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

Télétravail, droit de retrait, chômage partiel, règles sanitaires, temps de travail, risque de licenciement...

LE NOUVEAU CONTRAT SOCIAL

p.10

COMMENT LES ALLEMANDS ENCAISSENT LE CHOC

p.28

M 05726 - 654S - F: 4,20 €

DU 14 AU 20 MAI 2020 - N°654 - BELGIQUE 4,30 € / LUXEMBOURG 4,30 € / ANTILLES-RÉUNION 4,40 € / TOM 795 XFP / CANADA 7,25 $ / MAROC 40 DH / TUNISIE 7,90 TND

© BENG LEY POUR CHALLENGES/PHOTOPAN

POUR LES DIRECTIONS GÉNÉRALES

LE NOUVEAU CONSULTANT QUI S'ENGAGE SUR LES RÉSULTATS

Hybride
Créateur d'IA métier

Transmetteur
de savoirs

Engagé
sur les résultats

Opérationnel
Transformateur de terrain

Europe | Maroc | Inde

TNP

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

Optimisation des fonctions supports accélérée par le télétravail

Mise en place de nouveaux modèles organisationnels à distance et résilient

Mise en œuvre de plans de performance avec gains partagés

Relance de vos activités commerciales

Création d'un nouveau dialogue social

Accélération de votre transition énergétique

Découvrez nos savoir-faire sur www.tnpconsultants.com

HUMAN | BUSINESS | TECHNOLOGY

www.tnpconsultants.com

Renault doit présenter son plan d'économies de 2 milliards d'euros fin mai, juste après celui de Nissan. Avec une quinzaine de jours de retard.

Bercy planche sur un projet d'**emprunt national** défiscalisé et réservé aux particuliers.

Sylvie Jean (Neoma) rejoint l'**emlyon** pour diriger le programme Grande école.

Safran supprime 400 postes sur ses sites de production de sièges d'avions au Royaume-Uni.

La fermeture des **casinos** coûte 100 millions d'euros par mois à l'Etat.

NG Biotech lance un **test Sars-CoV-2** par la salive, plus rapide et plus simple que par prélèvement nasal.

Ladurée (groupe Holder) veut se séparer de son restaurant parisien des Champs-Elysées (1 500 m²).

Selon Credit Suisse, une majorité des consommateurs chinois souhaitent réduire leurs **dépenses en luxe** et accessoires durant les douze prochains mois.

Le belge **Le Pain Quotidien** affiche une perte de 15 millions d'euros et 80 millions de dettes. Faute de repreneur global, il vendra ses meilleurs emplacements.

Airbnb France n'a pas mis ses 100 salariés en chômage partiel, mais va lancer la procédure légale qui va lui permettre d'alléger ses effectifs.

La prise en charge du chômage partiel est rabotée de 10 %

A partir du 1er juin, la prise en charge du chômage partiel par l'Etat et l'Unédic va être réduite de 10%, quel que soit le niveau. Le plafond de 4,5 fois le smic, lui, ne serait pas remis en cause, de même que le principe de ne pas appliquer cette « diminution » aux secteurs en détresse (hôtellerie, restauration…). Le ministère du Travail ne commente pas. Côté Bercy, on confirme *« un soutien de l'activité partielle sur plusieurs mois encore, avec une diminution progressive du niveau de prise en charge »*.

Le DGCCRF inspecte les masques des hypers

La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) déploie des inspecteurs dans les enseignes de grande distribution qui vendent des masques. Parmi les infractions, l'absence de notice d'utilisation, pourtant obligatoire, ou l'étiquetage inapproprié FFP2. Certains équipements sont même emballés dans des barquettes fraîcheur et proposés au rayon frais.

P. Allard/Réa

Belloubet pourrait atterrir à la Cour des comptes

La désignation d'un premier président à la Cour des comptes ne devrait pas intervenir avant septembre. Le poste pourrait échoir à la garde des Sceaux **Nicole Belloubet,** qui quitterait le gouvernement. Deux autres noms de politiques circulent : Eric Woerth et Gilles Carrez, l'exécutif optant alors pour la désignation d'un membre de l'opposition, comme l'avait fait Nicolas Sarkozy avec Didier Migaud en 2010. Depuis fin janvier, l'intérim est assuré par Sophie Moati.

Hamilton/Réa

J.-C. Moschetti/Réa

Farandou jalouse Air France

Le PDG de la SNCF **Jean-Pierre Farandou** a du mal à avaler l'obligation qui pèse sur les TGV d'annuler un siège sur deux pour respecter la distanciation sociale. Une contrainte intenable financièrement, à laquelle ne sont pas tenus les avions d'Air France. Il compte le faire savoir le 2 juin, lors du bilan sur le déconfinement.

Le PGE va muer

Geoffroy Roux de Bézieux (Medef) et le ministre Bruno Le Maire font plancher leurs services sur une transformation des prêts garantis par l'Etat (PGE) en un fonds garanti par l'Etat d'obligations subordonnées à échéance longue (dix ans minimum). Ces quasi-fonds propres permettraient aux PME-TPE d'alléger leur endettement. Une solution moins « usine à gaz » que la *« remise des bilans des TPE au niveau de fin 2019 »* imaginée par le président de l'Institut de l'Entreprise, Antoine Frérot.

Comac est prêt à racheter Embraer à la casse

Après l'abandon par Boeing du projet d'acquisition à 4,2 milliards de dollars d'Embraer, le chinois Comac s'est discrètement manifesté. En faisant savoir qu'il était prêt à investir 1 milliard de dollars dans l'avionneur brésilien.

Mama Shelter (Accor) table sur un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros en 2020, au lieu des 110 millions prévus.

L'homme d'affaires français Kacy Grine a suggéré au Saoudien Al-Walid ben Talal de racheter l'**OM** *(lire p. 74)*. Le propriétaire, Frank McCourt, a décliné l'offre.

L'Etat a recapitalisé l'**Imprimerie nationale** à hauteur de 65 millions d'euros.

Anne-Laure Kiechel (Global Sovereign Advisory) est mandatée par l'Association des banques libanaises pour faire des propositions alternatives au plan de redressement du gouvernement d'Hassane Diab.

Huawei a fait un don de 750 000 euros à Télécom Paris en avril.

Les loyers sont en baisse d'environ 30% à **Hong-kong**.

Tie Rack (accessoires de mode, 27 boutiques) est en redressement judiciaire.

Decathlon peine à satisfaire la demande en vélos électriques. En raison d'une rupture d'approvisionnement de composants chinois.

Nexter a réalisé un chiffre d'affaires 2019 de 1,1 milliard d'euros (+16%).

SOMMAIRE EN PAGES 8 ET 9

Par Marc Baudriller

Les informations en langues étrangères publiées par RFI en avril ont reçu 40 millions de visites, quatre fois plus en un an.

Une assurance Covid pour relancer les tournages

***Les Tuche 4*, comédie sur laquelle les cinémas tablent pour Noël,** le feuilleton quotidien de France 2 *Un si grand soleil*, la série *Perfect mother* pour TF1 avec Julie Gayet… Au total, 500 tournages (150 en cinéma, 350 en télévision, séries, documentaires…) ont été stoppés net le jour du confinement, à différents stades d'avancement. La facture liée à cette période d'interruption n'est pas quantifiable aujourd'hui.

Jacques Witt/Sipa

Pour reprendre le chemin des studios, le secteur, qui s'est découvert non assuré contre cette pandémie, attendait une mesure étatique forte. Même en supprimant les scènes de baisers enflammés ou de foules, le risque est trop considérable sur des plateaux exigus pour que les producteurs l'assument seuls. Aussi, pour que les projecteurs se rallument rapidement, Emmanuel Macron a-t-il annoncé lui-même, dans son discours à la culture, la création d'un fonds d'indemnisation temporaire. L'idée de cette garantie : couvrir les coûts occasionnés si un tournage devait être arrêté à cause du Covid et l'équipe mise en quarantaine. Le ministère de la Culture, sous la houlette de **Franck Riester,** et le CNC planchent sur son élaboration. Il devrait être opérationnel début juin. Sa dotation par l'Etat n'est pas encore arrêtée, elle pourrait aller jusqu'à 50 millions d'euros. Trois principes sont d'ores et déjà posés : l'aide ne sera pas rétroactive quels que soient les surcoûts occasionnés par l'arrêt des productions. Elle sera plafonnée, afin d'éviter l'inflation des budgets, et assortie d'une franchise qui pourrait – c'est en discussion – être partiellement prise en charge par les assureurs ou les régions, désireuses d'attirer des tournages. Parmi les questions annexes, celles-ci : les tournages français effectués à l'étranger seront-ils éligibles à cette mesure ? Et les tournages étrangers en France ? Toutes les branches du secteur mettent la dernière main aux protocoles sanitaires qui renchériront fatalement les budgets. Et, par ricochet, les demandes d'aides au CNC. La Scandinavie sert de zone test puisque, là-bas, des tournages ont déjà repris. **V. G.**

Stéphane Richard, meilleur communicant de crise

Le PDG d'Orange n'a pas ménagé sa peine pour expliquer la gestion de la crise par les opérateurs télécoms. Stéphane Richard, champion des matinales d'information, se positionne en tête des dirigeants du CAC 40 les plus influents dans la crise du coronavirus. Un classement établi par le cabinet Apco Worldwide, qui a recensé les prises de parole du 23 janvier au 24 avril, avec une pondération selon les audiences des médias. *« A l'heure de l'entreprise à mission, le prérequis pour une prise de parole puissante en période de crise est une action forte de solidarité »*, précise Fabrice Pelosi, associé senior à Apco Worldwide. En deuxième place, Sébastien Bazin, PDG d'Accor, s'est multiplié dans les grands médias pour expliquer la suppression du dividende 2020 afin d'alimenter un fonds de solidarité pour les salariés et l'ouverture des hôtels aux personnels soignants et aux sans-abri. Antoine Frérot s'est récemment hissé dans le trio de tête avec sa proposition de tester les 50000 salariés de Veolia *(lire p.39)*, une première en France. ■

Pour lancer le 15 mai sa campagne « déconfinement », scandée sur le poème *Liberté* de Paul Eluard avec la voix d'Augustin Trapenard (sur les chaînes TF1 et M6), la directrice de la communication de **Canal+** Emilie Piétrini a obtenu l'autorisation de la petite-fille du poète, contre une somme modeste.

Certaines marques, dont Intermarché, Leclerc ou Burger King, ont repensé leur message publicitaire diffusé sur **TF1** pour le déconfinement. TF1 Publicité n'a pas constaté de sursaut.

Le groupe M6 offrira une campagne de publicité gracieuse aux théâtres lors de leur réouverture. Le théâtre est, en effet, l'un des axes forts de la programmation de **Paris Première**.

Majelan, la société de podcasts créée par l'ancien président de Radio France Mathieu Gallet, va infléchir sa stratégie et renforcer son offre de podcasts destinée aux abonnés payants (4,99 euros par mois). Majelan propose aujourd'hui des milliers de contenus gratuits et une soixantaine de productions maison.

Richard Lenormand, ex-Lagardère et CMI, a rejoint le groupe de formation IGS – quatre campus – en tant que directeur des opérations.

Que fait le groupe **Mediapro,** qui a acquis chèrement les droits de la Ligue 1 de football et doit mettre en place sa chaîne de télévision ? *« On discute très lentement »*, témoignent des opérateurs, qui remarquent que plusieurs grands consultants de football ont décidé de rester à Canal+ ou chez leur employeur d'origine.

RMC Découverte a commandé une cinquième saison de 12 épisodes de l'émission automobile *Wheeler Dealers*, produite en France par Pernel Media sur un concept de Discovery. Rediffusée sur la chaîne, notamment le week-end, la saison 4 a battu son record (2,7 % de part d'audience).

Le Solutions Journalism Network, association indépendante américaine qui promeut le journalisme de solutions, a attribué une bourse en France à **Médiacités,** site d'information sur les métropoles, afin qu'il enquête sur le lien social sous Covid-19.

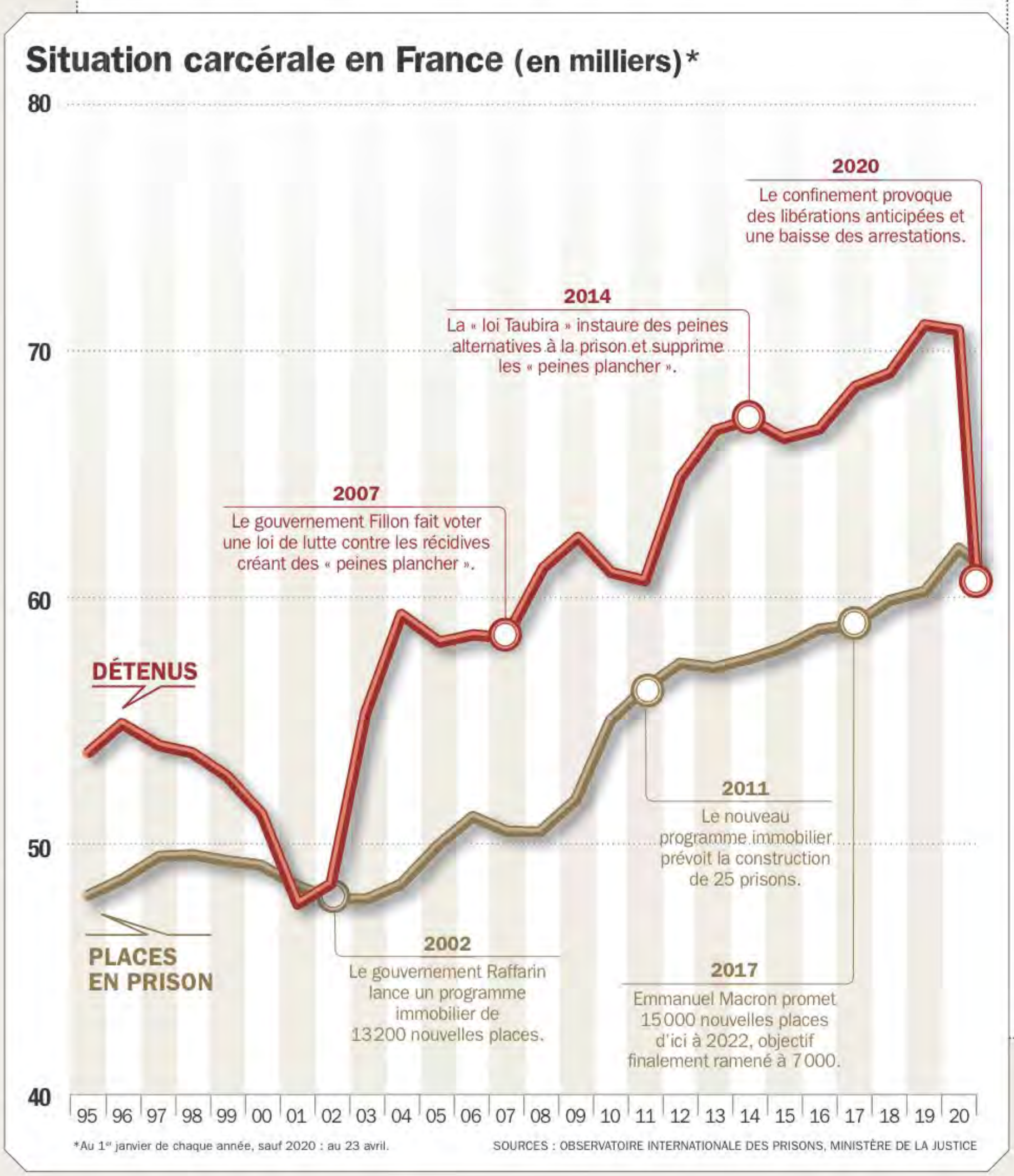
Retrouvez la chronique économique de
Gilles Fontaine
Le samedi à 7h15 dans LE 6/9 d'ERIC DELVAUX

Fréquence Paris : 87,8 MHz

Avec la crise sanitaire, la tension chute dans les prisons

C'est l'une des conséquences inattendues du coronavirus. Pour la première fois depuis vingt ans, le taux d'occupation des prisons est repassé sous les 100%, à la faveur d'une baisse drastique du nombre de détenus : 12500 en moins depuis le 16 mars. Le confinement a eu pour conséquence de limiter sensiblement les actes de délinquance, donc les arrestations. Ce désengorgement résulte aussi d'une politique volontariste : plus de 5000 détenus en fin de peine ont vu leur sortie anticipée de quelques semaines pour endiguer le risque d'une épidémie galopante dans ces établissements surpeuplés. D'autant que plusieurs dizaines de cas d'agents et de prisonniers contaminés avaient été identifiés. Reste à savoir si l'Etat saura maîtriser la reprise inéluctable des incarcérations alors qu'il peine à financer de nouvelles places de prisons. **D. B.**

Situation carcérale en France (en milliers)*



*Au 1er janvier de chaque année, sauf 2020 : au 23 avril.

SOURCES : OBSERVATOIRE INTERNATIONALE DES PRISONS, MINISTÈRE DE LA JUSTICE

LEÇON N° 1

Surpopulation

Alors qu'une loi de 1875 prévoit l'encellulement individuel, le taux de remplissage des prisons dépasse les 100% tous les ans, à l'exception de 2001. Il atteignait même 116,5% en 2019, voire dépassait 150% dans certaines maisons d'arrêt. De quoi placer la France parmi les cancres européens avec l'Italie, quand la moyenne du continent plafonne à 87%.

LEÇON N° 2

Construction

Malgré une politique volontariste débutée dès les années 1990, le rythme de construction de prisons n'a pu compenser la croissance du nombre de détenus. La faute aux contraintes budgétaires, mais aussi à un pilotage immobilier défaillant de l'Etat et au recours aux coûteux partenariats public-privé, critiqués par la Cour des comptes.

LEÇON N° 3

Incarcération

La France a du mal à développer des peines alternatives à la détention et à ralentir la croissance des incarcérations. Mais le nombre de détenus rapporté à la population a tout de même tendance à baisser depuis 2013 : il atteignait 104,5 pour 100000 habitants en 2019, au niveau de la médiane européenne.

Amazon génère 35 millions de dollars de chiffre d'affaires à l'heure. C'est 9 millions pour Carrefour.

Entre le 16 mars et le 3 mai, les ventes de gants de ménage ont progressé de 211 % par rapport à 2019. Celles de rouges à lèvres ont chuté de 74 %.

42 % des messages français sur Twitter associés au confinement véhiculent une humeur positive. Seulement 27 % d'entre eux sont associés à une humeur négative.

Le New York Times compte 5 millions d'abonnés numériques, 5 fois plus qu'il y a 5 ans.

Principales donations privées pour le coronavirus : 1 milliard de dollars pour Jack Dorsey (Twitter), 255 millions pour Bill et Melinda Gates, 100 millions pour Jeff Bezos.

55 % des Américains, 10 % des Français, 9 % des Allemands, 6 % des Britanniques prient quotidiennement.

La Russie représente 30 % des importations de pétrole de l'Union européenne. C'est 9 % pour l'Irak et 7,5 % pour l'Arabie saoudite.

Un Français dépense 48 euros par an pour alimenter son réfrigérateur en électricité. Un Allemand débourse 72 euros.

En direct de mon Open Space, par James

© James - Dargaud/2020

LE NOUVEAU
Magazine
Littéraire

SPÉCIAL
SCIENCE FICTION
TOUS NOS AVENIRS POSSIBLES

EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Challenges N°654 - 14 mai 2020

Bruno Levy pour Challenges

Evénement

Le nouveau contrat social

Télétravail, droit de retrait, chômage partiel, règles sanitaires… tout ce qu'il faut savoir pour le déconfinement. **p.10**

Pharie Via Afp

France

Les brigades du Covid

Nicolas Revel, directeur de l'Assurance maladie, mobilise ses agents et les généralistes pour « tracer » les personnes infectées. **p.24**

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

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

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

Avant-premières

4 Confidentiels.
5 Médias.
6 Graphique.
7 Regards. En direct de mon Open space.

Evénement

10 Travail : la nouvelle donne. Le déconfinement vire au casse-tête pour les entreprises et salariés.
14 Le dialogue social se grippe.
16 Demain, tous en télétravail ?
18 La naissance du droit d'urgence.
20 Le tabou du temps de travail refait surface.
21 L'éditorialiste. Philippe Manière, sur les dérives de la CFDT.
22 Le pire est à venir pour l'emploi.
23 L'économiste. Pierre Cahuc, sur les dangers du chômage partiel.

France

24 L'Assurance maladie lance ses brigades du Covid.
26 En toute indiscrétion.
27 L'œil de Ghislaine Ottenheimer.

Monde

28 Comment l'Allemagne fait mieux que nous.
30 Le poison des sages de Karlsruhe.
32 La vérité sur l'écart sanitaire franco-allemand.
34 Aux Etats-Unis, Bill Gates devient la bête noire de Donald Trump.
35 Le mur du chômage américain.
Notre sélection de *The Economist*
Traduction : Gilles Berton.
36 L'Afrique, entre science et inconscience.
37 La Silicon Valley impose son protocole aux gouvernements.

Contrôle PEFC
Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées
www.pefc-france.org
PEFC

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

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

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

RÉDACTION
Anne-Marie ROCCO - grand reporter (03-30).
France David BENSOUSSAN (09-76) - grand reporter, Laurent FARGUES (03-21), Florian FAYOLLE (09-96), Alice MÉRIEUX (03-23).
International Sabine SYFUSS-ARNAUD - chef de rubrique (03-15), Jean-Pierre DE LA ROCQUE - grand reporter (09-91).
Industrie - Finance Vincent LAMIGEON - grand reporter (03-29), Nicolas STIEL - grand reporter (03-32), Alain-Gabriel VERDEVOYE - grand reporter (03-31).
Services - Grande consommation Jean-François ARNAUD - grand reporter (09-72), Claire BOULEAU (03-28), Pauline DAMOUR (03-11).
High-tech - Médias Marc BAUDRILLER - chef de rubrique (03-51), Véronique GROUSSARD - chef de rubrique (01-44-88-35-95), Delphine DÉCHAUX (03-20), Léa LEJEUNE (09-97), Paul LOUBIÈRE - grand reporter (03-22).
Finances privées Eric TRÉGUIER - chef de rubrique (03-34), Virginie GROLLEAU (03-27), Damien PELÉ (03-26).
Affaires privées Bertrand FRAYSSE - chef de rubrique (03-18).
Correspondant Philippe BOULET-GERCOURT (New York).
Assistantes Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

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

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

Action Press/Rex/Sipa

Monde

Le modèle allemand

Malgré les inquiétudes persistantes, le moteur économique de l'Europe devrait vite récupérer son rythme de croisière. **p. 28**

Patrick Bécel/Sipa

Entreprise

Tavares, pilote ascétique de PSA

Des usines aux concessions, le patron gère au cordeau la reprise d'activité. **p. 46**

Entreprise

38 Capitaines sur le pont. P. Hudson (Sanofi) et A. Frérot (Veolia).
40 Alerte sur les fournisseurs d'Airbus. La filière automobile à flux trop tendus.
41 Le petit commerce redoute une très longue convalescence.
42 L'éditorial d'André Comte-Sponville.
44 Le Club Entrepreneurs avec Benoît Sillard (TestWe).
45 La 5 G européenne se grippe avec le Covid-19.
46 A PSA, les maîtres mots de Carlos Tavares sont rigueur et frugalité.
48 OpenClassrooms pousse les murs de ses écoles virtuelles.
50 Neoen carbure aux renouvelables malgré la crise.

