés milliardaires du président.

Les perspectives sont beaucoup plus sombres pour les dizaines de millions de Russes employés dans le secteur privé ou travaillant au marché noir, qui ne bénéficient d'aucun filet de protection sociale. Le directeur de la Cour des comptes Alexeï Koudrine prédit que le nombre de chômeurs pourrait tripler jusqu'à 8 millions. Or 16 millions de Russes vivaient déjà avant l'épidémie sous le seuil de pauvreté...



« Vladimir Poutine et son entourage rechignent à distribuer de l'aide à la population. Dans leur esprit, cet argent sera aussitôt bu », décrypte Tatiana Stanovaya, directrice du cabinet d'experts R. Politik. « La souffrance de la population est secondaire. Contrairement aux dirigeants occidentaux, très à l'écoute de l'opinion publique, Poutine fonctionne dans une logique autoritaire, qui veut qu'à partir du moment où il défend les intérêts nationaux - ce dont il est persuadé -, les Russes le soutiendront », poursuit la politiste.

Très nonchalant au début de l'épidémie, Vladimir Poutine a été rattrapé par la gravité de la situation et apparaît régulièrement à la télévision depuis le 10 avril. Il se réserve l'annonce des nouvelles positives, laissant ses lieutenants (gouvernement et gouverneurs régionaux) annoncer les mesures coercitives. Mais cette astuce usée fonctionne mal. Les sondages montrent un effritement de sa popularité. Avec 63% d'opinions fa-



Vladimir Poutine en visite dans un hôpital moscovite, le 24 mars. Les autorités inciteraient le personnel de santé à classer les décès dus au Covid-19 sous d'autres pathologies.

vorables sur sa politique (selon le Centre Levada), c'est son plus bas niveau depuis sept ans. Surtout, le niveau de confiance envers le président est lui tombé à 28,3% (institut VTsIOM), du jamais-vu depuis 2006. « Ses propos ne répondent pas aux attentes de la population », juge Tatiana Stanovaya.

Aucune concurrence politique

A l'inverse, le maire de Moscou Sergueï Sobianine monte dans les sondages, porté par ses mesures volontaristes de lutte contre la pandémie. Il n'a pas hésité à passer outre les consignes d'un gouvernement pour qui l'économie prévaut sur le sanitaire. Une émergence qui irrite beaucoup dans l'élite politique, mais ne constitue pas une menace pour Poutine, tempère Tatiana Stanovaya: « Sobianine est roué, il n'ira jamais contre sa volonté. » Pour l'heure, ni la pandémie ni la crise économique n'amèneront de concurrence politique. Bien au contraire. **Emmanuel Grynszpan**

LEADERS

©The Economist

Le coronavirus, une bénédiction pour les dictateurs

Sur tous les continents, les régimes autoritaires profitent de la pandémie pour supprimer des libertés publiques en invoquant des raisons sanitaires.

our l'instant, la santé prime sur la liberté », a déclaré le Premier ministre de Thaïlande Prayuth Chan-ocha le mois dernier. Une formule qu'applaudissent secrètement tous les dictateurs de la planète. Alors que l'attention du monde entier est accaparée par le combat contre le Covid-19, certains gouvernants en profitent pour resserrer leur emprise sur le pouvoir. Est-ce une coïncidence si Pékin a choisi ce moment particulier pour renforcer son contrôle sur plusieurs îlots contestés en mer de Chine méridionale et arrêter les principaux leaders du mouvement pro-démocratique à Hong-kong?

Mais les autorités chinoises ne sont pas les seules à profiter de la situation. Invoquant l'impératif sanitaire, le Premier ministre hongrois Viktor Orban s'est arrogé les pleins pouvoirs et espère bien les garder par-delà l'épidémie. Ainsi, un membre de l'Union européenne se comporte-t-il comme les dirigeants du Togo ou de la Serbie, qui ont fait de même.

Ou de la Serbie, qui ont fait de meme. L'interdiction des rassemblements est une aubaine pour les régimes confrontés depuis des mois à une contestation sociale. La Bolivie a ainsi invoqué la pandémie pour reporter les élections. En Guinée, au contraire, le pouvoir insiste pour que le scrutin ait lieu alors que l'opposition n'est pas en mesure de faire campagne. En Azerbaïdjan, le pouvoir menace d'utiliser le confinement pour « isoler » les opposants. En Inde, la minorité musulmane est devenue le bouc émissaire du pouvoir nationaliste hindou, qui l'accuse de propager le virus.

Russie et Chine se frottent aussi les mains devant les possibilités offertes par l'extension de la surveillance numérique visant à contenir l'épidémie. Au Cambodge, une nouvelle loi à ce sujet ne prévoit même aucune limite aux intrusions dans la vie privée des individus. Au motif – bien réel – que les fausses informations sur la maladie sont dangereuses, certains régimes ont «interdit» les *fake news*. Répandre un « mensonge » au Zimbabwe est désormais passible de vingt ans de prison. La Jordanie, Oman et les Emirats arabes unis ont eux carrément décidé d'interdire la presse écrite, affirmant que le papier des journaux pouvait transmettre le virus.

Au Zimbabwe, répandre une fake news est désormais passible de vingt ans de prison.

Et combien de dissidents de par le monde ont-ils été emprisonnés pour « infraction aux règles de confinement »? Toutes ces mesures attentatoires aux libertés sont pourtant

nocives pour la santé publique. Parce qu'elle entrave la circulation des informations, la censure retarde la réponse scientifique à l'épidémie. L'application partisane de la distanciation sociale sape la confiance dans les autorités, un élément pourtant indispensable pour que la population respecte les mesures sanitaires.

Où tout cela nous mènera-t-il? Le Covid-19 appauvrit les gens, dégrade leur santé et attise leur colère. L'incapacité des régimes autoritaires à alléger la souffrance de leur population pourrait à terme se retourner contre eux. Mais pour l'instant, c'est la tendance inverse qui prédomine. Les autocrates sans scrupule exploitent la pandémie pour faire ce qu'ils ont toujours fait : étendre leur pouvoir aux dépens des gens qu'ils gouvernent.

L'Australie et la Nouvelle-Zélande se créent une bulle de protection

Malgré une chute des infections, ces pays du Pacifique maintiennent leur traque du Covid-19, notamment par une fermeture prolongée et stricte des frontières.

OCÉANIE © The Economist

epuis quelque temps, la Nouvelle-Zélande et l'Australie enregistrent moins d'une dizaine de cas de Covid-19 par jour. « Nous pouvons dire en confiance qu'il n'y a plus de transmission communautaire du virus », a déclaré le 27 avril la Première ministre néo-zélandaise Jacinda Ardern, qui vient d'alléger un confinement très strict des activités. Le lendemain, son gouvernement commençait à autoriser la réouverture des plages au public, tout en soulignant que ce n'est surtout pas le moment de baisser la garde. Le pays s'est engagé à poursuivre sa « traque agressive » des personnes malades.

Quarantaine systématique

La Nouvelle-Zélande s'est même fixée comme objectif d'éliminer totalement le virus de son territoire. Les avantages de l'élimination sont clairs: alors que de nombreux pays risquent d'alterner assouplissement des mesures sanitaires et nouvelles périodes de confinement, le gouvernement néo-zélandais espère pouvoir remettre sa population au travail sans craindre une reprise des contaminations. Mais traquer jusqu'au dernier cas de Covid-19 s'avère délicat. « Autant chercher une aiguille dans une meule de foin », prévient l'universitaire Ayesha Verrall. Tests et traçage téléphonique devront être considérablement renforcés.

Mais surtout éliminer le virus impliquera une fermeture totale des frontières. C'est déjà quasiment le cas. Presque tous les étrangers ont interdiction de pénétrer dans le pays, et les Néo-Zélandais de retour chez eux sont systématiquement placés en quarantaine dans des hôtels réservés à ce seul usage. Aussi, les



arrivées sont devenues extrêmement rares. Le 22 avril, pas une seule personne n'est entrée dans le pays. Les ports sont eux aussi étroitement contrôlés.

A Auckland, les dockers travaillent par petites équipes, chacune dotée de ses propres toilettes afin de réduire les risques d'infection. Les équipages des navires entrant sont consignés à bord et ne peuvent entrer en contact qu'avec trois emplovés du port, reconnaissables à leurs gilets roses et le visage masqué. Les autorités estiment que le pays devra rester fermé durant un an. Mais certains doutent de l'utilité de boucler les frontières. L'ancien ministre néo-zélandais des Finances Steven Joyce a déclaré que vouloir éliminer le virus était une « chimère ».

N'empêche, le projet d'élimination du coronavirus bénéficie du large soutien de la population : selon un récent sondage, 84% des personnes interrogées approuvent la réaction gouvernementale à la pandémie - c'est 30 points de plus que la movenne des pays du G7. Les Néo-Zélandais espèrent même que d'autres pays pourront rejoindre leur zone débarrassée du virus. Le vice-Premier ministre Winston Peters a ainsi évoqué la possibilité d'une « bulle régionale » une fois que l'Australie et la Nouvelle-Zélande seront parvenues à juguler complètement le Covid-19. Cette bulle pourrait s'étendre à d'autres pays du Pacifique. A condition, bien entendu, qu'elle n'éclate pas.

© The Economist - London 2020

Bonne semaine



Stefan Löfven assume sa stratégie anti-virus

« Beaucoup de gens vont encore mourir », a admis le 1er mai le Premier ministre de Suède et seul chef de gouvernement européen à ne pas avoir choisi le confinement pour lutter contre la pandémie. Alors que le pays compte plus de décès par habitant qu'au Danemark, en Norvège et en Finlande, la gestion de la crise du gouvernement suédois est approuvée par 70% de la population.



Amadou Sall propose des tests pour l'Afrique Vendus moins de 2 dollars pièce, des tests – l'un sanguin, l'autre salivaire –

créés par ce virologue mondialement réputé, administrateur de l'Institut Pasteur de Dakar, seront produits au Sénégal et devraient être diffusés dans l'ensemble de l'Afrique courant juin. Le continent compte déjà près de 2000 décès pour 43000 cas détectés, selon les chiffres officiels.

Mauvaise semaine



Hassane Diab appelle le FMI à la rescousse

Le Liban est plombé par une dette équivalente à 170% du PIB et les manifestations ont repris. Du coup, le président du Conseil des ministres a été contraint de demander une aide de 10 milliards de dollars au Fonds monétaire international pour relancer une économie déjà très affaiblie avant même le coronavirus : 45% de la population vit sous le seuil de pauvreté.



LAURENCE BOONE
Cheffe économiste de l'OCDE

L'Europe doit limiter les fractures entre ses Etats membres

Les pays les plus riches comme l'Allemagne peuvent aider massivement leurs entreprises. Bien plus que les plus fragiles comme l'Italie. Ce qui va encore creuser les écarts.

ême s'ils sont tous en train de déconfiner, les pays de l'OCDE n'ont pas tous été atteints de la même facon par la mise en sommeil, plus ou moins profond, de leur économie pour faire face à la pandémie de Covid-19. Mais dans tous les cas. les gouvernements ont mis en place des plans de soutien massifs. Tirant les leçons de la crise de 2008-2009, ils les ont adaptés (chômage partiel, aides aux entreprises et garanties sur les prêts des banques) avec le même objectif : éviter les faillites et les destructions d'emplois. Et ils vont devoir continuer. Car la reprise sera bien plus progressive que prévu. Il n'y aura pas de rebond en « V » de l'activité, comme l'espéraient certains experts. Le télétravail va continuer là où c'est possible, les entreprises vont devoir se réorganiser pour faire face à la distanciation nécessaire et aux nouvelles mesures sanitaires. Le comportement des consommateurs sera aussi affecté par un environnement incertain. Pire, selon les experts santé de l'OCDE, le risque d'une deuxième vague de l'épidémie est élevé, ce qui provoquerait un nouveau repli. Jusqu'alors, les plans de sauvetage ont paré au plus pressé en soulageant les entreprises via de multiples dispositifs coûteux. Si la situation se prolonge, entre six et neuf mois, il faudra les adapter, cibler les secteurs en difficulté, aider les restructurations. Souvent critiquée, l'Union européenne a été aussi réactive que les Etats-Unis face au choc. Elle en fait autant en termes budgétaires, si l'on prend en compte l'importance des filets de



Sous forme de prêts, le plan adopté par l'Eurogroupe risque de fragiliser un peu plus les pays les plus endettés, telle l'Italie.

SOURCE : OCDE (2019)

protection sociale que les Etats-Unis n'ont pas. Et la Banque centrale européenne a été aussi offensive que la Réserve fédérale américaine. En revanche, on peut s'inquiéter des fractures qui pourraient s'accentuer entre les pays européens. Avec la crise, les règles encadrant budgets et aides d'Etat ont été suspendues sans filets. Les pays qui en ont les moyens, comme l'Allemagne, peuvent donc soutenir plus massivement leurs entreprises et l'emploi. A l'inverse, ceux d'Europe du Sud, les plus touchés par la pandémie, n'ont pas les mêmes capacités budgétaires. L'Europe doit donc réduire ces divergences. Le plan de 540 milliards d'euros adopté par l'Eurogroupe est un premier pas. Mais ce sont des prêts, ce qui risque de fragiliser la situation de pays déjà très endettés comme l'Italie (voir graphique). Il est nécessaire de mettre en œuvre un fonds de relance massif - le montant de 1000 milliards est évoqué - qui pourrait allouer des subventions aux pays les plus en difficulté pour ne pas les fragiliser davantage.

Entreprise

Capitaines sur le pont, nouvelle vague

Troisième série de rencontres avec des dirigeants d'entreprise confrontés à l'impératif de reprise du 11 mai. Des témoignages à retrouver sur Challenges.fr.

Catherine Guillouard

PDG DE LA RATP

« Pas de distanciation sociale possible sans limiter les flux »

'est ce que redoutait la PDG de la RATP, Catherine Guillouard : appliquer des mesures de distanciation sociale dans les rames de métro, les bus, les tramways et les RER. Edouard Philippe a douché ses espoirs de n'exiger que le port obligatoire du masque, à partir du 11 mai. Aux entreprises de se débrouiller avec les modalités.

Face à ce casse-tête géant, Catherine Guillouard veut bien maintenir son engagement de remonter de 30% à 70% l'offre movenne de transports sur le réseau francilien, mais cela nécessitera « des moyens de gestion des flux inédits, dépassant les capacités des seuls opérateurs, et un civisme de l'ensemble des usagers », prévient-elle. Aucun pays dans le monde n'a d'ailleurs tenté une telle expérience en sous-sol, fait valoir la patronne de la régie parisienne : « A Berlin, par exemple, le métro a rouvert avec des masques et des gestes barrières, mais pas la mise en place de la distanciation sociale. Il en est de même dans les grandes villes des pays asiatiques. Seul Milan, en Europe, annonce son intention de respecter la distanciation sociale, mais son réseau fait 2 millions de voyages jour, soit six fois moins qu'à Paris. »

Beaucoup de questions restent sans réponse : qui distribuera les masques? Y aura-t-il des attestations obligatoires de l'employeur pour venir travailler, comme le souhaite la PDG? Qui contrôlera les usagers? Surtout, comment se fera la régulation des flux dans les trams et les bus, où l'application de la distanciation sociale est encore plus complexe à mettre en œuvre que dans le métro, à moins de sauter des arrêts?

Déjà bien rempli, l'agenda de la PDG ne risque donc pas de s'alléger d'ici au 11 mai. Car il faut gérer l'organisation des plannings de maintenance du matériel, les problèmes d'absentéisme – 8 500 des 45 000 agents sont absents, dont beaucoup pour des motifs de garde



Catherine
Guillouard. Le
déconfinement
vire au cassetête pour le
réseau de
transport
francilien.

d'enfant -, le renforcement des mesures de nettoyage, sans parler de la préservation de la trésorerie du groupe, dont les coûts explosent et que cette directrice financière de formation suit de près. « La RATP a enregistré une baisse de 95% de ses recettes commerciales entre la mimars et la fin avril, soit près de 200 millions d'euros de manque à gagner », rappelle Catherine Guillouard. A quand le retour à 100% du réseau? « On fera notre maximum, promet la PDG. Mais penser que l'on peut revenir au monde d'avant dans les prochaines semaines, aucun patron d'entreprise responsable n'est capable de le dire aujourd'hui. » P. Da.

Benjamin Patou

PDG DE MOMA
«Je refuse de payer mes loyers »

a bonne date pour rouvrir les restaurants? « Surtout pas trop tôt, répond Benjamin Patou, le PDG de Moma, ce groupe qui possède et exploite une trentaine d'établissements gastronomigues (Manko, Lapérouse, Le Bus Palladium...). Mon baromètre est simple mais infaillible, c'est le journal télévisé, les chaînes d'info. N'imaginez pas que les clients iront au restaurant avec la peur au ventre, c'est incompatible. »

Alors que l'ensemble de ses restaurants sont fermés depuis un mois et demi, ce PDG aux activités en fort développement (100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019) confesse ne pas avoir beaucoup dormi: « Cette situation est d'une gravité inédite, et pourtant j'ai traversé beaucoup de tempêtes. »



Comme pendant les vagues d'attentats, les manifestations de « gilets iaunes », les grandes grèves, il suit le conseil de son ami et actionnaire Dominique Desseigne (le groupe Barrière possède 48,5% de Moma): « Soyons optimistes! » Une vraie discipline pour Benjamin Patou,

Benjamin Patou. Les 1000 salariés de son groupe sont au chômage partiel.

convaincu plus qu'un autre de la fragilité des choses. Il n'avait que 11 ans quand sa mère est décédée, il n'a cessé depuis de prendre sa revanche sur la vie.

Pour l'heure, les mesures de protection et les aides décidées par le gouvernement préservent l'avenir. Ses 1000 salariés sont au chômage partiel. Les échéances ont été repoussées. Les banquiers s'en sont accommodés... La situation est plus tendue en ce qui concerne les loyers. « J'ai une position radicale pour sauver l'entreprise, je ne paierai aucun loyer pendant la période de fermeture, martèle-t-il. Nous sianons des baux aui stipulent quelle est notre activité. Alors, je dis une chose très simple : le bail est suspendu tant que l'activité prévue est interrompue par un décret gouvernemental. » Plusieurs groupes, propriétaires de certains de ses restaurants, ont accepté cette logique, d'autres non. Dans ces dernières situations, les tribunaux trancheront. Actuellement, eux aussi sont fermés. J.-F. A.

Pierre Coppey

PDG DE VINCI AUTOROUTES

« Après le 11 mai, nous ne retrouverons que la moitié du trafic »

uand le confinement vous prive de 90% de votre clientèle d'automobilistes et du tiers du trafic de poids lourd, il apparaît logique de « bichonner » ceux qui sont fidèles, comme dit Pierre Coppey, le PDG de Vinci Autoroutes. « Le 1er mai, nous leur avons offert du muquet! » Une pensée inhabituelle pour lutter contre cette image « apocalyptique des autoroutes désertes », que regrette le dirigeant.

Pas d'embouteillage à prévoir donc sur le réseau les week-ends de mai, et le déconfinement à la sauce Philippe ne laisse pas beaucoup d'espoir au patron du réseau de 4500 kilomètres: « Nous n'allons retrouver que la moitié du trafic, même si la limitation des déplacements à 100 kilomètres ne présente pas une grande gêne pour nos clients, dont la moyenne des trajets est de 70 kilomètres. »

Aussi sidérante soit cette crise, le PDG de Vinci Autoroutes lui trouve au moins l'avantage « d'avoir mis en valeur les gens de la route comme des acteurs incontournables de la deuxième ligne » mentionnée par le président de la République. Et dans ces « héros du quotidien », il range aussi les routiers, objets de toutes les attentions de la société : alerte dès qu'il y a eu des problèmes de douche, distribution de repas chauds avec des foodtrucks sur une vingtaine d'aires, café gratuit, fromages, fruits et légumes offerts par des agriculteurs, remise au goût du jour de l'émission Les Routiers sont sympas sur Autoroute FM... Tout compte pour s'at-



Pierre Coppey. Le gestionnaire d'autoroutes a multiplié les attentions pour les routiers, qui assurent en temps normal 40% de son chiffre d'affaires. tacher ceux qui aàssurent 40% du chiffre d'affaires.

Le PDG n'a pas le même sens du détail pour ses 6500 salariés. Certes, aucun n'a été mis en chômage partiel, mais ils ne pourront pas compter sur la prime de 1000 euros recommandée pour les « héros de la deuxième ligne ». Sur ce sujet brûlant, Pierre Coppey choisit ses mots: « Moi qui préside une association pour accompagner les personnes en situation précaire [la fondation Aurore], je trouve qu'une prime pour les salariés est inappropriée alors que cette crise fait s'allonger la file des exclus. »

Le Made in France gagne les esprits

Une étude montre le souhait de nombreux consommateurs d'une relocalisation. Ce mouvement de fond se heurte aux coûts de production dans l'Hexagone.



Usine SEB de Selongey (Côte-d'Or). Le groupe a réussi à maintenir en France une base industrielle dans l'électroménager.

e n'est plus un signal faible. C'est une tendance de fond. « Un nouveau modèle se dessine », prédit Lydia Rabine, directrice des études stratégiques chez Kantar. Selon le sondage présenté le 30 avril par cette société de conseil, les consommateurs plébiscitent le Made in France. Ils sont même de plus en plus nombreux à penser que les entreprises françaises doivent « ramener toutes leur production et usines » sur le territoire national parmi les actions prioritaires. Une conviction bien plus marquée que chez nos voisins européens. « Et beaucoup se disent prêts à modifier leur comportement d'achat afin de favoriser ce mouvement, détaille Emmanuel Rivière, directeur général de Kantar France. Il y a quelque chose de l'ordre de la réinvention qui est à l'œuvre. » Pour agir, les Français seront particulièrement attentifs aux valeurs véhiculées par les entreprises.