Coulisses

54 Portrait de Jean-Marc Borello, le très influent patron du Groupe SOS.

Finances privées

58 Optimiser son pouvoir d'achat immobilier.

Affaires privées

64 Tendance.
66 Pour le plaisir. Les confessions d'un œnophile, par l'acteur François-Xavier Demaison, plus épicurien que collectionneur.
69 Livres, par Maurice Szafran.
70 Tentations. Les objets connectés pour le sommeil.
74 Double je, de Pierre-Henri de Menthon et Airy Routier.

Chef de studio Dominique CONTENT.
Maquette Isabelle ATLAN, Annelie DUBREIL, Corinne POULARD, Cécile RYNKIEWICZ.
Photo Isabelle PADORES (03-57), Laurent VERDIER (03-50).

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

PUBLICITÉ
Mediaobs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris.
Tél. : 01-44-88-97-70. Fax : 01-44-88-97-79.
Poste en direct : 01-44-88 + numéro de poste.
E-mail : initiale du prénom + nom@mediaobs.com.
Directeur général Corinne ROUGÉ (93-70).
Directeur délégué Philippe LÉONARD (89-18).
Directeur de publicité Benjamin COURCHAUPE (97-50), avec Céline CLAMAGIRAND (89-17), assistés de Séverine LECLERC (89-13).
Directeur de publicité digitale Pierre TOUBIN (93-75).
Immobilier Yves LE GREA (36-29).
Littéraire Quentin CASIER (97-54).
Marketing direct Xavier PERSONNAZ (97-76).
Studio/Exécution Cédric AUBRY (89-05).
Gestion Catherine FERNANDES (89-20).
www.mediaobs.com

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ Elisabeth DESCOMBES.
ADMINISTRATION
Secrétaire général Jean-Claude ROSSIGNOL.
Directeur commercial et numérique Valéry SOURDEAU.
Direction administrative et RH Jean REIG.
Abonnements Luc BONARDI - directeur.
Ventes aux entreprises Joëlle HEZARD.
Fabrication Christophe PERRUSSON, Thibaut 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

B. Delessard/Challenges

Avant-propos
par Vincent Beaufils

« L'économie est l'affaire de tous »

Tenir le cap

APRÈS LE DÉCONFINEMENT, la vie ne reprend pas comme avant. A *Challenges*, ces deux mois ont été passionnants pour notre cœur de métier, la recherche d'informations. La crise du coronavirus a bouleversé notre programme éditorial : nous avons apporté des arguments sur *Le bon dosage* entre santé et économie (avec André Comte-Sponville), réfléchi sur le parallèle avec 1929 (avec Daniel Cohen), nous sommes interrogés sur *Le triomphe de la Chine* (avec nos confrères de *The Economist*), avons imaginé *Le jour d'après* (avec une pléiade de contributeurs extérieurs)…
Nous avons inventé des rubriques éphémères sur le Web : ces *Capitaines sur le pont* aux commandes des entreprises *(p. 38)*, ou ces *Français sur le front*, plus anonymes, mais tout aussi indispensables pour *Sauver l'économie*, notre préoccupation à tous.
Ces sujets continueront à faire l'essentiel de nos prochains sommaires, tant la crise est profonde, et les nouvelles règles du jeu, notamment sociales, doivent être décryptées *(p. 10)*. Peu à peu, toutes les rubriques du journal retrouveront leur place, au fur et à mesure que la rédaction consolidera sa présence sur le terrain : ce n'est pas au téléphone ou par visioconférence que l'on obtient les informations les plus originales…
Pour les prochains mois, deux projets nous tiennent particulièrement à cœur. Traditionnellement, au début de l'été, nous publions notre classement des *500 fortunes de France*. Pas question d'y renoncer, au prétexte que l'urgence est ailleurs. Véritable baromètre de la réussite entrepreneuriale, l'édition 2020 permettra de montrer combien le tissu économique a été affecté. Et comment ceux qui ont le mieux résisté vont se situer dans un monde où la lutte contre les inégalités sera dans toutes les têtes… et tous les discours.
Et cet automne, nous apporterons notre pierre au *« jour d'après »* en réalisant le premier palmarès des *Champions du climat*. Il s'agira, avec l'institut Statista, d'établir le classement des entreprises – grandes ou petites – qui ont le plus réduit leurs émissions de gaz à effet de serre. Tous les « champions du climat » potentiels peuvent aller sur notre site Internet afin de savoir comment participer à ce nouvel élan, impératif avec la transition énergétique.
« L'économie de demain est l'affaire de tous », avons-nous inscrit comme signature sur la couverture de *Challenges* depuis le début de l'année. Nous ne savions pas alors combien la traversée de la crise rendrait cette « raison d'être » si actuelle. Elle semble convenir à nos lecteurs : pour la première fois de notre histoire, notre diffusion (187 000 exemplaires) est supérieure à celle de notre grand confrère *L'Express*. Pour nous, c'est un motif de fierté. Merci de votre confiance. ■

DÉCONFINEMENT

La nouvelle donne sociale

Le retour sur le lieu de travail vire au casse-tête pour les salariés, face aux conditions de transport, et pour les entreprises, confrontées aux risques sanitaires et juridiques. Challenges *décrypte ce qui a changé avec la crise et sonde les élus du personnel.*

Pour reprendre le travail, encore faut-il y aller. Sauf pour ceux qui peuvent rester à la maison. *« Les entreprises doivent recourir au maximum au télétravail »* a insisté, le 9 mai, Muriel Pénicaud, la ministre qui se retrouve depuis près de deux mois à piloter la réinvention du travail. Une nouvelle donne qui passe par l'adaptation express des relations sociales *(lire page 14)* et du droit *(lire page 18)*, et bien sûr par la généralisation du télétravail *(lire page 16)*. Mais 62% des emplois ne peuvent être exercés à distance en France. D'où la crainte de cohue dans les transports publics. La SNCF en a fait un slogan : « Merci de laisser le train à ceux qui en ont vraiment besoin. »
Des cercles blancs pour attendre, des flèches pour avancer, des croix pour laisser un siège libre… les gares et les stations de métro se sont

Quartier de la Défense, lundi matin 11 mai. Après deux mois de confinement, 400 000 entreprises employant 875 000 salariés ont rouvert leurs portes.

Bruno Levy pour Challenges

Trois bons de sortie pour l'inventivité

Bracelets électroniques pour faire respecter les distances physiques dans les usines, robot tueur de germes dans les avions, ticket virtuel sur smartphone pour réguler l'affluence dans les magasins, masques siglés du logo des entreprises, casquettes avec protection faciale : les idées déconfinent aussi. En tête de la course, les start-up ont très vite compris l'enjeu.
A l'instar d'**Ubudu**, spécialiste de la géolocalisation, qui engrange déjà plus de 10 000 commandes auprès notamment de Vinci, séduit par son **social distancing assistant**. Le petit boîtier, qui peut se porter autour du cou, en brassard ou accroché au casque de chantier, vibre ou sonne si la « distanciation sociale » n'est pas respectée. Il peut également être connecté à un smartphone pour tracer les déplacements. Le genre de surveillance difficile à concilier avec les normes de protection de la vie privée. La start-up grenobloise **EverCleanHand** a, elle, retenu l'attention de Systral et Keolis, les exploitants du métro de Lyon, en inventant une **borne de distribution de gel hydroalcoolique sans contact**. En cours de déploiement sur le réseau, elle permet de se désinfecter les mains en sept secondes ! Le breton **Ocene**, spécialiste du traitement de l'eau et de l'hygiène agricole, a de son côté mis au point le **portique Archakdi**.
Un simple branchement d'eau, un bidon de virucide et une arche sous laquelle peuvent passer les chariots. Super U a été séduit. **P. Da.**

Ubudu/SP - Systral/SP - Ocene/SP

transformées en jeux de piste. A Paris, devant la Gare de Lyon, le filtrage des passagers embarquant dans les Transiliens – limités à 1 000 par rame – génère un peu de cohue. Rien à voir avec la surcharge du RER B à la Gare du Nord, ou la congestion de la ligne 13 du métro observé aux heures de pointe au premier jour du déconfinement, le 11 mai. La SNCF et la RATP ont été priées par Valérie Pécresse, présidente de la région Ile-de-France, de rajouter des rames. « *On s'adapte au jour le jour*, confie Christophe Fanichet, PDG de SNCF Voyageurs. *Globalement, les gens sont responsables et portent le masque. Beaucoup ont aussi décalé leurs horaires pour aller travailler.* » L'attestation obligatoire en Ile-de-France aux heures de pointe, sous peine d'une amende de 135 euros, est assez dissuasive ! Tout comme les rappels à l'ordre des agents de la sûreté ferroviaire à ceux qui voyagent le visage découvert. A Grenoble, des caméras intelligentes permettent de dire si les bus sont trop remplis et combien de gens ne portent pas de protection.
« *Le vrai test sera la semaine prochaine*, estime un opérateur, *quand ceux qui hésitaient vont reprendre les transports en commun.* » D'ici dix jours, la SNCF promet de ▶▶▶

Un climat plutôt favorable à la reprise

Etes-vous d'accord pour que votre entreprise reprenne son activité ?

Les mesures sanitaires mises en place dans l'entreprise sont-elles satisfaisantes ?

Enquête réalisée par le Groupe Technologia et menée du 3 avril au 3 mai 2020 auprès d'un panel de 2 500 élus du personnel d'entreprises en France, et complétée par 50 entretiens qualitatifs par téléphone ou en visioconférence.

AUDREY RICHARD, PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION NATIONALE DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES.

« Chacun doit rester dans son rôle »

Créée en 1947, l'Association nationale des directeurs des ressources humaines regroupe plus de 5000 DRH. Audrey Richard est par ailleurs DRH du groupe Up (ex-Chèque déjeuner).

Challenges. Quel est l'état d'esprit des DRH à l'heure du déconfinement ?
Audrey Richard. Les DRH, qui ont dû fermer des sites très vite et gérer la crise, ne semblent pas trop inquiets. Selon une enquête que nous venons de mener, seuls 22% anticipent des difficultés, principalement dans les petites organisations.
Quelles sont leurs préoccupations ?
Avant tout, la santé et la sécurité des salariés. La priorité numéro un est d'aménager l'espace en limitant le nombre de personnes qui s'y trouvent et d'organiser un retour progressif au travail, car tout le monde n'a pas pu reprendre le 11 mai. A court terme, le maintien du télétravail pour les salariés éligibles est envisagé par 70% des DRH.
Jusqu'où les précautions sanitaires doivent-elles aller ?
Au-delà de la mise à disposition de gel hydroalcoolique ou de masques grand public qui font consensus, des mesures plus intrusives sont plutôt mal perçues. Seul un tiers des DRH seraient favorables au traçage des salariés au moyen d'une application de type StopCovid. Et un sur deux rejette la prise de température systématique à l'entrée des locaux.
Sur le long terme, le télétravail va-t-il s'imposer dans les entreprises ?
Une grande majorité des DRH prévoient un développement durable du travail à distance après la crise, selon des modalités qui restent à négocier dans chaque entreprise.
Où en sont les relations avec les élus du personnel ?
Pendant toute la phase de crise, les partenaires sociaux ont été très

ANDRH

présents, tout le monde a fait un effort pour se montrer rigoureux. Tout en restant chacun dans son rôle, nous avons démontré que le dialogue social est important. Dans 85% des cas, des échanges ont eu lieu avec les instances représentatives du personnel pour préparer la reprise.
Propos recueillis par Anne-Marie Rocco

porter ses capacités à 75% pour les Transiliens et les TER, et à 45% pour les TGV. En régions, Keolis ou Transdev sont déjà à près de 80% de leur offre habituelle. Pour le métro de Lyon, *« on déploie un dispositif maximal comme lors de la Fête des Lumières »*, raconte Frédéric Baverez, directeur exécutif France de Keolis. La filiale de la SNCF a écrit à chacune des entreprises de la région pour leur transmettre le plan des lignes les plus chargées, les incitant à décaler leurs horaires. Le gouvernement, pour limiter les déplacements, a de son côté mis à disposition de tous les employeurs un « Mode d'emploi du télétravail ».
Il n'empêche, après deux mois de confinement, 400 000 entreprises employant 875 000 salariés ont rouvert leurs portes. Et d'après une enquête Odoxa-Aviva publiée par *Challenges (n° 653)*, 45% des Français envisageaient de se rendre sur leur lieu de travail *« tous les jours ou presque »* à partir du fameux lundi 11 mai. Un casse-tête pour les dirigeants, qui ont dû se conformer au protocole de déconfinement et à la soixantaine de fiches métiers du gouvernement. Distribution de masques, installation de vitres de plexiglas, réaménagement des postes de travail, désinfection, désignation de référents Covid… *« Les consignes, très nombreuses et hypercontraignantes sur le nettoyage des locaux, sont difficiles à mettre en œuvre pour les PME »*, déplore Eric Chevée, vice-président de la CPME, qui s'inquiète aussi de la problématique des gardes d'enfants.

Peu d'accords de reprise

Pour éviter les blocages, les employeurs sont fortement incités à consulter les élus du personnel. Si une poignée de groupes a pris les devants en signant des accords de reprise d'activité, à l'instar de Toyota et Valeo, *« la majorité ne l'a pas fait »*, regrette Olivier Laviolette, à la tête de Syndex, société de conseil aux élus du personnel. L'enquête menée par Technologia avec *Challenges*, France Info et France TV révèle d'ailleurs que les élus se sont sentis mis sur la touche dans la gestion de crise. Droit de retrait, poursuites… Les risques sont pourtant nombreux pour les employeurs. *« Les décisions de justice liées au cas Amazon ont donné des grilles de lecture très exigeantes pour la reprise qui compliquent la tâche pour les entreprises »*, pointe Danièle Chanal, vice-présidente du syndicat d'avocats d'entreprise Avosial. L'exemple de Renault Sandouville, fermé suite à une décision judiciaire, prouve que les magistrats veillent au respect des règles sanitaires mais aussi des normes sociales.
Désormais, les yeux sont rivés sur le spectre de la casse sociale qui se profile *(lire page 22)*. Certains au Medef et à l'Institut Montaigne plaident pour flexibiliser davantage le temps de travail *(lire page 20)*. D'autres appellent à la tenue d'un « Grenelle des salaires » pour revaloriser les travailleurs précaires restés en première ligne, ou encore à la création d'un fonds d'indemnisation pour les salariés tombés malades au travail. L'arbitrage aura tout du jeu d'équilibriste.
Pauline Damour et Marion Perroud

> *« Les décisions de justice liées au cas Amazon ont donné des grilles de lecture très exigeantes pour la reprise qui compliquent la tâche pour les entreprises. »*
> **Danièle Chanal,** vice-présidente du syndicat d'avocats d'entreprise Avosial.

UN STYLE, UNE RÉFÉRENCE

Photo : © Alban Jimenez - Conception : Digital first

mettez
Paris

NOUVELLE ADRESSE
9 Boulevard Malesherbes - 75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 42 65 33 76 | Boutique en ligne : www.mettez.com

Le dialogue social se grippe

Fortement mobilisés pendant le confinement, les élus du personnel ont l'impression d'être mis sur la touche par les dirigeants. Mais ne comptent pas en rester là.

Ce fut le grand absent du protocole de déconfinement des entreprises acté par le gouvernement : *« Incroyable qu'il n'y ait pas au minimum une explication pour dire que ces préconisations doivent être mises en œuvre dans le cadre d'un dialogue interne »*, s'est insurgé le secrétaire national de la CFDT Laurent Berger. L'oubli a été corrigé le 7 mai par l'exécutif, qui a souligné *« l'importance du dialogue »*. Mais l'enquête Technologia-*Challenges* réalisée auprès de 2 500 représentants du personnel confirme que ce n'est pas évident.

« La direction met en place des mesures d'urgence et prend des décisions sous couvert de gestion de la crise. Elle manque de transparence vis-à-vis des représentants du personnel », témoigne un élu cité par l'enquête. La moitié d'entre eux louent la *« grande compréhension face aux préoccupations exposées par les représentants du personnel, en particulier face aux situations individuelles de certains salariés »*. Mais une autre moitié rapportent des demandes d'activité illégale faites aux salariés en chômage partiel. A cela s'ajoutent des difficultés opérationnelles : rupture des échanges avec les salariés, incapa-

DES FRUSTRATIONS ET DES PRIORITÉS

Impact de la crise sanitaire sur l'activité des représentants du personnel…

Les relations avec la direction se sont-elles améliorées ?

La direction prend-elle bien en compte les situations individuelles ?

Les actions prioritaires à mener pour le déconfinement (réponses multiples)

La CGT campe sur le front du refus

Il est l'homme qui dit non et vient mettre un grain de sable dans la relative concorde entre partenaires sociaux et gouvernement. Philippe Martinez, secrétaire général de la CGT, trace sa route dans la contestation : *« Les conditions ne sont pas réunies pour une reprise massive du travail »*, clame-t-il. Et justifie ainsi 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. »*. Préavis de grève en cascade, proposition de diminution du temps de travail à 32 heures, saisine de la justice pour bloquer l'usine Renault de Sandouville (Seine-Maritime)… La centrale de Montreuil fait feu de tout bois pour faire entendre une voix singulière et radicale. *« Son but : capter la colère qui pourrait surgir après la crise sanitaire »*, note Bernard Vivier, directeur de l'Institut supérieur du travail. Dépité, un observateur du monde social ajoute : *« Je ne comprends pas à quoi joue la CGT. Historiquement, elle a toujours été pour le travail et l'emploi. »* **F. F.**

Sipa

Philippe Martinez, à Paris, le 1er mai. Le leader de la CGT est contre une reprise massive du travail.

cité à suivre les récentes évolutions légales *(lire page 18)*. Il en ressort un sentiment de frustration lié à une forte demande de dialogue. *« Plus il est intense et constructif, plus les salariés sont tranquillisés et plus cela permet une reprise sereine du travail »*, constate Raymond Soubie, président d'Alixio.
Le patron du Medef, Geoffroy Roux de Bézieux, a bien compris l'enjeu et a décidé de mouiller le maillot pour obtenir des deux organisations réformistes CFDT et CFTC la signature d'une déclaration commune soulignant la nécessité de redémarrer l'économie. Malgré le confinement, le dialogue social s'est d'ailleurs maintenu, et seuls 12% des élus n'ont eu aucune réunion avec leur direction depuis le début de la crise. *« Nous avons des points presque quotidiens, week-end compris, avec les coordinateurs syndicaux afin de les informer des dernières actualités du groupe et d'écouter leurs suggestions sur les protocoles sanitaires et la reprise »*, témoigne Stéphane Dubois, DRH de Safran. Le tiers des élus considère même que la crise a permis de nouer de meilleurs rapports avec la direction. *« Alors que notre dialogue social n'était pas au beau fixe, cette crise a eu l'effet d'un déclic et nous a réunis autour d'un même objectif. Il y a enfin eu une reconnaissance de notre rôle »*, se réjouit Alia Iassamen, coordinatrice CFDT à Atos, qui salue le maintien à 100% de la rémunération des salariés en activité partielle.

Contentieux en perspective

Reste que, pour la majorité des élus, les rapports avec leur direction ont au mieux stagné, voire se sont dégradés. Avec à la clé, des tensions, mêlées à des inquiétudes pour l'avenir, notamment sur d'éventuelles suppressions de postes. Ce qui n'augure rien de bon, pressent le rapport de Technologia : *« Cette période était l'occasion de voir les acteurs du dialogue social se serrer les coudes pour faire face à la crise, et la réalité (manque de moyens pour les représentants du personnel, limitation des droits de consultation du Comité social et économique – CSE –, approche restrictive de la direction) va à l'opposé. »* Selon Olivier Laviolette, à la tête de Syndex, une société de conseil aux élus du personnel, *« la sortie de crise s'annonce compliquée. Après l'enjeu sanitaire, les employeurs vont devoir s'attaquer à des problématiques financières et d'emploi sur lesquelles ils ne pourront pas s'arrêter à une simple consultation des élus »*. Comme le rappelle le conflit social à Amazon France pendant le confinement *(lire page 18)*, un dialogue social bloqué peut enrayer toute une activité. *« Certaines entreprises s'exposent à de vraies difficultés. D'autant plus que les initiateurs de contentieux se multiplient ces derniers temps entre les salariés, les syndicats, les CSE et les inspecteurs du travail »*, souligne Danièle Chanal, vice-présidente du syndicat d'avocats d'entreprise Avosial. Aux prétoires, les dirigeants d'entreprises préférèrent toujours les séances de CSE. **Marion Perroud** ▶

Bruno Levy/Divergence

JEAN-CLAUDE DELGENÈS, PRÉSIDENT DU GROUPE TECHNOLOGIA, EXPERT EN PRÉVENTION DES RISQUES ET AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

« Les élus se sentent pris en otage »

Challenges. Comment qualifier le climat social ?
Jean-Claude Delgenès. Au-delà de la crise sanitaire, il y a de grandes inquiétudes. Les élus craignent des plans sociaux et des fermetures de sites, et vont continuer à prendre sur eux et à s'investir dans le dialogue social. En même temps, une grande colère monte sur la gestion de crise. Difficile de savoir sur quoi elle débouchera.

Pourtant, le dialogue social s'est intensifié ces dernières semaines dans les entreprises…
Les élus ont fait preuve d'un fort esprit de responsabilité qui s'est manifesté par le soutien aux mesures d'urgence prises par leurs directions sur la poursuite d'activité ou la durée du travail. Problème, ils ont été moins assistés sur le plan technique face aux évolutions légales, ce qui les a freinés pour peser dans les débats face à des directions aux logiques de décision souvent très verticales. L'autre grande frustration a été la difficulté à maintenir un contact avec les salariés.

Côté directions, comment s'est faite cette adaptation ?
La crise a été une source de stress pour elles aussi. Pour se rassurer, beaucoup se sont empressées d'élaborer des plans d'urgence sans saisir l'opportunité d'ouvrir un dialogue avec les élus, les services de santé au travail ou les salariés, qui leur aurait permis d'amplifier la mobilisation lors du déconfinement. Si bien qu'elles s'exposent désormais à des tensions propices à contentieux.

Anticipez-vous une flambée des conflits ?
C'est certain. Les élus se sentent pris en otage par les nouveaux délais resserrés d'information-consultation actés par le gouvernement. N'ayant plus le temps de consulter les salariés et experts pour rendre des avis éclairés qui engagent leur responsabilité, beaucoup rendront des avis défavorables, voire initieront des actions judiciaires. Cela a déjà commencé.

Propos recueillis par M. P.

Demain, tous en télétravail ?

Beaucoup d'entreprises se sont se converties dans l'urgence au travail à distance pour maintenir leur activité. Un phénomène plébiscité par trois quarts des Français. Mais d'ici à en faire la nouvelle norme…

Pour Jean-Luc Petithuguenin, PDG de Paprec, spécialiste de la collecte et du recyclage de déchets, le confinement a eu l'effet d'une révélation : « *Après m'y être toujours opposé, je suis un converti du télétravail.* » Mi-mars, son service technique s'est démené pour équiper en quelques jours la direction et les fonctions support afin de maintenir l'activité à distance. Paprec est ainsi passé d'à peine 50 télétravailleurs occasionnels, à 1200 à temps complet, sur un total de 10000 collaborateurs. « *Je suis impressionné par l'efficacité que procure le télétravail. C'est certain qu'on le déploiera davantage.* »

Comme Paprec, l'écrasante majorité des entreprises ayant poursuivi une activité depuis mi-mars ont dû se convertir dans l'urgence – et parfois dans la douleur – au travail à distance généralisé, pour tout ou partie de leurs équipes. Résultat, 25% des Français ont travaillé à distance pendant le confinement, selon le ministère du Travail, contre à peine 7 % en 2017. Un phénomène qui est parti pour durer. « *Sur le télétravail, nos clients suivent majoritairement les consignes du gouvernement en optant pour le statu quo au moins jusqu'en septembre* », rapporte Olivier Brun, à la tête du cabinet Greenworking qui conseille une trentaine de grands comptes.

AFP

Télétravail au salon, à Angers. 25% des Français ont travaillé à distance pendant le confinement, contre 7% en 2017.

Développement pérenne

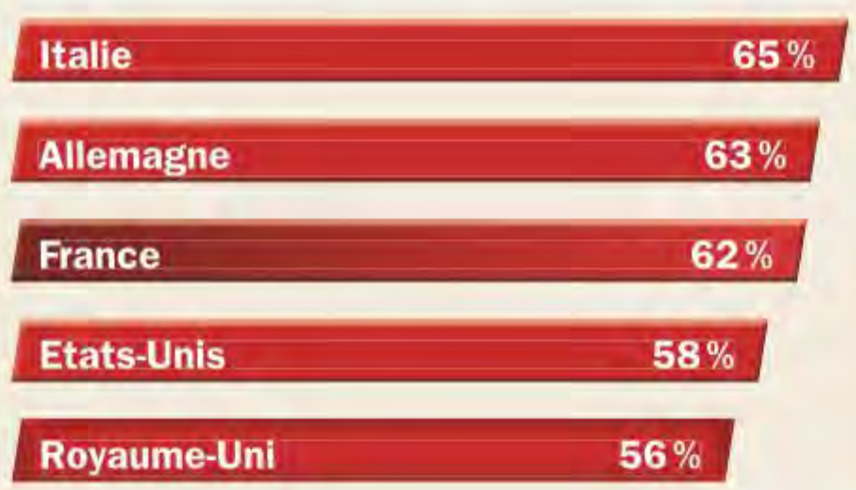
De quoi inscrire le travail à distance comme la nouvelle norme ? Fin avril, 74% des DRH anticipaient son développement pérenne. « *Nous avons appris à mieux travailler à distance. Cette période a été une forme d'éducation managériale* », témoigne Stéphane Dubois, DRH de Safran, qui est passé en France de 5 à 27% de télétravailleurs pendant le confinement. Un essor plébiscité par plus des trois quarts des salariés sondés fin mars par Odoxa-Adviso pour *Challenges*, France Info et France Bleu. « *Avant le coronavirus, on estimait déjà que 50% des emplois seraient télétravaillables en 2030. Nous allons juste aller plus vite* », pronostique Daniel Ollivier, auteur de *Manager le travail à distance et le télétravail* (ed. Gereso) et fondateur de Thera Conseil.

Une vision que ne partage pas totalement la chercheuse au CNRS Aurélie Leclercq-Vandelannoitte : « *Certains employeurs vont l'adopter comme un outil intégré à leur organisation, mais pour d'autres j'anticipe à l'inverse un effet repoussoir après ces longs mois de travail à domicile dégradé, dû notamment au fait que le bureau reste encore un élément fort de lien social et de vivre ensemble.* » Selon elle, le télétravail n'est encore réservé qu'à une poignée de privilégiés, surtout des cadres et des Franciliens. Une enquête internationale menée par *The Economist* révèle ainsi que 62% des emplois ne peuvent être pratiqués à distance en France *(voir graphique ci-contre)*. Tsunami ou pas, chacun s'accorde pour dire que le coronavirus provoque un changement de paradigme autour de cette pratique jusque-là

UN GISEMENT NON CONVERTIBLE

Part des emplois ne pouvant être effectués à distance

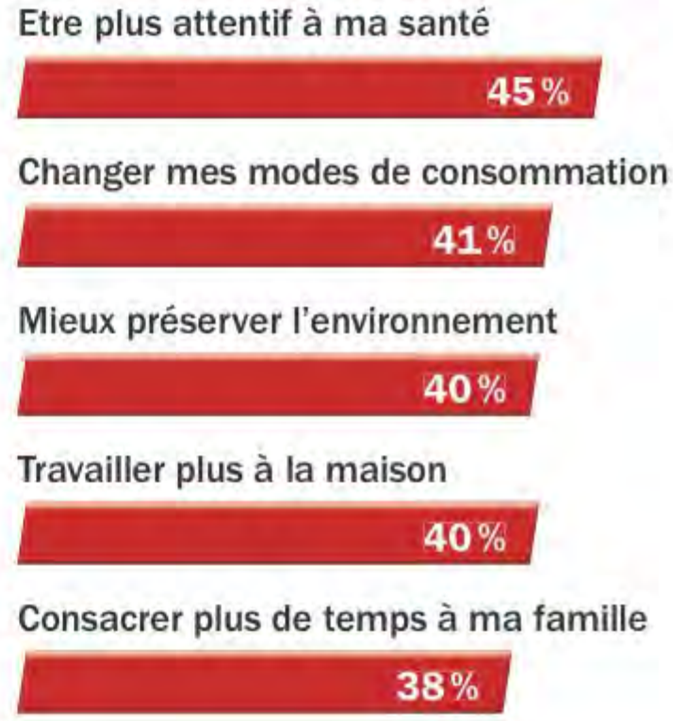
SOURCE : THE ECONOMIST



Le renforcement du télétravail dans l'entreprise est une bonne décision

Les insuffisances dans la gestion du télétravail (réponses multiples)

Cette crise va m'inciter à revoir mes modes de vie (réponses multiples)



occasionnelle, malgré un cadre légal assoupli depuis 2017. L'occasion pour les employeurs, selon la ministre du Travail Muriel Pénicaud, de définir, via une charte ou un accord avec les syndicats, *« un mode d'emploi du télétravail »*, mais aussi de questionner *« l'utilité de certains déplacements, la "réunionite" qu'on a parfois, les modalités de travail qui sont pesantes, le temps des transports... »*

Dédommagement en question

Premières victimes emblématiques de cette nouvelle donne : les *flex office* et autres espaces de *coworking* avec leurs postes de travail non attribués à dix mille lieues des recommandations sanitaires. *« C'est temporaire,* anticipe Olivier Brun. *A la sortie de crise, l'immobilier arrivera en haut de la liste des économies des directions qui n'hésiteront pas à recentrer leurs bureaux sur les espaces de socialisation et à externaliser les mètres carrés jusqu'au domicile de leurs salariés. »* Déjà, des voix s'élèvent dans les entreprises pour réclamer le dédommagement de dépenses personnelles liées au télétravail version confinement (Internet, électricité…). Jusqu'à la prise en charge d'une partie du loyer? La question pourrait bien se poser. **M. P.**

R. Kluba/Réa

NICOLAS BOUZOU, ECONOMISTE ET COAUTEUR AVEC JULIA DE FUNÈS DE *LA COMÉDIE (IN)HUMAINE* (EDITIONS DE L'OBSERVATOIRE)

« Une façon de faire grandir les entreprises »

Challenges. La crise a converti dans la douleur les entreprises au télétravail. Qu'en restera-t-il?
Nicolas Bouzou. Si le télétravail a pu être mal vécu, c'est parce qu'il n'a souvent pas été préparé au niveau technique et managérial par les entreprises, et que se sont ajoutés des problèmes de garde d'enfants dans un contexte sanitaire et économique anxiogène. Cela ne remet pas en cause le fait que le télétravail va se développer. Il répond aux aspirations de nombreux salariés.

En quoi le télétravail modifie-t-il le management?
Le télétravail est un moyen de faire grandir les entreprises vers un management adulte fondé sur l'autorité – du latin *augere, « faire grandir quelqu'un »* – en donnant plus de sens au travail et plus d'autonomie aux salariés. Le télétravail oblige en effet à la confiance et à porter son contrôle sur la finalité et non plus les moyens.

Déployé massivement et sur la durée, le télétravail ne risque-t-il pas de désunir l'entreprise?
Je ne suis pas un jusqu'au-boutiste du télétravail. Les moments de convivialité en physique cimentent une culture d'entreprise. Le bureau restera un lieu de sociabilité majeur mais plus forcément cinq jours par semaine.
Ce que l'on découvre en revanche avec la crise, c'est une scission, voire une inégalité, entre ceux qui peuvent télétravailler et les autres. Pour ces derniers, il faudra des compensations, notamment financières. **Propos recueillis par M. P.**

La naissance du droit social d'urgence

Une rafale d'ordonnances adapte le Code du travail à la crise sanitaire. Mais le risque de poursuites au pénal plane toujours sur les employeurs.

J. Saget/AFP

Livreur de colis Amazon, à Paris, le 15 avril. **Le géant du commerce en ligne a dû limiter ses livraisons aux « produits essentiels » sur décision de justice.**

Un bras de fer entre la France et Amazon. Le numéro un du commerce en ligne s'est vu refuser le 4 mai sa demande de chômage partiel pour 10 000 salariés sans activité depuis une décision du tribunal de Nanterre limitant ses livraisons aux « produits essentiels ». L'origine du camouflet vient de la fronde du syndicat Sud/Solidaires qui reproche au mastodonte américain de ne pas protéger assez ses salariés contre le Covid-19. *« Ce cas est très particulier car cette entreprise ne s'encombre pas trop de dialoguer avec les organisations syndicales pour trouver des solutions concrètes et partagées afin de poursuivre son activité*, note un représentant du patronat français. *Mais il révèle une tendance de fond : l'augmentation des actions en justice contre les employeurs qui parfois préfèrent fermer boutique. »*

Ce risque de contentieux est une épée de Damoclès pour les patrons. L'article 223-1 du Code pénal, très en vogue, définit par exemple la *« mise en danger de la vie d'autrui »*, qui consiste à sanctionner une personne – jusqu'à un an de prison – si elle a exposé une autre à un risque immédiat de mort ou de blessures. L'abondante jurisprudence sur l'amiante démontre que les magistrats connaissent bien ces sujets, y compris au civil pour le calcul des préjudices subis. D'où la pression du Medef, qui le 3 mai a envoyé avec cinq autres organisations une lettre à Muriel Pénicaud, la ministre du Travail, pour lui demander de revoir le périmètre de *« l'obligation de moyen »* pesant sur les dirigeants d'entreprises. Sans être remise en cause, leur responsabilité a été adaptée à l'urgence sanitaire le 9 mai par le Parlement.

Exercice du « droit de retrait »

« Les chefs d'entreprise ont l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et la sécurité des salariés, détaille Deborah David, du cabinet d'avocats De Gaulle Fleurance & Associés. *En cas de contentieux, ils devront démontrer qu'ils ont tout mis en œuvre pour prévenir les risques pour leurs salariés. Or, c'est très compliqué dans le cadre du Covid-19, car les employeurs ne maîtrisent pas tous les paramètres. »* Le sujet est ultrasensible, d'autant que les syndicats poussent, eux, pour la reconnaissance du coronavirus comme maladie professionnelle.

Selon l'enquête Technologia-*Challenges*, près de 20% des entreprises ont été confrontées depuis le début de la crise sanitaire à l'exercice par leurs salariés d'un « droit de retrait », qui dans la majorité des cas s'est réglé par une modification de l'organisation du travail. *« En s'appuyant sur les syndicats et les élus pour adapter l'organisation du travail en temps de crise sanitaire, les employeurs mettent toutes les chances de leur côté pour éviter des contentieux »*, explique Vincent Roulet, avocat spécialisé en droit social chez Eversheds Sutherland.

LARGE OPPOSITION À UNE RÉFORME DU CODE DU TRAVAIL

La crise va conduire à des modifications du Code du travail à long terme

Je suis favorable à une modification du Code du travail en raison de la crise

MYRIAM EL KHOMRI, EX-MINISTRE DU TRAVAIL, CONSEILLÈRE DE PARIS, DIRECTRICE DU PÔLE CONSEIL DE SIACI SAINT HONORÉ.

« Je suis pour un maximum d'assouplissements »

Challenges. Le gouvernement a entrepris d'assouplir temporairement le Code du travail par ordonnances pour faire face à la crise. Est-ce une bonne chose ?

Myriam El Khomri. J'ai toujours plaidé pour le maximum d'assouplissements, tant nous en avons besoin, à condition qu'ils soient toujours adossés à des garanties. La négociation est un excellent garde-fou pour trouver une souplesse qui soit conforme aux intérêts des entreprises et aux aspirations des salariés. Le télétravail en est le meilleur exemple : nous étions en retard et sommes en train de l'éprouver en temps réel à une échelle inédite.

Où en est le dialogue social ?

Le dialogue social est la clé en situation de normalité, il l'est encore plus en situation d'anormalité. Les organisations sont bousculées et les salariés le sont eux-mêmes, dans leurs certitudes, leurs habitudes, leurs relations aux autres. La confiance sera un élément essentiel pour bien redémarrer : le dialogue social doit être de qualité pour en créer les conditions.

Doit-on s'attendre à une flambée sociale ?

Il faut être très vigilant pour la suite : l'interventionnisme public a permis de protéger nos entreprises et leurs salariés pendant le confinement, à travers des dispositions inédites. Nous devons veiller collectivement à ce que le redémarrage soit synonyme de poursuite du dialogue social en mettant le collaborateur au cœur des réflexions.

Propos recueillis par F. F.

X. Popy/Réa

Encore fallait-il adapter en urgence le droit social pour permettre la négociation à distance. *« Le ministère du Travail a publié une salve d'ordonnances pour préciser les relations entre syndicats et patronat en temps de crise*, détaille Jilali Maazouz, avocat chez McDermott Will & Emery. *Par exemple, pour mettre en place l'activité partielle, une entreprise n'a plus besoin de consulter en amont le CSE (comité social et économique) mais peut le faire ultérieurement. Autres cas : la possibilité d'organiser des réunions du CSE en visioconférence et la simplification de la signature des accords d'entreprise. »*

Plus conséquent : jusqu'au 31 décembre prochain, un patron a le droit suite à un accord collectif d'obliger ses employés à poser six jours consécutifs de congé sur une période définie. Quant au jour de récupération du temps de travail, une entreprise peut unilatéralement contraindre un salarié à prendre dix jours. *« Ce sont des mesures exceptionnelles et temporaires qui facilitent la reprise de l'activité »*, commente Vincent Roulet. Il y a aussi les sujets qui fâchent carrément les syndicats, comme le recours aux heures supplémentaires par les employeurs qui peuvent les imposer sous peine de sanction pour les salariés réfractaires.

Décret sur les 60 heures

Autre ligne rouge franchie dans l'urgence : l'augmentation temporaire des durées maximales de travail. *« Le gouvernement autorise les entreprises dont l'activité est essentielle à augmenter jusqu'à 12 heures par jour le temps de travail »*, poursuit Vincent Roulet. *« Ces dispositions ne servent à rien et elles sont une provocation »*, commente, fumasse, François Hommeril, le secrétaire général de la CFE-CGC, représentant les cadres. Même en situation de crise, il faut savoir temporiser : le décret précisant les secteurs concernés par ces semaines de 60 heures n'a pour l'instant pas été publié. Sans doute n'était-ce pas si urgent.

Florian Fayolle

Des prud'hommes en réanimation

Une justice bloquée ! Depuis la proclamation de l'état d'urgence sanitaire, les tribunaux prud'homaux, qui jugent les contentieux entre salariés et employeurs lors des ruptures de contrat de travail, sont quasiment à l'arrêt. Une tuile pour de nombreux employés qui ont déposé des plaintes pour non-paiement de salaires. Alors, pour traiter les urgences, une poignée de conseils prud'homaux ont repris une partie de leur activité, comme celui de Nantes, qui s'essaye à la visioconférence. Déjà surchargées en temps normal, ces juridictions pourraient boire la tasse avec le déconfinement et la multiplication des contentieux dus à la crise économique. Le premier président de la Cour d'appel de Lyon semble, lui, avoir la solution : donner le pouvoir aux juges du tribunal judiciaire pour statuer sur les contentieux du travail. Une décision qui, si elle est généralisée, porterait le coup de grâce aux prud'hommes, parents pauvres de la justice française. ■

Le tabou du temps de travail refait surface

Travailler plus pour relancer l'activité? Ou partager le travail pour réduire le chômage? Le gouvernement garde ses distances avec des sujets qui cabrent patronat et syndicats.

Geoffroy Roux de Bézieux. Le président du Medef a ravivé le débat sur la durée légale… avant de tenter de l'apaiser.

Sipa

Un pavé dans une mare confinée. « *Il faudra bien se poser la question du temps de travail pour tenter d'effacer, dès 2021, les pertes de croissance de 2020* », a lâché mi-avril Geoffroy Roux de Bézieux, le président du Medef, dans une interview au *Figaro*. Aussitôt dit… Aussitôt la polémique démarre avec une réponse cinglante de Laurent Berger, le secrétaire général de la CFDT. « *C'est totalement indécent* », s'est-il emporté, fustigeant « *le retour des vieilles lunes* » du patronat. Geoffroy Roux de Bézieux est obligé d'éteindre l'incendie en faisant acte de contrition. Pour mieux signer le 30 avril avec Laurent Berger un texte commun sur la nécessité de reprendre l'activité, qui, bien sûr, ne fait pas allusion au sacro-saint temps de travail.

C'est le président du groupe LR au Sénat, Bruno Retailleau, qui, entretemps, a pris le relais le 22 avril sur France Inter : « *Il faudra accepter de travailler jusqu'à 37 heures par semaine, c'est-à-dire aux alentours de 1 700 heures à l'année avec un quota d'heures supplémentaires autour de 300 heures.* » Une solution rejetée par le gouvernement qui pour l'instant reste à bonne distance de ce débat très idéologique. Emmanuel Macron considère avoir réglé la question en 2017 avec sa réforme du Code du travail qui offre la possibilité aux employeurs de déroger aux 35 heures en période de pic d'activité, les salariés effectuant moins d'heures lors des semaines creuses. Seule obligation : la signature d'un accord collectif avec les syndicats.

Ces derniers, ainsi que les partis de gauche, phosphorent sur le sujet. L'idée : un partage du temps de tra-

UN EFFORT SUR LES JOURS DE REPOS

L'entreprise a proposé la prise de congés ou de RTT en attendant la reprise d'activité…

D'accord	38 %
Pas d'accord	43 %
Non concerné	19 %

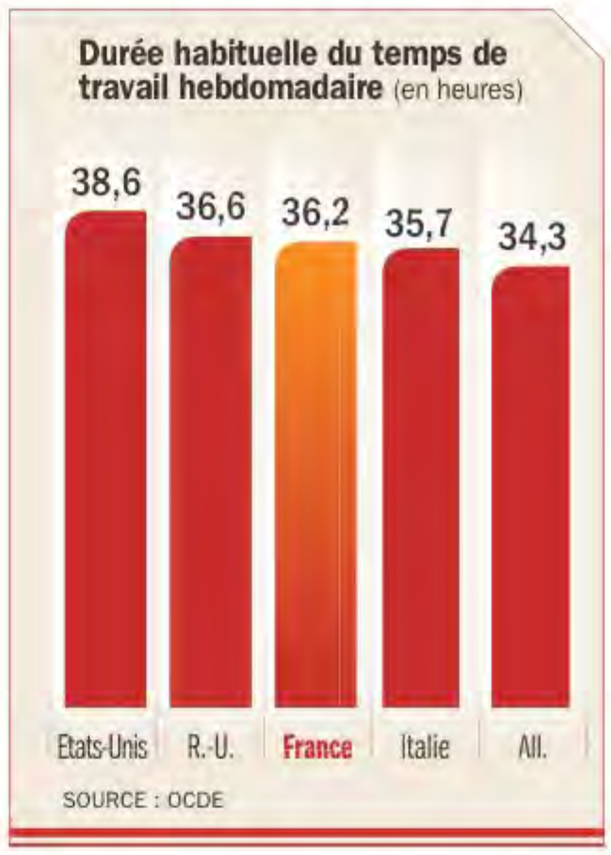
Qui veut sacrifier le jeudi de l'Ascension ?

L'économiste Bertrand Martinot, ancien conseiller de Nicolas Sarkozy, a dégainé une note d'une trentaine de pages pour l'Institut Montaigne. Le postulat ? Il n'est pas suffisant de soutenir la demande avec un plan de relance de l'économie : « *Il convient aussi d'agir sur l'offre* ». L'idée ? « *Soutenir les entreprises qui souhaitent accroître le temps de travail.* » Suivent des propositions allant de la suppression définitive d'un jour férié (le jeudi de l'Ascension) au raccourcissement d'une semaine des vacances scolaires de la Toussaint de 2020, en passant par la possibilité d'imposer jusqu'en 2022 des rachats de jours de RTT.

Quatre des neuf propositions visent exclusivement le secteur public avec un « *réaménagement du temps de travail dans les administrations* » et une « *diminution du nombre de RTT à titre provisoire* ».

A la lecture du document, la ministre du Travail Muriel Pénicaud a botté en touche : « *Le problème du jour, c'est le retour au travail, et sauver l'emploi* », a-t-elle réagi sur Europe 1, constatant que « *les entreprises qui ont un bon dialogue social aménagent déjà le temps de travail.* » **P.-H. M.**

Rapport de l'Institut Montaigne. Quatre de ses neuf propositions ne visent que le secteur public.



vail entre les Français pour créer des emplois et ainsi faire baisser le chômage de masse qui se profile. Cette rhétorique n'est pas nouvelle : c'était déjà l'argument des socialistes en 1998 lors de la loi sur les 35 heures. Un argument également repris par la CGT, sur la ligne de Benoît Hamon, ex-candidat du PS à la présidentielle en 2017, qui voulait réduire la durée légale du travail à 32 heures par semaine.