Sans attendre une hypothétique relocalisation des outils de production, cette volonté d'infléchir la globalisation est déjà à l'œuvre. Depuis le début du confinement, les fruits et légumes cultivés en France ont la cote dans la grande distribution. « La demande de produits locaux est une tendance forte, comme l'écologie et la responsabilité sociale, confirme Lydia Rabine. Plus encore que pour le bio. » C'est un espoir pour ceux qui prônent une autre consommation, comme Emery Jacquillat, le PDG de Camif, dont le site de vente à distance défend le Made in France. « La crise est un révélateur de nos fragilités, constate-t-il. Nous sommes arrivés au bout d'un modèle qui consiste à optimiser sans cesse la chaîne de valeur en allant chercher toujours moins cher ailleurs. »

Selon lui, le consommateur a les clés pour inverser la tendance, à condition de bien l'informer. Sur son site, on peut acheter des cana-

FIÈVRE TRICOLORE

Part des Français considérant que les entreprises doivent ramener «toute leur production en France»



2020 2020 SOURCE: KANT

MODÈLE MONDIAL

Origine des biens vendus en France (hors alimentaires)



Importations

Hors alimentaire, les Français achètent massivement des biens importés. Inverser la tendance nécessitera une révolution des comportements.

pés, des robots cuiseurs, des bureaux ou des draps en choisissant leur lieu de fabrication, jusqu'au département. « Nous avons la chance d'avoir un pays très riche pour la fabrication de matières premières, comme le lin ou le bois, et qui possède encore un savoirfaire extraordinaire. »

L'écueil du prix

Pourtant, selon l'Insee, la part du Made in France est tombée à moins de 36% dans les biens manufacturés, et même à 14% hors produits alimentaires. Mais il existe toujours un tissu assez varié d'usines : électroménager comme SEB et Thermomix, meubles avec Schmidt ou Fournier, vélos signés Decathlon, chaussettes Kindy, sous-vêtements Eminence... « Attention, le Made in France coûte quatre fois plus cher que la production en Asie, rappelle Dominique Seau, PDG d'Eminence. Or, le prix reste l'obsession des consommateurs, même pour les plus aisés. » Dès lors, comment imaginer qu'ils puissent aligner leur rêve de relocalisation avec leur comportement d'achat?

« Le clivage entre ceux qui s'inquiètent de la fin du monde et ceux qui se préoccupent de leur fin de mois va encore se creuser à l'issue de cette crise », pronostique l'économiste Philippe Moati, cofondateur de l'Observatoire société et consommation. Une fracture qu'Emery Jacquillat juge surmontable : « Les Français ont épargné pendant le confinement, ils peuvent apprendre à consommer mieux en achetant des produits qui respectent les hommes et l'environnement. » Même sur la question du prix, ce militant a sa réponse : « Il faut une fiscalité qui récompense les produits vertueux. Et la commande publique doit favoriser les entreprises à mission. » Un « fléchage » qui pourrait être prévu dans les plans de relance du gouvernement.

Kira Mitrofanoff

Manœuvres aéronautiques d'urgence pour éviter le crash

Président exécutif d'Airbus, Guillaume Faury a réduit les cadences de production d'un tiers et pris des mesures drastiques pour économiser du cash.



PDG de Boeing, David Calhoun envisage la suppression de 10% des effectifs du groupe, qui accuse déjà une perte nette d'1,7 milliard de dollars.

n remède de cheval. Confronté à la double crise du 737 MAX et du Covid-19, le patron de Boeing David Calhoun, aux commandes du groupe depuis janvier, s'apprête à administrer un traitement de choc à l'avionneur américain: le PDG envisage de supprimer 10% des effectifs du géant basé à Chicago, soit environ 16000 postes, pour adapter le groupe à la chute drastique du trafic aérien, et donc des livraisons d'avions. David Calhoun assure ne pas avoir le choix : « Il faudra des années pour que le secteur aérien retrouve les niveaux

de trafic que nous connaissions il y a seulement quelques mois, indiquait l'ancien dirigeant de GE, 63 ans, dans une lettre adressée aux salariés le 29 avril. Nous devons nous préparer à cela. »

Les résultats du premier trimestre de Boeing ont déjà donné un avantgoût du désastre financier à venir pour le champion américain. Sur les trois premiers mois de l'année, dont un mois seulement de crise du Covid-19, le groupe accuse déjà une perte nette d'1,7 milliard de dollars et une baisse de son chiffre d'affaires de 25%. La crise du 737 MAX n'est toujours pas résolue : treize

mois après son interdiction de vol, le monocouloir est toujours cloué au sol en attendant le feu vert des autorités de régulation aérienne. Sa production ne pourra probablement reprendre qu'au second semestre, à une cadence réduite, ce qui limitera les rentrées de cash. Même les longcourriers 787 et 777 sont rattrapés par la crise : leur production mensuelle sera divisée par deux d'ici à 2022. Seule éclaircie, Boeing a obtenu le 30 avril un emprunt obligataire de 25 milliards de dollars qui lui évite de recourir à l'aide fédérale américaine.

Nouveau Power 8?

Airbus va-t-il suivre le même chemin? Le groupe européen a l'énorme avantage d'aborder la crise du Covid-19 sans le boulet du 737 MAX. La tornade du coronavirus n'en ébranle pas moins les fondements même de l'avionneur. « Le groupe perd de l'argent à une vitesse inédite, prévenait le 24 avril son président exécutif Guillaume Faury, 52 ans, dans une lettre aux 135000 salariés du groupe. La survie d'Airbus est en jeu si nous n'agissons pas maintenant. » Le groupe a déjà annoncé la réduction de ses cadences de production d'un tiers et des mesures drastiques pour économiser du cash, qui ont notamment envoyé aux oubliettes le programme de recherche sur l'avion électrique E-Fan X.

Mais ces mesures pourraient ne pas suffire face à la violence du choc. Guillaume Faury se voulait rassurant le 30 avril sur RTL, assurant ne pas envisager de licenciements à ce stade. Mais les syndicats redoutent un plan de restructuration du type de Power 8, déployé en 2007, qui pourrait être lancé à l'été. Power 8 avait abouti à la suppression de près de 8 000 postes, mais cette baisse avait été plus que compensée par la vague d'embauches des années suivantes. **Vincent Lamigeon**

Entreprise

Bonne semaine



Thibaud Hug de Larauze élargit son marché Le PDG de Back Market, qu'il a cofondé avec Vianney Vaute et Quentin Le Brouster, a annoncé le 5 mai une levée de fonds record. de 110 millions d'euros. Goldman Sachs, Groupe Arnault et Eurazeo sont les principaux investisseurs de cette opération, qui permettra d'accélérer le développement de cette place de

marché spécialisée dans les produits électroniques reconditionnés.



Caroline Parot assoit ses soutiens Pour affronter la crise, la présidente du directoire d'Europear a obtenu

220 millions d'euros de prêts d'une douzaine de banques, dont BNP Paribas, Crédit agricole et HSBC, garantis à 90% par l'État. L'actionnaire Eurazeo a aussi apporté sa garantie. Le loueur de voitures a baissé les salaires des dirigeants et ne versera pas de dividendes en 2020 et 2021.

Mauraise semaine



Frédéric Oudéa vire au rouge La Société générale, dont il est directeur général, a annoncé des résultats négatifs au premier trimestre, une première depuis 2012. Annoncés le 30 avril, en avance, pour « couper court aux rumeurs de marché », ces derniers affichent 326 millions d'euros de pertes et des revenus en baisse de 15%, à 5.2 milliards. Les activités de banque de financement et d'investissement ont perdu 537 millions.

Les hypers croient à l'après

Selon le PDG de Carrefour, le déconfinement favorise un retour des grands formats, délaissés.



Carrefour de Lattes (Hérault). Avec le déconfinement, la surface des hypers pourrait permettre un meilleur respect de la distanciation sociale.

t si le déconfinement offrait une revanche aux hypers? Voilà le happy end auquel veut croire Alexandre Bompard, PDG de Carre-

four, qui tire la moitié de ses ventes en France de ce format malmené. Concurrencés par les spécialistes et les géants du Web, les hypers français ont perdu 1 point de part de marché dans l'alimentaire entre 2010 et 2018, et 3 points dans l'habillement, selon l'Insee. D'ici à 2022, Alexandre Bompard a d'ailleurs prévu de réduire de 350 000 mètres carrés ses grandes surfaces dans le monde. Mais, alors que le confinement a profité aux magasins de proximité et à l'ecommerce, il a estimé, mardi 28 avril, en publiant ses chiffres du premier trimestre, que « dans la période à venir

l'hypermarché a tous les atouts pour jouer un rôle central ».

L'hypothèse est séduisante. Et plausible. Si le Premier ministre Edouard Philippe a appelé à ne pas rouvrir les centres commerciaux de plus de 40000 mètres carrés, les hypers, atteignant au mieux 25000 mètres carrés,

jugés essentiels, restent ouverts, même dans ces centres. Pour étaver sa thèse, Alexandre Bompard avance trois arguments : « L'hyper répond au pouvoir

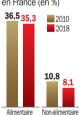
> d'achat, décisif dans la période à venir, sa taille facilite la distanciation sociale et le principe du tout sous le même toit permet de faire ses achats en un endroit. »

> Intime conviction ou tentative de rassurer les marchés? Le 20 avril, Exane a en effet publié une étude alarmante sur Carrefour, estimant que le Covid-19 « est susceptible de reporter le redressement des hypermarchés français. Ce format a vu ses ventes décliner fortement depuis la première semaine du confinement ». Président de Système U, Dominique Schelcher confirme: « A l'étranger, on

n'observe pas de regain de l'hypermarché. Si ce format a connu une désaffection, c'est surtout parce que les gens avaient l'impression d'y perdre du temps. Je ne vois pas pourquoi cela changerait. » Mais un élément pourrait rebattre les cartes : le retour annoncé de l'automobile. C. B.

APPÉTIT EN **NETTE BAISSE**

Part de marché des hypermarchés en France (en %)



Les hypers ont subi depuis dix ans la concurrence

du Web et des

spécialisées.

enseignes

le Club Entrepreneurs Challenges - Grant Thornton



Exotec déploie ses robots en renfort dans les entrepôts

Romain Moulin, ancien de BA Systèmes et General Electric, a cofondé Exotec en 2015 avec son ancien collègue Renaud Heitz. La start-up est l'une des futures licornes identifiées par Challenges.

Challenges. Que font vos robots?

Romain Moulin. Ils font de la préparation de commandes au détail. Quand vous commandez deux articles sur Internet, il faut les retrouver dans un stock immense pour les mettre dans la même boîte. Au lieu de le faire faire par des opérateurs qui marchent en movenne 15 kilomètres par jour, notre système met des robots collaboratifs, les Skypods, à leur service. Ils vont chercher les articles et les ramènent aux préparateurs de commandes.

Comment fonctionnent-ils?

Ce sont des robots mobiles autonomes qui se localisent dans le La vidéo sur



Propos

recueillis par

Claire Bouleau

mètres par seconde. Notre système augmente la vitesse de l'opérateur, améliore l'ergonomie et accroît la densité car vous pouvez stocker des articles jusqu'au plafond. Combien de robots avez-vous créés?

stock et savent aller n'importe où.

Ils sont les seuls au monde à savoir

attraper le rack et monter jusqu'à

10 mètres de haut pour attraper un

bac d'articles et le redescendre. Ils

se déplacent très vite, jusqu'à quatre

Nous avons installé dix systèmes et

produit 650 robots. Plus d'un millier supplémentaire est actuellement en production dans notre usine de Croix, dans le Nord. Notre chiffre

d'affaires a atteint 20 millions d'euros l'an dernier, contre 7 millions en2018. Cdiscount a été le premier à acheter un Skypod pour son entrepôt à Bordeaux et a donné un signal fort au marché en en achetant un deuxième pour son site de Réau (Seine-et-Marne). Nous travaillons aussi avec Carrefour, Leclerc, Showroomprivé et, à l'étranger, Uniqlo aux Pavs-Bas et bientôt au Japon.

Ouel impact a le confinement sur votre business?

L'activité e-commerce de nos clients a doublé. Dans les entrepôts alimentaires, nous avons renvoyé des robots en renfort. Cela a soulagé nos clients, confrontés à des problèmes de ressources humaines. La crise du coronavirus accélère le mouvement d'automatisation des entrepôts entamé depuis un an. Notre système permet d'augmenter la capacité des chaînes logistiques et de gagner en flexibilité et agilité. Si le chiffre d'affaires augmente soudainement, il suffit d'envoyer des robots supplémentaires.

Est-ce une menace pour l'emploi?

Non. Nous vendons nos robots à des clients qui ont du mal à trouver des préparateurs de commandes. C'est un métier difficile. A Cdiscount, le poste de préparateur sur Skypod est le préféré des salariés, le plus agréable : ils ne se cassent pas le dos. Nos machines sont au service de l'homme, et pas le contraire. Le système est là pour apporter les objets au préparateur et non lui imposer une cadence.

Vos projets pour la suite?

Nous voulons conquérir l'Europe, les Etats-Unis, le Japon et la Chine, et élargir notre catalogue : après le Skypod, qui se concentre sur la préparation de commandes, l'objectif est de robotiser d'autres étapes (ranger l'article dans la boîte, la mettre dans le camion...) avec notre regard de roboticien nouvelle génération.

Votre rêve de croissance?

Dans notre marché, il y a quelques gros acteurs qui font plusieurs milliards de revenus. Notre objectif est de devenir l'un d'eux.

UN PARTENARIAT -





Agence LCL Mac Mahon, à Paris. Malgré la fermeture de plus de 300 agences, la banque se renforce dans certaines métropoles.

LCL passe un « stress test »

Filiale du Crédit agricole, l'ex-Crédit lyonnais a subi une profonde restructuration depuis quatre ans. Un redressement mis à l'épreuve par la crise du coronavirus et son impact sur ses clients entrepreneurs.

ermeture de 40% des agences, bascule de 15500 salariés en télétravail, et dans le même temps industrialisation de la distribution des prêts garantis par l'Etat (PGE)... Avec la crise actuelle, LCL s'est réorganisé d'autant plus rapidement que la banque risque d'être l'une des plus impactées par les difficultés des entreprises françaises. Michel Mathieu, 61 ans, dirigeant de cette filiale du Crédit agricole, revendique en effet sa proximité avec le tissu entrepreneurial, héritage du Crédit lyonnais. « Nous sommes la banque de 49% des ETI et d'une PME sur

trois », détaille celui qui a pris la tête de LCL il v a quatre ans. L'établissement est également très présent auprès des professions libérales (lire encadré). Les plateformes et guichets se trouvent donc sursollicités par une clientèle inquiète et particulièrement affaiblie. Au risque de stopper, paradoxalement, les efforts de redressement engagés ces dernières années par la banque.

« Après une restructuration en profondeur, LCL est en effet parvenu à une bonne réorganisation de son réseau, relève le responsable de la banque de détail en France d'un grand concurrent. Son maillage



Michel Mathieu. Il a été nommé à la tête de LCL en 2016 grâce à sa réputation de chasseur de coûts. Dont acte.

urbain et périurbain semble désormais pertinent. » Les coupes ont été importantes. En septembre 2016, la banque comptait 20000 salariés, contre 17500 aujourd'hui - des départs dus à des prises de pension, mais aussi à un turnover que les syndicats jugent élevé. Dans son plan d'économies en cours, LCL pourrait abandonner un des cinq immeubles du siège social, situé à Villejuif (Val-de-Marne). En deux ans, l'établissement a surtout fermé plus de 300 agences, avec une volonté, annoncée aux syndicats, d'une coupe supplémentaire de d 50 succursales cette année. Le §

Une implantation forte chez les indépendants

ichel Mathieu ne rate pas une occasion de mettre en avant la présence marquée de LCL parmi les professions libérales et les indépendants grâce à sa filiale Interfimo. Créée il y a cinquante ans sous l'égide du syndicat des professions libérales, l'Unapl, elle comptait fin 2019 plus de 10 milliards d'encours de crédits. Avec ses 65 bureaux en France et en Outre-mer et

ses relais dans les agences LCL, Interfimo revendique de belles parts de marché dans l'accompagnement des pharmacies (30%) et des laboratoires d'analyses (plus de 20%) – deux métiers qui ont limité la casse ces derniers mois. Même chose sans doute pour les expertscomptables, très mobilisés pour accompagner leurs clients... auprès des banques. Mais Interfimo

est aussi présent auprès des géomètres, des commissaires-priseurs, des notaires et des experts automobiles, qui subissent, eux, la crise de plein fouet. La filiale est notamment experte en évaluation des prix de cession des cabinets et sociétés de toutes ces professions, qui promet d'être particulièrement compliquée au cours des prochains mois.

groupe tient à souligner toutefois que ces fermetures n'empêchent pas LCL de se renforcer sur quelques métropoles, comme Lyon, Lille, Rennes et Metz.

« Michel Mathieu a été nommé par Philippe Brassac, directeur général de Crédit agricole SA (Casa) en raison de sa réputation de chasseur de coûts, qu'il avait acquise au sein de la banque verte, notamment en fusionnant des caisses du Languedoc, relève un consultant du secteur. Effectivement, chez LCL, il a fait le boulot. » Quelques mauvaises langues, parfois bien pendues au sein du groupe mutualiste, estiment aussi que Philippe Brassac, à son arrivée, a délibérément fait un cadeau empoisonné à Michel Mathieu en lui confiant le dossier complexe de LCL: en fixant sur une tâche ardue cet ancien bras droit de son prédécesseur et adversaire, Jean-Paul Chifflet, le nouveau directeur général de Casa s'assurait qu'il ne lui ferait pas d'ombre...

Recentrage urbain

Le redressement de LCL est en effet particulièrement difficile. « L'établissement part avec un handicap de taille : il doit trouver sa place à côté des Caisses régionales du Crédit agricole, qui ne veulent pas que l'on piétine leurs plates-bandes », relève le responsable du réseau d'une autre grande banque. Au point que ce découpage se traduit par une superposition très limitée entre les deux réseaux, avec 6% seulement de clientèle commune, puisque LCL a décidé de se concentrer sur les villes, grandes et moyennes, et leurs banlieues immédiates. « A défaut de pouvoir s'étendre sur tout le territoire, la banque aurait pu servir de fer de lance dans le numérique au Crédit agricole. Mais là aussi, ces velléités ont été bloquées par les responsables locaux de la banque verte », analyse un consultant.

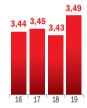
Pédale douce sur l'immobilier

Pure banque de détail, puisque les activités de marché sont déléguées à Casa, la maison mère, LCL a en outre été frappé de plein fouet par les taux d'intérêt bas, qui ont mécaniquement entamé ses marges. Pour contre-attaquer, Michel Mathieu a mis les bouchées doubles sur les crédits immobiliers. Au point que la banque en a distribués pour 19 milliards d'euros en 2019, un record. Mais là encore, cette politique volontaire a eu quelques conséquences négatives. En 2016, LCL avait subi, sous la pression des consommateurs, une immense vague de renégociations, portant sur 12 milliards d'euros. A force de distribuer massivement des crédits immobiliers, la machine en surchauffe a fini par inquiéter les observateurs, soucieux des conséquences pour le bilan de la banque de cette masse de crédits à faible marge, dans les années à venir.

« Ces créances sont solides, se défend Michel Mathieu. Et seulement 3% des crédits immobiliers ont été accordés sur une durée supérieure à vingt-cinq ans. Nous ne faisons donc pas d'excentricité. » Il reconnaissait toutefois, avant même le début de la crise sanitaire : « Nous allons baisser un peu de régime », notamment après les mises en garde, formulées dès 2019 par les

LENTE REPRISE

Produit net bancaire (en milliards d'euros)



Résultat net sous-jacent (en millions d'euros)



En quatre ans, la banque a supprimé 2500 postes et fermé des centaines d'agences. Des coupes importantes qui ont mis du temps à porter leurs fruits.

autorités de contrôle, sur les risques d'emballement du prêt immobilier. Ces tâtonnements et difficultés conjoncturelles ont conduit la maison mère Casa à réduire brutalement la valeur de LCL dans ses livres de comptes. Par deux fois : la première à la fin 2016, à hauteur de 491 millions d'euros de baisse des survaleurs; et la seconde, en guise de cadeau de Noël douteux en décembre 2019, pour un montant de 664 millions d'euros. « Ce n'est pas très bon pour le moral des troupes, analyse un consultant spécialiste du secteur. D'autant qu'il y a une réalité derrière ces chiffres : à force de couper dans son patrimoine immobilier et de céder des agences. la valeur de la banque a baissé. » Michel Mathieu, lui, s'emploie à relativiser : « Ce ne sont là que des opérations comptables, qui n'ont pas d'impact sur la réalité de notre activité. »

Reconquête des clients

A travers cette ultime décision fin 2019, il s'agissait bien, dans l'esprit de Casa, d'une opération vérité pour permettre à sa filiale de repartir du bon pied. « Avec LCL, nous avons une banque de très belle allure et dotée d'une très bonne dynamique », estimait en début d'année Philippe Brassac. LCL s'enorgueillit d'avoir séduit 560 000 nouveaux clients en 2019. La banque a creusé le sillon de son positionnement urbain, avec un élargissement des horaires d'ouverture des succursales et son slogan, lancé à la rentrée 2018, « Ma vie, ma ville, ma banque ». Son appli pour mobile est montée plusieurs fois ces dernières années sur la première marche du podium, selon le classement de Meilleurbanque.com, notamment l'an dernier.

Ces avancées seront-elles remises en cause par la crise? Michel Mathieu préfère inverser la démonstration: « Heureusement que nous nous sommes transformés ces dernières années, avant cette crise, ditil. Si en 2020 notre résultat venait à baisser de 20% par rapport aux 600 millions de bénéfices de l'an passé, la banque resterait encore robuste. » Une prévision qui souligne toutefois la violence du choc attendu. Grégoire Pinson

Entreprise



Camion Carapace. Sa cabine blindée a séduit le Service des essences des armées (SEA), pour qui elle a sauvé des vies au Mali.

RAFFINERIE DE DONGES TGP1

Camion de pompiers Sides. Racheté au bord du gouffre en 2017, Sides est repassé dans le vert dès 2018.

Armoric Holding est blindé contre la crise

Engins militaires, camions de pompiers... Parti de rien il y a dix ans, le groupe breton a su imposer son savoir-faire industriel.

uand on lui demande pourquoi il a baptisé son groupe Armoric Holding, Frédéric Louis ne tourne pas autour du pot : « Armoric parce qu'on est Bretons et holding parce que ca fait américain », assure, rigolard, le patron de l'industriel de Trémeur (Côtes-d'Armor). Cet ancien de Total, 48 ans, peut avoir le sourire. En dix ans, il a bâti un champion francais des engins blindés, des camions de pompiers, mais aussi des pièces mécaniques ultra-techniques pour l'automobile, le rail ou la défense. « Nous sommes partis en 2009 d'une usine bretonne de douze salariés et 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, raconte Frédéric Louis. Nous sommes désormais un groupe industriel de 73 millions de ventes, dont la moitié à l'export. »

Acquisitions de niches

Tout commence par un pari. Mi-2009, Frédéric Louis est encore cadre à Essonne Sécurité, une usine bretonne de blindés de l'américain Centigon. Apprenant que le site est à vendre, il convainc deux de ses collègues de le reprendre avec lui. C'est le début d'une impressionnante série d'acquisitions d'industriels français. « La stratégie du groupe est de se développer sur des niches à très forte valeur ajoutée », résume Marc Le Fur, député des Côtes-d'Armor, qui suit l'ascension de l'entreprise depuis la première heure.