Le télétravail change la donne

Alors, travailler plus pour relancer l'activité ? Ou partager le travail pour réduire le chômage à venir ? Les entreprises, lassées de ce débat ultra-politisé, sont sur une autre longueur d'onde. Tirant les enseignements de la crise sanitaire, Xavier Chéreau, DRH de PSA, a présenté le 6 mai son plan *New Era for Agility*. A terme, 80 000 cols blancs du groupe se verront proposer de travailler à distance, la présence physique sur le lieu de travail étant réduite à *« une journée à une journée et demie par semaine, en moyenne »*. Le cadre législatif des 35 heures est bien entendu respecté. Il n'empêche : le concept de durée légale du travail en prend un coup. Les élus du personnel des entreprises françaises plébiscitent ce type d'organisation à distance *(lire page 16)*. Ils sont même 15% à considérer que cela permet de « moins travailler » et plus de 20% à se réjouir de pouvoir se consacrer à « plus de loisirs ». Un privilège réservé uniquement aux 38% des salariés français dont les emplois peuvent être effectués à distance. **F. F.**

B. Cortet

L'éditorial de PHILIPPE MANIÈRE

La CFDT, faux-ami du peuple

Sur le terrain du « social », le fait majeur des vingt dernières années est le remplacement de la CGT par la CFDT comme première force syndicale. Une organisation réformiste en lieu et place d'une centrale butée ayant souvent flirté avec la violence (l'homophobie en prime samedi 9 mai dans un tweet) : voilà, dira-t-on, une bonne nouvelle ! La vérité est hélas moins réjouissante. Au fur et à mesure qu'elle prenait de l'ascendant, la CFDT a en effet dérivé vers un anticapitalisme niaiseux qui n'apporte rien de bon, ni au débat public, ni aux salariés. L'ambition « sociétale » de la centrale de Laurent Berger n'est pas nouvelle. Née en 1964 d'une scission de la CFTC (dont elle a emporté le gros des troupes), la CFDT s'est alors déconfessionnalisée sans pour autant abjurer une forme de messianisme. Le froc de la « morale sociale chrétienne » a été jeté aux orties, mais la dimension prophétique du christianisme originel… pieusement conservée. Les *seventies* virent logiquement la CFDT flirter avec le gauchisme semi-beatnik de l'époque (Larzac et « Vivre et travailler au pays »), cousin d'un certain catholicisme social, mais aussi avec des idées autogestionnaires saugrenues empruntées à Tito. Edmond Maire puis Nicole Notat permirent que, malgré quelques engouements douteux (comme le christique « partage du travail », concept hélas ensuite inoculé aux politiques), la CFDT conjure ses tentations extra-syndicales. Depuis une dizaine d'années, voilà qu'elle succombe de nouveau à ses démons. D'abord, en donnant sans cesse son avis sur ce qui ne la regarde pas (immigration, organisation territoriale, usage du 49-3…) Ensuite, en embrassant avec zèle la vision eschatologique et pénitentielle des écolos, empruntant même leur douteux sabir : le patron de la CFDT a appelé (avec, entre autres, la fondation de Nicolas Hulot) à une *« conférence écologique et sociale du pouvoir de vivre »* (sic) avec l'objectif de *« repenser notre modèle de développement »* (rien que ça !) puis lancé l'opération #construisonsdemain pour *« bâtir l'après-Covid-19 »* – ce qui exige, selon un Berger aux accents pikettyiens (à qui personne n'a apparemment dit que la France est déjà championne du monde des impôts et de la redistribution), *« une contribution des plus riches et des grandes entreprises »*. Fini le syndicalisme du terrain, du contractuel et du raisonnable, ce fameux « syndicalisme responsable » ! Emportée par un lyrisme débridé, la CFDT n'a visiblement pas peur de la dimension coercitive de l'écologie à la Hulot et, si elle ne prononce pas encore officiellement le mot de « décroissance », elle n'en est plus très loin. Quand une puissante CGT annexe d'un parti communiste inféodé à Moscou dominait le paysage, le danger était à l'Est – mais, avec la CFDT de 2020, taraudée par un romantisme quasi-révolutionnaire, le risque est plutôt de se retrouver, comme on dit… complètement à l'Ouest ! Surtout, la CGT avait, avec tous ses défauts, le grand mérite d'avoir une approche positive de la production. La centrale de Laurent Berger, elle, la regarde avec défiance – comme si le bien du citoyen pouvait être fait contre son état de travailleur ! En un sens, la CFDT est aujourd'hui ce qu'était la CGT il y a cinquante ans : « l'idiot utile » des ennemis de la raison et de la liberté. ■

Sa dérive vers un anticapitalisme niaiseux n'apporte rien de bon, ni au débat public, ni aux salariés.

Le pire est à venir pour l'emploi

Les entreprises sous pression devraient «ajuster» les effectifs. Gouvernement et syndicats se préparent au retour du chômage et des revendications salariales.

Sipa

Muriel Pénicaud, à l'Assemblée nationale, le 24 mars. Selon la ministre du Travail, «*cette crise n'est pas une parenthèse, elle va durer*».

Muriel Pénicaud, la ministre du Travail, n'y va pas par quatre chemins : *« Je suis inquiète pour l'emploi. Cette crise n'est pas une parenthèse, elle va durer. »* Le premier coup de semonce a retenti fin avril : le nombre des demandeurs d'emploi en catégorie A, ceux qui n'ont pas travaillé dans le mois, a augmenté de 7,1% en mars, soit 246 100 personnes en plus. Une poussée de fièvre qui touche pour l'instant la partie « flexible » du marché de l'emploi. *« La forte augmentation s'explique par le non-renouvellement des contrats courts comme ceux des intérimaires,* avance Emmanuel Jessua, économiste à Coe-Rexecode. *Ce sont les plus précaires qui sont les premiers à faire les frais des mesures d'ajustement des entreprises. »* Un avant-goût de mois à venir difficiles, selon Yannick L'Horty, professeur d'économie à l'université de Paris-Est-Marne-la-Vallée : *« Le moment de vérité va être le deuxième trimestre. La probabilité est grande que ces chiffres soient un signal alarmant qui préfigure ce qui va se passer en avril, mai et juin. »* Constat partagé par Eric Heyer, directeur du département analyse et prévision de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) : *« La situation des entreprises n'est pas stabilisée, ce qui rend le risque de faillites important. On entrerait alors dans une crise économique plus classique qui engendrerait des destructions d'emplois, une hausse du chômage et de l'épargne de précaution qui freine le redémarrage de la consommation. »*

Cette inquiétude est aussi celle du Medef : *« Dans un premier temps, les entreprises ont tiré sur leur trésorerie pour maintenir la tête hors de l'eau,* avance Patrick Martin, président délégué de l'organisation patronale. *Mais l'activité va redémarrer lentement et beaucoup de sociétés ne vont pas retrouver leur rentabilité d'avant-crise avant longtemps, d'autant qu'elles sup-*

AJUSTEMENTS EN VUE

Les conséquences de cette crise pour mon entreprise... (réponses multiples)

Un effet d'apprentissage pour accroître le travail à distance — 52%

Un risque de réduction d'effectifs — 40%

Un risque de mise en place de dispositifs contraignants pour la pérennité de l'entreprise — 37%

Un avantage pour rapatrier en France certaines activités — 10%

Un risque de délocalisation de certaines activités — 7%

Les salariés risquent-ils de voir baisser leurs revenus de plus de 10% en raison de la crise ?

Oui — 29%

Non — 71%

porteront des surcoûts liés à la crise sanitaire. C'est pour cela qu'il faut continuer à les accompagner pour empêcher une vague de faillites et de licenciements. » Fin 2020, selon le Fonds monétaire international, le taux de chômage en France aura de nouveau passé la barre des 10%.
Pour éviter la catastrophe, le gouvernement a ouvert en grand les vannes du chômage partiel. Si tous les économistes reconnaissent l'utilité du dispositif en période de forte tempête, certains comme Pierre Cahuc *(lire ci-contre)* mettent en garde contre ses effets secondaires néfastes. Un message reçu cinq sur cinq par le gouvernement, qui envisage de resserrer les critères de l'activité partielle dès le 1er juin. Privées de cette aide indirecte, qui s'élève pour l'instant à 24 milliards, beaucoup d'entreprises vont se retrouver face à la dure réalité d'un monde en récession où, selon l'économiste Patrick Artus (Natixis), « *les opinions vont massivement soutenir les demandes de hausse de salaires* ». Outre cette exigence, le corps social et les politiques vont pousser à plus d'efforts en matière environnementale. « *A ces demandes collectives, les entreprises ne pourront répondre, vu l'état de leurs comptes* », prévient Patrick Artus.

Assurance-chômage à rebâtir

Pour sauver sa situation financière, le secteur privé sous pression devrait donc actionner la variable de l'ajustement des effectifs. « *Les règles de l'assurance-chômage doivent être revues pour faire face à la situation exceptionnelle afin de ne laisser personne sur le carreau, notamment les jeunes* », avance Marylise Léon, la numéro deux de la CFDT. « *Des mesures ont été suspendues comme la dégressivité des allocations pour les cadres ou le changement du calcul du salaire journalier*, poursuit la cédétiste. *Mais l'ouverture des droits reste à six mois de travail contre quatre avant la réforme du gouvernement. Ce qui pénalise les plus précaires.* »
Le ministère du Travail, semble-t-il très à l'écoute des partenaires sociaux, a annoncé fin avril l'ouverture d'une concertation pour rebâtir une assurance-chômage à la mesure de la crise. **F. F.**

B. Delessard / Challenges

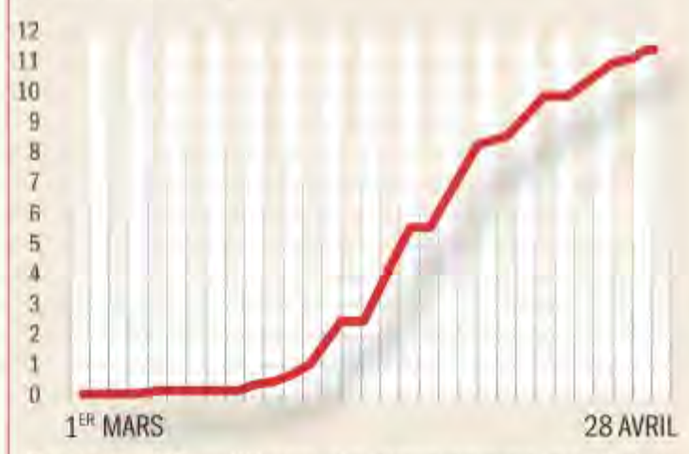
PIERRE CAHUC
professeur à Sciences-Po

Trop de chômage partiel est nocif pour la reprise

La France a déjà dépensé 24 milliards d'euros dans ce dispositif. Son succès pourrait avoir des effets délétères sur l'économie.

L'arrêt brutal de l'économie suite à la décision du confinement a un effet désastreux sur l'emploi. Pour faire face à cette crise sans précédent, le gouvernement a ouvert en grand les vannes du chômage partiel, un outil utilisé à petites doses depuis les années 1970 et activé pendant la crise de 2009. Concrètement, l'Etat prend en charge la plus grande partie des salaires en remboursant les employeurs à hauteur de 84% du salaire net (100% au niveau du smic) jusqu'à 4,5 smic, ce qui couvre plus de 95% des salariés. Pour faciliter la vie des entreprises frappées de plein fouet par la soudaineté des mesures de confinement, les services du ministère du Travail ont 48 heures (14 jours en temps normal) pour traiter les dossiers. Si l'administration ne répond pas dans ce délai, la demande est considérée comme acceptée. Signe que la période est exceptionnelle, le régime concerne aussi les intérimaires, les employés à domicile, les saisonniers des stations de ski, les assistantes maternelles… L'exécutif a retenu les leçons de la crise de 2009 : il y a une décennie, malgré les efforts de Nicolas Sarkozy pour réformer le chômage partiel, la France était restée petite joueuse face à l'Allemagne qui avait dépensé quelque 10 milliards d'euros entre 2007 et 2010, soit dix fois plus que l'Hexagone.
Les avantages de ce dispositif sont multiples. D'abord, il évite de mettre des millions de personnes au chômage tout en préservant leur pouvoir d'achat. Ensuite, il prévient les défaillances d'entreprises, qui peuvent adapter la durée hebdomadaire du travail ou fermer un site le temps de la crise. Enfin, l'activité partielle est efficace pour préparer la reprise car elle évite la déperdition des compétences au sein des entreprises qui n'ont pas besoin de réembaucher et de former des salariés. Le succès est au rendez-vous puisque, selon les derniers décomptes du ministère du Travail, près de 12 millions de personnes sont en activité partielle, soit environ la moitié des salariés. C'est bien plus que l'Allemagne (24%). Mais la générosité de la France, même si elle devait se réduire en juin, pourrait freiner la sortie de la récession. La raison est simple : en maintenant une couverture trop large trop longtemps, l'Etat n'incite pas à une reprise de l'activité. Or, l'épidémie est là pour plusieurs mois encore et il n'est pas envisageable que la moitié des salariés restent en chômage partiel pendant la totalité de cette période. Il serait donc temps de réduire la voilure en encourageant la poursuite du télétravail et en ciblant les aides sur les secteurs et les personnes en difficulté. D'autant que le coût faramineux, quelque 24 milliards d'euros, ampute les capacités de l'Etat à gérer cette crise dans la durée. ■

Nombre de salariés en activité partielle
(cumul en millions)



Environ 12 millions de personnes sont en activité partielle, soit la moitié des salariés.

SOURCE : ASP-DGEFP-DARES

L'Assurance maladie lance ses brigades du Covid

Entre 4000 et 6500 enquêteurs vont être mobilisés pour « tracer » les personnes infectées et leur entourage. Une opération inédite pour ce mastodonte administratif qui va s'appuyer sur les médecins.

Haro sur la bureaucratie. Ces dernières semaines, les technocrates et les lourdeurs administratives ont été accusés de tous les ratés dans la riposte tricolore à la pandémie de Covid-19. Depuis le 11 mai, c'est pourtant à l'un de ses plus beaux spécimens de mastodonte administratif que la France a confié le cœur de sa stratégie de déconfinement : l'Assurance maladie. Cette branche de la Sécurité sociale, dotée de 67000 collaborateurs, 101 antennes locales et d'un budget de fonctionnement de 6 milliards d'euros par an, est en première ligne pour éviter qu'un retour à la vie normale s'accompagne d'une nouvelle flambée de l'épidémie.

Point clé de l'opération : la mobilisation des médecins. Dès le 30 avril, Nicolas Revel, le patron de l'Assurance maladie, s'est fendu d'un courriel aux 50000 généralistes pour leur détailler la stratégie adoptée. « *Vous aurez évidemment la responsabilité, comme c'est déjà le cas, de prendre en charge vos patients atteints du Covid-19*, écrit-il. *Mais vous serez aussi invité à vous engager fortement dans la recherche des personnes avec qui ils ont été en contact rapproché afin qu'elles soient immédiatement invitées à se faire tester et qu'elles observent une période d'isolement à leur domicile.* »

Incitations financières

Pour inciter les médecins à jouer ce rôle de vigie, la consultation d'un malade du Covid-19 a été portée à 55 euros, contre 25 euros pour une consultation traditionnelle. Et, afin de les motiver à effectuer le « contact tracing », chaque coordonnée de personnes potentiellement infectées, en plus de celles du foyer, transmises dans les 24 heures sera rémunérée 2 euros pour le nom et prénom et 4 euros si cela s'accompagne du téléphone ou d'une adresse courriel.

L'Assurance maladie a même ouvert un espace spécifique sur son site Internet d'échanges avec les médecins pour intégrer ce nouveau fichier. Un petit saut technologique par rapport aux autres maladies dites « à déclaration obligatoire » (rougeole, dengue, chikungunya…), qui passent toujours par l'envoi de formulaires papier aux Agences régionales de santé. « *Les médecins renseigneront les coordonnées du*

PUISSANCE DE FEU

67000 agents de l'Assurance maladie au total.

6 milliards d'euros de dépenses de fonctionnement annuelles.

180 milliards remboursés en 2019.

63,5 millions de Français bénéficiaires de l'Assurance maladie (plus de 90% de la population).

SOURCE : CNAM.

Bug technologique pour l'appli StopCovid

L'autre arme pour empêcher une deuxième vague de l'épidémie, c'est l'application StopCovid, prévue début juin, pour repérer les personnes contaminées autour de soi. Mais cette appli, lancée sans le concours d'Apple ni de Google, risque de toucher un nombre limité de personnes. Et beaucoup d'experts déplorent qu'elle n'utilise pas une technologie qui a fait ses preuves, le *cell broadcast*. Inventé en France en 1997, le *cell broadcast* permet de diffuser des messages à tous les mobiles dans une zone géographique de 300 mètres. Couramment employée aux Etats-Unis dans les situations de catastrophe – tsunami, incendie, inondation… –, la technologie a été utilisée dès janvier par Taïwan pour envoyer aux habitants des bulletins d'information précis sur l'épidémie. A la main des autorités, qui envoient des messages aux occupants d'une zone sans avoir besoin de leurs coordonnées, le *cell broadcast* « *concilie efficacité et anonymat* », soulignent Eric Leandri, cofondateur de Qwant, et Baptiste Robert, chercheur en cybersécurité, dans une note envoyée à des sénateurs fin avril. La raison du retard technologique français est à chercher du côté des opérateurs, selon l'expert en système d'alertes Gaël Musquet : « *Ils ont réussi à éviter le coût d'installation de cette technologie dans leurs cœurs de réseau. A grands coups de lobbying…* » **D. D.**

A Taïwan. Le pays a utilisé la technologie *cell broadcast* pour informer sa population.

A. Wang/Reuters

SP

Les enquêteurs de la brigade sanitaire de la Caisse d'assurance maladie de la Somme, à Amiens, le 11 mai. Ces agents pourront fournir des arrêts maladie aux personnes potentiellement infectées et leur prescrire un test ou des masques.

malade et de toutes les personnes qui vivent sous le même toit, mais je doute qu'ils aient le temps d'en faire plus, prévient Jean-Paul Ortiz, président de la CSMF, le premier syndicat de médecins. *Nous sommes là pour réaliser des soins, pas pour effectuer de la saisie informatique dans des tableaux Excel. »*

Phanie via AFP

Nicolas Revel. Le directeur général de l'Assurance maladie a envoyé un courriel aux 50 000 médecins généralistes les invitant à *« s'engager fortement dans la recherche des personnes »* qui ont été en contact avec les malades.

PhotoPQR/Le Parisien/MaxPPP

Jean-Paul Ortiz. *« Nous sommes là pour réaliser des soins, pas pour effectuer de la saisie informatique dans des tableaux Excel »*, a rétorqué le président du premier syndicat de médecins CSMF.

Renforts de CDD

C'est là que les fameuses « brigades sanitaires anti-coronavirus » entrent en scène. Depuis le 11 mai, elles sont formées de quelque 4000 agents de l'Assurance maladie et l'effectif pourrait vite grimper à 6500 si l'épidémie repart plus fort que prévu. Leur rôle ? Rappeler un à un tous les malades du Covid-19, les aider à se remémorer toute personne qu'ils ont pu infecter, puis appeler toutes ces personnes pour les inviter à limiter leurs déplacements et à se faire tester gratuitement. De véritables centres d'appels qui tourneront sept jours sur sept, de 8 heures à 19 heures.

Avec un avantage de taille : les brigades disposeront de toute la palette d'outils de l'Assurance maladie. Elles pourront fournir un arrêt de travail à une personne potentiellement infectée pour s'assurer qu'elle reste confinée chez elle, puis lui prescrire un test à réaliser dans un laboratoire ou des masques à retirer en pharmacie sans qu'elle soit obligée de passer par un médecin généraliste. Des opposants à cette vaste opération de dépistage pointent un risque : la mise en cause du secret médical. *« Cette attaque est ridicule,* réplique Jean-Paul Hamon, leader de la Fédération des médecins de France. *C'est au contraire une garantie pour les Français que ces tâches soient confiées à l'Assurance maladie, qui a soixante-quinze ans d'expérience dans la conservation des données médicales. »*

D'ailleurs, ces brigades seront *« essentiellement créées via des redéploiements internes,* précise-t-on à l'Assurance maladie, *même si certaines caisses pourront faire appel à des CDD avec des profils adaptés, tels des étudiants en médecine ».* Le 7 mai, la caisse du Bas-Rhin a diffusé une première offre d'emploi pour recruter des « conseil- ▶▶▶

▶▶▶ lers clients » en CDD de trois mois rémunéré 1 650 euros brut mensuel. *« De nature persévérante, vous êtes en capacité de mener un volume d'échanges téléphoniques important et sensible »*, stipule l'annonce, après avoir mentionné que *« les profils présentant un parcours dans le domaine de la santé sont les bienvenus, sans que cela soit un prérequis »*.

« Lourd travail d'investigation »

Mais, dans la plupart des départements, les caisses locales d'Assurance maladie ont puisé dans les personnels déjà en poste pour constituer les nouvelles unités anti-coronavirus. Jean-Charles Gillet, directeur de la caisse de la Somme, a ainsi dégagé 50 personnes sur un total de 460 agents en piochant dans les effectifs de l'accueil, de l'accompagnement des patients à la sortie de l'hôpital, des actions de prévention, des centres de santé ou encore de l'information aux médecins. Avec cette équipe, il dispose d'une plateforme d'appels comportant en permanence 35 personnes et pourra faire face aux 30 nouveaux malades détectés par jour dans son département. Comme chacun d'entre eux peut infecter 20 personnes, il faudra passer environ 600 coups de fil quotidiens. *« Nous savons que pour empêcher une nouvelle vague de l'épidémie, il faut contacter toutes les personnes susceptibles d'avoir contracté le virus*, relate Jean-Charles Gillet. *Ce sera parfois un lourd travail d'investigation et on doit absolument se donner les moyens d'y arriver. »* S'ils manquent de personnel, les directeurs locaux pourront compter sur l'appui des brigades des départements les moins touchés par l'épidémie ou sur des renforts des caisses de retraite, d'allocations familiales et de la Mutualité sociale agricole. Une aide qui pourrait se révéler cruciale dans les régions les plus durement frappées par le virus. En Ile-de-France, pour traiter les 500 nouveaux cas quotidiens, ce sont en effet quelque 600 agents qui seront nécessaires et près de 1 200 si la barre de 1 000 nouveaux malades par jour est atteinte. Les gros bataillons de l'Assurance maladie ne seront pas de trop. **Laurent Fargues**

En toute indiscrétion

Par Nicolas Domenach

Philippe se « *contrefiche* » des rumeurs de remaniement

Même si Edouard Philippe est comme *« les Français qui s'en contrefichent »*, les boucles d'élus macroniens continuent d'égrainer les ministrables : *« A Matignon, il y aurait Xavier Bertrand, à l'Economie Dominique Strauss-Kahn, à l'Intérieur Manuel Valls, aux Affaires étrangères François Bayrou et à la Justice Bertrand Delanoë… Ça aurait du poids et de la gueule. Mais ça ne se fera jamais. »* Le Premier ministre est-il immunisé par les sondages, qui lui sont favorables ? *« Pompidou a été viré après Mai-1968, qu'il avait bien géré. Notre seul problème sera de nous séparer de lui élégamment, afin de ne pas lui donner l'ambition qu'il n'a pas manifestée jusque-là »*. Ambition que Georges Pompidou avait manifestée, puis assouvie.

Muselier célèbre la libération

Président de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et des Régions de France, **Renaud Muselier** a imposé son optimisme de médecin dans la crise. *« Il n'y a pas de problème mais des solutions »*, répète celui qui célèbre *« la libération des plages et de l'accès à la mer comme le début d'une reconquête des libertés »*. Et de signer ses SMS d'un roboratif *« Vive la vie ! »*

Marc Bertrand/Challenges

Sainte Blandine à Matignon

Edouard Philippe a toujours des partisans chez les députés LREM qui louent son autorité, son flegme et sa résistance aux coups. *« Vous êtes sainte Blandine ! »*, lui a même lancé une élue. Rappelons que la stoïque martyre, miraculeusement épargnée par les fauves dans les arènes de Lyon, a tout de même fini par être exécutée par les Romains en 177 de notre ère.

R. Gaillard/Réa

Hollande garde ses distances et le sourire

Lors des célébrations du 8 mai 1945, **François Hollande** a scrupuleusement respecté les « distanciations sociales » vis-à-vis d'Emmanuel Macron et de **Nicolas Sarkozy :** *« Je n'ai pas eu à me forcer. »*

Les masques entrent en campagne

Les maires Christian Estrosi (Nice), Martine Aubry (Lille) et Nicolas Florian (Bordeaux) ont en commun de ne pas avoir été réélus le 15 mars et de s'être montrés hyper actifs dans la distribution de masques et d'attentions. Trop, selon leurs adversaires, qui parlent de distorsion de la concurrence pour le second tour des municipales, et protestent localement.

Le « socle universel » fait son chemin

Peut-on croire au revenu universel, rebaptisé « socle universel » ? La députée LREM Valérie Petit et le philosophe Gaspard Koenig sont les apôtres de cette *« réforme de justice et de liberté »* théorisée par le conventionnel Thomas Paine (1737-1809). L'écoute est *« attentive »* du côté des ministres Gérald Darmanin et Olivier Véran, ainsi que de conseillers de Matignon et de l'Elysée. Emmanuel Macron, comme à son habitude, attendra le plus longtemps possible avant de trancher.

Bonne semaine

E. Blondet/Pool/Réa

***Edouard Philippe* rassemble**
Les maires de tous bords saluent le pragmatisme du Premier ministre. Même l'insoumis Jean-Luc Mélenchon s'est montré élogieux, le qualifiant « *d'homme élégant, d'un côtoiement agréable* », pour mieux enfoncer le chef de l'Etat, qui « *a trompé tout le monde* ». Dans le dernier sondage Ifop, 46% des personnes interrogées approuvent son action (+3 points), contre 40% Emmanuel Macron (-6).

Wostok Press/MaxPPP

***Eric Piolle* accélère**
Pour « *fluididifier le déconfinement* », le maire EELV de Grenoble a lancé un programme d'aménagement de 18 kilomètres de pistes cyclables sur le territoire de la métropole. Temporaires et réversibles. Baptisé Tempo Vélo, ce projet s'inscrit dans la continuité de ce qu'il a mis en place depuis six ans. Eric Piolle était arrivé largement en tête du premier tour des élections municipales, le 15 mars, avec 46,67% des voix.

Mauvaise semaine

J. Witt/Sipa

Gilles Le Gendre affaibli
Plusieurs dizaines d'élus LREM, dont Matthieu Orphelin, Aurélien Taché et Cédric Villani, s'apprêtent à former un groupe dissident, baptisé Ecologie démocratie solidarité. Ce qui priverait le gouvernement de la majorité absolue, fixée à 289 élus. Le nombre d'élus LREM et apparentés est en effet tombé à 296, contre 314 en juin 2017. Le chef de file des élus LREM à l'Assemblée n'a pas réussi à calmer les ardeurs des dissidents.

C. Lebedinsky/Challenges

L'œil de
GHISLAINE OTTENHEIMER

Les diatribes de monsieur Hulot ne font pas avancer l'écologie

Gregoire Elodie/Abaca

Tiens, revoilà Nicolas Hulot. Alors que dirigeants politiques et chefs d'entreprise ont les mains dans le cambouis pour tenter de sauver l'économie, l'emploi, la santé, l'école, l'ancien ministre de la Transition écologique et solidaire, retiré dans sa propriété bretonne de Saint-Lunaire, face à la mer, a appelé de ses vœux un « *nouveau monde* ». Et lancé un manifeste : une succession d'injonctions bien-pensantes et de diatribes ampoulées. « *Le temps est venu de transcender la peur en espoir* », écrit-il. « *Le temps est venu de nous réapproprier le bonheur.* » « *Le temps est venu de résister à la fatalité.* »« *Le temps est venu d'honorer la beauté du monde.* » « *Le temps est venu de créer le lobby des consciences.* » Il y a cent items ! Karl Marx à la portée de tous. Lénine en mode Twitter. Il est aussi question de « *réparer la planète* », de « *relocaliser des pans entiers de l'économie* », d'« *entendre la jeunesse* »… Et dans une interview au *Monde*, l'homme politique le plus populaire propose, pour faire face à la crise sociale à venir, une aide de 250 euros aux ménages les plus défavorisés, un fonds pour soutenir les locataires en difficulté, une revalorisation du RSA, un revenu universel… Comment accède-t-on à ce nirvana ? En créant une voie « *entre l'autarcie et le néolibéralisme* ». En taxant les riches. En ne s'interdisant pas de faire de la dette…
Qu'il y ait eu des failles dans notre système, que la mondialisation ait donné lieu à des excès, qu'il soit nécessaire de mieux réguler, de retrouver une souveraineté, tout le monde en convient. Mais la plupart de nos voisins ne profitent pas de cette crise pour jeter le bébé avec l'eau du bain. Hulot, qui a servi, à divers titres, sous Chirac, Sarkozy, Hollande et Macron, ne fait plus illusion. Oui à l'écologie, mille fois oui. Mais une écologie réelle, pragmatique, qui agit. Sans se croire obligée d'attaquer bille en tête l'économie de marché. En mettant en place des programmes de rénovation des bâtiments ambitieux, en revalorisant la filière bois, en développant le ferroutage, en subventionnant massivement les véhicules propres… Ces politiques exigent de la patience, de la ténacité et beaucoup d'argent. Or, l'ex-ministre, qui a démissionné parce qu'il ne s'accommodait pas « *des petits pas* », s'était montré incapable de monter des dossiers suffisamment bien ficelés pour s'imposer. Les tribunes et les pactes qu'il adore nous livrer satisfont peut-être son ego, mais ils relèguent au second plan les vraies problématiques, plus complexes, plus arides, moins médiatiques. ■

Comment les Allemands font mieux que nous

Malgré de persistantes inquiétudes, le moteur économique de l'Europe devrait vite récupérer son rythme de croisière. Et pour cause : il ne s'est jamais arrêté, et des dizaines de milliards d'euros sont venus graisser ses rouages.

Action Press/Rex/Sipa

Vêtue d'un vermillon éclatant, elle est apparue sereine, souriante, ce 6 mai à Berlin. Sitôt terminée sa réunion avec les ministres-présidents des régions, Angela Merkel a annoncé ce que toute l'Allemagne, et le monde de l'économie en particulier, espérait entendre : *« La première phase de la pandémie est derrière nous. »* Le virus cède le pas. La chancelière a donc confirmé l'accélération du déconfinement, qui avait été amorcé quinze jours plus tôt. Ainsi, d'ici à la fin mai, tous les magasins, fleuristes, coiffeurs, librairies, boutiques de vêtements, concessionnaires automobiles, musées, piscines, zoos…, comme toutes les écoles auront rouvert leurs portes. Dans la plupart des Länder, restaurants et cafés auront aussi levé leur rideau. Même les clubs de football de la Bundesliga auront repris leurs activités (avec des matchs à huis clos), tout comme les bureaux et usines.

Certes il y a des couacs : trois cantons ont été « reconfinés » le 10 mai, et Angela Merkel met en garde les Länder trop pressés de se libérer des contraintes. Mais quelle différence avec la France restée en hibernation deux longues semaines de plus. Et quel soulagement pour le monde des affaires qui piaffait. Les « Corona-Demo » (manifestations anti claustration) s'étaient multipliées dans le pays, les représentants du Mittelstand (les entreprises moyennes) avaient publié une lettre ouverte intitulée *« Avant qu'il ne soit trop tard »*, tandis que Dieter Kempf, président de la toute-puissante confédération de l'industrie (BDI), tonnait : *« Il est vital que nous disposions d'un calendrier clair et d'objectifs précis. »* Il avait calculé que *« chaque semaine de confinement coûte à l'économie une cinquantaine de milliards d'euros en création de valeur »*.

Car, même si la plongée dans la récession n'a pas été aussi spectaculaire que dans l'Hexagone *(voir graphiques)*, nos voisins sont inquiets. Ce même 6 mai, où Berlin a desserré l'étau et ouvert la « Corona-Normalität », de très mauvaises nouvelles tombaient. L'office des statistiques

BioNTech teste un vaccin sur l'homme

L'union fait la force. La société allemande BioNTech s'est associée avec le géant américain Pfizer pour faire des essais de vaccin contre le coronavirus. Les deux groupes ont annoncé, le 5 mai, qu'ils allaient le tester sur 360 personnes. Si ces essais s'avèrent concluants, ils pourront commercialiser leur remède aux quatre coins du monde… à une exception près. Pour le marché chinois, BioNTech a en effet signé avec Fosun Pharmaceutical, qui sera le distributeur du futur vaccin. Ce groupe basé à Shanghai a accepté de verser 120 millions d'euros à l'allemand pour financer ces recherches. L'an dernier, cette biotech, qui compte plus de 1300 salariés, s'est associée avec la fondation Bill & Melinda Gates pour développer des traitements contre le sida et la tuberculose. En douze ans, ses chercheurs ont déposé plus de 400 brevets. BioNTech, dont le chiffre d'affaires a atteint 108,6 millions d'euros l'an dernier, n'est toutefois pas la seule société allemande à travailler sur un vaccin. **F. T.**

Les respirateurs et les masques Dräger s'arrachent

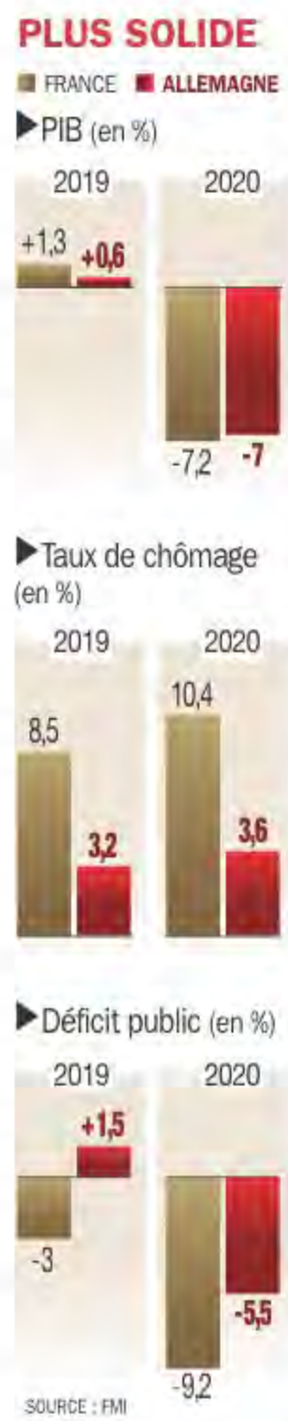
Au cours des trois premiers mois de l'année, le carnet de commandes de Dräger a explosé de 115% par rapport à l'an dernier, pour avoisiner 1,4 milliard d'euros. Ses respirateurs artificiels s'arrachent dans le monde entier. Le gouvernement allemand vient de lui en acheter 10000, ce qui représente plusieurs fois sa production annuelle en temps normal. Le chancelier autrichien Sebastian Kurz a appelé en personne le PDG de la société familiale pour lui passer une commande de 1000 respirateurs, mais il n'a pu en obtenir que… 50 car le groupe, dont le chiffre d'affaires a atteint 2,8 milliards d'euros en 2019, ne parvient pas à répondre à la demande. Le roi des Pays-Bas a, lui aussi, tenté de faire du charme aux dirigeants de l'entreprise qui emploie 14500 salariés. Sans grand succès. Ces respirateurs ne sont pas les seuls à se vendre comme des petits pains depuis l'arrivée de la pandémie. Le département américain de la Santé vient en effet de commander à Dräger 50 millions de masques de protection FFP2. Dans son appel d'offres, Washington exigeait qu'ils soient produits aux Etats-Unis. Les dirigeants du groupe allemand fondé en 1889 à Lübeck n'ont pas hésité un seul instant en annonçant la construction d'une nouvelle usine de l'autre côté de l'Atlantique. En septembre, ce site devrait être opérationnel. Le temps presse car ces masques doivent tous être fabriqués en dix-huit mois. L'efficacité allemande, encore et toujours. **F. T.**

Angela Merkel en marge d'un «corona meeting», à Berlin, le 6 mai. Soulagement outre-Rhin : «*La première phase de la pandémie est derrière nous*», a déclaré la chancelière allemande.

indiquait qu'en mars le pays a enregistré la pire chute des commandes industrielles depuis trente ans. *« Nous nous attendons à ce que cet effondrement sans précédent se poursuive*, soupire Klaus Wohlrabe, directeur des enquêtes conjoncturelles à l'IFO, l'Institut économique de Munich. *Seuls les fabricants de produits pharmaceutiques envisagent l'avenir avec optimisme. » (lire encadrés)*

Production ininterrompue

Malgré ce sentiment de marasme, le moteur économique de l'Europe s'en tire moins mal que ses voisins. Les prévisions de printemps de la Commission européenne confirment que les investissements devraient chuter cette année de 5,8% (13,3% pour la France) et l'emploi baisser de 0,9% (9,1% dans l'Hexagone). Mieux, comme l'a annoncé le 30 mars le Conseil des Sages, groupe de super-économistes qui conseillent le gouvernement, l'Allemagne devrait récupérer vite, notamment parce que Berlin a sorti ce que le ministre des Finances Olaf Scholz a appelé *« le Bazooka »*. Et qu'elle a renoncé – temporairement ! – à un de ses tabous : ne pas s'endetter. Des dizaines de milliards d'euros ont été affectés au soutien de l'économie, sous forme de crédits, d'aides directes aux entreprises et, surtout, d'allocations de chômage partiel pour financer le fameux *Kurzarbeit* (travail à durée raccourcie) qui a fait merveille en 2009. Chef économiste de la banque KFW, Fritzi Köhler-Geib pointe que *« jamais en Allemagne autant de salariés en ont bénéficié »*.



Fondatrice de la société de conseil Global Sovereign Advisory, Anne-Laure Kiechel abonde : *« La France a apporté une réponse forte en valeur absolue (110 milliards d'euros), mais bien inférieure à celle de nos voisins rhénans qui ont mis moitié plus, exprimé en pourcentage du PIB. »* Rassurés par cet arsenal, comme par la décision de la Cour constitutionnelle de Karlsruhe qui leur a indiqué, en filigrane, que l'Europe n'ira pas piller leurs économies *(lire page 30)*, les Allemands plébiscitent leur chancelière, avec 68% de satisfaits le 7 mai. Et ce soutien sans faille devrait durer.

Pourtant, les entreprises allemandes n'ont pas été épargnées par le coronavirus. Les sociétés du Mittelstand ont enregistré en mars une baisse de leur chiffre d'affaires de 75 milliards d'euros, selon la banque publique KfW. Mais les groupes allemands s'en sortent toutefois mieux que leurs rivaux français. Car ils ont évité de suspendre leurs activités même lorsque le confinement obligeait les écoliers et la plupart des particuliers à rester chez eux. Les grues et les pelleteuses n'ont pas été arrêtées en mars et 71% des entreprises de la Fédération allemande du bâtiment (HDB) ont jugé que les perturbations liées au virus étaient mineures et totalement gérables. *« Tout le monde a eu peur au début mais l'ambiance s'est un peu détendue aujourd'hui*, se félicite Oliver-Gordon Barth qui dirige l'entreprise de construction FBS Bau. *La plupart des gens pensent qu'ils vont survivre à la crise. »*

Anticipation précoce

La plupart des usines ont aussi continué de tourner pendant le confinement. La prudence des entreprises familiales, qui représentent l'immense majorité du Mittelstand, s'est révélée payante. *« Notre stock de pièces détachées nous a permis de continuer la production de machines de récolte fourragère qui doivent être livrées avant la fin du mois d'avril, car les agriculteurs doivent couper l'herbe qui leur permettra de nourrir leur bétail »*, souligne Patrick Boos, le directeur de l'usine du fabricant de machine agricole Claas située à Saulgau dans le Bade-Wurtemberg. Les entreprises allemandes doivent aussi leur salut à leur préparation très précoce. *« Dès le mois de janvier, nous avons mis en place dans plusieurs pays des équipes de crise qui analysaient chaque jour l'évolution de la pandémie et les* ▶▶▶

▶▶▶ *mesures que nous allions devoir prendre*, explique Stefan Brandl, le PDG du groupe Ebmpapst, un fabricant de ventilateurs et de moteurs qui emploie plus de 15 000 salariés. *Lorsque les premiers cas sont apparus en Allemagne, nous étions déjà bien préparés pour assurer la meilleure protection possible de la santé de nos employés et de leurs familles.* » L'entreprise se charge également de faire des tests de dépistage aux collaborateurs qui en font la demande. Ce groupe affirme s'être inspiré des mesures prises par sa filiale chinoise pour lutter contre le virus.

Enseignements asiatiques

La forte présence des groupes allemands en Asie explique également pourquoi ils ont bien résisté au confinement. « *Nous avons pu tirer des enseignements de la Chine et de la Corée du Sud qui ont géré la pandémie de manière efficace et relativement rapide* », expliquait au quotidien *Die Welt* le directeur des opérations de VW, Ralf Brandstätter. Gordon Riske, le directeur général du groupe Kion spécialisé dans la production de chariot élévateur reconnaît, lui aussi, s'être inspiré des méthodes mises en place dans ses cinq usines chinoises. Ses ateliers allemands ont notamment été modifiés pour respecter la distanciation entre les employés.

Pour résister à la tempête venue de Wuhan, de nombreuses sociétés allemandes ont, par ailleurs, uni leurs forces. La Poste a distribué dans 37 000 foyers qui abritaient des retraités ou des personnes à risque des denrées alimentaires commandées auprès des supermarchés Rewe. McDonald's a permis à certains de ses employés de travailler en CDD chez le discounter Aldi pendant la fermeture de ses restaurants.

Le tissu économique allemand comprend enfin de nombreuses entreprises qui travaillent dans des secteurs qui ont profité du confinement. La start-up HelloFresh, qui distribue à domicile des kits de repas commandés sur Internet, a vu ses ventes augmenter « *considérablement* » dès la mi-mars. Sa capitalisation boursière dépasse aujourd'hui celle de… Lufthansa. Le malheur des uns…

Sabine Syfuss-Arnaud et Frédéric Therin

DPA Picture-Alliance/AFP

Les Sages de Karlsruhe. Le 5 mai, la Cour constitutionnelle allemande a exigé que la BCE justifie la conformité des rachats de dette publique aux traités européens.

Karlsruhe instille le poison dans la zone euro

Sous pression politico-économique, la Cour constitutionnelle allemande menace l'action de la Banque centrale européenne.

Mardi 5 mai, après un long processus juridique, la Cour constitutionnelle de Karlsruhe a rendu son verdict sur le programme d'achat d'obligations de la Banque centrale européenne (BCE) déclenché en 2015 par Mario Draghi, prédécesseur de Christine Lagarde. Dans leur arrêt, les juges allemands estiment que la BCE a outrepassé sa mission en cherchant à maintenir la stabilité des prix – son objectif – « *en ignorant ses effets sur la politique économique, l'épargne privée [ayant] subi des pertes considérables* ». Piétinant au passage une décision de la Cour de justice de l'Union européenne (qui avait donné quitus à la BCE), les magistrats allemands lui donnent trois mois pour justifier son action. Si le grand argentier européen ne les convainquait pas, ces derniers interdiraient à la Bundesbank, premier actionnaire de la BCE, toute participation à des achats de titres. Et ce alors que la BCE vient de faire monter sa riposte anti-Covid-19 à 750 milliards d'euros.

Poison pour la cohésion de la zone euro, cette sentence fait aussi écho à la situation politico-économique allemande. Le jugement résulte en effet d'une plainte déposée par un groupe d'industriels et de politiciens conservateurs résolument opposés à l'indépendance de la BCE. Hier minoritaire, leur vision souverainiste est de plus en plus partagée par les retraités allemands, dont l'épargne s'érode à cause de la politique de taux négatifs de la BCE. En outre, avant même d'être confrontés à cette grogne, les principaux dirigeants politiques allemands savaient qu'ils devaient réagir face au vieillissement de la population. Afin d'assurer le financement des pensions, les deux partis piliers de la politique allemande (CDU et CSU) ont ainsi fait inscrire le principe du « *frein à la dette* » dans la Constitution allemande en 2009, qui impose un budget à l'équilibre. Même si le coronavirus a fait sauter – provisoirement – ce verrou à l'issue d'un vote du Bundestag le 25 mars, pour se donner les moyens de soutenir l'économie.

Mais en forçant la BCE à se justifier, les juges de Karlsruhe mettent les dirigeants politiques allemands au pied du mur. Soit Berlin participe budgétairement à l'effort européen de relance, soit la BCE continue à faire l'essentiel du boulot. **J.-P. L. R.**

SMAvie

VOTRE RETRAITE ET CELLE DE VOS SALARIÉS AVEC LE NOUVEAU PER[1]

NOUVEAU

Vous vous préoccupez de votre avenir et de celui de vos salariés ? Découvrez le nouveau PER entreprise, une solution d'épargne pour la retraite simple et attractive pour les salariés des entreprises[1].

Parlez-en avec un conseiller SMAvie !

- Les cotisations obligatoires versées par l'entreprise sont déductibles de son résultat imposable[2].
- Une fois à la retraite, un complément de revenus est versé à l'assuré jusqu'à la fin de sa vie.

www.smavie.fr

(1) PER Entreprise est un plan d'épargne retraite obligatoire et un contrat collectif d'assurance vie à adhésion facultative dont les garanties sont exprimées en euros et/ou en unités de compte. Les supports en unités de compte présentent un risque de perte en capital.
(2) Dans les limites et conditions de la législation en vigueur.

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

SMA SMAvie BTP, société d'assurance mutuelle à cotisations fixes, entreprise régie par le Code des assurances - RCS PARIS 775 684 772 – 8, rue Louis Armand – CS 71201 – 75738 PARIS Cedex 15

DOCUMENT PUBLICITAIRE SANS VALEUR CONTRACTUELLE

Mars 2020 – Crédit photo : Getty-images

La vérité sur…

l'écart sanitaire franco-allemand

Outre-Rhin, la pandémie a causé en proportion plus de quatre fois moins de décès qu'en France. Grâce à un bon timing et une meilleure gestion des ressources.

Un jogging en fin de matinée, une balade à plusieurs kilomètres de chez soi, un tour à la librairie et l'achat d'un bouquet de fleurs pour égayer le salon… Le tout sans contrôle de police ni besoin d'imprimer une autorisation de sortie. Face au coronavirus, le quotidien des Berlinois a été plus enviable que celui des Parisiens. Démarré cinq jours après la France, le confinement outre-Rhin a été moins strict et levé plus tôt. Il y a d'abord eu la réouverture des commerces de moins de 800 m² à partir du 20 avril, puis, le 4 mai, c'était au tour des écoles et lycées. Certes le virologue star Christian Drosten craint *« une deuxième vague plus violente s'il y a une baisse de la vigilance en mai et juin »*, mais la chancelière continue de bénéficier d'un large soutien de la population dans sa gestion de la crise sanitaire.

A l'opposé, plus de 60% des Français n'ont pas confiance dans leur gouvernement pour faire face à l'épidémie, et l'organisation du déconfinement nourrit toujours de vives inquiétudes. Il faut dire que les ravages de la pandémie sont bien plus lourds que chez nos voisins germaniques. Avec plus de 26000 morts, la France déplore plus de quatre fois plus de décès que l'Allemagne, où le nombre de morts ne dépassait pas la barre des 7600 le 11 mai. Et ce malgré une population plus âgée. Comment expliquer un tel écart entre les deux pays européens les plus peuplés, qui consacrent chacun 11% de leur richesse nationale aux dépenses de santé ?

LIBÉRÉS VS CONFINÉS

ALLEMAGNE

20 avril
Réouverture des commerces de moins de 800 m².

4 mai
Réouverture des écoles et lycées.

FRANCE

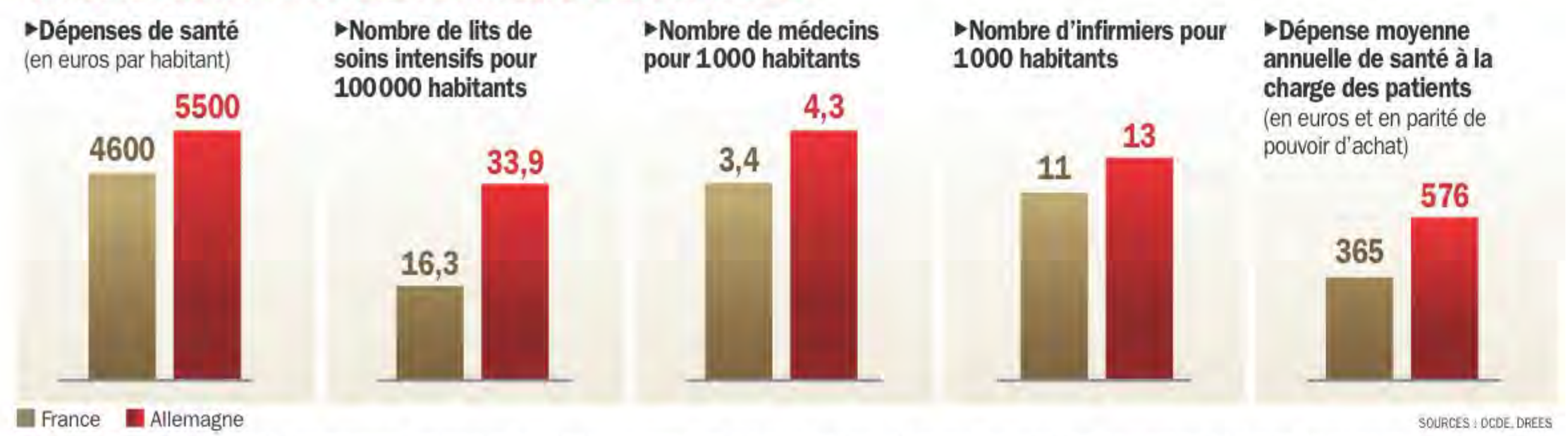
11 mai
Réouverture des commerces et, de façon progressive, des établissements scolaires.