En 2010, le groupe breton, rebaptisé Armoric Holding, met la main sur Guitton, un spécialiste des bétaillères. En 2011, c'est une tôlerie industrielle, Prolitol, qui passe dans son escarcelle du groupe. Elle fabrique désormais les éléments en acier des blindés assemblés dans les usines bretonnes. En 2015 et 2016, Armoric Holding s'offre Cermaa et Scoma, spécialiste des pièces ultratechniques (rotules, bielles) pour les poids lourds, les trains, les engins de chantiers, les tracteurs...

SOLDAT TRICOLORE

73 millions

d'euros de chiffre d'affaires.

usines en France.

salariés. **350**

véhicules de pompiers produits par an.

100% du capital détenu par les

> fondateurs. SOURCE : SOCIÉTÉ

En 2017, le Breton change de braquet en mettant la main sur Sides, un des leaders mondiaux des engins anti-incendies. Alors détenu par le fonds allemand Bavaria, le fleuron français est au bord du gouffre, avec 8 millions de pertes. « J'ai visité l'usine de Saint-Nazaire, je me suis dit qu'on ne pouvait pas laisser couler une boîte comme ça », raconte Frédéric Louis. Armoric Holding rachète Sides et y investit 3 millions. Pari gagnant : dès 2018, le groupe repasse dans le vert.

Solide carnet de commandes

Début 2019, Sides décroche même un contrat de l'armée française pour 55 camions de pompiers (25 millions) destinés aux aéroports des forces en opérations extérieures. L'armée sait qu'elle peut compter sur les produits de l'industriel. « En janvier dernier, un camion Carapace a sauté sur un engin explosif improvisé (IED) au Mali, raconte le lieutenant-colonel Renaud, du bureau équipements du Service des essences des armées (SEA). Les deux personnels ont eu la vie sauve grâce à la qualité de la cabine blindée, concue par Armoric Holding. » Le Covid-19 va-t-il stopper cette belle ascension? Après avoir fermé ses usines mi-mars pour les mettre aux nouvelles normes sanitaires, le groupe les rouvre progressivement, avec l'objectif d'un retour à la normale courant juin. Fort de 75 millions de carnet de commandes, Frédéric Louis a même ressorti le carnet de chèques : il a repris le 30 avril à la barre du tribunal de commerce le spécialiste de l'usinage de précision Socomo Labourier, basé à Saint-Herblain. Vincent Lamigeon

Le carnet En partenariat avec



Cristina Antunes, 51 ans, diplômée de l'Université de Viseu (Portugal), devient directrice commerciale de la banque Caixa Geral de Depósitos France. Elle rejoint le comité exécutif.



Céline von der Weid, 41 ans, agrégée de philosophie, prend la direction

de la communication du groupe **Iliad**.

Jérôme Brunel, ENA, Insead, Sciences-Po Paris, maîtrise de droit public, préside désormais le conseil d'administration de Gecina. Il était secrétaire général du groupe Crédit agricole jusqu'à son départ à la retraite en décembre.

Laure Belluzzo, 47 ans, Edhec, sera directrice générale de Crédit agricole Technologies et Services à compter du 18 mai.

Astrid de Bréon, 40 ans, Essec, rejoint l'**UFF** comme directrice générale déléguée.

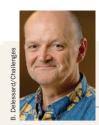
Justin Billingsley, 47 ans, diplômé de l'University of NSW (Australie), est promu global chief marketing officer de **Publicis Groupe**.

Romain Lescœur, 45 ans, Edhec, diplômé en droit international, devient DRH et membre du comex de Bristol Myers Squibb France.

Nathalie Lefèvre, 52 ans, ISC Paris, est nommée chief commercial et marketing officer de Primagaz.

Elle intègre également le comité de direction.

Raphaëlle Ouvry, 45 ans, diplômée en droit social de l'université Paris 1, est promue directrice générale RH et membre du comex de Randstad France.



La veille de LUC JULIA

Auteur de L'Intelligence artificielle n'existe pas

L'horripilant casse-tête des machines parlantes

n cette période d'isolement forcé, tentation serait grande de discuter le bout de gras avec les machines qui nous entourent, ces assistants vocaux dont on essaie souvent de nous faire croire qu'ils sont intelligents. Avant de se plaindre de leur manque de conversation, il faudrait leur apprendre à parler correctement. Nous avons tous expérimenté ces voix de synthèse lors d'appels téléphoniques automatisés ou celles venant des systèmes de navigation GPS de nos voitures. Ces TTS, pour Text To Speech en anglais, avec leurs voix métalliques, sont très énervants à écouter, et on imagine mal pouvoir les supporter plus de quelques secondes. Pourtant, il v a deux ans, le roboticien japonais Hiroshi Ishiguro prétendait introduire une présentatrice du journal télévisée, Erica, totalement robotisée. Erica est depuis bien apparue dans quelques segments plutôt rigolos, mais n'a pas fait la carrière à laquelle son créateur l'avait destinée. Le problème était moins son apparence physique, plutôt agréable, que sa voix, insupportable. La synthèse vocale est en fait née dans les Bell Labs avec Voder en 1936, une quinzaine d'années avant les premiers reconnaisseurs de parole. Après tout, générer est beaucoup plus simple que comprendre: les mots français ne sont-ils pas l'assemblage des 36 phonèmes qui composent notre langue? Eh bien non. Pour éviter une production hachée, la façon dont ces phonèmes sont prononcés dépend des phonèmes qui l'entourent. La synthèse devient un problème combinatoire beaucoup plus compliqué. Un autre constat est la platitude des voix générées. Dans un texte écrit, il y a de nombreux indices pour donner vie à une phrase, comprendre son rythme. Cette prosodie est représentée par des points d'exclamation, d'interrogation,



L'androïde Erica et son créateur, le roboticien japonais Hiroshi Ishiguro. La synthèse vocale reste un problème combinatoire compliqué.

des virgules... Pas facile pour une machine. Les problèmes de combinatoire des phonèmes ont plus ou moins été réglés grâce à la collecte d'immenses bases de données de voix. Pour améliorer la prosodie et donner la possibilité aux systèmes d'épeler SOS au lieu de « sauce », des métalangages comme le SSML (Speech Synthesis Markup Language) ont été créés, qui viennent décrire comment le synthétiseur doit se comporter. Mais cela demande énormément de travail. Depuis peu, on essaie de créer des systèmes qui passent le texte dans un moteur de langage naturel pour comprendre le sens général du contenu et adapter le ton. Malheureusement, ces avancées amènent des subtilités encore plus difficiles à modéliser. Pour des informations sportives, on peut imaginer une voix beaucoup plus enjouée que celle qui parlerait d'une guerre par exemple. Mais si un système réussit à repérer qu'il parle de sport et qu'il annonce de sa voix pleine de joie la défaite de son équipe préférée, il y a de forte chance que l'auditeur soit irrité... Le plus gros problème est que ces machines n'ont encore aucune idée de ce qu'elles racontent. ■



récession, sous l'effet d'un confinement généralisé, le géant d'Asie - épicentre du Covid-19 - recouvre peu à peu des forces. La quasi-totalité de ses entreprises de taille intermédiaire ont ainsi redémarré leurs activités, en même temps que les trois quarts de ses PME. Certes, le pays sort groggy de cet épisode pandémique qui devrait faire reculer son PIB de 6,8% au premier trimestre. Du jamais-vu depuis l'ère maoïste... Mais « on note une incontestable reprise et ce, dans de nombreux domaines », constate Ding Yifan, directeur adjoint de l'Institut chinois sur le développement mondial. Selon les der-

nières projections du cabinet Oxford Economics, le PIB chinois pourrait sortir de l'année 2020... en hausse de 0,8%. Certains voyants sont d'ores et déjà au vert : consommation de charbon, nombre de transactions immobilières... « Ça repart! », assure l'économiste. A tel point que Pékin vient de reprogrammer pour l'automne prochain (après l'avoir d'abord annulé) son propre Salon de l'automobile. Exactement en lieu et place du Mondial parisien, supprimé du calendrier pour raisons sanitaires. Tout un symbole.

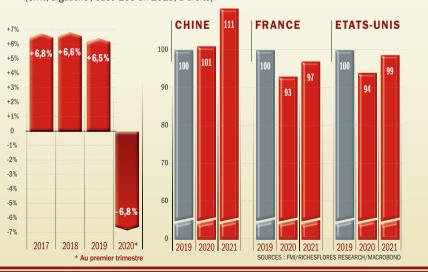
A Pékin, à
l'heure de pointe,
le 23 avril.
La ville reprend
son rythme,
mais l'accès est
réglementé
et l'usage
d'applications
qui permettent
de « tracer » tout
individu porteur
du virus est
généralisé.

« La vie reprend doucement son cours, atteste Chen Ling, employé de bureau à Pékin, où les entreprises ont globalement rouvert depuis fin février. La plupart des restaurants restent fermés ou proposent de la vente à emporter. » Une quarantaine est imposée dans la capitale chinoise à toute personne arrivant d'autres provinces du pays... « Impossible d'entrer dans Pékin sans respecter cette règle. La ville est fermée à double tour », confirme un Français sur place. Partout en Chine, les accès aux lieux de travail sont régulés



pour accéder à ces bureaux. « Sans compter une prise de température imposée. » Ainsi que l'usage généralisé d'applications sur mobile (lire encadré page 40).

Depuis mi-mars, et après une fermeture générale de 6 à 8 semaines (affectant près de 300 millions ▶▶▶



En couverture

▶▶▶ d'élèves et étudiants), certaines écoles assurent à nouveau des cours en présentiel. « Les règles barrières sont très strictes, les élèves sont obligatoirement équipés de masques et de visières, relève Chen Ling. C'est une réouverture progressive, par territoire. » Ainsi, à Wuhan, d'où est partie l'épidémie, les lycées - fermés depuis fin janvier – ont été autorisés à rouvrir le 6 mai seulement. Le qaokao (l'examen national d'entrée à l'université) a par ailleurs été reporté de plusieurs semaines, à début juillet.

Sur le plan économique, la banque centrale chinoise va accorder aux établissements bancaires une nouvelle ligne de crédits spéciaux de 40 milliards d'euros pour les encourager à prêter à un taux d'intérêt avantageux aux entreprises « stratégiques ». Celles qui produisent ou participent au transport de matériel médical sont exemptées de TVA, tandis que des réductions de taxes sont généralisées aux PME les plus durement touchées. Enfin, de nombreuses mesures économiques et fiscales - dont une baisse des loyers

Xi Jinping, plus dictateur que jamais



La gestion de l'épidémie permet au président chinois de consolider l'emprise du Parti communiste sur la population.



i Jinping, l'indétrônable... Alors que beaucoup le disaient affaibli au début de l'épidémie, l'hyperprésident chinois sort au contraire renforcé de cet épisode sanitaire hors norme. « Ce n'est pas Li Keqiang, son Premier ministre, aui peut le fragiliser. Ni personne d'autre au sein du bureau politique du Parti communiste chinois, estime le sinologue Jean-Pierre Cahestan, Aucune force n'est actuellement assez soudée pour mettre en difficulté Xi Jinping. »

Plus globalement, la gestion de l'épidémie a permis de consolider l'emprise du PCC - qui compte 90 millions de membres encartés - sur la population. Cette armée de « volontaires » du parti quadrille désormais chaque rue, chaque entrée d'immeuble du pays, pour s'assurer qu'aucun porteur du virus ne circule librement. L'enjeu est aussi sanitaire que politique. A la faveur de la crise, le régime cherche en effet à renforcer « la surveillance mutuelle » entre

individus, selon les propres mots de Xi Jinping. Et ce, à tous les échelons de la société, au détriment des libertés individuelles. Pour repérer les déplacements des cas suspects, le régime a ainsi mis en place un QR code obligatoire, que chaque usager doit télécharger sur son téléphone mobile avant de renseigner son nom et son numéro de pièce d'identité. A Pékin, un kit de santé numérique complète ce dispositif. « C'est une application qui prouve que son détenteur est en bonne santé et a bien respecté les mesures d'isolement », précise le magazine local The Beijinger. Des drones, équipés de caméras thermiques, sont également déployés dans le ciel des grandes villes. Ce cyber-modèle de surveillance sanitaire inédit offre - ou non - l'accès aux parcs, aux restaurants, aux résidences, aux centres commerciaux, etc. Et permet de contrôler scrupuleusement les allées et venues, mais aussi les comportements, de 1,4 milliard d'habitants... Il complète l'arsenal technologique de profilage et de notation des masses (selon un système de crédit social) que déploie le régime depuis plusieurs années. P. T.

pour les commerçants individuels sont à l'étude afin de soutenir la consommation intérieure, moteur de la croissance chinoise. Une exemption d'impôt sur le revenu devrait même être accordée à l'ensemble du personnel médical, selon le service économique de l'ambassade de France en Chine.

Consommateurs nerveux

Business as usual? Pas tout à fait. La situation sur place demeure fragile et les autorités sanitaires redoutent une nouvelle vague massive de contaminations. « La volatilité reste très importante, mais on note que la consommation repart plus lentement que l'activité industrielle », précise François Candelon, spécialiste du marché chinois au Boston Consulting Group. En témoigne le secteur des services (hôtels, restaurants, etc.), en recul de 50%. Lors des vacances d'avril, à l'occasion de la Fête des morts, une majorité de Chinois (64%) ont boudé les sites touristiques ouverts, préférant rester chez eux. Mêmes difficultés pour le transport aérien domestique et le secteur du luxe. « Les autorités ont tenté d'encourager le retour à un comportement habituel en matière de dépenses, mais les consommateurs sont nerveux, confirme Mark Williams, analyste Chine au cabinet londonien Capital Economics. Le marché du travail s'est par ailleurs fortement contracté... Le rebond est plus lent que prévu. » Pour autant, « le patient chinois se relève ». Il apparaît même en pleine forme, comparé aux Etats-Unis et à l'Europe.

Face à ce repli des démocraties occidentales, Zhongnanhai (l'Elysée local) en profite pour déployer une diplomatie humanitaire inédite, en venant au chevet de plusieurs pays gravement atteints (lire page 46). Italie, Serbie, Portugal... Idem pour les pays africains, à qui Pékin – avec l'aide de ses grands groupes - multiplie les dons d'équipements médicaux pour renforcer son influence. « La Chine passe clairement à l'offensive », constate Joseph Nye, théoricien américain des relations internationales à la Kennedy School of Government d'Harvard. Pour cet ancien secrétaire adjoint à la Défense sous Clinton, si le régime a

'est reparti de plus belle! Deux mois après la fin du confinement obligatoire à Shanghai, il est de bon ton d'évoquer la crise du Covid-19 comme s'il ne s'agissait que d'une simple péripétie. Pour les Occidentaux, encore sous le choc, cette résilience à grande vitesse peut paraître étrange. « Pas ici! On redouble d'énergie, convaincus que l'on va vite rattraper le temps perdu », explique Feng Huang, président de l'agence de pub FF Shanghai (Fred & Farid). Alors que le bureau parisien reste déserté, les 50 salariés de l'agence dans l'empire du Milieu ne portent même plus de masques et sont

Tencent, Alibaba, Vivo et Myzone (boisson vitaminée de Danone), notamment. « Aucun annonceur n'a renoncé à ses investissements publicitaires. Ils ne veulent pas perdre des parts de marché dans un environnement très concurrentiel. Nous avons même de gros lancements prévus à destination du grand public », se réjouit Feng Huang. Alors même que les déplacements étaient encore interdits, les grandes marques

en train de préparer les prochaines campagnes de leurs clients locaux : préparaient le rendez-vous du déconfinement. « Dès les premiers jours, il y avait la queue devant les magasins lkea et devant la boutique Hermès, les clients étaient impatients de consommer », raconte le publicitaire. Il explique même qu'il gardera un assez bon souvenir de cette période car il a remporté un beau contrat avec la marque australienne de savons liquides et désodorisants de luxe Aésop.

Fred & Farid redémarre en trombe à Shanghai

Fini, depuis deux mois, les masques pour les 50 salariés en Chine de l'agence de pub. «Ici, on redouble d'énergie!»

« Nous avons exclusivement travaillé avec des outils tels que Zoom, WeChat Work, Ting Talk et Telegram », raconte Feng Huang. Même la présentation du projet au client s'est faite par visioconférence. « Avec nos bureaux à Paris, Los Angeles et New York, et plusieurs de nos clients à Hong-kong et Pékin, nous avons l'habitude d'utiliser ces outils au mieux pour qu'ils témoignent de notre enthousiasme et de notre

énergie. » S'il convient que des secteurs d'activité comme la restauration commerciale, par exemple, connaissent un redémarrage plus lent, le patron de FF pour la Chine affirme que la période d'épidémie a même renforcé les entreprises qui œuvrent dans la livraison, l'e-commerce et les jeux vidéo, « des secteurs d'activité dans lesquels la plupart de nos clients sont déjà présents ». J.-F. A.





lancé ce vaste programme humanitaire, « c'est aussi pour tenter de modifier le récit de son échec au début de l'épidémie ».

Droit dans ses bottes, le président Xi Jinping s'est lancé dans un soft power agressif. Plusieurs ambassadeurs chinois, nouveaux faucons du régime (lire page 47), n'hésitent pas à critiquer vertement « l'impréparation » des gouvernements européens. A Pékin, les médias officiels sont sommés de multiplier les reportages positifs sur l'action chinoise. Et pas une voix dissidente ne doit venir interroger la gestion de la crise. « La censure est aussi forte qu'à l'époque de l'épidémie du Sras en 2003 », relève Jean-Pierre Cabestan, professeur de sciences politiques à l'Université baptiste de Hong-kong. Pékin est engagé « dans une guerre mondiale de l'image ». L'enjeu: imposer un storytelling qui fait la part belle à la supposée « réactivité » du régime et à l'agilité des entrepreneurs locaux pour surmonter la crise. La tech chinoise est aussi en première ligne. On ne compte plus le nombre d'applications locales qui permettent de « tracer » tout individu porteur du virus (lire page 45). « Cette épidémie confirme, et même renforce, le leadership de la Chine sur des segments stratégiques comme l'intelligence artificielle ou le big data », estime l'universitaire français.

Une «prédation» tous azimuts

Aussi inattendue que violente, cette crise sanitaire rebat donc les cartes et pourrait accélérer le basculement du monde vers la Chine. Un point qu'anticipe clairement le Quai d'Orsay dans une étude de son Centre d'analyse, de prévision et de stratégie (Caps). Le document prédit une montée en puissance chinoise tous azimuts. Au programme : une « pré-

dation diplomatique (nouvelles alliances), mais aussi économique (rachat d'entreprises fragilisées), technologique (diffusion anticipée de technologies ou d'applications nouvelles), politique (informations manipulées et narratifs triomphants) ». Rien que ça! Outre-Manche, l'inquiétude est tout aussi palpable. Selon le quotidien *The* Guardian, les services de renseignement britanniques appellent à la mise en place de contrôles plus stricts sur les industries et secteurs sensibles. Objectif: limiter les opportunités offertes aux investisseurs chinois de profiter de la crise économique post-épidémie pour s'emparer d'entreprises clés. Visiblement, cet assaut chinois si redouté a déjà commencé: Citic, un fonds d'investissement XXL piloté par Zhongnanhai, vient de racheter 57% des parts de Medea, le plus important groupe de presse tchèque. Pierre Tiessen

APRÈS L'USINE, LE LABO DU MONDE

La Chine ne se contente plus de fabriquer, elle innove, crée, bien décidée à conquérir le monde. Et à imposer sa technologie. Loin d'être un frein, la nature du régime.

dictatorial, a permis une gestion efficace de la pandémie, et, relevé de la crise du Covid-19 avant les autres continents, le géant asiatique entend avancer un peu plus ses pions. Une revanche amorcée de longue date, quand Deng Xiaoping a rouvert l'Académie des sciences de Pékin. Aujourd'hui, la Chine forme huit fois plus d'ingénieurs que les Etats-Unis.



En quelques années, la Chine a changé de dimension. Derrière ses fleurons technologiques, elle a patiemment créé les structures de recherche nécessaires à leur rayonnement.

n 2019, selon l'Office européen des brevets, la Chine a déposé davantage de demandes que la France. Huawei, le géant chinois des télécoms, domine le podium avec 3524 demandes, devant les coréens Samsung (2858) et LG (2817). A l'échelle mondiale, la Chine a dépassé le Japon et talonne les Etats-Unis. Si elle continue sur sa lancée, elle sera bientôt le premier déposant mondial de brevets, selon l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle).

Cette montée en puissance technologique n'est pas vraiment une surprise. Les groupes chinois, notamment dans la high-tech et en particulier dans les télécoms, se sont imposés partout dans le monde avec des appareils technologiquement compétitifs. Derrière Huawei, la Chine peut s'enorgueillir d'une cohorte d'entreprises comme Oppo (téléphonie), Alibaba (grande distribution et finance), ZTE (télécoms), BOE Technology Group (premier fabricant mondial d'écrans plats devant Samsung), Xiaomi (téléphonie), Baidu (moteur de recherche)... Elle investit considérablement dans les transports avec BYD (batteries) ou Ningbo Geely (automobile), qui sont également d'importants déposants de brevets.

Mais la high-tech n'est qu'une partie de la puissance chinoise. Méthodiquement, la Chine a investi tous les champs de la connaissance. En 2015, elle est récompensée par l'attribution du prix Nobel de médecine pour la découverte d'un traitement contre la malaria. En 2003, elle avait



Liu Yang, première astronaute chinoise en 2012. La Chine est devenue l'an dernier la première puissance spatiale mondiale en nombre de lancements.

réussi son premier vol spatial habité, mais la communauté internationale ne s'était guère émue de cette « prouesse » intervenant quarante-deux ans après le vol de Youri Gagarine. Qu'importe, la Chine poursuit son effort et fait décoller la première taïkonaute en 2012 à bord d'une fusée Longue Marche. En 2019, elle est devenue la première puissance spatiale mondiale en nombre de lancements, devant les Etats-Unis, la Russie et l'Europe.

En quelques années, la Chine a changé de dimension. Elle était un géant technologique, elle est désormais une puissance scientifique de premier plan. Le monde de la recherche s'en est brutalement rendu compte en 2017, lorsque Pékin a réussi une première mondiale : la transmission d'un signal par intrication quantique sur plus de 1200 kilomètres, ce que les Européens et les Américains n'arrivaient à faire que sur de toutes petites distances.

Relance il y a quarante ans

L'efficacité actuelle de la science chinoise est le résultat d'un travail de longue haleine commencé au siècle dernier. En 1922, le philosophe chinois Feng Youlan publiait un pamphlet au titre provocateur : *Pourquoi la Chine n'a pas de science*. Tout en reconnaissant que le pays avait joué un grand rôle dans la technologie (la boussole, la





poudre à canon, le papier...), il souhaitait expliquer pourquoi il avait été absent de la révolution scientifique européenne. Deng Xiaoping a bien compris l'enjeu et, dès son arrivée au pouvoir, il rouvre l'Académie chinoise des sciences et les universités. Entre 1978 et 2018, 5,86 millions de Chinois partent suivre des études supérieures aux Etats-Unis et en Europe.