Atout industriel

Première raison : la France a eu la malchance d'être frappée plus durement par le virus. *« L'Allemagne n'a pas connu de foyers épidémiques incontrôlables comme chez nous,* observe François Bourdillon, ancien directeur de l'agence Santé publique France, *c'est une différence fondamentale ! »* Pour nombre de spécialistes, le rassemblement de 2500 croyants de l'église évangélique à Mulhouse mi-février a en effet été le véritable déclencheur de l'épidémie en France. Sans cet événement, l'Hexagone aurait connu un nombre d'hospitalisations équivalent à celui de l'Allemagne, soutient même une étude réalisée pour le Conseil scientifique. De fait, preuve que tout ne dépend pas de la qualité du système de soins, dans les deux pays, le nombre de victimes du Covid-19 varie fortement d'une région à l'autre. Et la Nouvelle Aquitaine ou la Bretagne affichent proportionnellement trois fois moins de morts que la Bavière, la région allemande la plus touchée.

Il n'empêche, la pandémie du siècle a révélé que l'Allemagne disposait de sérieux atouts en période de crise sanitaire. Forte de son industrie, qui exporte pour 37 milliards d'euros de produits médicaux, et d'un réseau de plateformes d'analyse médicale unique au monde, elle a déployé une politique de dépistage massive. Avec même des stations « drive-in », qui permettent aux automobilistes d'être testés par la fenêtre de leur voiture. Au même moment, le gouvernement français peinait à importer des tests, et l'inertie administrative freinait la

UN DIAGNOSTIC FINANCIER ET MÉDICAL SANS APPEL



L'Allemagne s'est depuis longtemps préparée au vieillissement de sa population. Surtout, sa gestion décentralisée des dépenses de santé lui a permis de conserver ses capacités médicales tout en serrant ses coûts de fonctionnement.

J. Meyer/AP/Sipa

mobilisation de tous les laboratoires… Le résultat est sans appel : alors que la France réalisait quelque 35 000 tests hebdomadaires mi-mars, l'Allemagne en effectuait déjà 160 000. Un mois plus tard, le rythme était passé à 650 000 outre-Rhin, contre 150 000 dans l'Hexagone. Une stratégie qui a permis de repérer un maximum de personnes infectées en Allemagne, y compris les cas asymptomatiques, pour les isoler et retrouver les personnes avec qui elles avaient été en contact grâce aux appels des milliers de volontaires enrôlés pour jouer les « sentinelles de l'endiguement ».

Tutelle des Länder

Champions européens du nombre de lits par habitant, les hôpitaux allemands étaient de toute façon loin de la saturation. Alors qu'avec 5 000 lits de réanimation la France a tremblé en voyant la vague de malades monter et a dû dégager en urgence quelque 5 500 places supplémentaires, l'Allemagne pouvait compter dès le départ sur ses 28 000 lits de soins intensifs. Et, très vite, elle a commandé à son fleuron national Dräger quelque 10 000 respirateurs flambant neufs pour augmenter encore ses capacités d'accueil. *« Les Allemands ont anticipé depuis plusieurs années le vieillissement de leur population et ont investi dans les hôpitaux »*, assure Anne-Laure Kiechel, consultante spécialiste des administrations publiques. A cela, il faut ajouter que les établissements de santé sont sous la tutelle des Länder, les grandes régions allemandes, et que les élus locaux y réfléchissent à deux fois avant de fermer des services ou des lits, de crainte de le payer ensuite dans les urnes.

Plus largement, grâce à une croissance plus forte et à une gestion plus rigoureuse des deniers publics depuis quinze ans, l'Allemagne n'a pas eu à imposer de restrictions budgétaires à son système de soins ces dernières années. *« Contrairement à la France, le budget de l'assurance maladie allemande est à l'équilibre ou en excédent*, relève Patrick Hassenteufel, professeur de sciences politiques à l'université Paris-Saclay. *Et si l'Allemagne consacre la même part de son PIB que la France à la santé, cela représente une somme supérieure de 20% en euros par habitant. »*

Test en « drive-in » à Gera, dans l'est de l'Allemagne, le 1er avril. Fort de son industrie, le pays a déployé une politique massive de tests : mi-avril, il en réalisait 650 000 par jour, contre 150 000 en France.

Contrôles stricts

La gestion plus décentralisée évite aussi le gaspillage. Les caisses d'assurance maladie allemandes négocient chaque année localement avec les hôpitaux et les médecins de ville les enveloppes budgétaires et récompensent les plus économes. Les coûts de fonctionnement représentent 160 euros par habitant outre-Rhin, contre 195 euros en France, et le personnel administratif des hôpitaux y est trois fois inférieur. *« L'exemple allemand montre que des règles strictes dans le contrôle de certaines dépenses permettent à toutes les parties prenantes du système de santé d'en retirer des bénéfices*, soulignait il y a quelques années la Cour des comptes. *Qu'il s'agisse des médecins, par des revenus élevés, des patients qui bénéficient de niveaux de prise en charge appropriés et des entreprises et des ménages qui en assurent le financement. »* Un autre succès allemand.

Laurent Fargues

Bill Gates devient la bête noire de Donald Trump

Jusqu'à présent, le milliardaire pro-science et philanthrope américain avait préféré garder ses distances avec la politique. Mais l'amateurisme du président des Etats-Unis face à la pandémie ne lui a pas laissé le choix.

L'Antéchrist a été annoncé par la Bible : *« Un homme qui prétend être Dieu, qui tentera de mettre le monde sous la coupe d'un gouvernement unique, avec un système financier unique et une religion unique. »* Comme chacun sait ou devrait le savoir, il est apparu sur terre et s'appelle… Bill Gates. Qui parle ainsi ? Adam Fannin, un pasteur de Floride dont la vidéo sur YouTube a déjà été vue par 2 millions de personnes. Bienvenue à Billgatesland ! Un parc d'attractions parano où les délires à propos du deuxième homme le plus riche du monde – derrière Jeff Bezos – rivalisent d'imagination. A côté de l'Antéchrist, il y a aussi les élucubrations selon lesquelles le fondateur de Microsoft cherche à développer des vaccins pour *« dépeupler »* ou *« stériliser »* le monde, celles voyant dans sa promotion des antiviraux un moyen de coloniser l'Afrique, ou celles l'accusant de faire la publicité de mystérieux *« tatouages numériques »* pour identifier les porteurs du Covid-19 et refiler les informations aux Nations unies. Sans oublier le masque chirurgical bleu, qui serait le signal secret d'une affiliation à la Bill & Melinda Gates Foundation…

Brian Cahn/Zuma Press/Réa

Bill Gates sur NBC, le 23 avril. Depuis deux mois, le milliardaire est sur tous les plateaux de télévision, informant l'Amérique sur les dernières avancées scientifiques et distillant ses conseils.

Nostradamus du virus

Vaut-il mieux en rire ? Cela semble être le choix de Gates. *« J'ai même reçu un message de sympathie de George Soros [le financier et milliardaire américain], donc cela doit devenir sérieux »*, a-t-il commenté. Pas faux. Tout le monde, désormais, le prend au sérieux. Pas seulement parce qu'il est richissime, lui qui possède encore plus de 100 millions d'actions Microsoft, pour une valeur de 16 milliards de dollars (sa fortune totale dépasse 100 milliards). Pas non plus simplement du fait de sa fondation, dotée d'une cinquantaine de milliards et qui a déjà annoncé qu'elle injectait 250 millions dans la *« guerre »* contre le coronavirus. Et pas même seulement à cause de la prescience de Gates, qui avait alerté le monde dès 2015 sur la menace d'une pandémie ressemblant comme deux gouttes d'eux à celle du Covid-19. Soudain promu « Nostradamus du virus », on le voit depuis deux mois sur tous les plateaux de télévision, informant l'Amérique sur les dernières avancées scientifiques et distillant ses conseils.

FONDATION AUX MOYENS COLOSSAUX

50,1 milliards de dollars de fonds collectés.

138 pays bénéficiaires de ses actions sanitaires.

1489 salariés.

SOURCE : FONDATION GATES

Non, il y a davantage dans sa célébrité et la stupéfiante haine dont il fait l'objet chez certains : Gates est tout simplement devenu l'anti-Trump parfait. C'est un rôle de circonstance, presque une erreur de casting : Gates a toujours gardé ses distances avec la politique, il a donné de l'argent (un peu) aux deux partis et fréquenté les présidents de tout bord. Même quand il a été poursuivi en justice par l'administration Clinton dans les années 1990 pour violation de la loi antitrust, il n'a jamais attaqué celle-ci sur le plan politique. Il juge certes que les milliardaires comme lui devraient être plus imposés, mais affiche souvent des opinions – sur l'éducation ou la philanthropie, par exemple – qui déplaisent à la gauche du parti démocrate. Et son parcours de self-made milliardaire séduit de nombreux électeurs républicains.

Seulement voilà, Bill Gates et son épouse Melinda ont trois défauts : ils croient à la science, prêchent sans complexe les vertus du multilatéralisme et sont des mondialistes convaincus. Trois qualités, ou défauts, qui ne pouvaient que les

mettre en travers du locataire de la Maison-Blanche. Tout avait mal commencé, en 2018, quand une vidéo interne à la fondation avait fuité, dans laquelle Bill Gates faisait rire son public en racontant une conversation avec Donald Trump : *« Il voulait savoir s'il y avait une différence entre le HIV* [virus du sida] *et le HPV* [virus du papillome humain], *du coup j'ai pu lui expliquer que l'on confondait rarement les deux. »* Trump n'a certainement pas oublié cette humiliation. Mais c'est avec le coronavirus que le divorce est devenu flagrant. Gates est accro à la rigueur scientifique, il est plongé depuis près de vingt ans dans les détails des maladies infectieuses. L'amateurisme de Trump, sur l'hydroxychloroquine et tant d'autres sujets, l'a donc tout naturellement hérissé.

Deuxième donateur de l'OMS

Les choses se sont aggravées avec le deuxième sujet, le multilatéralisme, quand Trump a annoncé qu'il coupait les vivres à l'Organisation mondiale de la santé (OMS), dont la fondation Gates est le deuxième contributeur après les Etats-Unis. Le fondateur de Microsoft a alors décoché un tweet indigné : *« C'est aussi dangereux que cela en a l'air. »* Plus tard, pour expliquer que l'OMS a des torts mais que la réaction de Trump est absurde, il aura cette analogie : *« Il y a un gros incendie. Les pompiers arrivent avec 20 minutes de retard. C'est comme si on disait : virons tous les pompiers ! »* Les Gates énervent encore plus Trump quand ils soutiennent activement l'Europe, en l'occurrence Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission, qui vient de lancer une collecte de fonds mondiale pour la recherche contre le virus. Melinda Gates : *« Ce sont les leaders européens, très honnêtement, qui comprennent que nous avons besoin d'une coopération internationale. »* Entre le camp des pro-science – les Gates, alliés à des gens comme Anthony Fauci, le directeur de l'Institut national des maladies infectieuses des Etats-Unis – et celui des pro-Trump, qui dénoncent les *« experts entre guillemets »*, la guerre n'est plus larvée. **Philippe Boulet-Gercourt (correspondant à New York)**

Demandeurs d'emploi à Hialeah, en Floride, le 7 avril. Indemnisés 1000 dollars par semaine, les bas salaires gagnent plus qu'en travaillant.

EPA/MaxPPP

Le mur du chômage cerne l'Amérique

Les Etats-Unis comptent déjà plus de 30 millions de chômeurs. Le plan d'aide massif ne profite pas à la consommation, ce qui risque de plomber la reprise.

SOMMET HISTORIQUE

▶ Inscriptions hebdomadaires à l'assurance-chômage (en millions)

A 14,7% fin avril, le taux de chômage est au plus haut depuis 1948 et pourrait se rapprocher de 20% fin 2020.

Entre le 1er janvier et la fin avril 2020, le nombre d'Américains inscrits au chômage a explosé, passant de 1,76 million à plus de 30 millions. Soit déjà trois fois plus que le pic atteint lors de la crise financière de 2008. *« Les créations d'emplois de ces dix dernières années sont effacées »*, souligne Gregory Daco, économiste à Oxford Economics. A 14,7% fin avril, soit 3 fois plus que fin février, le taux de chômage touche son niveau le plus élevé depuis la mise en place des statistiques en 1948. Plus préoccupant, celui-ci pourrait se rapprocher des 20% à la fin du deuxième trimestre 2020, alors que PIB devrait se contracter de 8%, voire plus.

Désormais, la question porte sur un éventuel rebond de l'activité dès le troisième trimestre 2020. En plus des inconnues sanitaires – vitesse de déconfinement, deuxième vague de l'épidémie –, l'équation de la reprise dépendra de l'attitude des consommateurs dont les achats pèsent deux tiers du PIB américain. Mais elle sera aussi fonction de l'efficacité et de la pérennité du plan de soutien à l'économie mis en place par le gouvernement fédéral (3000 milliards de dollars). Au-delà du chèque de 1200 dollars octroyé à tous les foyers (auquel il faut rajouter 500 dollars par enfant), s'ajoutent d'autres dispositifs qui peuvent apparaître contradictoires.

D'un côté, ce programme offre un système de subventions aux entreprises qui s'engagent à réembaucher leurs salariés dans les deux ans. De l'autre, il aide les chômeurs américains à hauteur de 600 dollars par semaine, en plus des 400 dollars d'indemnités hebdomadaires versées par les Etats. Or, avec ce système, les très bas salaires, qui travaillent notamment dans les secteurs les plus touchés de l'économie (restauration, commerce, hôtellerie, loisirs) gagnent plus que s'ils étaient employés. Du coup, le débat fait rage entre ceux qui souhaitent l'arrêt du mécanisme fin juillet comme prévu, pour favoriser le retour au travail, et ceux qui prônent sa prolongation afin d'atténuer le choc social.

L'autre souci est que l'argent versé par les autorités fédérales aux ménages américains ne va pas dans la consommation. *« Jusqu'à présent, ces dollars ont été utilisés pour rembourser des achats par cartes de crédit, payer les prêts hypothécaires ou le loyer*, souligne Thomas Costerg, économiste à Pictet AM. *Tant qu'ils auront peur de perdre leur job, les ménages américains ne se rueront pas dans les boutiques. »* Autrement dit, le scénario d'un redémarrage en flèche de l'activité dès le troisième trimestre – la très espérée courbe en V – paraît très audacieux. **J.-P. L. R.**

En toute indiscrétion

Capture Twitter

Maduro est assiégé et mis à prix

Acculé par une crise sans précédent, avec des hôpitaux débordés et une population menacée de famine, le président du Venezuela **Nicolás Maduro** fait diversion en multipliant les coups de gueule pour dénoncer *« une tentative d'invasion »* de son pays le 6 mai par un groupe de mercenaires, dont deux Américains. Et accuse son ennemi, le chef de l'opposition Juan Guaidó de complicité. En réponse, celui-ci a posté le 10 mai sur Twitter une affiche publiée par Washington fin mars, sur laquelle la tête du leader bolivarien est mise à prix 15 millions de dollars pour trafic de drogue.

Juncker revient en sage et tacle

A l'occasion de la Journée de l'Europe le 9 mai et peu avant l'anniversaire des 25 ans du traité de Schengen, l'ex-président de la Commission européenne **Jean-Claude Juncker** a taclé. D'abord l'Allemagne : il a qualifié *« d'absolument ridicule »* son idée de fermer ses frontières, *« comme si un virus ne pouvait pas les traverser »*. Puis il a tancé *« les pays membres qui se sont jetés à corps perdu pour cuisiner chacun leur propre potion anti-corona »* au lieu de jouer la solidarité.

G. Welters/Laif-Réa

Soros horrifie l'Europe des « fourmis »

Panique chez les « frugaux ». Depuis début mai, la presse allemande, suisse et autrichienne s'angoisse : Le milliardaire **George Soros** déclare urbi et orbi qu'il faut débloquer *« 1 000 milliards d'euros pour lutter contre le coronavirus »*. Avec un seul outil, *« l'émission d'obligations perpétuelles, dont seul le versement annuel des intérêts est exigible »*. Même le progressiste magazine allemand *Spiegel* s'affole de dettes *« qui ne seront jamais remboursées »*.

Anadolu Agency/AFP

Andry Rajoelina, le 20 avril. Le président malgache affirme disposer d'un remède à base de plantes qui va *« changer le cours de l'histoire »* : le Covid-organics.

SP

Pochette de *Let's stand together to fight coronavirus*. Le président du Liberia George Weah sensibilise la population par la chanson.

L'Afrique, entre science et inconscience

Certains dirigeants combattent le Covid-19 en diffusant des conseils médicaux, d'autres comptent sur des remèdes miracles ou… Dieu.

AFRIQUE © The Economist

Pour lutter contre la pandémie en Afrique du Sud, le président Cyril Ramaphosa s'entoure des meilleurs experts : son conseiller Salim Abdool Karim est ainsi fréquemment comparé à Anthony Fauci, la voix rationnelle sur la question à Washington. Le président libérien George Weah s'efforce, lui, de dispenser des conseils sanitaires simples et mémorisables : l'ancienne star du foot a composé une chanson avec des paroles médicalement correctes comme *« on attrape le virus en portant ses mains contaminées à son visage, à ses yeux ou à sa bouche »*. Dans un pays où de nombreuses personnes sont illettrées, mettre les conseils médicaux en musique est judicieux.

L'approche d'autres dirigeants est loin de l'être. Le président malgache Andry Rajoelina affirme que l'île de 26 millions d'habitants dispose d'un remède à base de plantes qui va *« changer le cours de l'histoire »* – une décoction baptisée Covid-organics. Mais les scientifiques sont dubitatifs. *« Il est probable que cela pourrait même dégrader la santé de la population »*, met en garde Marcel Razanamparany, le président de l'Académie malgache de médecine. En Guinée, le président Alpha Condé recommande à ses administrés l'ingestion d'eau chaude et l'inhalation de menthol. Le gouverneur de Nairobi Mike Sonko a quant à lui procédé à la distribution de fioles de Hennessy, qu'il considère comme un *« désinfectant pour la gorge »* – la marque de spiritueux s'est sentie obligée de préciser que son cognac n'avait aucune action antivirale. Et puis, il y a les dirigeants qui comptent sur Dieu pour stopper le virus. John Magufuli, le président de Tanzanie, martèle qu'il ne *« fermera pas les lieux de culte car c'est là que se trouve la vraie guérison »*.

Tous ces conseils fantaisistes pourraient encore coûter des vies. Ils porteront également tort au commerce. L'Accord sur la liberté du commerce en Afrique continentale ne sera pas mis en route, comme prévu, au 1er juillet. Si certains pays ne parviennent pas à contrôler la propagation du virus, de nouveaux reports pourraient être décidés. Cela compliquerait les échanges de produits entre pays africains – non seulement de remèdes à base de plantes, mais aussi de produits réellement utiles. ■

© The Economist - London 2020

Bonne semaine

M. Bonomi/Agif/AFP

***Sérgio Moro* veut faire tomber le président brésilien**
Célèbre pour son rôle clé dans la condamnation de l'ex-chef de l'Etat « Lula », ce juge veut obtenir la destitution de Jair Bolsonaro, très contesté dans sa lutte contre le coronavirus. Après sa démission, fin avril, de son poste de ministre de la Justice, Sérgio Moro a affirmé que le président brésilien s'était ingéré dans des enquêtes judiciaires afin d'écarter un responsable de la police.

D. Dyck/AP/Sipa

***Bonnie Henry* affiche sa réussite**
Au Canada, qui a enregistré plus de 4800 décès liés au Covid-19, cette virologue, directrice de la Santé en Colombie-Britannique, a pris des mesures très efficaces contre la pandémie. Sa province est la moins affectée du pays, avec 139 décès pour 5 millions d'habitants, contre 2938 morts au Québec (8,5 millions de résidents), région la plus contaminée.

Mauvaise semaine

Slodkowski/Sipa

***Andrzej Duda* contraint au report des élections**
Donné favori dans les sondages, l'actuel président polonais et candidat du PiS (Droit et justice), parti nationaliste conservateur au pouvoir depuis 2015, devra patienter. Prévu le 10 mai, le scrutin présidentiel a été reporté et pourrait avoir lieu en juillet. Une victoire pour les opposants, privés de campagne à cause du confinement et de l'interdiction des rassemblements publics.

LEADERS

©The Economist

La Silicon Valley impose son protocole aux gouvernements

La France et le Royaume-Uni sont les seuls Etats européens à se passer de Google et d'Apple pour bâtir une application de traçage des contacts avec les personnes malades.

Dès le début avril, plusieurs gouvernements européens ont commencé à mettre au point des applications de traçage des contacts de personnes ayant le Covid-19 afin d'identifier lesquels d'entre eux auraient pu être contaminés. Apple et Google ont voulu les aider. Les deux géants ont collaboré pour réécrire les protocoles Bluetooth de leurs appareils iPhone et Android afin que les applications puissent collecter les données de contact, sans interférer avec les tâches habituelles des téléphones ni vider trop rapidement les batteries.

Mais il y avait un hic avec ce nouveau protocole : il prévoyait que les données de contact soient collectées et stockées de manière privée sur les téléphones des utilisateurs. Cette méthode rend impossible la centralisation des données dans les serveurs gouvernementaux. Beaucoup de pays européens avaient envisagé des applications de traçage collectant les données de manière centralisée. Le projet d'Apple et Google leur coupait l'herbe sous le pied. Et ils s'en trouvèrent contrariés. Le secrétaire d'Etat français chargé du Numérique, Cédric O, a annoncé, le 5 mai, que la France allait développer son application StopCovid en se passant d'Apple et Google, qui ont refusé de modifier leur protocole.

De son côté, le gouvernement allemand voulait étudier une approche centralisée. Hans-Christian Boos, membre du groupe d'experts numériques qui conseille Angela Merkel, déclarait, le 17 avril, que certains responsables publics allaient « *voler dans les plumes* » de Google et Apple s'ils n'obtenaient pas ce qu'ils voulaient. Les deux géants américains n'ont pas cédé et, le 26 avril, le directeur de la Chancellerie Helge Braun et le ministre de la Santé Jens Spahn ont annoncé que, tout compte fait, l'application allemande de traçage utiliserait le système décentralisé d'Apple et Google. L'Allemagne rejoint ainsi la Suisse, l'Estonie et l'Autriche, qui ont déjà accepté de décentraliser leur méthode de traçage des contacts.

La France et le Royaume-Uni font partie des récalcitrants. Sans expliquer comment ils comptaient résoudre les problèmes d'interopérabilité et de durée de charge des batteries. Ni pourquoi une approche centralisée serait nécessaire, alors que la méthode décentralisée fonctionne tout aussi bien. Rien, évidemment, n'oblige les entreprises privées à adapter leurs appareils en fonction des préférences gouvernementales. Et le protocole décentralisé d'Apple et Google est le meilleur choix en termes de respect de la vie privée. Car, une fois activée, la collecte centralisée de données de contacts pourrait être utilisée par des gouvernements peu scrupuleux.