L'université de Tsinghua à Pékin, l'une des plus prestigieuses du pays, arrive au 43e rang du classement de Shanghai, juste devant Sorbonne Université. Elle compte 3100 enseignants et 36000 étudiants, dont plus de 19000 en troisième cycle, autant que Harvard. Selon les calculs du World Economic Forum, la Chine a formé 4,7 millions d'ingénieurs et de scientifiques en 2016 quand les Etats-Unis n'en sont qu'à 568000. Soit huit fois plus. Paul Loubière

La Chine talonne les Etats-Unis en nombre de dépôts de brevets. FIle forme désormais huit fois plus d'ingénieurs et de scientifiques que son rival.

Le grand bond en avant de la pharma

Le plan santé veut passer du « made in China » au « made by China ». En investissant en masse.

ette image a fait le tour du monde. Début mars, la générale Chen Wei, membre de l'Académie des sciences médicales militaires chinoise - et patronne de l'Institut de virologie de Wuhan – se faisait injecter, avant même les essais cliniques, la première dose d'un supposé vaccin contre le Sars-CoV-2. La virologue, réputée pour ses travaux sur le virus Ebola et le Sras, posait en treillis militaire, devant le drapeau chinois. Fake news? Possible. Propagande, surtout, sur la puissance de la pharmacopée du pays.

L'industrie pharmaceutique chinoise n'est pas seulement la première usine des principes actifs au monde. Avec un marché local de 120 milliards de dollars, selon le cabinet Igvia, la Chine est le deuxième marché mondial, derrière les Etats-Unis. Depuis des années, les laboratoires occidentaux s'v précipitent. Depuis 2015, dopé par la planification, ce secteur est même devenu stratégique. « Il y a clairement l'ambition politique d'être plus qu'un simple fournisseur, de monter en gamme et de jouer dans la cour des grands », dit Antoine Bondaz, expert de la Chine à la Fondation pour la recherche stratégique.

Le XIIIe plan (2016-2020) a d'abord orienté les biotechs chinoises sur les pathologies le plus porteuses : oncologie, diabète, vaccins... En 2017, un plan de développement a gravé les objectifs : un taux de croissance de 15% l'an, pour atteindre 4% du PIB en 2020. « Quant au plan santé 2020-2030, il n'a qu'un objectif: garantir la souveraineté sanitaire chinoise, une manne que seule l'industrie nationale doit capter. L'idée n'est plus le made in China, mais le made by China, par des géants nationaux partis pour conquérir le monde. »

Cette fin justifie des movens : entre 2018 et 2023, les investissements en R&D de la pharmacie chinoise, selon Frost & Sullivan, devraient croître de 23% l'an, contre 4,5% au niveau mondial. En quinze ans, la valorisation en Bourse des dix premiers laboratoires a grimpé de 23% (113 milliards de dollars). Sinopharm, Hengrui Medicine, Qilu... pour bâtir ces ténors, la Chine s'est escrimée à attirer les talents étrangers. Tout en poussant les siens à se former dans les meilleures universités du monde.



« La pharmacie est une industrie aux cycles longs, pointe Cédric Mazille, expert du secteur à PwC. Mais, dans dix ans, il y aura un Chinois dans le Top-10. Ils ont les moyens de se concentrer sur l'innovation. Contrairement aux acteurs historiques, ils n'ont pas à gérer des portefeuilles issus du passé. »

De quoi inquiéter la concurrence. Fin 2019, pour la première fois, la FDA américaine a donné son feu vert à un traitement innovant pour les cancers du sang mis au point par BeiGene, biotech pékinoise dont l'américain Amgen avait jugé bon, quelques jours plus tôt, de prendre 20% du capital. **Thuy-Diep Nguyen**

Pékin savoure sa revanche dans la voiture électrique

La Chine a la mainmise sur la production de batteries et sur les matières premières entrant dans leur fabrication. Une dangereuse dépendance pour le reste du monde.



Ligne de production de batteries à Huaibei (est de la Chine), le 30 mars. Le chinois CATL génère déjà près d'un quart de l'offre mondiale de batteries pour véhicules, son compatriote BYD, 13%.

colos, les Chinois? Les pourfendeurs de la voiture à essence ou diesel veulent le croire, tant Pékin apparaît volontariste dans la politique pro-électrique. A l'horizon 2025, Pékin veut que les modèles électrifiés (électriques, hybrides rechargeables et véhicules à hydrogène) représentent 7 millions d'unités, soit 20% du marché total escompté. Contre 1,24 million (5% des ventes) l'an passé. L'objectif semble certes difficilement atteignable aux yeux des experts. Mais qu'importe! La Chine n'en absorbe pas moins dès aujourd'hui la moitié des ventes de modèles électrifiés dans le monde.

Pékin est-il soudain devenu « vert »? La priorité donnée à l'électrique par la dictature communiste ne tient pas seulement aux impératifs écologiques, loin de là. Le régime veut avant tout affranchir le pays de sa trop forte dépendance vis-à-vis du pétrole importé, alors qu'il regorge de charbon... avec lequel fonctionne la très grande majorité de ses centrales thermiques qui alimentent les véhicules électrifiés.

L'indépendance énergétique n'est pas la seule préoccupation de Pékin, qui compte aussi profiter stratégiquement de la transition écologique pour susciter une grande industrie automobile, qu'il a échoué à créer avec les véhicules traditionnels à essence (ou diesel). A travers la technologie balbutiante des électriques, il espère une belle revanche. Avec plusieurs points forts. En premier lieu, la production de batteries, clé de voûte de l'électrification, qui met la plupart des constructeurs étrangers à sa merci. Le chinois CATL génère déjà près d'un quart de l'offre mondiale de batteries pour véhicules, son compatriote BYD 13%, selon le Center for Automotive Research (CAR). CATL construit même une usine en Allemagne, pour

Volkswagen, Daimler et BMW. C'est le monde à l'envers, alors que, depuis l'ouverture de la Chine au milieu des années 1980, les constructeurs allemands inondaient le pays de leurs véhicules. CATL équipe déjà les nouvelles voitures zéro émission du groupe PSA. Une bonne affaire pour le consortium chinois : les batteries « coûtent de 8 000 à 10 000 euros », affirme Guillaume Clerc, responsable du projet 208 chez Peugeot. Soit presque la moitié du coût total d'un véhicule.

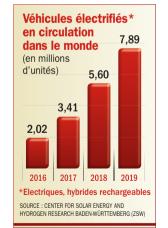
Contrats avec BMW et VW

« Les deux tiers des capacités mondiales des batteries se trouveront bientôt en Chine », constate Laurent Petizon, d'Alix Partners. Car même les fabricants japonais ou coréens produisent dans ce pays. Les batteries en elles-mêmes ne suffisent pas. Pékin contrôle aussi en amont les... matières premières. Les chinois Ganfeng et Tianqi assurent près du tiers de la production mondiale de lithium, selon l'agence Bloomberg. Une batterie de véhicule électrique en demande plus de 20 kilos. BMW a d'ailleurs signé fin 2019 un contrat sur cinq ans avec Ganfeng pour assurer ses futurs approvisionnements. Et ce, quelques mois après l'accord sur dix ans passé par Volkswagen. Les firmes chinoises contrôlent par ailleurs la moitié au moins de la production de cobalt - également indispensable - de

la République populaire du Congo, laquelle génère 70% de la production mondiale. La Chine dispose aussi de 80% des capacités mondiales de raffinage de ce cobalt.

Avec l'objectif draconien de baisser les émissions de CO₂ de 37,5% entre 2021 et 2030, obligeant les constructeurs à électrifier au moins un quart des véhicules, Bruxelles ne va-t-il

pas étouffer la filière automobile européenne, la contraindre à devenir dépendante des fournitures chinoises? Le calcul de Pékin relève d'une haute et habile stratégie à long terme. Alain-Gabriel Verdevoye





En pointe sur toute la ligne dans les télécoms

Fabricants de smartphones, éditeurs d'applications ou opérateurs... Les acteurs chinois profitent de la crise pour prendre de l'avance dans la collecte de données et la 5G.

how must go on. » Alors que plus de la moitié de la planète est confinée, les principaux constructeurs de smartphones chinois occupent le vide. Et, désormais, la domination chinoise ne passe plus seulement par le *hardware*, mais aussi par le software. Pour la première fois, une application, TikTok, séduit massivement en dehors de l'empire du Milieu, surtout les préadolescents. S'il ne communique aucun chiffre, le site spécialisé Sensor Tower (un cabinet qui analyse les données du Net) table sur 65 millions de téléchargements dans le monde, alors que la plateforme comptait déjà 800 millions d'utilisateurs en janvier, selon DataReportal. Un succès monstre pour son propriétaire Byte-Dance, alors que WeChat (une messagerie grand public) s'était cassé les dents à l'étranger malgré le recours aux services de la star du football Lionel Messi.

Et la nouvelle application « Close contact detector », développée par China Electronics Technology Group Corporation (CETC) pour lutter contre la pandémie, va permettre aux Chinois de prendre une avance considérable en matière de collectes de données et d'analyses des usages.

Les fabricants Huawei et Xiaomi profitent même de l'épidémie pour

pousser leur avantage. Ils n'ont pas dérogé à leurs plans et ont lancé des nouveaux smartphones 5G très performants durant des « keynotes » en ligne. Le P40 Pro de Huawei - même interdit de Google - impressionne ainsi par sa qualité de photographie avec 4 objectifs Leica, dont un à 50 mégapixels. La firme, accusée d'espionnage, est considérée comme une référence dans la photo sur mobile. Sans compter que les Mi 10 de Xiaomi, les nouveaux P40 de Huawei, ou les OnePlus 8

sortis récemment sont tous compatibles avec la 5G.

L'arrêt des usines chinoises en janvier et février n'a pas empêché la commercialisation de ces smart-

La plateforme de partage de vidéos TikTok. Avec ses 800 millions de fans, c'est la première application chinoise à séduire en masse hors de Chine.

phones, tandis qu'Apple a dû reporter de quelques semaines la présentation de son nouvel iPhone SE et qu'il faudra attendre la rentrée pour son premier terminal 5G. « Alors au'il est très important pour les constructeurs de garder une gamme en mouvement avec des lancements tous les trimestres », relève Anshul Gupta, analyste pour Gartner. « C'est bien simple, ajoute Thomas Husson, analyste pour Forrester, on a l'impression que, malgré l'épidémie de coronavirus, les constructeurs chinois fonctionnent comme si tout était business as usual. »

En France, Huawei s'est contenté de décaler la date de lancement de ses nouveaux smartphones de miavril à début mai. « Toutes les usines ont redémarré en Chine aujourd'hui, note François Hernandez, vice-président en charge des ventes en France. Nous n'avons plus aucun problème de production, la cadence est la même qu'avant la crise du coronavirus. » Et pour rattraper le temps perdu, les téléphones sont désormais envoyés par avion.

1400 milliards programmés

Concernant la 5G, la Chine, freinée dans son expansion à l'étranger (Donald Trump voit derrière les antennes 5G de Huawei les services chinois), a décidé de déployer cette technologie massivement sur son territoire. « Début mars, un comité du Parti communiste chinois a annoncé des mesures afin de relancer l'économie, remarque Sylvain Joandel, analyste pour Fabernovel à Singapour. La 5G en bénéficiera. D'ici à 2030, 1400 milliards d'euros seront investis, le déploiement prévu des antennes ayant du retard. Ils ont même décidé d'accélérer, avec le déploiement de 500000 stations de base 5G d'ici à fin 2020 par China Mobile, China Unicom et China Telecom, les trois opérateurs qui sont des entreprises d'Etat et détiennent 90% du marché domestique. » En France, l'attribution des fréquences a été reportée.

Adrien Schwyter

CÉOPOLITIQUE, LE SHOW ET LE FROID

Capable de produire des millions de masques à vitesse grand V, la Chine s'enorgueillit aussi de proposer ses services partout sur la planète. Une opportunité pour Pékin de montrer sa puissance, d'exalter le nationalisme, face à un monde occidental affaibli. Sans rendre des comptes à la communauté internationale sur son rôle dans la crise sanitaire.



Equipe médicale à l'aéroport de Guangzhou avant son embarquement pour la Serbie, le 21 mars. Pékin jubile : 80 pays ont passé commande de matériel à la Chine.

Une diplomatie sanitaire à plein régime

Approvisionnements pour l'Europe, le Moyen-Orient et même New York... La solidarité chinoise s'est muée en un véritable outil de propagande.

undi 6 avril, un gros-porteur en provenance de Chine atterrit sur l'aéroport de Tel Aviv. A son bord, 20 tonnes de matériel médical, dont 900 000 masques et un demi-million de blouses. Onze autres avions-cargos vont suivre. Israël – comme la plupart des Etats membres de l'Union européenne – fait partie des quelque

80 pays à avoir passé commande à Pékin. En quelques semaines, la Chine est devenue la pourvoyeuse mondiale d'équipements sanitaires. Les autorités chinoises ont vu l'opportunité de faire du business, mais aussi de jouer les mécènes, en multipliant les dons ostentatoires aux victimes du Covid-19. Des médecins ont été envoyés en Iran et en Irak. Selon l'agence Chine Nouvelle, 54 pays d'Afrique ont reçu chacun 20000 kits de test et 100000 masques de la part de Jack Ma, milliardaire et membre du Parti communiste chinois (PCC). L'Italie et l'Espagne ont été approvisionnées en médicaments et personnels soignants, au moment où l'Allemagne et la République tchèque interdisaient toute exportation de matériel de protection. « Le soleil vient toujours après la tempête », a assuré, patelin, le président Xi Jinping à Pedro Sanchez, le chef du gouvernement espagnol. Le 31 mars, le journal China Daily signalait que le premier d'une série de 22 avions avait atterri à New York « pour aider les Etats-Unis ».

Habilement mise en scène, la solidarité chinoise est devenue un vrai outil de propagande. « A l'arrivée de chaque vol, les chaînes italiennes d'information ont diffusé des images en continu, ce qui a fini

BYD, le constructeur auto devenu numéro un mondial du masque

En un temps record, le géant chinois a créé la plus grande usine de production au monde de protections pour le visage.

epuis le début de la pandémie, le groupe BYD (« Build Your Dreams ») n'a peut-être jamais aussi bien porté son nom. En un temps record, ce géant spécialisé dans l'automobile et la fabrication de batteries a créé la plus grande usine de masques au monde. Capable d'en fournir aujourd'hui 10 millions par jour, BYD a installé dès le 8 février des lignes de production dans un de ses parcs industriels à Shenzhen avec l'aide de plus de 3 000 ingénieurs du groupe. Ce dernier assure également que 90% des 1 300 pièces nécessaires pour concevoir ces chaînes sont produites par l'entreprise.

BYD, qui compte parmi ses actionnaires le milliardaire américain Warren Buffett, n'est toutefois pas le seul

constructeur automobile à avoir réorienté son activité. C'est notamment le cas de SGMW et de Saic Motor, qui fabriquent eux plus de 2 millions de masques chaque jour. Ces reconversions express ont permis à Pékin de faire passer sa production journalière de masques de 20 millions en 2019 à plus de 120 aujourd'hui. A. I.

d'écorner l'image de l'Europe », atteste Marc Lazar, historien spécialiste de la Péninsule à Sciences-Po. Pékin jubile. Le Quotidien du Peuple glorifie « la route de la soie de la santé ».

Dès novembre 2017, le Congrès du PCC avait acté que le pays devait « continuer à jouer le rôle de grand Etat responsable (...) sur les questions internationales majeures et sur les sujets de crise ». Quoi de mieux que le coronavirus? Chercheur à la Fondation pour la recherche stratégique, Antoine Bondaz confirme « une volonté d'utiliser pleinement la diplomatie sanitaire comme outil d'influence ». Avec l'Organisation mondiale de la santé comme alliée. Le politologue pointe les dons généreux faits à l'institution genevoise et « l'utilisation de tous les leviers diplomatiques » pour s'assurer à sa tête un directeur général complaisant. Résultat, les Chinois profitent à plein de la pandémie, « tout en tentant, poursuit l'expert, de faire oublier leurs responsabilités dans l'épidémie et de minimiser leurs erreurs dans la gestion initiale du Covid-19 ».

Equipements défectueux

Mais leurs partenaires, un temps naïfs, ne sont plus dupes de cette « diplomatie du masque ». Tandis qu'Emmanuel Macron a exprimé des « doutes » et Donald Trump des « soupçons » sur la transparence de Pékin, l'ancien Premier ministre roumain et président du groupe centriste Renew au Parlement européen, Dacian Ciolos, enrage contre « une attitude bien peu diplomatique, et plutôt agressive. Je vous rappelle que, début février, l'Union européenne a envoyé plus de 50 tonnes de matériel médical en Chine, sans pour autant faire de tam-tam médiatique ».

Plus furieux encore, ces pays qui ont reçu des équipements défectueux. Des masques (600 000 pour les Pays-Bas, 2 millions pour la Finlande). Des tests inopérants aussi : 50 000 pour l'Espagne, 300 000 pour la République tchèque et 1,2 million pour la Slovaquie, dont le Premier ministre a conspué « du matériel juste bon à jeter dans le Danube ». C'était le 1er avril, juste avant le pont aérien avec Tel Aviv. Sabine Syfuss-Arnaud

Les faucons 2.0 de la com' à l'offensive

Les diplomates chinois font feu de tout bois pour discréditer l'Occident : fake news, tweets, opérations de désinformation...



Lu Shaye, ambassadeur de Chine à Paris. Il incarne une génération de diplomates chinois, friands des réseaux sociaux et de polémiques. Le Quay d'Orsay l'a rappelé à l'ordre.

ela a été le dérapage de trop. Quarante-huit heures à peine après la publication d'un texte au vitriol sur le site de l'ambassade de Chine en France accusant les personnels soignants des Ehpad d'avoir « abandonné leurs postes », Jean-Yves Le Drian, le ministre des Affaires étrangères, a eu la main ferme en convoquant en urgence, le 14 avril, l'ambassadeur de Chine en France, Lu Shaye. « La ligne rouge a été clairement franchie, un rappel à l'ordre était nécessaire », confie un cadre du Quai d'Orsay. Et pour cause, depuis le début de l'épidémie de coronavirus, l'ex-ministère français de la Coopération, qui abrite l'ambassade chinoise, s'est transformé en une « véritable usine à fake news », selon le même diplomate français, en approuvant par exemple des tweets qualifiant de « fascistes » les médias français. « La Chine s'est lancée dans une vaste opération de désinformation visant à réécrire l'histoire à son avantage et à louer son modèle par tous les moyens », observe Antoine Bondaz, chercheur à la Fondation pour la recherche stratégique. Et si Pékin se montre très prolixe sur le front de la critique de l'Occident, il garde bien ses secrets. L'opacité reste totale concernant par exemple l'activité du laboratoire P4 de Wuhan, suspecté d'avoir laissé « s'échapper » le Covid-19.

« Discours de cow-boys »

En première ligne de cette guerre de la com', Lu Shaye, 55 ans, incarne une nouvelle génération de diplomates chinois 2.0, friands des réseaux sociaux et de polémiques. Ce « faucon », vice-maire de Wuhan entre 2014 et 2015, est même l'un des théoriciens de la nouvelle stratégie de Pékin. « Il a dirigé le centre de réflexion du bureau des affaires étrangères du Parti communiste, souligne Antoine Bondaz. Il a pensé avec d'autres cette approche plus agressive qui a notamment débouché sur l'utilisation massive de Twitter par les ambassades chinoises depuis 2019. »

Autre « diplo » au sang chaud à avoir fait preuve d'un nationalisme exacerbé: Zhao Lijian, 47 ans, porteparole du ministère des Affaires étrangères. Le 13 mars, il a émis l'hypothèse que l'armée américaine soit responsable de la pandémie. A l'été 2019, il s'était aussi fait remarquer en échangeant des noms d'oiseaux sur Twitter avec l'ancienne conseillère de Barack Obama, Susan Rice. « Lijian et Shaye sont ceux qui sortent du lot, mais ils sont loin d'être des cas isolés, précise le même diplomate français. On voit aujourd'hui plusieurs ambassadeurs chinois, dont certains en poste dans des petits pays, tenir des discours de cow-bous. »

En couverture



Responsable, mais pas coupable!

Les plaintes se multiplient contre la Chine, à l'origine de la pandémie. Peu de chances qu'elles aboutissent.

lors que le Covid-19 continue de faire des ravages, l'heure des comptes a déjà sonné pour le Parti communiste chinois (PCC). De l'Etat américain du Missouri, qui a porté plainte contre la Chine pour avoir dissimulé l'épidémie, au think tank britannique Henry Jackson Society, qui réclame à Pékin des dommages et intérêts, en passant par la très respectée chercheuse Valérie Niguet, laquelle juge la question des réparations « légitime », le monde attend que le régime de Xi Jinping paie la facture de la pandémie.

A vrai dire, il n'y a là rien d'étonnant tant la gestion de la crise par le PCC, mêlant désinformation et intimidation, s'est révélée désastreuse. Preuve en est le silence coupable des autorités, qui ont attendu le 23 janvier pour mettre sous cloche Wuhan alors que les premiers cas de contamination remontaient au mois



de novembre 2019. Et laissé des millions de Chinois prendre l'avion pour fêter le Nouvel An. Puis le parti unique n'a rien trouvé de plus pressant que de museler le docteur Li Wenliang, premier lanceur d'alerte sur l'apparition du coronavirus. Arrêté en janvier pour diffusion de « fausses nouvelles », il s'est imposé aux yeux du monde comme le mar-

Docteur Li
Wenliang,
premier lanceur
d'alerte sur
l'apparition
du coronavirus.
Arrêté en janvier,
le médecin,
dont la mort
a été annoncée
en février, a été
muselé par
la dictature
chinoise.

A la gare de Hankou, à Wuhan, le 8 avril. Les autorités ont attendu le 23 janvier pour mettre la ville sous cloche, alors que les premiers cas de contamination remontaient à novembre 2019.

tvr de la dictature chinoise. A cela s'ajoutent les pressions exercées par la Chine pour que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ne requalifie pas rapidement l'épidémie en urgence sanitaire mondiale. Et que dire du bilan ridiculement faible des victimes communiqué par Pékin. Accusé de truguer les chiffres, le pouvoir a mis au point une méthode de comptage décrite par le chercheur Mathieu Duchâtel comme une « aberration statistique ». Et puis. et puis, et puis... La liste des mensonges et dissimulations du régime est loin d'être exhaustive.

Enquête internationale

L'énumération de ces forfaits pose aujourd'hui plusieurs questions. Pékin peut-il réellement rendre des comptes à la communauté internationale? Comment le bureau politique du PCC réagira-t-il à ce procès instruit en premier lieu par les Etats-Unis et leurs alliés? « La Chine ne pourra échapper à cet examen approfondi de la vérité, mais il y a très peu de chances qu'elle réponde de ses actes », observe l'ex-ministre des Affaires étrangères Hubert Védrine. Plusieurs pays (Etats-Unis, Australie, Royaume-Uni...) ont pourtant demandé la mise en place d'une enquête internationale sur l'origine de l'épidémie, mais cette voie semble aujourd'hui bien incertaine. « Vous imaginez que la Chine accueille des enquêteurs internationaux et coopère en toute transparence avec eux, c'est difficilement pensable, juge l'expert en géopolitique François Heisbourg. Les grandes puissances ne rendent pas de compte, elles ne le font que si elles y sont contraintes par la force. » Dans ce sens, les chances que la Cour pénale internationale ou la Cour internationale de justice entrent dans la danse paraissent hypothétiques. En revanche, la perspective d'un durcissement de la guerre économique mondiale, avec l'imposition de taxes sur les produits chinois pour « payer les dégâts », n'est peut-être pas à exclure.

Antoine Izambard

LEADERS

©The Economist

ékin fait de sa victoire sur l'épidémie de Covid-19 un triomphe national. Il en attribue le mérite à la force du régime de parti unique. Et certains en concluent que la Chine sera la grande gagnante de la crise sanitaire. Ils estiment que l'on se souviendra de la pandémie non seulement comme un désastre humain, mais aussi comme le moment d'une distanciation géopolitique avec l'Amérique. Cela est dû en partie au fait que Donald Trump se refuse mener le combat mondial contre le virus. Le fait que l'occupant de la Maison-Blanche exclut ainsi de prendre ses responsabilités ne peut qu'encourager Pékin à élargir son influence.

Y parviendra-t-il? Rien ne le garantit. Tout d'abord, nul ne sait si le bilan chinois face au virus est aussi impressionnant que l'affirment les autorités - ou plus convaincant que celui de démocraties telles que la Corée du Sud ou Taïwan. Finira-t-on par féliciter les autorités chinoises d'avoir stoppé la propagation du virus, ou par leur reprocher d'avoir arrêté les médecins de Wuhan qui, les premiers, avaient donné l'alerte? Autre problème : la propagande souvent grossière de Pékin. Certains responsables colportent des théories fumeuses prétendant que le virus est une arme biologique américaine. D'où la question de savoir si la Chine a l'intention de supplanter les Etats-Unis. Pékin n'a certainement pas l'ambition d'égaler le réseau d'alliances et d'acteurs privés qui font la puissance du soft power américain. Et il ne montre aucune volonté d'exercer le genre de leadership qui, depuis 1945, a amené les Etats-Unis à s'impliquer dans les crises du monde entier. Une indication des intentions de la



Chine sera la facon dont elle se comportera dans la course au vaccin. Si elle est la première à le mettre au point, elle pourrait utiliser ce succès pour renforcer la coopération internationale. L'autre indicateur sera son attitude par rapport à l'allègement de la dette des pays pauvres. Le 15 avril le G20, dont la Chine, a accepté la suspension du remboursement de la dette durant huit mois. Voir Pékin rompre avec son habitude de monnaver son aide contre des concessions politiques prouverait sa volonté d'acquérir un nouveau rôle mondial.

ais la Chine est sans doute moins désireuse de diriger le monde que de s'assurer que les autres puissances ne lui mettent pas de bâton dans les roues. Elle souhaite saper le rôle du dollar comme monnaie de réserve. Et elle s'emploie à placer ses diplomates à des postes influents dans les organismes internationaux afin de pouvoir modifier les règles mondiales - sur les droits de l'homme ou la gouvernance d'Internet, par exemple. Les dirigeants chinois entretiennent de vastes ambitions

tempérées par l'immense tâche consistant à gérer un pays de 1.4 milliard d'habitants. Ils n'ont pas à créer de toutes pièces un nouvel ordre international fondé sur des règles. Sans doute préfèrent-ils faire vaciller les piliers branlants de celui qu'a édifié l'Amérique depuis la Seconde Guerre mondiale afin que rien n'entrave la montée en puissance de la Chine. La perspective n'a rien de réconfortant. Le combat le plus efficace contre la pandémie et ses conséquences économiques ne peut se déployer qu'au niveau mondial. Comme pour le crime organisé ou le changement climatique. Les années 1920 nous ont montré ce qui arrive lorsque les grandes puissances versent dans l'égoïsme et s'empressent de tirer avantage des difficultés des autres. Jusqu'à présent, l'épidémie de Covid-19 a autant suscité d'empressement à obtenir des avantages que de magnanimité visionnaire. Pour cela, Donald Trump porte une lourde part de responsabilité. Que la Chine perpétue une vision aussi sombre du comportement d'une grande puissance ne serait pas un triomphe, mais une tragédie.

La vérité sur...

le laboratoire P4 de Wuhan

Il y a un an, Challenges a visité ce centre de recherche sensible, issu d'un partenariat franco-chinois. Une coopération émaillée de nombreux ratages.

a pluie fine qui tombe du ciel brumeux du Hubei masquerait presque au loin l'énorme bâtiment aux faux airs de Fort Knox qui se dresse dans l'austère zone industrielle de Zhengdian, située à 30 kilomètres au sud de Wuhan. En contrebas d'une colline boisée, des grillages et barbelés enserrent ce bloc de béton gris. Après avoir montré patte blanche, nous pénétrons à l'intérieur. Le lieu, flambant neuf, est un bunker de plus de 3000 mètres carrés posé sur une dalle antisismique. On v trouve plusieurs pièces de travail maintenues constamment en dépression. Les chercheurs, dont il est précisé qu'ils ont interdiction de se trouver seuls dans le bâtiment, doivent y travailler munis de scaphandres concus sur mesure et dotés d'une communication radio permanente. En cas d'infection, les chances de survie sont quasi nulles.

Transfert secret

L'édifice mystérieux que Challenges a pu visiter le 20 février 2019 est un laboratoire « pathogènes de classe 4 » (P4) qui peut héberger les virus les plus mortels de la planète. La pandémie de Covid-19, née à Wuhan, l'a propulsé ces dernières semaines à la une des journaux du monde entier. Surfant sur la vague complotiste, certains n'ont pas hésité à accréditer l'hypothèse selon laquelle le Sars-CoV-2 aurait été fabriqué ici. D'autres médias plus sérieux, à l'instar du Washington Post, ont mis en lumière les zones d'ombre du P4. Le quotidien américain a ainsi révélé les craintes du Département d'Etat sur la sécurité en vigueur au sein du laboratoire. Des soupçons qui interviennent

SAGA POLITIQUE

Avril 2003 En pleine bidémie de Sras

épidémie de Sras, la Chine sollicite la France pour obtenir un P4.

Octobre 2004

Jacques Chirac signe avec Hu Jintao un accord intergouvernemental sur les maladies infectieuses.

2008

Création d'un comité de pilotage franco-chinois.

2011

Début des travaux à Zhengdian.

Février 2017

Bernard Cazeneuve inaugure le P4.

Janvier 2020

La major générale Chen Wei s'installe au sein du P4 pour coordonner la lutte contre le coronavirus dans la région. alors que Pékin maintient une chape de plomb sur l'origine du virus. Et placent la France dans une situation très inconfortable. Car ce centre de haute sécurité biologique est le résultat d'une coopération entre Paris et Pékin.

Tout commence en 2003. La Chine est alors frappée par une épidémie de pneumonie atypique (Sras), devenue pandémie. Au printemps, l'Académie chinoise des sciences fait savoir à Paris qu'elle souhaite acquérir le dernier cri technologique en matière de sécurité biologique : un P4. La France, qui a inauguré le sien en 1999 à Lyon, fait partie des pays les plus en pointe sur le sujet. Toutefois, la demande de Pékin recoit un accueil très mitigé. Si la France aide le gouvernement chinois à construire un laboratoire P4, comment peutelle être sûre que la technologie duale (dont l'usage peut être aussi bien civil que militaire) qu'elle va transférer ne sera pas détournée pour mettre au point des armes bactériologiques? « Nous étions face à un dilemme terrible, se souvient un haut fonctionnaire français. D'un côté, il était normal d'aider un pays régulièrement touché par les épidémies. De l'autre, l'opacité chinoise dans le domaine nous inquiétait beaucoup. »

Accords inopérants

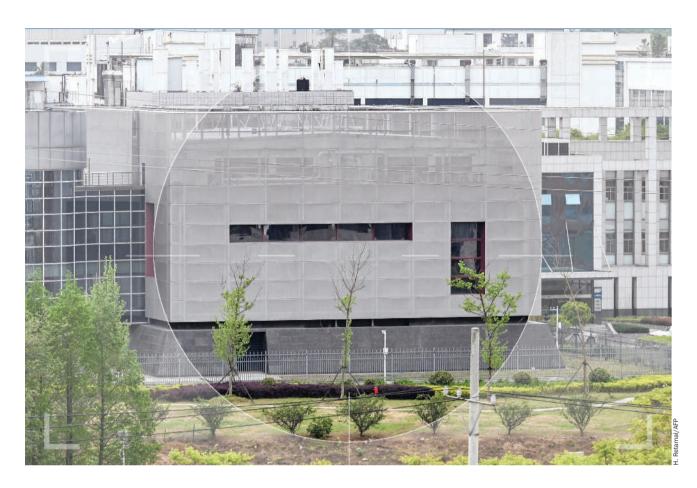
Ces craintes, soulevées par les services de renseignement français, sont étayées par les soupçons très forts autour de l'existence d'un programme biologique offensif chinois. Mais la France accède à la demande de Pékin et, en octobre 2004, lors d'une visite du président Jacques Chirac en Chine, un accord intergouvernemental est signé. Le projet devra notamment s'inscrire dans le cadre d'une coopération plus large destinée à lutter contre les maladies émergentes. « Notre but était que la créature n'échappe pas à son créateur », sourit un diplomate français. Mais, comme le reconnaît aujourd'hui Jean-Pierre Raffarin, le Premier ministre de l'époque, rien

Soupçons sur un site voisin

i rien n'étaye le scénario d'une fabrication du coronavirus par les chercheurs chinois, l'hypothèse que le Sars-CoV-2 soit le fruit d'un accident de laboratoire à Wuhan est en revanche jugée crédible par la communauté scientifique. « Une erreur de manipulation est toujours possible », explique un chercheur au CNRS, qui doute,

cependant, qu'un tel incident ait pu se produire dans un centre classé P4. Pour les experts, si accident il y a eu, la piste des laboratoires P3 ou P2, aux normes moins sécurisées, de Wuhan serait la plus logique. Parmi eux, le Centre de prévention et de contrôle des maladies de la ville, situé à 300 mètres du marché de Huanan, premier foyer de

contamination, est celui aui suscite le plus d'interrogations. Doté d'un P3 et d'un P2, ce laboratoire étudie principalement les coronavirus de chauves-souris. Ces dernières semaines. les internautes chinois se sont émus de la vidéo d'un chercheur du centre capturant I'un de ces animaux avec une protection rudimentaire.



ne s'est véritablement passé comme prévu : « Il y a eu un accord politique, de chef d'Etat à chef d'Etat, mais derrière, l'administration a freiné des quatre fers. »

Les négociations patinent, le chantier cumule les retards. Il faudra attendre plus de douze ans pour que le laboratoire soit inauguré. On est alors en février 2017. Le Premier ministre, Bernard Cazeneuve, annonce que la France va affecter 5 millions d'euros à des projets de coopération franco-chinois sur le sujet. Il est aussi prévu que des chercheurs français soient envoyés en résidence sur le site de Zhengdian. Il n'en sera rien. Dès 2016, selon l'industriel Alain Mérieux, promoteur du projet et coprésident jusqu'en 2015 de la commission mixte qui le supervisait, les réunions du comité franco-chinois sur les maladies infectieuses ont cessé. Aujourd'hui, seul le microbiologiste René Courcol, expert technique envoyé par le Quai d'Orsay, est présent dans les murs - sa mission doit toutefois s'achever cette année. Quant à l'enveloppe promise et confiée à l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), elle n'a jamais été décaissée. Début 2018, l'ambassadeur de France en Chine a remis un rapport à cet organisme public et au ministère de la Recherche, s'interrogeant sur « l'opportunité de poursuivre une coopération inexistante ».

Méfiance étatique

Pourquoi un tel échec? « Cela tient à la fois à la Chine, qui n'a pas été très allante sur le sujet, mais surtout à la France, qui a été très dure », poursuit le même diplomate. Paris a en effet refusé à plusieurs reprises de livrer des échantillons de virus, les fameuses souches infectieuses. En 2016, la Commission interministérielle des biens à double usage (Cibdu) avait aussi retoqué l'envoi de dizaines de scaphandres certifiés P4. « La commande était bien supérieure aux besoins réels du P4 de Wuhan », confie un bon connaisseur du dossier. En clair : les experts en contre-prolifération de la Le laboratoire P4 de Wuhan. Ce bunker de haute sécurité biologique de 3 000 mètres carrés a été construit avec un transfert de technologie française. Cibdu redoutaient que Pékin n'affecte les scaphandres à un autre laboratoire, peut-être militaire. « La Chine est soupçonnée de posséder un lieu de ce type dans le nord du pays, mais nous manquons de preuve », souligne la même source. Que la deuxième puissance mondiale possède un P4 militaire n'aurait rien de surprenant : les Etats-Unis en possèdent plusieurs.

Ce fiasco laisse un goût d'inachevé à certains protagonistes de l'aventure, comme Gabriel Gras, expert technique sur le P4 auprès de l'ambassade de France à Pékin de 2012 à 2017 : « Le bilan de cette coopération n'est pas bon et ce n'est pas normal. Certaines personnes au sein de l'Etat n'ont pas voulu de cet accord. » On peine aujourd'hui à voir qui des deux pays a gagné dans cette curieuse histoire qui agite les réseaux sociaux. Surtout depuis que le Washington Post a révélé que l'ambassade américaine à Pékin avait alerté en 2018 le Département d'Etat sur les « insuffisances » du P4.

Antoine Izambard

Endurcie

A Bercy puis au FMI, elle a traversé des tempêtes majeures, usant des mêmes armes: diplomatie et pragmatisme. D'abord bousculée à Francfort, elle s'est imposée en sauvant l'euro in extremis.

as de bazooka monétaire cette fois. Christine Lagarde a néanmoins profité de sa quatrième conférence de presse comme présidente de la Banque centrale européenne (BCE), le 30 avril, pour promettre, si nécessaire, une louche de liquidités. Une stratégie de quantitative easing remise en cause le 5 mai par la Cour constitutionnelle allemande. Elle est au cœur de la bagarre.

Lorsqu'elle a pris ses fonctions le 1^{er} novembre 2019, l'ex-directrice du Fonds monétaire international (FMI) était loin de s'imaginer cloîtrée dans son appartement francfortois, obligée de s'autoconfiner pendant six jours après avoir croisé une personne positive au Covid-19. Pas plus qu'elle ne se voyait assise dans sa salle à manger, le 18 mars à 19 h 30, pour discuter en visioconférence avec les 25 autres membres du Conseil des gouverneurs de la BCE des modalités d'un « Programme d'achat d'urgence en cas de pandémie ». Un plan de secours de 750 milliards d'euros adopté pour abreuver en liquidités une zone euro asphyxiée par l'arrêt de son économie.

Légitimité contestée

Mais elle connaissait les autres défis qui l'attendaient. Celui de la légitimité d'abord. Sa nomination a été le fruit d'un accord à l'arraché entre Paris et Berlin sur la répartition des postes clés au sein de l'Union, dans la foulée des élections européennes. D'où ce duo qu'elle forme avec l'Allemande Ursula von der Leyen, nommée à la tête de la Commission. On s'interroge alors sur la capacité de cette juriste de formation à assu-

VALEUR MONDIALE

1956

Naissance à Paris.

1977

IEP d'Aix-en-Provence.

1981

Avocate. 1999

Présidente du comité exécutif mondial du cabinet d'avocats

Baker & McKenzie.

2005 Ministre du Commerce extérieur.

2007

Ministre de l'Economie et des Finances.

2011 Directrice

générale du FMI.

2016

Procès devant la Cour de justice de la République dans le cadre de l'affaire Tapie.

2019

Présidente de la BCE.

Portrait Christine Lagarde, le 12 mars, à Francfort.

mer un job de banquier central. Surtout après un Mario Draghi respecté des investisseurs et des économistes. La première femme à diriger le ministère de l'Economie et des Finances à Paris (2007-2011), puis le FMI à Washington (2011-2019), n'a pas oublié qu'elle a déjà été confrontée à une telle défiance, teintée de misogvnie.

Deuxième femme à être nommée à la tête d'une banque centrale après Janet Yellen, ancienne présidente de la Réserve fédérale américaine, Christine Lagarde dispose pourtant d'un solide CV en matière de gestion de crise. En secondant Nicolas Sarkozy lors du krach de 2008-2009, puis en se colletant dans la foulée la crise grecque comme patronne du FMI. « Entre celle dont j'ai fait la connaissance mi-2007 et la Christine Lagarde d'aujourd'hui, la courbe d'expérience est au moins exponentielle! », s'exclame Emmanuel Moulin, son directeur de cabinet adjoint au ministère de l'Economie et des Finances, devenu le bras droit de Bruno Le Maire, l'actuel locataire de Bercy. La présidente de la BCE s'est fait le cuir. Elle a tout traversé, notamment ce procès en 2016 devant la Cour de justice de la République, dans l'affaire Tapie, dont elle est ressortie coupable de « négligence », mais dispensée de peine.

Mais les grincheux sont toujours là pour raconter que, avec Mario Draghi, la BCE aurait tapé plus fort et plus vite dès le surgissement de la crise du coronavirus. En Italie, l'opinion publique voit déjà « Super Mario » comme son président du Conseil idéal pour reconstruire demain le pays. Pourtant, le Romain a laissé la BCE dans un piètre état. Le 12 septembre dernier, il préside pour la dernière fois le Conseil des gouverneurs. Plusieurs d'entre eux sortent furieux de la réunion : Draghi est passé en force pour imposer ses ultimes décisions de politique monétaire, carbonisant de nombreuses munitions avec une relance des rachats de dettes publiques.

Adepte de la calinothérapie

S'ensuit un règlement de comptes généralisé, ponctué par la démission de l'Allemande Sabine Lautenschläger, membre du directoire. Certes, elle n'est pas la première à claquer la porte. Jean-Claude Trichet, ex-président de la BCE de 2003 à 2011, avait essuyé trois départs. Mais ce pugilat a laissé des traces. « Mario a fait naître beaucoup de frustrations au sein du conseil », observe un ancien banquier central. Des ressentiments que l'on retrouve aujourd'hui dans la division Nord-Sud qui empoisonne la gestion de crise par les institutions européennes, y compris la BCE.

En matière d'atterrissage en terrain miné, là encore, Christine Lagarde a de l'expérience. En juillet 2011, quand elle débarque à Washington, le FMI est pour le moins ébranlé par le départ de Dominique Strauss-Kahn, accusé de tentative de viol par une employée de l'hôtel Sofitel, à New York. « Dès qu'elle a posé ses valises, son premier réflexe a été d'instaurer un climat de confiance avec les équipes du Fonds », se souvient Bertrand Badré, alors numéro deux de la maison d'en face, la Banque mondiale.



Portrait



Christine Lagarde, diplomate introduite

- 1. Avec Jerome Powell, patron de la Fed américaine. à Washington, le 13 avril 2019. Elle sera la seconde femme à diriger une banque centrale, après Janet Yellen à la tête de la Fed de 2014 à 2018.
- 2. Le 19 octobre 2019, au côté de Kristina Georgieva, sa successeure au FMI. Christine Lagarde lui laisse une maison où elle a rétabli la confiance après le départ de Dominique Strauss-Kahn.
- 3. Cérémonie de départ de Mario Draghi de la BCE, le 28 octobre 2019. Malgré son action de relance appréciée en 2012, l'Italien a laissé beaucoup de ressentiments avant de quitter l'institution.









Christine Lagarde



4. A Bruxelles, début décembre 2019. avec Angela Merkel et la nouvelle présidente de la Commission européenne, l'Allemande Ursula von der Leyen. Sa nomination à la tête de la BCE est le fruit d'un accord à l'arraché entre Paris et Berlin, qui a posé la question de sa légitimité au sein des cercles financiers.

5. Le 30 avril 2020, à Francfort, Au cours de sa quatrième conférence de presse comme présidente de la BCE, Christine Lagarde a rappelé l'engagement de l'institution de tout faire pour contrer les effets du coronavirus.

▶▶▶ A Francfort, Christine Lagarde décide de rejouer la carte de la calinothérapie avec les membres du Conseil des gouverneurs et du directoire. Elle s'appuie sur son ami Benoît Cœuré, alors membre de cette instance, qui l'épaule pendant la période de transition. Pour apaiser les tensions et récréer une dynamique, elle réunit le 13 novembre 2019 l'ensemble des gouverneurs au Schlosshotel Kronberg, imposant château impérial construit à la fin du xixe siècle, au nord de la capitale financière allemande. « Faire de la diplomatie au début d'un mandat qui dure huit ans, c'est plutôt un bon investissement », s'amuse l'un de ses hôtes.

Approche accommodante

Elle enfonce le clou lors de sa première conférence de presse, avec un message consensuel. Reprenant les comparaisons ornithologiques des exégètes de l'action des banquiers centraux, elle affirme ce jour-là sa ligne de conduite. Ni « faucon », l'oiseau qui représente les partisans d'une politique monétaire orthodoxe centrée sur la mission première de la BCE : la stabilité des prix. Ni « colombe », le volatile incarnant une approche plus accommodante, surtout en période de faible inflation ou de crise. Elle sera donc « chouette », et annonce pour rassurer les faucons une revue stratégique et un examen critique des mesures adoptées par la BCE qui se seraient avérées inopérantes. Pour amadouer les colombes, elle met en avant la nécessité d'une meilleure concertation démocratique, tout en verdissant l'action de la banque centrale, évoquant l'achat de titres respectant des critères environnementaux.

« Etre à l'écoute des citoyens est nécessaire, mais les premiers auditeurs d'un banquier central restent les marchés financiers, tempère Peter Praet, ex-chef économiste de la BCE. On peut le déplorer, mais c'est ainsi. » Lagarde le sait. Elle est bien là, explique-t-elle aux députés européens, pour « ne pas décevoir ceux qui pensent que chaque mot porte le poids de cent ans de politique monétaire ».

Avec la crise du Covid-19, au volant de la BCE, la Française n'a pas le

droit à l'erreur. Le moindre dérapage sémantique peut se solder par un krach. Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé parle officiellement et pour la première fois de pandémie. Une semaine auparavant, la Réserve fédérale des Etats-Unis a déjà réagi en abaissant ses taux directeurs. Rien du côté de la BCE, qui attend sa conférence de presse mensuelle programmée le 12 mars pour faire passer un message à des marchés gagnés par la nervosité. Un package de 120 milliards d'euros d'injection de liquidités via de l'achat de dettes est annoncé, les taux directeurs restent inchangés. Trop peu.