> Rien n'oblige les entreprises privées à adapter leurs appareils en fonction des préférences gouvernementales.

La pandémie a mis en lumière le rôle central des systèmes numériques dans nos existences. Que d'importantes décisions concernant ces systèmes puissent échapper à la gouvernance démocratique est jugé inquiétant par beaucoup. Pour l'instant, les pays ont à régler des problèmes plus pressants. Mais le fait que les conditions de fonctionnement de ces applications leur soient dictées par la Silicon Valley va agacer plus d'un gouvernement européen. ■

Capitaines sur le pont, dernière escale

Ultime série de nos rencontres avec des dirigeants d'entreprise confrontés au défi du Covid-19 ou au redémarrage de leur activité. L'intégralité de ces témoignages est à retrouver sur Challenges.fr.

Paul Hudson

Directeur général de Sanofi

« En ce moment, je vois l'entreprise à son meilleur »

Simone Perolari/Rea

Making of
Paul Hudson dialogue via l'application Zoom en polo manches longues, calfeutré dans la loggia de son domicile, dans le XVIe arrondissement, à Paris. Chez les Hudson, le *lockdown* se vit à cinq, avec son épouse et ses trois enfants. Ces derniers jours, le *big boss* a été prié de moins laisser sa sphère professionnelle déborder jusqu'à la salle à manger. *«De temps en temps, je reçois un texto* "Merci de ne pas faire trop de bruit, je suis en ligne avec mon prof" », s'amuse-t-il.

Pour un baptême du feu, c'est un baptême du feu. Entré en fonction il y a pile huit mois, voilà Paul Hudson, directeur général de Sanofi, en première ligne dans la crise du Sars-CoV-2. Le groupe est le fabricant du paracétamol Doliprane, seule médication recommandée pour faire baisser la fièvre du Covid-19, et du Plaquenil (hydroxychloroquine), possible et très controversé traitement.

Ces dernières semaines, Paul Hudson est aussi monté au créneau pour que l'Europe s'inquiète enfin de sa souveraineté sanitaire : *« Il nous faut la bâtir au niveau de l'Europe,* professe ce Britannique, natif de Manchester. *Je suis confiant que les choses bougeront dans les prochaines semaines. »* En février, le laboratoire tricolore a annoncé le regroupement de ses propres usines de principes actifs pour former un géant européen, loin de l'Asie, voué à être coté en Bourse. Habile opportunité pour optimiser sa carte industrielle. Depuis janvier, Sanofi et son capitaine sont sur tous les fronts. Ce qui, au fond – et bien au-delà de *« cette pandémie qu'évidemment nous aurions tous aimé ne jamais connaître »* – ne doit pas déplaire à ce directeur général de 52 ans, vrai routier de la *big pharma* (Schering-Plough, AstraZeneca, Novartis…).

D'une certaine manière, l'histoire se répète. En 2011, alors au marketing d'AstraZeneca en Espagne, il s'était vu proposer le job de président au Japon. Il a débarqué dans l'Archipel quelques jours seulement après les tsunami et tremblements de terre qui ont secoué le pays, devant des troupes dont certains avaient perdu tous leurs biens, voire des membres de leurs familles. Les premiers temps, il a donc fallu s'occuper des gens, bien avant le business. Une expérience qu'il qualifie aujourd'hui encore de *« très formatrice »*. La pandémie du Covid-19 l'est tout autant – la course contre la montre de toute l'industrie en prime.

Hudson n'a pas mis les pieds au bureau depuis le 17 mars. Il passe de 14 à 15 heures par jour sur Zoom. Seul tête-à-tête physique, le 28 avril, avec Serge Weinberg, dans un grand

auditorium parisien, juste avant l'assemblée générale en visioconférence. Le président du conseil et le directeur général ont devisé pendant une heure, à 1 mètre de distance, masques sur le visage. Face à la pandémie, Sanofi explore toutes les pistes. Bon pour l'image et, en cas de succès, pour le business. En haut de sa check-list, le capitaine a inscrit une règle, simplissime : *« Etre prêt… partout. Réunir nos forces et nos efforts là où nous pensons pouvoir apporter une solution. A ce titre, nous profitons pleinement de l'esprit entrepreneurial historique de cette maison. »*

Vaccin, traitement et test

Dans le vaccin, où Sanofi est un leader mondial, notamment contre la grippe, le laboratoire espère commercialiser un produit dès mi-2021. Lancé dans la course dès janvier, il a plusieurs fers au feu : un projet de vaccin ARN, technique dernier cri et plus aisé à produire vite, avec la biotech Translate Bio ; un autre projet de vaccin plus classique, qui s'appuie sur ses travaux passés sur le Sras. Sanofi espère aussi capitaliser sur son vaccin le plus récent contre la grippe, le Flublock, déjà commercialisé aux Etats-Unis, qu'il veut appliquer au Covid-19.

Même approche – étendre les indications d'un médicament existant – pour les traitements. Enfin, le français planche avec la start-up californienne Luminostics sur un auto-test de dépistage sur smartphone. *« Nous sommes sur tous les fronts. Il s'agit plus de saisir les opportunités que nos équipes nous apportent que de diversifier les risques. En ce moment, je vois l'entreprise à son meilleur,* se réjouit Paul Hudson. *Les gens, motivés et mobilisés, se disent* "On trouvera un moyen". *Si on se trompe, on survivra. Si on réussit, on sera réellement fiers et heureux. »* Et si, dans cette industrie sensible – et souvent mal aimée du grand public – la (rarissime) mobilisation générale de la *big pharma* était aussi l'occasion de redorer son blason ? *« Si nous nous conduisons avec élégance et de manière socialement responsable, alors oui, je pense que pour tous c'est une opportunité. »*

Thuy-Diep Nguyen

Antoine Frérot

PDG de Veolia

« Tester tous les salariés est le meilleur moyen de les rassurer »

SDP

Antoine Frérot accueillant les salariés de Veolia sur l'un de ses sites, le 21 mars. Depuis le 11 mai, chacun passe devant une caméra thermique et se voit remettre un kit sanitaire comprenant gel et masque.

Depuis le 11 mai, un tiers des salariés de Veolia jusqu'alors confinés ont repris le chemin des bureaux. Chacun passe devant une caméra thermique et reçoit un kit sanitaire avec gel et masque, dont le port est obligatoire. *« Je veux que nos collaborateurs sachent que revenir sur son lieu de travail, ce n'est pas dangereux »*, insiste un Antoine Frérot masqué, au siège d'Aubervilliers. Le PDG de Veolia a opté pour le plan le plus massif des grandes entreprises pour accompagner le déconfinement des 50 000 salariés français. Pas seulement parce qu'il a décidé d'y consacrer 15 millions d'euros, mais parce qu'il a pris la mesure la plus spectaculaire : des tests pour chaque collaborateur !

« Nos salariés ont peur, comme tous les Français qui ont été terrorisés, constate le patron. *Pourtant, ce n'est pas la peste ! Ce sont nos salariés qui ont demandé à être testés : c'est le meilleur moyen de les rassurer, en montrant que l'entreprise est l'endroit le plus sûr pour éviter la propagation du virus. »* Cette idée a provoqué un moment la colère de la ministre du Travail, car la procédure est *« non autorisée »* dans le protocole rendu public il y a une semaine par le ministère. Frérot a tenu bon : *« Ce ne sont que des recommandations, et les raisons avancées pour interdire aux entreprises de proposer des dépistages ne s'appliquent pas chez nous. Par exemple, il n'y a aucun risque de pénurie, la capacité du laboratoire que nous utilisons* [Biogroup] *étant bien supérieure aux besoins, et le secret médical est bien entendu respecté. »* Ce sont donc 1 000 salariés qui sont testés chaque jour depuis le 23 avril, en ayant commencé par les 20 000 qui n'ont jamais cessé de travailler sur le terrain dans les métiers de l'eau et des déchets.

Propositions révolutionnaires

Ce 11 mai, c'est aussi le début du *« jour d'avec »*, qui préoccupe beaucoup plus Antoine Frérot que le *« jour d'après »*, car 40 % de l'activité de Veolia a fondu, contraignant 14 000 salariés au chômage partiel : *« L'économie, ce n'est pas* La Belle au bois dormant, *où on se réveille et tout repart comme avant. Par exemple, si notre activité de maintenance industrielle redémarre, c'est une autre affaire pour les activités avec les collectivités locales : les inciter à rouvrir des chantiers, c'est Sisyphe ! »*

Celui qui est également président de l'Institut de l'entreprise s'inquiète, au-delà de Veolia, des comptes d'exploitation : *« Si la France ne retrouve que 95 % du PIB à la fin de l'année, et que les entreprises conservent 100 % des charges, c'est la certitude d'avoir 5 millions de chômeurs, sauf plan de relance. »* Pas question cependant *« de donner des sous aux Français, ils vont épargner »*, a précisé le patron le 7 mai, auditionné au Sénat. Ce dirigeant du CAC 40 a également sensibilisé les parlementaires aux conséquences des dépôts de bilan des petites entreprises : *« Il faut éteindre la rancœur inextinguible que ces disparitions provoqueraient. »* De là viennent des propositions révolutionnaires *(lire p. 4)* pour un patron placide, mais tourmenté. **V. B.**

Alerte sur les fournisseurs d'Airbus

Les sous-traitants aéronautiques font face à un retournement d'une violence inédite.

PASCAL PAVANI / AFP

Site du sous-traitant Figeac Aero. Si Airbus baisse encore ses cadences de livraison, 50000 emplois pourraient être menacés dans la région Occitanie.

Le bain de sang commence. Après des années de croissance insolente, marquées par des dizaines de milliers de créations d'emploi, la pandémie de coronavirus plonge les fournisseurs d'Airbus et de Boeing dans une crise d'une violence inédite, qui ouvre la voie à des licenciements massifs. Le 4 mai, la branche aviation de l'américain GE a annoncé la suppression de 25% de ses effectifs, soit 13000 postes environ. Le motoriste britannique Rolls-Royce envisage jusqu'à 8000 suppressions de postes, soit environ 15% de ses effectifs.

RETOUR AU RALENTI

35% des salariés présents sur site.

30% en télétravail.

35% en chômage partiel.

SOURCE : GIFAS.

La lame de fond va-t-elle atteindre la France ? Le Gifas (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) a mis en place une *task force*, dirigée par l'ancien directeur des programmes d'Airbus Didier Evrard, chargée d'identifier les sociétés les plus menacées. Le constat est sans appel. « *Plusieurs dizaines de fournisseurs sont en grande difficulté* », indique Eric Trappier, président du Gifas et PDG de Dassault Aviation. Si Airbus baisse encore ses cadences de livraisons, déjà réduites d'un tiers, l'impact social pourrait être terrible. « *Dans cette hypothèse, 50000 emplois directs et indirects pourraient être menacés en Occitanie* », assurait le 28 avril, dans *la Dépêche du Midi*, Alain Di Crescenzo, président de la chambre de

L'automobile à flux trop tendus

Quelque 60% des équipementiers ont sollicité des prêts garantis par l'Etat.

Et si la filière automobile, qui amorce à peine son redémarrage, s'arrêtait net, à cause de la faillite d'un ou deux acteurs clés ? Fin avril, Novares (ex-Mécaplast, 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires, 12000 salariés dont environ 1350 en France) a été placé en redressement judiciaire. « *Dans les fournisseurs de deuxième ou troisième rang, il y a des gros risques de disparitions d'entreprise* », note Thomas Morel, spécialiste auto chez Mac Kinsey. « *En plasturgie, il y a déjà deux importantes entreprises en difficulté, une allemande, une française* », renchérit un équipementier tricolore. La trésorerie des fournisseurs est « *extrêmement tendue* », relevait en avril une enquête de la Fiev, la fédération des équipementiers, auprès de 120 entreprises. Les trois quarts avaient effectué des demandes de report des échéances sociales ou fiscales, 70% des remises d'impôts directs. Plus d'un tiers déclaraient avoir puisé dans leurs réserves, à hauteur « *de 50 à 75%* ». A la mi-avril, il leur restait 45 jours de trésorerie. Et ce n'est pas l'enquête de mai en cours qui devrait montrer une embellie.

TRÉSORERIES EN SURCHAUFFE

60% des équipementiers ont recouru à des prêts garantis par l'Etat.

73% ont demandé le report des échéances sociales ou fiscales.

40% n'excluent pas un plan social d'entreprise.

SOURCE : FIEV (AVRIL 2020).

Quelque 60% des membres de la Fiev ont dû recourir à des prêts garantis par l'Etat (PGE). « *Je refais des plans de trésorerie toutes les semaines et mes budgets tous les mois* », explique Christian Janson, président de Sedepa, fabricant d'accessoires pour PSA et Renault (5,4 millions de chiffre d'affaires en 2019), qui s'attend à un « *résultat financier autour de zéro cette année* ». Il a obtenu un PGE de 300000 euros. Delfingen, expert de la protection des câbles de véhicules, dont les 26 usines ont été fermées pendant deux mois, a demandé « *deux prêts garantis par Bpifrance de 18 millions d'euros* », dit Christophe Clerc, vice-président en charge des finances.

Le problème de la filière automobile, c'est la complexité de sa chaîne logistique, à la merci d'une défaillance dans le monde. PSA compte 8000 fournisseurs, et un équipementier majeur comme Plastic Omnium travaille avec 500 sous-traitants, rien qu'en France. « *Il y a*

commerce et d'industrie (CCI) de cette région.
Les mesures gouvernementales limitent pour l'instant les dégâts. Un tiers environ des 200 000 salariés du secteur aérospatial sont actuellement au chômage partiel, et une bonne partie des entreprises, dont Figeac Aero et Mecachrome, ont demandé des prêts garantis par l'Etat. Mais la digue ne va pas pouvoir tenir éternellement. La profession appelle donc à la constitution d'un fonds d'urgence qui pourrait impliquer Bpifrance et des fonds privés comme ACE Management (Tikehau). *« Le besoin n'a pas été complètement identifié, mais l'unité de mesure, c'est plutôt le milliard »*, assure Eric Trappier.
L'argent public servirait à la fois à recapitaliser les acteurs les plus fragiles, mais aussi à soutenir les efforts de recherche et développement des industriels sur des avions plus écologiques, le temps de passer la crise. Bercy semble valider l'idée. Le ministre de l'Economie Bruno Le Maire a annoncé le 4 mai sur France Inter *« la mise en place d'un fonds d'investissement destiné à soutenir les sous-traitants »*. **V. L.**

Martin BUREAU / AFP

A l'usine Renault de Flins (Yvelines), le 6 mai. La complexité de la chaîne logistique fragilise la filière.

le plus souvent des solutions alternatives en cas de défaut d'un fournisseur, mais cela génère des délais qui perturbent et retardent les flux de production », souligne un constructeur français, qui ajoute : *« Et c'est déjà assez compliqué comme ça ! »* **A.-G. V.**

Le petit commerce craint une longue convalescence

Malgré le déconfinement, la reprise sera lente et le risque de faillite élevé.

Challenges

Boutique de prêt-à-porter, à Paris IXe. Les charges s'accumulent face à une demande trop faible.

Une libération au goût amer. Lundi 11 mai, les commerces de biens « non essentiels », fermés mi-mars par Edouard Philippe, ont enfin pu lever leur rideau. Mais après huit semaines de confinement, les bijoutiers, libraires ou vendeurs de textile ont la gueule de bois. *« Certains entrepreneurs que nous soutenons se trouvent en grande difficulté pour poursuivre leur activité »*, alerte Fabienne Kerzerho, directrice Grand Ouest de l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique).
Déjà fragilisé par le mouvement des « gilets jaunes » puis par celui contre la réforme des retraites, le petit commerce est mis en danger de mort par le coronavirus. D'une part, la demande faiblit : pouvoir d'achat érodé, règles sanitaires limitant le nombre de clients, peur de faire du shopping… De l'autre, les charges des salaires, loyers et stocks s'accumulent. *« Ces dépenses vont revenir très vite à leur niveau normal sans que les ventes ne suivent : l'effet ciseau peut être très dangereux »*, alerte Emmanuel Le Roch, délégué général de Procos, fédération du commerce spécialisé, qui appelle à prolonger le chômage partiel et à effacer la facture des loyers.
La suppression des charges sociales pour les TPE de moins de 10 salariés, annoncée le 4 mai par Gérald Darmanin, a donc été applaudie. Tout comme la création du fonds de solidarité et des prêts garantis par l'Etat. Mais *« quand, en décembre, il faudra tout rembourser, ce sera la catastrophe »*, s'alarme Christian Vabret, président par intérim de la Chambre des métiers et de l'artisanat. Lui-même a vu en avril les ventes de ses boulangeries parisiennes tomber à 25% de leur niveau habituel.
Restent les ressources humaines. En fin de semaine dernière, Christine Lancereau, à la tête de l'enseigne textile The Clothette, ne savait toujours pas si elle pourrait rouvrir son magasin bordelais car *« le vendeur est en congé maladie et le responsable doit garder ses enfants car l'école est fermée »*. Résultat : selon une étude de Xerfi, dans le commerce, 51% des chefs d'entreprise s'attendent à une reprise très lente. Tous secteurs confondus, *« c'est seulement à l'horizon de juillet 2021 que 90% des entreprises interrogées envisagent pouvoir retrouver toutes leurs capacités de production »*, selon l'enquête. Faute d'un plan de soutien au commerce et à l'artisanat, beaucoup ne tiendront pas jusque-là. **C. B.**

SOMBRE HORIZON

5% des patrons sont déjà confrontés à des difficultés de trésorerie.

60% anticipent des difficultés financières avant la fin de l'année.

90% disent qu'ils mettront quinze mois à rétablir leur production.

SOURCE : SONDAGE XERFI DU 24 AU 30 AVRIL AUPRÈS DE 1130 RÉPONDANTS.

Bonne semaine

Come Sittler/Rea

Eric et Michael Dayan reprennent le flambeau

Ces deux anciens de Showroomprive.com, qui faisaient équipe avec Thierry Petit et leur autre frère David Dayan, s'apprêtent à finaliser la reprise de la maison de mode Sonia Rykiel, cinq mois après avoir acquis la marque Rykiel. Choisis parmi une vingtaine de candidats par le tribunal de commerce après la liquidation de la société en juillet 2019, ils veulent relancer l'enseigne dès cette année.

Denis/Rea

Marlène Dolveck passe son épreuve du feu

Nommée en janvier à la tête de SNCF Gares et Connexions, cette ex-banquière de 44 ans, passée par Crédit agricole, La Banque postale et HSBC, était à la manœuvre pour la réouverture des 3 030 gares, le 11 mai. Autre enjeu du déconfinement, le redémarrage progressif de 1 500 commerces de gares, exonérés de loyer par leur bailleur.

Mauvaise semaine

M. Bertrand/Challenges

Nicolas Houzé n'a pas obtenu gain de cause

Le directeur général des Galeries Lafayette Haussmann, navire amiral du groupe, n'a finalement pas obtenu l'autorisation administrative de rouvrir ses portes le 11 mai, contrairement à la plupart des magasins de l'enseigne en région, dont Limoges, Bordeaux, Dijon ou Grenoble. Sur la même artère parisienne, le magasin du Printemps est, lui aussi, touché par cette décision de la préfecture de Paris.

L'éditorial de
ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Aux managers de remotiver leurs équipes

Parmi ceux qui reprennent le travail ces jours-ci, combien le font dans l'impatience ? Combien dans l'appréhension ? J'y vois deux dangers. Les premiers risquent d'oublier les précautions nécessaires face au virus. Les seconds, d'y perdre toute motivation, tout épanouissement dans le travail, la peur emportant tout. Le rôle du manager, face à ces deux périls, a rarement été aussi nécessaire et difficile qu'en ces temps de déconfinement. Contre la précipitation, il peut suffire d'informer, d'expliquer, de contrôler. Mais contre la peur ? Il convient d'abord de rassurer, et par des actes plus que par des paroles. Organisation de l'espace, respect des « gestes barrières », adaptation des postes de travail, modulation des horaires, télétravail quand c'est possible… La productivité risque d'en souffrir ? Peut-être. Mais c'est moins grave que mettre en danger les salariés. La sécurité, même si elle a un coût, est une priorité absolue. Les entreprises du bâtiment, qui ont fait tant de progrès dans ce domaine, le savent bien. La prévention des risques n'est pas seulement une obligation légale. C'est aussi l'intérêt de l'entreprise : comment recruter les meilleurs, puis comment les fidéliser et les motiver, s'ils ont le sentiment que l'entreprise met leur santé ou leur vie en jeu ?

> Contre la peur de revenir travailler, il convient d'abord de rassurer, et par des actes plus que par des paroles.

Toutefois, ne pas avoir peur n'a jamais suffi à la motivation. Encore faut-il qu'on ait envie de travailler ! Qu'est-ce que la motivation ? Un certain type de désir, mais avec deux caractéristiques bien particulières. C'est d'abord un désir utile, et utile à autre chose qu'au simple plaisir qu'on éprouve à le satisfaire. C'est ensuite un désir paradoxal, qui porte sur quelque chose qu'on ne désirerait pas spontanément. Vous mangez dans un excellent restaurant, avec délectation. Aucun de vos convives ne vous dira : « *Dis donc, t'es motivé !* » Non. Quand c'est vraiment bon, on ne parle pas de motivation. Vous faites l'amour avec votre conjoint. S'il vous murmure à l'oreille : « *Ce soir, chéri(e), t'es motivé(e) !* », vous y verrez plutôt une raison d'inquiétude. Quand parle-t-on de motivation ? Quand le désir spontané ne suffit pas. Par exemple dans le sport (qui a envie de s'entraîner dix heures par jour ?), dans la diététique (qui a envie de suivre un régime ?), dans le travail (qui a envie de couler du béton, de manipuler des outils ou des logiciels à longueur de journée ?). On le fait pourtant ? Oui, parce qu'on désire – cette fois spontanément – le résultat visé : non l'entraînement mais la victoire, non le régime mais la minceur, non le travail mais le salaire, la reconnaissance, la promotion, la réussite de l'équipe, la satisfaction si vive de se savoir utile et performant…
Mes deux caractéristiques ici se rejoignent. Il ne s'agit pas, pour le manager, de créer le désir, ce que nul ne peut, mais de le rendre utilisable – donc de le transformer en motivation. Cela tombe bien : le désir d'être utile fait partie des désirs spontanés de la plupart d'entre nous. Et quand le travail est-il plus utile qu'au sortir d'une guerre (voyez les Trente glorieuses) ou d'un confinement, économiquement presque aussi ravageur ? ■

AVEC NOS EXPERTS, PRÉPARONS ENSEMBLE LA REPRISE

SÉBASTIEN COUASNON - LAURE CLOSIER - ANTHONY MOREL - KARINE VERGNIOL - FRÉDÉRIC SIMOTTEL - STEPHANIE COLEAU - DAVID DELOS - EMMANUEL LECHYPRE
GUILLAUME PAUL - CÉDRIC DECOEUR - GUILLAUME SOMMERER - CHRISTOPHE JAKUBYSZYN - HEDWIGE CHEVRILLON - NICOLAS DOZE - PAULINE TATTEVIN - BENAOUDA ABDEDDAÏM

1ÈRE CHAÎNE ÉCO DE FRANCE

RADIO I TV I DIGITAL

bouygues 242 CANAL 108 FRANSAT 51 free 347 orange 228 TNT SAT SFR 46

DeBonneville-Orlandini © Yann Audic / Abacapress

Photo personnelle

“TestWe fait passer jusqu’à 10 000 examens à domicile par jour”

***Benoît Sillard,** ancien président de l’institut CCM Benchmark, est devenu en décembre le PDG de cette start-up qui dématérialise les examens académiques. Un atout clé en pleine crise sanitaire.*

Challenges. Comment êtes-vous arrivé aux manettes de TestWe ?