Bourde onéreuse

Beaucoup plus grave, la présidente de la BCE commet une bourde monumentale qui fait chuter les marchés boursiers européens de 12% et provoque une flambée des rendements sur la dette italienne. Comme un pompier pyromane, elle est allée expliquer que « la BCE n'a pas pour mission de réduire les écarts » de taux d'intérêt entre les pays de la zone euro. En s'exprimant ainsi, Christine Lagarde indique aux marchés que si un pays fragilisé par la pandémie et très endetté comme l'Italie est attaqué par les spéculateurs, la banque centrale ne fera rien. Avant même la fin de son intervention, les investisseurs vendent l'Italie pour acheter l'Allemagne. Une catastrophe.

Lagarde doit revenir via une apparition expresse sur la chaîne CNBC pour rectifier le tir. Une intervention à laquelle le communiqué final de la BCE fait référence, une première. Plus tard dans la soirée, elle présente ses excuses à son directoire. Tout en se maudissant d'avoir repris à son compte cette phrase qui a été prononcée quelques heures auparavant au sein de cette instance par Isabel Schnabel, une professeure d'économie allemande à classer dans le camp des faucons. Le mal est fait. Elle vient d'être rebaptisée Christine Lagaffe par les investisseurs qui perdent leur chemise. Les plus anciens la comparent à son lointain prédécesseur Wim Duisenberg, à la balourdise légendaire. A la télévision, le soir même, le président de la République Emmanuel

Ce qu'ils disent d'elle



Olivier Blanchard, ex-chef économiste du FMI : « Christine a été remarquable, en prenant des décisions courageuses, mais

aussi en obtenant le soutien du Conseil des gouverneurs de la BCE. »

Jean-Claude Trichet, ancien président de la BCE : « Les équipes de la BCE, comme sa présidente Christine Lagarde, ont fait preuve d'une réactivité exceptionnelle face à une crise qui l'est tout autant. »

Emmanuel Macron, président de la République, en juillet 2019 : « Elle a les qualités requises pour maîtriser la politique monétaire et avoir une crédibilité face aux marchés.

Angela Merkel, chancelière d'Allemagne, en octobre 2019 : « Elle a montré un incroyable leadership au FMI, et je pense que, lorsqu'on parvient à faire cela, on peut aussi diriger la BCE, »

Matthew Lynn, éditorialiste au sein du quotidien britannique Daily Telegraph: « On se demande bien qui est plus disqualifié qu'elle pour le poste de présidente de la BCE. »

Mark Wall, chef économiste de la Deutsche Bank, le 13 mars 2020 : « Ce qui n'a pas fonctionné, ce ne sont pas les mesures de la BCE, mais les messages malencontreux de la présidente Lagarde. »

Macron lui envoie un scud devant Je ne le crois pas. Il lui appartiendra d'en prendre de nouvelles. »

Sauvetage hors norme

Rude journée vraiment que ce 12 mars. En tout cas, le message est passé. Face à l'amplification de la pandémie et la perspective d'une récession économique majeure, Christine Lagarde comprend qu'il faut en faire beaucoup plus. La feuille de mission qu'elle donne à ses principaux collaborateurs, le 16 mars, se résume en quelques mots: voir très grand. Aux Etats-Unis, la Réserve fédérale opère une nouvelle baisse de ses taux et lâche 700 milliards de dollars. Quarantehuit heures plus tard, du côté de Francfort, le Pandemic Emergency Purchase Programme (Programme d'achat d'urgence en cas de pandémie) est fin prêt.

Après moins de trois heures de discussions, le Conseil des gouverneurs l'adopte à une large majorité. En tenant compte des décisions précédentes, la BCE met 1000 milliards d'euros sur la table. Plus incroyable encore, elle parvient à faire sauter les limites sur les achats de titres par pays et par type de dette, des critères considérés comme une ligne rouge par les

faucons. Alors que le communiqué de la BCE tombe peu avant minuit, la présidente de l'institution poste sur Twitter: « Des circonstances extraordinaires exigent une action extraordinaire. Il n'y a aucune limite à notre engagement en faveur de l'euro. Nous sommes déterminés à utiliser tout le potentiel de nos outils, dans le cadre de notre mandat. » A l'image de Mario Draghi avec son « whatever it takes » (quoi qu'il en coûte) prononcé en pleine tempête des dettes souveraines mi-juillet 2012, Christine Lagarde vient de sauver l'euro. Le spread, ce ratio couperet qui correspond à la différence des taux, entre l'Italie et l'Allemagne rentre dans son lit. Dans le même temps, elle a su affirmer son pouvoir, tout en préservant l'unité du Conseil des gouverneurs.

Reste à savoir si un jour elle pourra fêter dignement le sauvetage de l'économie européenne. Il v a à peine plus de six mois - c'est-à-dire un siècle -, le 28 septembre 2019, elle offrait un pot de départ du FMI digne d'une rock star. De Nicolas Sarkozy à Ivanka Trump, en passant par Bono, le leader de U2, 250 personnalités avaient fait le déplacement à Washington. « Vous avez tous touché ma vie », déclarait-elle rayonnante et émue, dans sa longue robe Chanel. Avant de pousser la chansonnette: « Non, je ne regrette rien...» Jean-Pierre de La Rocque

Challenges FINALCES DIVEES LE FAMILY OFFICE POUR TOUS



Avenue de Saxe, dans le VII^e arrondissement, à Paris. L'IFI sera calculé sur les prix au 1^{er} janvier 2020, qui ont augmenté dans la capitale de 6,9% sur un an au premier trimestre, selon les notaires d'Ile-de-France. Le coup d'arrêt du marché ne pourra pas être pris en compte.

Régler son IFI sur les meilleures pratiques

Dans un marché de la pierre asphyxié par le confinement, les contribuables ont jusqu'à début juin pour remplir leur déclaration d'impôt sur la fortune immobilière. Un délai utile pour l'optimiser.

sk Sordoillet/SP

i la chute de la Bourse ni le coup d'arrêt porté au marché immobilier par la pandémie de Covid-19 ne changent la donne : les contribuables dont le patrimoine immobilier excède 1,3 million d'euros doivent payer l'impôt sur la fortune immobilière (IFI). La crise sanitaire a tout de même contaminé le calendrier fiscal. Pour remplir ses déclarations de revenus et d'IFI, la limite est désormais fixée entre le 4 et le 11 juin, en fonction du département de résidence. « Il est vraisemblable que la pandémie affecte les prix de l'immobilier dans les prochaines semaines, prévient Laurent Desmoulière, directeur de l'ingénierie patrimoniale et fiscale de Meeschaert Family Office. Mais l'IFI est calculé sur la valeur du patrimoine au 1er janvier 2020 : il n'est donc pas possible de tenir compte de la situation actuelle dans sa déclaration. » Autrement dit, les contribuables doivent valoriser leur patrimoine au 1er janvier sans tenir compte des dommages collatéraux du virus...

Valorisations contrôlées

Reste, et c'est la véritable difficulté de cette déclaration, à valoriser correctement ses actifs. Car, contrairement à un contrat d'assurance-vie ou un portefeuille de titres, dont la valeur est fournie par l'établissement financier, c'est au contribuable qu'il revient de fixer la valeur de ses biens immobiliers (lire l'interview ci-contre). Qu'il s'agisse d'une résidence principale, secondaire, d'un bien locatif ou d'un parking, la règle est la même : il faut déclarer la valeur vénale, c'est-à-dire le montant que vous auriez pu en tirer si vous les aviez vendus le 1^{er} janvier 2020. « Au-delà des contrôles fiscaux habituels, Bercy utilise de plus en plus l'intelligence artificielle pour détecter des sous-évaluations », indique Pierre Mangas, associé au cabinet d'avocats EY.

Mieux vaut donc évaluer vos biens au plus juste. Pour mémoire, la résidence principale bénéficie d'un abattement de 30%. C'est donc la valeur après abattement qu'il convient d'inscrire dans la déclaration. « Attention, vous n'avez pas droit à l'abattement de 30% si vous

XAVIER BOUTIRON,

NOTAIRE ASSOCIÉ À L'ÉTUDE CHEUVREUX.

66 Une sous-évaluation ne passera pas inaperçue! 99

Challenges. Comment évaluer correctement ses biens immobiliers? Xavier Boutiron, La valorisation est assez simple en milieu urbain: il faut se référer aux ventes comparables avec les données des notaires et des agences immobilières au 1er janvier. Vous pouvez aussi obtenir des références de ventes sur le site Impots. gouv.fr en entrant votre numéro fiscal : il donne accès aux transactions dans des immeubles proches du vôtre. Il faut

et de la superficie. Est-ce aussi simple en milieu rural?

La valorisation est au contraire plus complexe, car les biens sont moins comparables entre eux. Nous conseillons de faire

ensuite ajuster ces données

de l'état du bien, de l'étage

de marché en fonction

appel à un professionnel, agent immobilier ou notaire, pour obtenir une estimation. Faut-il réévaluer ses biens chaque année?

La logique impose de réviser chaque année le montant déclaré pour chaque bien en fonction de l'évolution du marché. C'est absolument indispensable dans les grandes métropoles, où les prix de la pierre se sont envolés ces dernières années. Ainsi, à Paris, les prix ont augmenté de 6.9% sur un an et de 29,8% sur cinq ans, selon les chiffres des notaires. Un contribuable qui aurait « oublié » de réévaluer son appartement parisien peut difficilement plaider la bonne foi.

Que risque-t-on en cas de sous-évaluation manifeste? Le contribuable doit être en mesure d'expliquer la valorisation de ses biens.



ce qui signifie qu'il faut conserver les documents qui ont conduit à l'évaluation. Le fisc réalise des recoupements, par exemple à l'occasion d'actes de donation ou de succession, pour vérifier la cohérence des chiffres. Ne croyez pas qu'une sousévaluation manifeste pourra passer inapercue! Le risque: un redressement fiscal sur l'année en cours et les trois années précédentes. ■

MONTÉE EN PUISSANCE

2,1 milliards

d'euros de recettes pour l'IFI en 2019, après 1,3 milliard pour sa première année d'application, en 2018.

4,2 milliards

de recettes pour l'ISF en 2017, dernière année avant sa suppression.

139149

foyers assujettis à l'IFI en 2019, contre 358200 pour l'ISF en 2017. détenez votre résidence principale via une société civile immobilière (SCI) », précise Valérie Montel, responsable de l'ingénierie patrimoniale de Lombard Odier.

Quant aux biens immobiliers locatifs, ils peuvent eux aussi bénéficier d'un abattement, mais son niveau n'est pas réglementé. « Il peut être envisagé, selon le cas, d'appliquer une décote de 10% à 20% pour les biens locatifs, note Franck van Hassel, associé au cabinet d'avocats EY. Cela se justifie, car si le bien devait être vendu occupé par le locataire, le prix de vente serait diminué. » Mais, là encore, la décision doit être fondée. « Certains biens, comme les entrepôts, tirent de la valeur du fait qu'ils sont loués, il n'y aurait donc pas de sens à appliquer un abattement, précise Jérôme Chigard, directeur de l'ingénierie patrimoniale d'Oddo BHF Banque privée. A l'inverse, il est logique d'appliquer

une décote dans le cas d'un studio occupé par un locataire et situé dans une grande agglomération où l'offre immobilière est limitée. »

Exonérations ciblées

La pierre papier, quant à elle, est plus simple à valoriser. En effet, votre établissement financier vous indique le montant à déclarer pour vos SCPI (sociétés civiles de placement immobilier) et OPCI (organismes de placement collectif en immobilier), calculé en fonction de la fraction de l'immobilier dans le support. Bonne nouvelle, les sociétés foncières cotées en Bourse bénéficiant du statut de SIIC (société d'investissement immobilier cotée) sont exclues de l'assiette de l'IFI si vous détenez moins de 5% du capital. Autrement dit, vous n'avez pas à les déclarer. Mais la forte baisse de ces titres en Bourse depuis le mois de mars n'aura pas d'inci- ▶▶▶

Finances privées

Mode d'emploi d'une déclaration efficace et dans les règles

'une pierre deux coups. Les contribuables doivent remplir le formulaire 2042-IFI en même temps que leur déclaration de revenus 2019 sur le site Impots.gouv.fr. La date limite est le 4 juin si vous habitez dans les départements 1 à 19, ainsi que pour les nonrésidents en France, le 8 juin pour les habitants des départements 20 à 54 et le 11 juin pour les départements 55 à 95 et les départements d'outre-mer. Vous recevrez ensuite un avis d'imposition en août, précisant le montant à régler avant la mi-septembre. Comme pour l'impôt sur le revenu, les taux du barème de l'IFI s'appliquent par tranche. Autrement dit. un contribuable déclarant 2 millions d'euros de patrimoine net taxable devra régler 7400 euros d'IFI: 0,50% sur la portion entre 800 000 euros et 1,3 million, puis 0,70% sur la portion entre 1,3 million et 2,57 millions. Les banques privées et

conseillers en gestion de patrimoine indépendants accompagnent leurs clients dans leur déclaration. mais ne sont pas habilités à la remplir eux-mêmes. « Concernant l'IFI, nous sommes amenés à conseiller nos clients sur des stratégies et des modalités de calcul de la base imposable, mais en pratique, les déclarations ne peuvent être remplies que par le client lui-même ou par un expertcomptable mandaté dans ce sens », résume Jean-Maximilien Vancayezeele, directeur général délégué du groupe de conseil patrimonial Crystal. Attention, les couples vivant en concubinage notoire doivent remplir une déclaration d'IFI commune totalisant l'ensemble de leurs biens, tout comme les couples mariés et les pacsés. Autre spécificité: les biens détenus par les enfants majeurs n'entrent pas dans le patrimoine imposable des parents, même lorsque ces enfants sont encore rattachés au fover fiscal. Ils doivent donc

FRACTION DU PATRIMOINE NET TAXABLE	TAUX
Entre 0 et 800 000 euros	0%
Entre 800 000 et 1300 000 euros	0,50%
Entre 1300000 et 2570000 euros	0,70%
Entre 2570000 et 5000000 euros	1%
Entre 5 000 000 et 10 000 000 euros	1,25%
Au-delà de 10 000 000 euros	1,50%

SOURCE: CHALLENGES

remplir leur propre déclaration d'IFI dès lors que leur patrimoine est supérieur à 1,3 million d'euros. A noter aussi que l'IFI est plafonné: cela signifie que la somme de l'IFI 2020 et de l'impôt sur les revenus 2019, incluant les prélèvements sociaux et la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus, ne peut excéder 75% des revenus percus en 2019. Dans la pratique, peu de contribuables parviennent à mettre en œuvre ce plafonnement correspondant à des cas très spécifiques, puisqu'il faut

cumuler faibles revenus et fort patrimoine, « Il peut arriver que des retraités aient à régler un IFI représentant plus de la moitié de leur pension, témoigne Jean-Pierre Champin, conseiller en gestion de patrimoine du cabinet indépendant Patrimoine privé. basé à Marseille et Lyon. C'est le cas par exemple pour des propriétaires de terres agricoles aui deviennent constructibles. La valorisation augmente alors de façon considérable et les rend taxables à l'IFI. Le plafonnement permet d'éviter ce type d'injustice. » ■

▶▶▶ dence, ni sur votre IFI 2020, ni sur votre IFI 2021.

De même, les biens immobiliers professionnels sont exonérés. « Ils le sont également lorsque le contribuable les détient via une société, rappelle Christine Valence, ingénieur patrimonial à BNP Paribas Banque privée. Mais si cette société détient d'autres actifs immobiliers non affectés à son activité professionnelle, alors ceux-ci entrent dans la base taxable à l'IFI. Il faut donc réaliser des calculs précis au cas par cas. »

Parmi les biens exonérés, partiellement ou totalement, on trouve aussi les terres agricoles louées par bail à long terme, les bois et forêts, les parts de groupements forestiers et les parts de groupements fonciers agricoles. « Les biens loués meublés sont exonérés d'IFI, à condition que le contribuable exerce l'activité à titre principal, en retire plus de 23 000 euros de recettes par an et que le revenu net représente plus de

la moitié de ses revenus professionnels », poursuit Valérie Montel, de Lombard Odier.

Dettes intégrées

Une fois la totalité de vos actifs immobiliers valorisés, reste à chiffrer votre passif, puisque c'est l'actif net



Gérald Darmanin, ministre de l'Action et des Comptes publics. Bercy a fixé la date limite de déclaration IFI entre le 4 et le 11 juin, selon le département de résidence.

de dettes qui sera taxé. En toute logique, seules les dettes afférentes à votre patrimoine immobilier taxable au 1er janvier doivent être prises en compte: notamment les emprunts souscrits pour acheter vos résidences principale et secondaire ou vos biens locatifs, la taxe foncière exigible, etc. « Les dettes contractées pour financer des réparations, l'entretien ou l'amélioration de vos biens immobiliers peuvent également être déduites », précise Christine Valence, de BNP Paribas Banque privée.

Mais, là encore, il faut se préparer à justifier chaque ligne de votre passif. « Les règles concernant le passif déductible sont de plus en plus strictes, note Pierre Mangas, associé chez EY. Bercy prévoit de nombreux garde-fous dont l'objectif est d'éviter les abus, notamment sur les dettes contractées auprès de sociétés appartenant au groupe familial du contribuable, dans un seul but fiscal. » Agnès Lambert

LE FONDS EURO VA TRÈS BIEN MERCI!



Votre épargne mérite plus de conseil et moins de frais

LINXEA **Avenir**®

2,40%

Nets^{*} en 2019 sur le fonds Euro Suravenir Opportunités

Chaque versement doit comporter un minimum de 50% en unités de compte. Les montants investis en unités de compte ne sont pas garantis et sont sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse.

*Taux de revalorisation 2019 du fonds en euros Suravenir Opportunités de LINXEA Avenir, net de frais annuels de gestion, hors prélèvements fiscaux et sociaux et hors frais éventuels au titre de la garantie décès souscrite, au mandat d'arbitrage et aux options de gestion du contrat. Les rendements passés ne préjugent pas des rendements futurs.

sur les frais d'entrée sur les frais de versements

(Hors supports spécifiques applicables aux parts de SCPI , SCI et ETF)



Notre équipe à votre écoute

01.45.67.34.22 | contact@linxea.com | www.LINXEA.com



** Ces distinctions ont été attribuées par les journalistes des publications citées en fonction de leurs propres critères d'analyse. La durée de validité de ces récompenses est de un an à compter de la date de leur attribution.

LINXEA Siège social : 58 avenue Hoche 75008 PARIS – SAS au capital de 106.200 € - Siret : RCS 478 958 762 LINXEA est membre de la CNCGP, enregistré à l'ORIAS (situé 1 rue Jules Lefebvre 75 311 Paris Cedex 9, le registre est consultable sur www.orias.fr) en qualité de courtier en assurance et conseil en investissement financier (n°07031073). Dans ce cadre, LINXEA a souscrit auprès de MMA une garantie financière et une assurance couvrant sa responsabilité civile professionnelle conformément aux dispositions des articles L512-6 et L512-7 du Code des Assurances (N° de police : 112786342). Service réclamations LINXEA – 58 avenue Hoche CS 70200 75008 Paris. Les autorités de contrôle sont l'ACPR : 4 place de Budapest 75436 Paris Cedex 09, et l'AMF : 17 place de la Bourse – 75082 Paris Cedex. Conformément à la loi Informatique et Libertés, droit d'accès, de rectification et de suppression des données personnelles pouvant être exercé à tout moment en adressant un courrier à l'attention de LINXEA (58 avenue Hoche CS 70200- 75008 Paris) ou par email à l'adresse dpo@linxea.com

(¹) LINXEA Avenir est un contrat individuel d'assurance vie de type multisupports souscrit par LINXEA et assuré par SURAVENIR - Siège social : 232 rue Général Paulet - BP 103 - 29802 Brest cedex 9. Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital entièrement libéré de 1 045 000 000 €. Société mixte régie par le Code des Assurances. SIREN 330 033 127 RCS BREST. Suravenir est une société soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) (4 place de Budapest - 75436 Paris cedex 9).

Document publicitaire dépourvu de valeur contractuelle.

Trois stratégies pour alléger sa base taxable

Malgré un contexte conjoncturel très incertain et la pression de l'IFI, la pierre reste essentielle dans un patrimoine. Nos conseils pour en réduire l'impact fiscal.

a suppression de l'ISF et son remplacement par l'IFI le 1er janvier 2018 ont fait guelgue 200 000 heureux, qui ne paient désormais plus d'impôt sur leur patrimoine financier. Pour les autres, il leur faudra désormais adapter leur stratégie à la nouvelle donne, qui se concentre uniquement sur l'immobilier. « On ne fonde pas l'organisation de son patrimoine sur la seule fiscalité, prévient toutefois Jérôme Chigard, directeur de l'ingénierie patrimoniale d'Oddo BHF Banque Privée. Cela n'aurait pas de sens car c'est une donnée qui évolue en permanence. » Cependant, certaines solutions existent pour réduire la note d'IFI. Pour le futur. Car pour votre impôt 2020... il est trop tard.

FAIRE UN DON

Enfin, pas totalement. Il existe une seule et unique possibilité pour éviter de signer un trop gros chèque au fisc cette année : le don. En effet, les contribuables peuvent déduire de leur IFI 75% de leurs dons à certaines associations et fondations, dans la limite d'un avantage de 50 000 euros. Pour effacer totalement un IFI de 10 000 euros, il

« Réaliser une donation temporaire de l'usufruit d'un bien immobilier peut procurer une économie d'IFI. Mais attention, l'opération doit être dotée d'une substance patrimoniale effective pour éviter un abus de droit. »

CHRISTINE VALENCE, INGÉNIEUR PATRIMONIAL À BNP PARIBAS BANQUE PRIVÉE.

convient donc de réaliser un don de 13333 euros. Dans ce cas, vous remplacez un chèque au fisc par un plus gros chèque à une fondation : il n'y a donc pas de gain financier stricto sensu. « Les contribuables peuvent réaliser ce don jusqu'au jour de leur déclaration : il est donc encore temps de le faire pour l'IFI 2020 », précise Laurent Desmoulière.



L'arme fatale de la donation aux enfants

'est la solution la plus radicale pour réduire sa note d'IFI: s'appauvrir en réalisant une donation au profit de ses enfants. « Les enfants majeurs, même s'ils sont rattachés au foyer fiscal des parents, doivent remplir leur propre déclaration d'IFI s'ils y sont assujettis », rappelle

Christine Valence, de BNP Paribas Banque privée. Autrement dit, les parents peuvent réaliser la donation d'un bien immobilier en pleine propriété avant le 31 décembre 2020, afin que celui-ci ne soit plus dans leur patrimoine taxable au 1er janvier 2021 pour la prochaine édition de

l'IFI. Le bien appartiendra alors en pleine propriété aux enfants, qui, selon les situations, soit ne seront pas taxables à l'IFI car leur patrimoine net reste inférieur à 1,3 million d'euros, soit seront taxables mais dans une tranche du barème a priori inférieure à celle de leurs parents. « Une donation est un

acte irrévocable et répond donc en premier lieu à un objectif de transmission », ajoute Christine Valence. L'opération peut par exemple porter sur la résidence secondaire, ou sur un bien locatif. Nais attention, les parents renoncent définitivement alors à une source de revenus.

Daniel FEAU

BELLES ADRESSES - À PARIS ET AILLEURS



Paris VIIIº - Rue de Téhéran - 2 300 000 €

Dans un immeuble en pierre de taille, appartement de réception de 167 m². Il comprend une entrée, un double séjour de 53 m² avec quatre portes-fenêtres, une salle à manger, une cuisine et deux chambres dont une suite de maître avec terrasse. Deux caves complètent ce bien. *Réf* : 3701493 - **Tél** : 01 84 79 75 37



Paris XVIe - Trocadéro - 1 595 000 €

Dans un immeuble récent, appartement traversant de 104 m². Il comprend une entrée, un séjour avec balcon filant, une cuisine ouverte et trois chambres. Une cave. À proximité des écoles, des transports et des commerces. *Réf: 3719074 -* **Tél: 01 84 79 81 04**



Paris VIe - Notre-Dame-des-Champs - 3 270 000 €

Dans un immeuble haussmannien en pierre de taille, appartement de 205 m². Il comprend une entrée, une triple réception offrant une vue dégagée, une cuisine et trois chambres. Une cave complète ce bien. *Réf:* 3311238 - Tél: 01 84 79 66 83



Finances privées

▶▶▶ Le directeur de l'ingénierie patrimoniale et fiscale de Meeschaert Family office encourage ses clients à soutenir certaines fondations partenaires dans le cadre de son action philanthropique, à l'instar du Fonds pour les soins palliatifs ou de la Fondation Notre-Dame.

ARBITRER À LONG TERME

D'autres solutions permettent de réduire sa facture d'IFI, mais elles nécessitent une réflexion approfondie sur son patrimoine. Il est bien entendu possible de revoir la répartition de ses actifs entre l'immobilier et le financier, puisque seule la pierre est taxée. « Au fur et à mesure que nos clients avancent en âge, certains réduisent la part de l'immobilier dans leur patrimoine au profit de l'assurance-vie, qui est à la fois plus liquide et plus efficace en termes de transmission ». confirme Jean-Pierre Champin, conseiller en gestion de patrimoine du cabinet indépendant Patrimoine privé, basé à Marseille et Lyon.

Mais il ne s'agit pas de se débarrasser de ses biens immobiliers pour éviter l'imposition. Car la diversification reste, aujourd'hui encore plus qu'hier, la pierre angulaire de la gestion de patrimoine. « L'immobilier est un actif "réel", décorrelé des marchés boursiers. C'est un atout indéniable dans les périodes de crise comme aujourd'hui », rappelle Jean-Maximilien Vancayezeele, directeur général délégué du groupe Crystal. Certes, le niveau actuel des marchés financiers, en baisse de 25% depuis le 1er janvier, constitue un point d'entrée possible. Mais la grande majorité des épargnants préfère attendre d'y voir plus clair avant d'investir. D'autant que le moment n'est pas propice à la vente d'un bien immobilier dans de bonnes conditions. Mieux vaut donc prendre le temps de la réflexion avant de modifier en profondeur la répartition de son patrimoine.

Pour ceux qui détiennent des liquidités en attente d'investissement, la souscription d'actifs partiellement ou totalement exonérés d'IFI permettra de réduire l'imposition. C'est le cas pour les biens détenus en nuepropriété. Ils ne procurent pas de revenus à leur propriétaire et

« La pression fiscale est très elevée sur l'immobilier. Certains clients n'ayant pas besoin de revenus complémentaires trouvent dans l'investissement en nue-propriété la solution idéale pour investir dans la pierre en optimisant leur fiscalité. »

LAURENT DESMOULIÈRE, DIRECTEUR DE L'INGÉNIERIE PATRIMONIALE ET FISCALE DE MEESCHAERT FAMILY OFFICE.



DÉMEMBRER UN BIEN PROVISOIREMENT

Le démembrement de propriété peut également s'effectuer sur un bien dont vous êtes déjà propriétaire. « Réaliser une donation temporaire de l'usufruit d'un bien peut procurer une économie d'IFI, précise Christine Valence, ingénieur patrimonial à BNP Paribas Banque privée. Mais attention, l'opération doit être dotée d'une substance patrimoniale effective pour éviter un abus de droit. » La situation idéale correspond à celle d'un enfant étudiant auguel le parent donne l'usufruit d'un bien immobilier locatif pendant la durée de ses études, plutôt que de lui verser chaque mois une pension pour vivre.

Dès lors, le bien sort du patrimoine taxable des parents. Quant à l'enfant, il n'est pas assujetti à l'IFI car son patrimoine est inférieur à 1,3 million d'euros. « La donation temporaire d'usufruit permet aux parents de ne pas se déposséder du bien. Une fois l'opération terminée, ils percevront à nouveau les revenus », indique Jérôme Chigard, d'Oddo BHF Banque privée. Mais attention, cette solution est complexe à mettre en œuvre, passant par un acte notarié.

n'entrent pas dans sa base de patrimoine taxable : c'est à l'usufruitier de déclarer l'IFI, le cas échéant. « La pression fiscale est très élevée sur l'immobilier, à la fois pour la taxation des revenus et du patrimoine, confirme Laurent Desmoulière, chez Meeschaert Family office. Certains clients n'ayant pas besoin de revenus complémentaires trouvent dans l'investissement en nue-propriété la solution idéale pour rester investis dans la pierre tout en optimisant la fiscalité. » Quelques opérateurs comme Perl

ou Agarim sont spécialisés dans ce

type de montage : la nue-propriété d'un bien est vendue à un particulier, tandis que l'usufruit revient à un bailleur social pendant guinze ans. Atout supplémentaire : le nupropriétaire achète le bien beaucoup moins cher, puisqu'il n'en récolte pas « les fruits ». « La nue-propriété bénéficie d'une décote d'environ 30% par rapport au prix de marché, décrypte Jean-Maximilien Vancayezeele, qui distribue les produits d'Agarim. Au terme de l'opération, entre quinze et vingt ans, le nu-propriétaire récupère l'usufruit. Il peut choisir de continuer à louer le bien, l'habiter ou le vendre. »

AGENCE VARENNE 8° 14 avenue George V - 75008 Paris



PARIS IIIº - RUE DE BRETAGNE

Au coeur du quartier très vivant des "Enfants Rouges' Magnifique duplex avec ascenseur intérieur, aux deux derniers étages d'un immeuble d'époque entièrement rénové. Au 1er niveau vaste séjour bénéficiant de 3 orientations, cuisine semi-ouverte et 1ºre chambre avec s. d'eau. Au 2º niveau, palier avec dressing ouvert sur une 2º chambre avec s. bains et une 3º chambre avec s. d'eau indép. (accès séparé par escalier et ascenseur). Excellent état, prestations et matériaux haut de gamme, belle hauteur ss plafond (3 m.), climatisation, Parking en ss-sol inclus, Prix: 2 750 000 € © 01 45 55 79 20 - infos@agencevarenne.fr

AGENCE VARENNE 7° 42 rue Barbet de Jouy - 75007 Paris



- VAL-DE-GRÂCE / PORT-ROYAL A côté de l'église du Val-de-Grâce, rue Fustel de Coulanges Appartement de deux pièces de 41 m² LC et 4212 m² au sol au 4º étage (asc), d'un bel immeuble haussmannien avec gardienne à demeure. Salon en angle, chambre, cuisine séparée, salle de bains. Le salon dispose d'un balcon de plus de 2 m² avec vue dégagée dans l'axe de la rue Saint-Jacques. Hauteur sous plafond 2 m 85 Travaux à prévoir Parties communes très agréables. Idéalement située, quartier commerçant, proche de Port-Royal, à prox. du Jardin du Luxembourg Exclusivité Prix: 595 000 € © 01 45 55 79 00 - infos@agencevarenne.fr

JUNOT 7e

196 rue de Grenelle, 75007 Paris



PARIS - Lisière VII° / XV° - Quartier Suffren / Ségur Appartement de 117,06 m² loi Carrez refait à neuf

au 1er étage (asc;) d'un bel imm. haussmannien d'angle expo S-E. Vue dégagée et lumière. Ttes caractéristiques d'époque conservées Entrée avec rang, salon d'angle avec biblioth. s/-mesure, cuis. dînatoire semi-ouverte équipée (plan de travail en marbre blanc) 3 chambres av. placards, 2 s. d'eau av. toil, toilettes séparées, dressing. Vendu avec l'électroménager et les luminaires,

clef en main. Grande cave. Gardienne dans l'immeuble. Prix: 2 240 000 € - © 01 42 73 89 89 - www.iunot.fr

IMMOPOLIS

2 place Marcel Avmé 75018 Paris



En plein coeur des ABBESSES (XVIIIe)

Loft familial très calme, de 100 m² (99,19 m² Carrez) dans une résidence réhabilitée en 2004. Vaste séjour (40m²) avec cuisine ouverte donnant sur une cour dégagée (équivalente à un 3º étage). S. d'eau avec double vasque et toil séparées. Les 3 chambres sont desservies par un couloir/dressing HSP de 3.20m, esprit déco industrielle. En parfait état et au calme absolu. Nombreux rangements. Statut commercial, idéal investisseurs. Exclusivité. Prix: 1245 000 € FAI. © 01 53 28 98 98 - junot@immopolis.fr

AGENCE PATRICE BESSE

7 rue Chomel, 75007 Paris



Dans le COTENTIN, près de Coutances, à 9 km des plages Un manoir du XVIº siècle et ses communs

Bâtiment principal 250 m². Dépendances: 350 m². Remarquable qualité des éléments architecturaux. Huisseries, vitraux des fenêtres restaurés dans les règles de l'art. Importantes rénovations entreprises : isolation avec du chanvre, enduits traditionnels, etc. qui en font une demeure confortable dans le respect de son passé Le potentiel d'exploitation et d'amélioration des bâtiments annexes peut augmenter considérablement la surface habitable sans altérer

la qualité de l'ensemble. Surface cadastrale: 16 288 m². Prix : 600 000 € - ©01 42 84 80 85 - patrice-besse.com

CHASSAIGNE IMMOBILIER



BERRY (18) - Proche d'une ville Paris à 2h30 par autoroute proche, Bourges à 35 mn Beau manoir XVº en position dominante 200 m² env. en très bon état. Entrée, salon avec cheminée 37 m², salle à manger 27 m² cuisine équipée, wc. Au 1er: 2 chambres, grande s. bains et douche. Au 2ème: 2 chambres, s. bains. Dépendances: Studio avec chambre et salle de douche, chaufferie, chalets. Piscine chauffée. Terrain clos 7500 m², belle vue sur la campagne... Réf. 1299. Prix: 399 000 € dont 5% de frais d'agence à la charge de l'acquéreur © Guillaume Chassaigne 06 03 43 50 57 www.chassaigneimmobilier.com

COTE MER COTE JARDIN immobilier



CÔTES D'ARMOR (22) - Plestin-les-Grèves

Au bord de l'eau - Manoir de 1650 à rénover, 185 m² habitables sur parc 6 000 m². RDC : 2 entrées, double salon, salle à manger, 2 cheminées, cuisine, petit bureau, w.c. Etages : 6 chambres, 2 s. bains. 2 caves, chaufferie et penty 2 P. Garage double. Plage à 200 m. Classe Energie: Vierge. Ref 4768. Exclusif. Prix: 473 700 € FAI © 06 81 71 17 60 - cotemercoteiardinimmobilier.com

JCE TRI - TOURAINE - MORRIHAN



TOURAINE

Belle propriété de campagne restaurée sur 2 ha 40 clos 2 h 30 Paris, 30 mn sud Tours. 10 pièces, lumineuse et confortable Maison d'amis. Piscine couverte. Jacuzzi et hammam. Cave. Garage. Dépendances, Serre, Terrasse et jardin arboré paysager, étang, 50 chênes truffiers. Bien située. DPE: D. Réf. 407.

Prix: 630 000 € FAI. Nous consulter pour dossier plus complet. © 06 99 60 14 72 - agencetbi.com

CAMPAGNES DU SOLEIL Françoise DESSOY



ENCLAVE DES PAPES - Au sommet du village Superbe Maison Renaissance LS.M.H merveilleusement restaurée Salon-salle à manger avec cheminée, petit salon, cuisine intégrée, 3 chambres avec bain. Terrasses. Un appartement indépendant de 4 pièces, Garage, Jardin, cuisine d'été, piscine, Beaux éléments d'architecture d'origine. Vue fantastique, © 04 75 01 66 33 - www.campagnesdusoleil.com

DEMEURES DU LITTORAL



FINISTERE NORD - Baie de Morlaix Belle contemporaine en situation dominante avec vue dégagée sur un bel environnement campagne et |a mer au |oin. Réf.: FIN217 - **Prix : 577 500 €** © 02 96 23 09 86 - www.demeuresdulittoral.com



APPEL D'OFFRES AUX FINS DE CESSION EN UN BLOC DE LOTS DE COPROPRIETE DE TYPE STUDIO AVEC PARKINGS

> À SAINT TROPEZ, À 5 MIN DE LA PLACE DES LICES

Au sein de la Résidence Eden avec piscine commune, bâtiment D. 1 chemin des Amoureux à Saint Tropez, l'ensemble des lots est composé de 89 studios divers locaux annexes (salon, réserves, accueil réception...) et de 93 emplacements de stationnement extérieurs.

> Date de dépôt des offres au plus tard le 21 juillet 2020.

Envoi du cahier des charges et conditions de l'offre sur demande par courrier électronique à l'adresse suivante : eden.saint-tropez@nebotavocats.fr Jean-Claude NEBOT Avocat

Finances privées

Immohilier

Un crédit moins facile

Au premier trimestre, le nombre de prêts accordés a reculé de près de 14 %. Et les taux remontent...

🕆 elon un sondage OpinionWay pour Artemis Courtage réalisé les 12 et 13 avril, 74% des Francais prévovaient une hausse des taux de crédit immobilier et 77% estimaient que les délais pour obtenir un prêt allaient augmenter. Ils avaient raison! Les banques se sont en effet d'abord concentrées sur le traitement et la gestion des dossiers en cours, puis ont commencé à traiter les nouvelles demandes. Du coup, les candidats emprunteurs vont se voir appliquer de nouveaux barèmes, un peu réévalués : les taux proposés ont ainsi augmenté en moyenne de 0,25 point, allant de +0.05 point à +0.7 point. Objectif? Sélectionner les profils présentant le moins de risques.

Ce changement de tendance n'est pourtant pas lié à la crise sanitaire autour de la pandémie de coronavirus. « Depuis décembre 2019, les banques ont commencé à resserrer les conditions d'octroi des prêts, souligne Michel Mouillart, professeur d'économie à l'Université de Paris-Ouest. Si la durée moyenne des emprunts est restée relativement stable au premier trimestre 2020 par rapport aux trimestres antérieurs, le montant de l'apport moyen a notamment bondi de 12,4%, tandis que le nombre de prêts accordés a reculé de près de 14%; c'est considérable, alors qu'il y a un an à la même époque, ce chiffre avait augmenté de 16%. » Alors qu'elles rechignaient à les appliquer, les banques ont donc mis en application les préconisations du Haut Conseil de stabilité financière. Finis les prêts à vingt-cinq ans ou plus et les endettements au-delà de 33% des revenus. Virginie Grolleau

L'affaire de la semaine

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



Un manoir romantique dans le Cotentin

▶ Près de Coutances et à 9 kilomètres des plages, ce manoir du XVIº siècle a été restauré dans les règles de l'art.
 ▶ Sur 250 m², il comprend notamment 5 chambres.
 ▶ Accolés à la bâtisse, un atelier, plusieurs garages et une remise.
 ▶ La propriété, qui s'étend sur 1,6 hectare, dispose aussi de 350 m² de dépendances.
 ▶ Prix : 600000 euros.

▶ www.challenges.fr/immobilier



Marché de l'art

De beaux garde-temps

Notre vente en ligne est l'une des premières ventes de montres post-Covid-19 en France, elle va certainement jouer un rôle de baromètre de ce marché. » Geoffroy Ader, expert de l'événement Artcurial qui se déroulera du 19 au 25 mai, est confiant. Dans cette vente initialement prévue en mars. une centaine de lots vont être mis aux enchères, avec des estimations comprises entre 500 et 5000 euros. « Nous commencerons avec une Rolex, parce que tout commence toujours avec une Rolex », s'amuse-t-il. Il s'agit d'une GMT Master « Root Beer ». Datant des années 1970, ce modèle en or et acier est estimé entre 4000 et 6000 euros. Mais Rolex n'est pas la seule marque horlogère à l'honneur : une pendule Atmos Jaeger-Lecoultre des années 1980 (600-800 euros), une Bulgari Sortiro vers 2010 (1500-2000 euros), ou encore une Lip R27 Charlesde-Gaulle vers 1958 (1500-2000 euros), clin d'œil au même modèle, mais avant appartenu au général, vendu 32500 euros en juillet 2019, déjà chez Artcurial. Plus étonnante est la sélection de montres à gousset, un marché que les spécialistes ont parfois tendance à croire éteint. « Nous en proposons dans toutes nos ventes Watches Online, et elles se vendent très bien si elles sont de qualité, la clientèle existe pour ces garde-temps qui ont parfois près de 300 ans », confie Geoffroy Ader. Ce type de vente sur Internet n'est pas une première pour la maison d'enchères française, qui en a déjà organisé autour des montres, mais aussi du street art, de la bande dessinée. de la marque Hermès... Leur principe est simple : les enchères se déroulent pendant toute la période, avec un compte à rebours, et les adjudications sont enregistrées le dernier jour. C'est le moment ou les batailles ont lieu... dans les dernières minutes! Clémentine Pomeau-Peyre



1720 LA PESTE DE MARSEILLE

1420 LA FRANCE

> Miniature issue des Chroniques de France ou de Saint-Denis représentant une armée anglaise, fin du XIV^e siècle

Chez votre marchand de journaux

Ou sur www.lhistoire.fr

L'air du temps

n ces temps de pandémie, respirer un air sain chez soi est loin d'être un luxe. Dyson sort opportunément son premier humidificateur qui purifie l'air ambiant des microparticules et des odeurs certes, mais aussi de certains virus. Il a été certifié par l'Institut Pasteur pour filtrer celles du virus H1N1 par exemple. L'appareil permet d'ajuster le taux d'humidité d'une pièce à sa guise. Si le Pure Humidify + Cool n'est pas une climatisation à proprement parler, il peut également faire office de ventilateur. Bien plus gracieux et silencieux qu'un banal ventilateur à pâles, il réussit grâce à sa fonction « brise » à simuler à merveille le courant d'air si recherché l'été. Une réussite pratique et esthétique. A. S.

Dyson Pure Humidify + Cool. Humidificateur et purificateur d'air. 2 coloris : blanc et gris, ou noir. L'appareil se contrôle avec sa télécommande ou l'application Dyson (Android, iOS). Réservoir à eau d'une capacité de 5 litres. Prix : 699 euros.



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





Pose apéro

Tette saison, la collection outdoor d'Habitat fait appel à des matériaux variés tels l'aluminium, le rotin, le grès, la céramique ou le ciment. D'harmonieuses petites tables d'appoint trouveront leur place dans un jardin ou au bord d'une piscine, idéales pour poser son verre, à l'heure de l'apéritif, lors d'une belle soirée estivale. B. F.

Table d'appoint en béton Plyth, Habitat. Diam. 49 x H. 45 cm. Prix: 159 euros.

Trip écossais

ondée en 1824, la prestigieuse distillerie écossaise Macallan est connue pour produire les single malts les plus réputés et les plus onéreux du monde. Son 12 ans d'âge élevé en fûts de sherry se distingue par son nez floral, ses notes de fruits tropicaux et le boisé subtil de sa finale. J.-P. L. R.

The Macallan, Sherry Oak 12 ans. 40%, 70 cl. Où le trouver? whiskyshop.fr. Prix: 95 euros.

Une ancre au poignet

ans la collection Captain Cook de cette année, Rado réinterprète le modèle classique de 1962. De plus grand format que l'originale, la montre est proposée avec un boîtier en bronze ou en acier et plusieurs couleurs de cadran. On y retrouve les aiguilles caractéristiques en forme de flèche et d'épée ainsi que l'ancre mobile, emblème de la marque. B. F.

Rado Captain Cook Automatic 42 mm. Boîtier: acier. Etanchéité: 200 m. Réserve de marche : jusqu'à 80 heures. Bracelet à 7 rangées de maillons en acier, type grain de riz. Prix conseillé: 2030 euros.





Jean d'Haussonville, dans le parc déserté du Domaine national de Chambord, le 25 mars. « Je suis sûr que nous nous sortirons de la pandémie qui nous frappe comme du reste», confie son directeur général.

Domaine de Chambord

Paix royale

Depuis le début du confinement, Jean d'Haussonville est «de garde» avec une équipe réduite au Domaine national de Chambord. Rendu à la nature, le site n'a jamais été aussi beau, mais prépare son nécessaire retour du public.

PAR SOPHIE MASSALOVITCH

Chambord est désert. Le château est fermé, l'hôtel, les restaurants et les commerces aussi. Chacun respecte scrupuleusement le confinement. Plus de promeneurs dans les allées, les barrières des parkings sont abaissées, la circulation routière inexistante. Au clocher du village, l'angélus du soir est le seul à rompre le long silence qui enveloppe la campagne. Depuis la mi-mars, Chambord s'est figé cent ans en arrière.

e domaine de

« En 2021, nous célébrerons deux siècles d'ouverture au public, observe Jean d'Haussonville, à la tête du Domaine national de Chambord depuis janvier 2010. Ce qui nous arrive est comme une répétition de l'histoire et fait partie de l'imaginaire du lieu : un édifice incroyable, qui surgit au détour d'un bois, éloigné des villes et hors du temps, splendide et solitaire. L'an passé. nous avons fêté ses 500 ans d'existence. A cette occasion, nous avons accueilli plus d'1 million de visiteurs pour le monument proprement dit, plus de 2 millions pour le domaine dans son ensemble. Un record historique. Quel contraste entre l'affluence d'hier et la sérénité d'aujourd'hui! Au cours de l'année, le château ne clôt habituellement ses portes que trois fois : à Noël, au jour de l'An et pour une journée dédiée aux membres du personnel en période creuse. A ma connaissance, la fermeture actuelle est la plus longue que nous ayons connue depuis 1821, mis à part pendant les trois guerres. »

« Ce confinement, c'est comme une répétition de l'histoire, cela fait partie de l'imaginaire des lieux.»

En 1870. Chambord a été le théâtre de brefs combats, comme le rappellent le monument aux morts du village et des impacts de balles observables sur les murs de l'édifice. Lors de la Première Guerre mondiale, le château, mis sous séquestre, a servi d'hôpital militaire. Puis, entre 1939 et 1945, il est devenu le principal dépôt des musées nationaux, afin de protéger les œuvres des bombardements, des vols, des réquisitions. Des centaines de caisses venues du Louvre et de Versailles étaient entreposées dans le donjon. Même la Joconde est demeurée quelques mois à Chambord.

« Je n'ai pas vérifié si le monument a fermé pendant les longues grèves de 1968, poursuit Jean d'Haussonville, mais notre service de la conservation a retrouvé un numéro du Parisien Libéré de l'époque qui titrait : "La saison en péril", en poursuivant : "Juin : déjà 90% de



Animaux en liberté dans le parc. Sur ce territoire clos de 5 440 hectares prospère toute une faune : sangliers, cerfs, biches... sans compter de très nombreux oiseaux.

recettes perdues. Les étrangers ont presque tous annulé leur vouage". A cette lecture, je n'ai pas pu m'empêcher de penser : on pourra s'en remettre! Enfin, au printemps 2016, une gigantesque inondation nous a obligés à fermer le domaine une semaine. Toutes les routes d'accès étaient coupées. Perdu au milieu des eaux, le château avait des airs de Mont Saint-Michel. L'image a fait le tour du monde. Paradoxalement, elle a contribué à accroître la notoriété de Chambord. *Je suis sûr que nous nous sortirons* de la pandémie qui nous frappe comme du reste. »



Panneau indiquant la fermeture du domaine au public. C'est la plus longue depuis 1821, hormis durant les trois guerres.

n ce printemps radieux, le petit village de Chambord est pareil à tous les autres villages de France. Il donne l'illusion d'être déserté par ses 87 habitants. La nature en général et les animaux en particulier sont les grands gagnants de l'épreuve traversée. Le domaine a toujours été une immense réserve naturelle. Sur ce territoire clos de 5440 hectares, prospèrent traditionnellement sangliers, cerfs, biches, sans compter de très nombreux oiseaux. Le monde du poil et de la plume se révèle soudain au grand jour.

« Près de l'étang des Bonshommes, je surprends des canards sauvages, constate Jean d'Haussonville. Jamais je n'en ai vu autant. Récemment, j'ai aperçu une huppe. C'est un oiseau migrateur assez rare. J'ai aussi remarqué des cigognes blanches et des palombes. Il y a quelques jours, j'ai même observé un balbuzard pêcheur, un rapace protégé, réputé sensible à la pollution. Avec le calme qui règne actuellement, on entend le chant des oiseaux jusqu'à l'intérieur du château. Et les bourdonnements des insectes sont devenus beaucoup plus perceptibles. Ils font vibrer l'air. Dans les prairies qui bordent l'avenue du Roi, la large allée qui rejoint la forêt, les biches paissent paisiblement et les faisans se lèvent à quelques pas de vous. »

Affaires privées pour le plaisir

▶▶▶ Au Domaine national de Chambord, la vie continue, au ralenti. Une équipe de sécurité effectue des rondes régulières et des gardes forestiers assurent la surveillance du parc, comme à l'ordinaire. Printemps oblige, ils s'adonnent au martelage, c'est-à-dire qu'ils marquent les arbres à abattre en priorité. Pour finir la plantation du potager, dix agents, dont deux membres du comité de direction, sont venus aider les maraîchers. Et un ouvrier viticole prend soin de la vigne.

« Début avril, sous la houlette de notre partenaire, la Maison Henry Marionnet, nous avons procédé à l'embouteillage de notre deuxième cuvée, poursuit Jean d'Haussonville. Vendangée en septembre dernier, elle marque les 500 ans de Chambord. 17000 bouteilles afficheront ce millésime. Nicole Bigot, la responsable du vignoble, et Guillaume Trouvé, le directeur des bâtiments et des jardins, ont prêté main-forte à l'opération. Nous faisons avec les moyens du bord. C'est la même chose pour l'entretien des jardins. La haie de fusain qui borde les parterres ne sera pas taillée au cordeau cette année. La structure des jardins à la française, dont nous avons reconstitué le dessin original en 2017, ne devrait pas trop en souffrir, du moins le temps d'une saison. C'est l'une des mesures d'économie (drastiques) que nous avons été contraints de prendre. Il faut dire que nous faisons face à une perte de recettes sans précédent. L'herbe non plus ne sera pas tondue de près. Tant pis ou tant mieux : ça fera du foin! »

râce au mécénat et à la diversification de ses ressources, Chambord fait figure d'exception en matière de gestion des biens culturels publics. Son modèle économique est inédit, même s'il répond à des critères très anciens. Est-il ébranlé par la situation? « Toutes les manifestations culturelles sont reportées à l'année prochaine, presque date à date, répond Jean d'Haussonville. Le concert de Sting, prévu le 1er juillet, aura ainsi lieu pile le 1er juillet 2021. Les 200000 billets vendus



Le potager. Sa plantation a été achevée durant le confinement. L'entretien des jardins à la française, rénovés en 2017, est relâché, par économie.

PATRIMOINE RENAISSANT

1519

Début de la construction du château.

1981

Classement à l'Unesco.

2015

Replantation de la vigne.

2017 Restitution

des jardins à la française.

2018

Ouverture de l'hôtel Le Relais de Chambord.

2019

Célébration des 500 ans.

2020

Plantation d'un potager en permaculture.

2021

Bicentenaire de l'ouverture au public.



Ronde d'une équipe de sécurité. Plus loin, les gardes forestiers assurent la surveillance du parc. La vie continue, au ralenti.

demeurent valables. Nous accueillerons Insula Orchestra, la formation de Laurence Equilbey, avec un an de décalage également, pour notre festival de musique 2021. » «Nos espoirs reposent sur les investissements réalisés dans le château à l'occasion de ses 500 ans. Les décors imaginés par Jacques Garcia pour évoquer la cour itinérante de François I^{er} ou le théâtre dit de Molière qu'il a conçu (il rappelle la création du Bourgeois Gentilhomme à Chambord) sont autant de nouvelles incitations à venir redécouvrir le monument. Paradoxalement, Chambord n'a jamais été aussi beau. J'ai découvert avec émotion les images capturées par un drone. Le dessin du potager, inauguré l'automne dernier, s'inscrit à la perfection dans l'axe du château. Avec les jardins anglais, le miroir d'eau, la vigne, il contribue à magnifier ses abords... Une vision édénique. »



Renaud Capucon. Il se refuse à toute approche savante, au profit de l'émotion.

Souvenirs

L'amour de la musique

Les mémoires du violoniste virtuose racontent une relation passionnée à son art.

Par Maurice Szafran

uelques rabat-joie ne manqueront pas de relever qu'il pourrait être un tant soit peu précoce, et même vaniteux, de publier des mémoires à l'âge de 44 ans... Nous répliquerons que le violoniste Renaud Capucon, qui fut un enfant prodige, est par définition « précoce » et surtout qu'il s'agit davantage dans ce livre de souvenirs musicaux. Le lecteur découvrira notamment, avec un peu d'étonnement, que les mélomanes de Berlin, de Vienne ou de Salzbourg reconnurent le talent musical du virtuose français bien avant le public parisien, une blessure qui, chez Capuçon, n'est pas tout à fait refermée...

Souvent, les musiciens écrivent des livres pesants, voire ennuyeux, des



Mouvement perpétuel. Renaud Capucon, Flammarion. 240 pages. 20 euros.

ouvrages musicologiques auxquels la plupart de ceux qui écoutent Bach, Mozart ou Beethoven avec passion ne comprennent goutte. A aucun moment, l'auteur ne verse dans ce travers. Il se refuse à toute approche savante de la musique, s'interdit toute pédanterie : c'est d'un livre d'amour qu'il s'agit, une déclaration à la musique et aux musiciens, aux œuvres qu'il a écoutées et jouées mille fois, à ces chefs d'orchestre prestigieux - Claudio Abbado, Simon Rattle, Daniel Barenboïm - qui l'ont porté au plus haut, jusqu'au sublime parfois.

Relevons quelques pages émouvantes, parfois très belles, où Renaud Capucon détaille sa relation profonde avec le somptueux concerto pour violon de Beethoven; où il décrit les minutes qui précèdent l'entrée en scène, la concentration indispensable, le trac, le bonheur aussi; où il réfléchit au rapport entre poésie et musique; enfin, où il évoque sa relation intime, quasi charnelle, avec « le Vicomte de Panette », un instrument de 1737 sur lequel, des décennies durant, joua l'immense Isaac Stern. C'est aussi cela la force et la grandeur de la musique et des musiciens, le devoir de transmission, l'obligation que rien ne puisse rompre le fil de la musique. Renaud Capucon œuvre à cette continuité. Cette mission mérite bien un livre.

Nouvelles

Un petit génie israélien

Dans une littérature israélienne riche en talents, Etgar Keret se démarque. L'humour. la précision des caractères, une description des travers de



la société occidentale: rien ne manque sous sa plume. Cette fois, le « petit génie » revient à l'un de ses genres

préférés, la nouvelle. Déjà, les premières recensions sont dithyrambiques, Keret placé dans le sillage de Kafka et de Lewis Carroll. Rien que ca! La famille, la vie, l'intimité, la solitude, les enfants, le couple... Faut-il en rire? En pleurer? L'écrivain a choisi d'en rire pour mieux en pleurer.

Incident au fond de la galaxie, Etgar Keret, Editions de l'Olivier, 240 pages, 21,50 euros.

Autobiographie

Se rappeler Henri Weber

Victime du coronavirus, Henri Weber a disparu. Les éloges ont été unanimes pour saluer cette figure du PS, son humanité, son absence de sectarisme.



Weber joua un rôle considérable dans l'histoire de la gauche française. Dans sa jeunesse, il fut l'un des fondateurs

des JCR, ancêtre de la LCR puis du NPA. Il faut (re)lire son autobiographie publiée en 2018 afin de comprendre comment cet enfant juif échappé avec ses parents de l'enfer stalinien devint un républicain français modèle. Il devait y avoir une suite. Ce ne sera pas le cas. Un type bien, Henri Weber. Et un bon écrivain.

Rebelle jeunesse, Henri Weber, Robert Laffont, 288 pages, 19 euros.

Recettes de cocktails

Mixologie faite maison

En attendant la réouverture des bars, l'apéritif se concocte avec les moyens du bord, grâce à quelques bartenders qui partagent leurs secrets. Toujours avec modération.

Par Stéphanie Condis

ester à la maison incite à se lancer dans des activités nouvelles. Le moment idéal pour s'activer aux fourneaux ou se mettre à la mixologie, afin de pimenter les incontournables « Whatsappéro » et « Skypéro » qui entretiennent la convivialité, même à distance. Contrairement à la cuisine, les cocktails nécessitent peu de matériel... Et les ustensiles professionnels indispensables sont souvent substituables.

« Un pot de confiture remplace un shaker, un coquetier peut servir d'unité pour doser, et, si l'on n'a pas de blender, on peut utiliser un bras à soupe (mixeur) », assure Rafaëlle Emery, qui travaille au bar de la pizzeria Louie Louie, dans l'est de Paris. Dès le début du confinement, pour ne pas tourner en rond, elle a décidé de publier des recettes sur Instagram. « Je demande à mes abonnés ce qu'ils ont dans leurs placards : alcools qui prennent la poussière, épices, fruits et légumes... Et je m'en inspire pour créer des mélanges à base d'arak rapporté du Liban ou de cachaça du Brésil, de rhums arrangés, de vieilles eaux-de-vie, etc. Sachant que les spiritueux se conservent longtemps, même ouverts. »

Margot Lecarpentier, du bar parisien Combat, a constaté, elle aussi, que par manque de temps, d'ingrédients et de matériel, les néophytes n'osent pas se jeter à l'eau, alors que c'est à leur portée. Auteure de *La Bible des alcools* (éd. Hachette, 2019), elle a décidé, avec le confinement, de poster des tutos sur Instagram : « Je fais simple et pédagogique afin de désinhiber ceux qui ont peur de se tromper et se mettent inutilement la pression. » Alors, à vos verres, prêts, mixez!



«On apprend avec les meilleurs sur Instagram»

Yves Cosentino, formateur au métier de barman (programme Maison Pernod Ricard).

« Le confinement a sans doute élevé le niveau de la mixologie à domicile. Car on peut apprendre à distance via les contenus postés sur les réseaux sociaux par les bartenders provisoirement désœuvrés. Instagram est leur plateforme préférée pour garder le lien en publiant des recettes de cocktails à réaliser chez soi. Parmi les meilleurs figurent Aurélie Panhelleux, du bar parisien CopperBay, avec ses "tutos du frigo", Nicolas Blanchard, de L'Heure du Singe à Toulouse, et ses "tutos apéro", ou encore les vidéos décontractées de Naren Young, ex-star de Dante, à New York. »

.....



Givré

Sun is Shining

1. Congeler, pendant trois heures environ, 160 g de melon jaune ou poire.
2. Déposer les morceaux de fruits gelés dans un blender, en ajoutant 30 ml de vodka, 2 cuillères à café de sucre blanc, 1 cuillère à café de jus de citron (jaune ou vert), plus éventuellement 10 ml de Grand Marnier (ou autre apéritif de fruit).
3. Mixer jusqu'à l'obtention d'une texture lisse et un peu épaisse.
4. Verser le tout dans un verre, agrémenté d'une feuille de menthe.

Créatrice : Julie Couder, du Syndicat.

Adresse: 51, rue du Faubourg-Saint-

Denis, Paris Xe.

Site: http://syndicatcocktailclub.com **Instagram**: lesyndicatcocktailclub.



Infusé

Carrantine-tini

1. Mettre dans un pot (par exemple de confiture) des peaux de carottes et remplir de vermouth dry ou bianco, puis laisser infuser 24 heures à température ambiante. 2. Dans un récipient, mélanger avec une cuillère des glaçons et 2 doses de gin (Hendricks de préférence) pour 1 dose de vermouth (en ayant mis de côté les épluchures de carotte). 3. Verser le tout dans un verre à pied et déposer quelques peaux de carotte imbibées de vermouth pour décorer le martini.

Créateur : Rory Sheperd, directeur créatif du Little Red Door.

Adresse: 60, rue Charlot, Paris IIIe.

Site : www.lrdparis.com **Instagram :** littlereddoorparis.

Non alcoolisé

Cocktail confiné

1. Dans une casserole, râper le zeste d'un citron, verser 125 ml de jus de citron jaune et 125 g de sucre blanc en poudre, ajouter une dizaine de feuilles ciselées de sauge ou de basilic. Chauffer à feu doux et mélanger pour dissoudre le sucre. Laisser reposer 30 minutes puis filtrer. 2. Dans un grand verre, verser 150 ml de thé vert parfumé, 25 ml de jus de pamplemousse, 15 ml du sirop de citron, une cuillère à café de vinaigre de cidre ou balsamique. 3. Ajouter quelques glaçons et mélanger.

Créatrice : Rafaëlle Emery, bartender de Louie Louie.

Adresse: 78, rue de Charonne, Paris XIe.

Site: www.louielouie.paris **Instagram:** rafmry.



Twisté

Negroni revisité

1. Laisser macérer 24 heures dans du gin quelques feuilles de figuier ou des écorces de cédrat, pour changer de la recette classique du Negroni... 2. Verser 30 ml du gin infusé, 30 ml de vermouth rouge et 30 ml de Campari dans un large verre rempli de glaçons. 3. Remuer à l'aide d'une cuillere à mélange (ou d'une baguette de cuisine asiatique). 4. Garnir d'une demi-tranche d'orange et boire aussitét

Créateur: Julien Escot, fondateur d'Aperture.

Adresse: 2, rue des Trésoriers-de-la-Bourse, Montpellier.

Site: www.aperturemontpellier.com **Instagram:** aperturemontpellier.



Epicé **Dark and stormy** 1. Dans un grand et haut verre garni de trois ou quatre glaçons, verser 3 cl de jus de citron (vert ou jaune) puis 8 cl de ginger beer. 2. Remuer à la cuillère et combler avec de la glace pilée (obtenue en cassant des glaçons dans un torchon avec un rouleau à pâtisserie). 3. Verser délicatement 5 cl de rhum (de préférence ambré pour l'effet visuel) en ajoutant un peu de glace pilée dessus. 4. Décorer en déposant une tranche de gingembre frais à côté de la paille. Créatrice: Margot Lecarpentier, cofondatrice de Combat. Adresse : 63, rue de Belleville, Paris XIXe. Site: aucun. ₼ Instagram: margot.combat.

Menthon Routier



Double je

SAMEDI 2 MAI

Warren Buffett perd son pari aérien, mais garde son optimisme

a pandémie de coronavirus lui a déjà fait perdre 50 milliards de dollars et l'a privé des 40000 fans qui se pressent chaque année à l'assemblée générale de Berkshire Hathaway, le plus célèbre événement financier des Etats-Unis. Avec sa traditionnelle canette de Coca-Cola et son dauphin putatif Greg Abel, le financier Warren Buffett, 89 ans, a tout de même assuré le show à Omaha (Nebraska) via Yahoo!.

Durant la retransmission de cinq heures, le gourou des investisseurs a dû reconnaître un échec. Et quel échec! Alors qu'il s'était toujours détourné du transport aérien, l'avisé homme d'affaires a plongé... en 2016, devenant actionnaire d'American Airlines, de Delta et de Southwest Airlines. Il a aussi acheté, pour 37 milliards de dollars, Precision Castparts, un équipementier aéronautique. Pour tout revendre en catastrophe le mois dernier. Mais Warren Buffett reste « l'oracle d'Omaha ». Le clou de sa prestation est sans conteste son récit de trois siècles de crises

prestation est sans conteste « l'oracie d'Omana ». Le ciou de sa prestation est sans conteste son récit de trois siècles de crises aux Etats-Unis – guerre civile, grippe espagnole, deux guerres mondiales, crises de 1929 et de 2008 – et sa conclusion : « L'Amérique s'en sort toujours. »

DIMANCHE 3

Les soignants volent la vedette aux Schtroumpfs

vant même la mise en place officielle du confinement le 17 mars, la Monnaie de Paris avait cessé ses activités. Une célérité qui a permis à cette institution, symbole du pouvoir régalien depuis Charles le Chauve (823-877), de s'organiser pour mieux déconfiner : « Nous avons repris le travail il y a trois semaines », raconte Marc Schwartz, son PDG. Les ateliers, y compris ceux de Paris, ont été remis en route, notamment pour frapper d'urgence une médaille « Merci » où figurent les silhouettes d'une infirmière, d'un pompier et d'un médecin. L'essentiel du produit de la vente est destiné à la Fondation de France. « Ça démarre fort, comme il y a un an avec notre médaille pour Notre-Dame, on en a vendu 8000 en une semaine », détaille Marc Schwartz, qui a dû remettre à plus tard sa série sur les JO Paris 2024.

Les monnaies Schtroumpfs lancées récemment ont aussi du succès : la pièce proposée à 200 euros où figurent les petits personnages faisant joyeusement la ronde en se tenant la main au mépris de toute distanciation sociale est désormais « *indisponible* », selon le site de la Monnaie de Paris.

LUNDI 4

Les immortels en profitent pour faire une cure de jouvence

mporté à l'âge de 93 ans, le médiéviste Francis Rapp est à ce jour le seul membre de l'Institut de France victime du Covid-19. Sachant qu'ils sont 470 à siéger dans les cinq académies, et que l'âge moyen est équivalent à celui des résidents en Ehpad, le bilan est presque satisfaisant. Il est vrai que l'institution du quai de Conti (Paris VI^e) est fermée et que ses occupants se confinent pour la plupart à leur domicile. « Les travaux académiques se tiennent par vidéo et chacun est très motivé ». soutient Sybille de Gastines, la directrice de la communication. Les immortels se sont convertis à Zoom ou Microsoft Teams. Certains ont même profité d'une cure de jouvence en devenant des vedettes d'Internet avec leurs « leçons ». La palme revient au secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences, le mathématicien Etienne Ghys, qui apprend comment faire des multiplications à plusieurs chiffres avec ses doigts : 18000 vues en une semaine. Son homologue Michel Zink, de l'Académie des inscriptions et belles-lettres, a, lui, fait un carton en récitant un poème de 1348 de Guillaume de Machaut... sur la peste noire.

Un commissaire « cigale » se révolte contre les « frugaux »

Joyeux anniversaire l'Europe! Le 9 mai 1950 est née la Communauté européenne du charbon et de l'acier avec la déclaration de Robert Schuman. Il faut qu'un commissaire européen nous le rappelle au téléphone. Ce qui inquiète notre interlocuteur, c'est l'élargissement du fossé qui sépare les quatre pays – Allemagne, Autriche, Pays-Bas et Finlande – se présentant eux-mêmes comme « frugaux » et les 23 autres, à commencer par la France, l'Espagne, l'Italie, le Portugal et la Grèce, qualifiés de « cigales ».

Le financement du fonds de relance acté par l'Eurogroupe, doté de 1300 à 1500 milliards d'euros, a remis d'actualité le clivage. La nouveauté, selon notre commissaire, est que les pays cigales (dont il est issu), longtemps culpabilisés, se rebiffent et se regroupent pour dénoncer l'arrogance et l'égoïsme des frugaux. Avec trois arguments. D'abord, cette crise n'a rien à voir avec les précédentes : sans solidarité budgétaire, c'est toute l'Europe affaiblie qui deviendra le champ clos de l'affrontement entre la Chine et les Etats-Unis. Ensuite, depuis l'arrivée de l'euro, les cigales ont investi 2000 milliards pour la défense et la sécurité des Européens, contre 1000 milliards pour les frugaux. Enfin, les Pays-Bas, très en pointe dans la critique des cigales, sont montrés du doigt : ils bénéficient d'avantages fiscaux spécifiques et réalisent 60% de leur business sur le marché intérieur européen. Plus que l'Allemagne, dont les cigales attendent qu'elle cesse ses atermoiements.

C. Lebedinsky/Challenge



Spécial CORONAVIRUS

- Comment le virus attaque
- Les défis du déconfinement : masques, tests PCR et sérologiques, traçage
 - Ce que l'on sait de l'immunité

GÉNÉTIQUE LES ORIGINES DES FRANÇAIS

MACHU PICCHU

LES INCAS ONT SU ANTICIPER LES SÉISMES