Benoît Sillard. En 2016, j’ai créé mon holding, BGT, qui investit dans des start-up aux côtés des fonds d’entrepreneurs Fa Dièse et Pléiade. En 2017, nous avons misé un peu moins d’1 million d’euros dans TestWe. Et en décembre dernier, je suis devenu le PDG. TestWe dématérialise les examens. L’étudiant télécharge notre logiciel qui bloque les autres fonctions de son ordinateur, pour éviter la triche. Quant au correcteur, TestWe lui fait gagner du temps en corrigeant automatiquement les QCM, en facilitant les annotations.

La vidéo sur Challenges.fr

Propos recueillis par Claire Bouleau

Qui sont vos clients ?

Une centaine d’universités ou grandes écoles, comme l’université de York à Toronto, l’UCL à Bruxelles, l’ENA, Skema BS, l’Essca… Le coût de la licence varie de 17 à 27 euros par étudiant et par an. Notre chiffre d’affaires est d’environ 1 million, dont 40% à l’international. L’entreprise n’est pas encore rentable. Je suis actionnaire majoritaire, avec 25% du capital.

Quel a été l’impact de l’épidémie ?

Avant, notre logiciel était surtout utilisé en salle de cours. Les examens à domicile concernaient les étudiants à l’étranger, en césure, souffrants, ou en cas de grève. Avec le coronavirus, la situation s’est inversée. Depuis le 15 avril, 5000 à 10000 élèves passent chaque jour 20 à 60 examens chez eux, sur TestWe. Ils se prennent en photo et photographient leur carte d’identité. Puis, durant l’épreuve, la Webcam contrôle leur présence, en prenant des photos régulièrement.

Certains étudiants ont jugé ce système trop intrusif…

Il ne peut y avoir d’examen sans surveillance. Dans les universités où des élèves s’y sont opposés, nous leur avons proposé de se rendre dans une salle de classe, un lieu neutre, le temps de l’examen.

Un avis sur le système éducatif français ?

J’ai été délégué interministériel à Internet de 2004 à 2007. J’ai lancé les ordinateurs à 1 euro pour les étudiants, le wifi dans les facs, les environnements numériques de travail (ENT). En quinze ans, les choses ont peu évolué. L’épidémie a pris tout le monde de court. Si on avait pu commencer des tests en lycée plus tôt, un certain nombre d’épreuves du bac auraient pu se passer à distance. Nous nous sommes fait avoir une première fois, une deuxième serait inenvisageable ! Nous discutons actuellement avec des lycées…

D’autres projets ?

Notre système actuel empêche la triche pour les études de cas, les QCM, l’oral. Mais pour d’autres épreuves, rien n’empêche d’avoir quelqu’un hors champ qui souffle les réponses. Nous réfléchissons à un système utilisant le téléphone comme deuxième caméra.

Allez-vous revendre TestWe comme CCM Benchmark l’a été au Figaro ?

Non. Je n’étais pas vendeur, j’ai été poussé par les fonds. Je suis entrepreneur. Je suis là pour accompagner TestWe le plus loin possible.

Vote rêve de croissance ?

Devenir leader. L’Europe a besoin de son propre écosystème edtech. Sinon, nous n’aurons qu’une possibilité : recourir à Amazon, Google ou Microsoft. ■

UN PARTENARIAT

La 5G européenne se grippe avec le Covid-19

Bruxelles pousse au respect du calendrier, alors que plusieurs pays ont pris du retard.

Alors que les chantiers reprennent, celui de la 5G accuse un retard criant en Europe. Le 7 mai, la vice-présidente de la Commission, Margrethe Vestager, a appelé les ministres des différents pays membres à respecter la deadline : chaque Etat doit déployer la 5G dans deux grandes villes d'ici à la fin 2020, et couvrir les centres urbains et les axes routiers d'ici à la fin 2025.

« En matière de 5G, un gouffre se crée entre l'Europe et le reste du monde », a insisté le directeur général d'Ericsson France, Franck Bouétard, dans *La Tribune*. L'équipementier suédois participe au déploiement de 32 réseaux 5G commerciaux dans 18 pays. La Chine, les Etats-Unis et l'Australie ont poursuivi l'installation de leurs réseaux pendant la pandémie, car ils y voient un moyen efficace de relancer l'économie. Mais la France, l'Espagne ou le Portugal ont mis leurs projets en pause. Selon l'Arcep, le calendrier français des enchères a été décalé : elles devraient reprendre en juillet ou début septembre, ce qui semble presque arranger des opérateurs peu pressés.

« Face à cette crise, l'enjeu numéro un pour les Français est la poursuite du déploiement de la fibre et de la 4G en zone rurale », avance Arthur Dreyfuss, président de la Fédération française des télécoms. *« Les opérateurs font tout pour continuer de déployer. La 5G sera un enjeu de compétitivité, mais chaque chose en son temps. »*

Robin Utrecht/Sipa

Antenne 5G aux Pays-Bas. Les Etats européens doivent couvrir leurs centres urbains d'ici à la fin de 2025.

En parallèle, les tensions entre la Chine et les Etats-Unis continuent de freiner les avancées. Le 6 mai, un groupement d'entreprises, l'Open RAN Policy Coalition (Google, AT&T, Verizon…), a appelé à la construction de systèmes 5G *« ouverts et interopérables »* pour assurer sécurité et performance sans dépendre d'un constructeur unique. L'administration américaine, elle, réfléchit à intégrer ses entreprises aux instances de normalisation 5G. Au côté de Huawei.

L. L.

Fondation FSJU

sous l'égide de la Fondation du Judaïsme Français

VOTRE DON IFI POUR SAUVER DES VIES !

URGENCE SOLIDARITÉ CORONAVIRUS

Confrontée à une crise sanitaire sans précédent, dès les toutes premières heures, la Fondation FSJU, s'est mobilisée et a créé un Fonds Spécial d'Urgence Coronavirus : pour les familles les plus touchées par la précarité ou le deuil, pour les ainés isolés, pour les soignants des EHPAD…

Grâce à votre don IFI, la Fondation FSJU soutient des actions sociales et éducatives. Votre don est déductible à 75% de l'Impôt sur la Fortune Immobilière.

POUR UN IFI SOLIDAIRE, DONNEZ SUR **FSJU.FONDATIONJUDAISME.ORG**

Information : Julie Guez au 06 13 43 50 41 / j.guez@fsju.org

Concession Citroën d'Alençon, le 23 avril. L'équipe, réduite à un technicien, son directeur et une conseillère d'accueil, attend la réouverture de l'activité commerciale, réclamée par Carlos Tavares au Premier ministre.

E. Piermont/AFP

Carlos Tavares optimise l'énergie de PSA

Rigueur financière, frugalité productive… Le patron pousse sa méthode ascétique pour limiter la casse chez le constructeur, qui garde sa trajectoire.

Il se voyait déjà à la tête du quatrième groupe automobile mondial, né du mariage entre PSA et Fiat Chrysler (FCA). Las. Ce pilote qui n'aime rien tant que les mots « performance », « course » ou « gagner » a dû gérer… la décroissance, l'absence de cash, l'arrêt des usines pendant un mois et demi. Le comble pour l'impatient Carlos Tavares ! Désœuvré pour autant ? Pas du tout. L'omniprésident de PSA est sur tous les fronts, même politique. Le 16 avril, il écrivait au Premier ministre Edouard Philippe, réclamant l'urgente réouverture des concessions. *« Pour que les usines puissent se mettre en mouvement, il est nécessaire que les activités de vente de véhicules soient autorisées »*, disait-il avec son franc-parler habituel et quelque exaspération.

La liste des gens à qui il a dit leurs quatre vérités dans sa vie professionnelle est d'ailleurs longue. Ne s'était-il pas vertement accroché avec la maire de Paris, Anne Hidalgo, en 2015, sur l'interdiction programmée du diesel ? Ne fustigeait-il pas en mars 2019 *« l'amateurisme »* de Bruxelles sur la réduction brutale des rejets de CO_2 des véhicules ? Carlos Tavares *« va toujours droit au but quand son entreprise est en jeu »*, dit un collaborateur. Enclencher le lourd et coûteux processus de production, alors que le constructeur comptait plus de 700 000 voitures et utilitaires neufs en stock dans le monde ? Inutile. Pourtant, le patron voulait que ses usines re-

P. Siccoli/Sipa

prennent avant tout le monde, à la mi-avril. Puis, *« il a reporté la date au 27 avril »*, raconte une source industrielle. Mais, comme les concessions n'ont pu rouvrir, à son grand dam, que le 11 mai, PSA aura été in fine le dernier constructeur européen à réamorcer son outil de production, début mai (le 11 mai pour ses unités en France).

Discipline commerciale

Frugalité, juste-à-temps, zéro gaspillage sont les recettes que Carlos Tavares a imposées en 2014 à son arrivée à la tête d'un groupe en quasi-faillite. L'homme pressé sait attendre. Aujourd'hui, pas question de se lancer comme maints concurrents dans la course effrénée aux rabais pour écouler coûte que coûte des véhicules en surproduction. Catastrophique pour les marges. Malgré une chute de 15,6% du chiffre d'affaires au premier trimestre, *« les prix de vente moyens des modèles ont progressé de 0,5% »*, note d'ailleurs Philippe de Rovira, directeur financier de PSA.

Le maintien des prix est un des fondamentaux de la gestion Tavares, gage des futures marges – même si la filiale allemande Opel, rachetée en 2017, reste moins rigoureuse sur ce point. Il est vrai que PSA est moins pris à la gorge. Les résultats record de 2019 (marge opérationnelle de 8,5%, position financière nette de 10,6 milliards pour les activités automobiles) lui *« permettent de surmonter la crise mieux que Renault »*, obligé de demander un prêt garanti par l'Etat de 5 milliards d'euros, souligne l'un des meilleurs analystes français.

Réputé pour sa rigueur et sa discipline quasi monacale, le très obstiné président du directoire de PSA ne relâche jamais la pression, ni sur les prix, ni sur la trésorerie (rare), ni sur personne. Depuis le début du confinement, il supervise tout, pas seulement le commerce et les usines, mais aussi l'avancée des nouveaux modèles, la nomination d'un patron pour la Chine… Sans oublier la poursuite des négociations sur sa fusion avec FCA, alambiquées depuis l'écroulement des valorisations boursières. *« Tous les jours, de 8 à 10 heures, il préside le comité de crise qui réunit (à distance) une dizaine de directeurs du comité exécutif*, raconte un de ses membres. *Deux heures hypercadrées avec des chiffres précis, des tableaux. »* Du concret et pas de bavardages!

MOTEUR REFROIDI

-15,6%
de chiffre d'affaires au premier trimestre 2020, à 15,2 milliards d'euros.

-29%
de ventes (Peugeot, Citroën, DS, Opel, Vauxhall), à 627 000 véhicules.

+0,5%
de prix de vente des modèles.

715 000
voitures et utilitaires neufs de stock dans le monde.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

Constance managériale

« Le travail se poursuit comme avant », insiste un proche. Les réunions du comité exécutif sont maintenues. Idem pour celles du comité de pilotage du CO_2 par Skype. Et Carlos Tavares s'est adressé cinq fois à ses 700 cadres supérieurs en visioconférence, pour les inciter à rester sur la ligne de départ, prêts à redémarrer. Le télétravail? Le groupe a annoncé le 6 mai vouloir en faire la règle, hors production. Pas vraiment la révolution au siège de Rueil-Malmaison, où Carlos Tavares avait déjà imposé le *« tout Internet et zéro papier »*, raconte un cadre. Sans bureau fixe. Du coup, *« on a l'habitude »*.

Confinement ou pas, cet ascète impose aux autres comme à lui-même des horaires contraignants, et ordonnés. Il recommande à ses collaborateurs *« de ne pas rester connectés tout le temps, de se ménager des plages de repos »*, raconte son entourage. *« La dimension mentale est fondamentale sur la durée »*, assène-t-il, lui qui en principe ne travaille jamais après 20 heures, l'horaire strict à partir duquel débute sa vie familiale. Même confiné, il garde son hygiène de vie. Et exercices physiques obligatoires! Pour rester efficace, *« il faut être bien dans sa tête et son corps »*, répète ce patron de 61 ans, mince et droit comme un « i », à la frugalité proverbiale. La recette du sportif aux 500 courses. Le sport automobile est une *« école du chrono, du sang-froid, de la gestion du stress, du travail en équipe »*. Et une recette en temps de crise?

Alain-Gabriel Verdevoye

Embouteillage dans les parkings

Les stocks de voitures et utilitaires sont actuellement énormes : *« Il y a l'équivalent de quatre mois de production de véhicules non immatriculés aujourd'hui stockés en France chez les constructeurs et les concessionnaires »*, assure Claude Cham, président de la Fiev, la fédération des équipementiers automobiles. PSA compte ainsi plus de 600 000 unités dans ses parcs en Europe; Renault, pas loin du demi-million. Il n'y a donc pas besoin de produire pour avoir des voitures à vendre. Ce d'autant que la reprise commerciale sera lente. PSA table sur un marché européen en recul de 25% en 2020. Et pas question d'écouler les véhicules ailleurs! Les ventes seront aussi en retrait de 25% en Amérique latine, et de 20% en Russie, selon le constructeur. Plongeon des marchés, mais aussi délocalisation hors de France de la fabrication des nouvelles petites voitures (Renault Clio et Captur, Peugeot 208 et 2008) devraient entraîner une dégringolade de la production à 1,4 ou 1,5 million d'unités en France en 2020. Contre 2,2 millions l'an dernier et 3,55 millions en 2005. Un point bas historique, au niveau des années 1960. ■

S. Bozon/AFP

Parking de l'usine PSA de Mulhouse, le 16 mars. Le groupe compte 600 000 véhicules en stock en Europe. Leur résorption sera lente.

OpenClassrooms pousse les murs des classes virtuelles

Le champion français de l'e-learning développe son offre de formations diplômantes, y compris en alternance. La crise sanitaire renforce son modèle.

« *Bonjour, je suis Agathe, d'OpenClassrooms. Bienvenue dans votre session d'*onboarding. » Ce jeudi 16 avril, alors que la plupart des Français sont encore confinés chez eux, ils sont 27, sélectionnés par Pôle emploi, à commencer leur formation à distance pour devenir chef de projet digital, *data scientist*, ingénieur IA. Ou même conseiller en évolution professionnelle, un peu comme Agathe Aumonier, la *student success manager* qui accueille ce jour-là, lors d'un webinaire (séminaire Web), cette première promotion de demandeurs d'emploi.

Pôle emploi s'y met

Récemment, le champion français de l'e-learning a remporté avec une dizaine d'attributaires un appel d'offres de 70 millions d'euros, financé par le Plan d'investissement dans les compétences. Objectif : former à distance des personnes peu qualifiées ou éloignées du marché du travail. Quelque 150 formations ont été identifiées sur des métiers en tension, dont une vingtaine dispensées par OpenClassrooms. « *En deux semaines, des milliers de candidatures nous sont parvenues* », raconte Pierre Dubuc, cofondateur de l'entreprise avec Mathieu Nebra. Jusqu'à aujourd'hui, Pôle emploi ne finançait quasiment que des formations en présentiel.

J. Faure/Réa

Pierre Dubuc et Mathieu Nebra, cofondateurs d'OpenClassrooms. La plateforme a levé 60 millions d'euros en 2018 pour accélérer sa croissance.

Chaque semaine, un nouveau groupe débute ses cours à distance sur OpenClassrooms, comme des centaines de particuliers qui paient de 300 à 500 euros par mois pour un diplôme. « *Il faut prévoir 35 heures de travail par semaine* », prévient Agathe Aumonier. Pendant sa scolarité, chaque élève a accès à des centaines de cours sur le site pour réaliser des projets. Il est suivi par un mentor qui fait le point chaque semaine avec lui en visioconférence. En fin de parcours, son travail est évalué et un coach prépare son insertion professionnelle. Le contrat avec Pôle emploi illustre le tournant pris par OpenClassrooms depuis 2018, quand la start-up a levé 60 millions d'euros. « *On a doublé les effectifs en un an pour atteindre 200 salariés*, indique Pierre Dubuc, qui ne communique pas le chiffre d'affaires. *Maintenant, on vise une croissance rentable.* » Pour y parvenir, la société actionne trois leviers : la réputation de la marque, la reconnaissance des formations et le déploiement de l'offre.

Des diplômes reconnus

Depuis 2013, OpenClassrooms a acquis une forte légitimité en mettant en ligne gratuitement plus de 500 cours d'informatique et de management. Pourtant, les universités les utilisent encore peu. Aussi, dès le début du confinement, la start-up a proposé à tous les établissements de formation une offre d'essai de trois mois de sa plateforme Spark, afin qu'ils s'approprient ces ressources pédagogiques mais aussi les outils de suivi des étudiants. « *En*

Les applis éducatives contournent la résistance des professeurs

Malgré quelques succès, l'edtech française est encore balbutiante, confrontée notamment à la méfiance de nombreux professeurs. Une réticence que l'école à la maison, mise en place pendant le confinement, a bien montrée. Des Etats généraux seront organisés à la rentrée pour dresser le bilan. Sans attendre, beaucoup de start-up ont contourné le problème en s'adressant directement aux élèves ou à leurs parents. Ainsi, Nomad Education, créé par Caroline Maitrot, propose une vingtaine d'applis gratuites pour réviser du primaire au secondaire, mais aussi pour préparer des concours du supérieur. L'entreprise se rémunère en mettant en avant des annonceurs. « *Pour ceux qui veulent aller plus loin, nous proposerons à la rentrée un abonnement mensuel, avec un accompagnement personnalisé grâce à l'intelligence artificielle* », explique la dirigeante. Nomad Education s'est aussi lancé à la conquête de l'Europe avec l'ouverture de l'Espagne et de l'Italie… en pleine crise du Covid-19. ■

Les bureaux d'OpenClassrooms, à Paris. Depuis 2018, la start-up a doublé ses effectifs pour atteindre 200 salariés. Elle fait aussi travailler des centaines de coachs et mentors qui accompagnent les élèves pendant leur formation et leur insertion professionnelle.

quelques jours, 150 écoles, y compris des business schools, représentant 150 000 étudiants, se sont inscrites », révèle Jonathan Stock, vice-président en charge des contenus. Et les webinaires pour apprendre aux professeurs à enseigner à distance connaissent un énorme succès.

Mais, dans un pays où le diplôme est vénéré, la croissance rentable passe obligatoirement par des formations reconnues par l'Etat. Dans un premier temps, OpenClassrooms a créé des certificats de compétence, pour 20 euros par mois, dont certains avec de prestigieux acteurs comme Polytechnique et CentraleSupélec. Puis, en 2015, la plateforme a lancé son premier diplôme de « chef de projet multimédia » avec l'Iesa, une école spécialisée dans la communication digitale. C'est le déclic. Depuis, Pierre Dubuc et Mathieu Nebra ont enrichi leur offre d'une cinquantaine de cursus, de bac + 2 à bac + 5, dont ceux de Pôle emploi. *« Ils ont été les premiers à massifier les enseignements à distance »*, salue Rémy Challe, directeur d'Edtech France, l'association des opérateurs du secteur.

Création d'un CFA

Restait à conquérir les grands groupes pour augmenter les volumes. Fin 2018, OpenClassrooms s'est lancé dans l'alternance en créant son centre de formation des apprentis (CFA), comme l'autorise la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Un pari justifié sur un secteur de 5 milliards d'euros où les compétences numériques sont particulièrement recherchées. *« Nous n'avons pas de rentrée scolaire à date fixe et les élèves modulent librement leur emploi du temps »*, souligne Jérémy Durand, directeur délégué en charge des opérations. Début 2019, la start-up avait déjà signé 600 contrats d'apprentissage payés par des groupes comme Orange, Capgemini et BNP Paribas. Elle en visait 1 500 d'ici à la fin de l'année et des milliers par la suite. *« Nous sommes un peu dans le flou en raison de la crise du Covid-19*, reconnaît Pierre Dubuc. *Mais notre modèle est parfaitement adapté. »*

Parallèlement, Esther Mac Namara, magistrate de la Cour des comptes, a été recrutée il y a deux ans pour lancer des ponts vers le secteur public. *« J'ai moi-même suivi une de leur formation au numérique »*, raconte cette dynamique trentenaire. En 2016, OpenClassrooms avait rendu gratuit une partie de son catalogue aux chômeurs de Pôle emploi. *« C'était la première marche pour comprendre l'immense potentiel du marché. »* L'an dernier, l'appli Moncompteformation lui a permis de pousser 80 certificats éligibles au compte personnel de formation. Les diplômes lancés avec Pôle emploi consacrent ce parcours de premier de la classe numérique. **Kira Mitrofanoff**

Neoen carbure aux renouvelables

Ce petit énergéticien français ne connaît pas la crise. Son credo : se concentrer sur la vente d'électricité issue de ses parcs solaires et éoliens.

Réserve de Hornsdale Power, dans le sud de l'Australie. Outre les parcs éoliens et solaires, Neoen y a implanté quatre batteries géantes, dont trois de Tesla.

Fin février, il était en Argentine. Début mars, en Australie. Aujourd'hui confiné à Paris, Xavier Barbaro, PDG du producteur d'électricité renouvelable Neoen, a des fourmis dans les jambes : « *Le terrain et le contact humain manquent un peu, mais on se débrouille.* » Se débrouiller ? La PME fait beaucoup mieux que cela. Alors que les cours de Bourse des grands énergéticiens comme EDF, Engie et Total s'effondrent, celui de Neoen poursuit sa marche en avant (+20% au cours des 30 derniers jours). L'an dernier, son bénéfice a triplé, à 36 millions d'euros, pour un chiffre d'affaires à 253 millions (+22%). Mais c'est surtout le résultat brut d'exploitation qui interpelle : 216 millions, soit une marge d'Ebitda de 85%.

Ce ratio hors du commun, Neoen le doit à une stratégie centrée sur la construction et l'exploitation de parcs renouvelables. L'entreprise ne fait pas comme les concurrents, qui proposent des contrats de services et de maintenance conjointement à la vente d'électricité renouvelable. Neoen, qui est peu endettée, n'a pas besoin non plus de procéder à des rotations d'actifs, comme doivent le faire EDF et Engie, pour financer d'autres activités. Ses parcs solaires et éoliens, l'entreprise les garde et les fait tourner. Elle a en revanche de gros besoins en investissements – environ 700 millions d'euros par an réalisés essentiellement par de la dette.

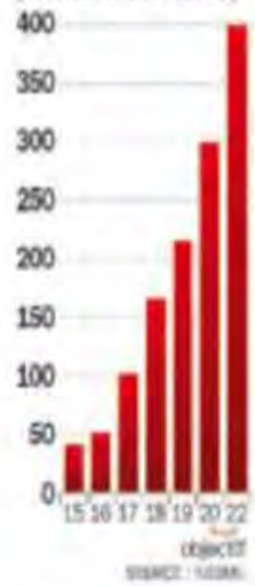
Jacques Veyrat. C'est le premier actionnaire de Neoen via son fonds Impala.

Pour tenir ce cap, elle a le soutien de ses actionnaires et du premier d'entre eux, le fonds Impala, de Jacques Veyrat. Créée il y a onze ans, Neoen est l'une de ses pépites. L'homme d'affaires a cédé le fournisseur d'électricité Direct Energie à Total. Mais il a conservé Neoen. Et cela alors qu'Engie lui proposait un chèque de 2 milliards. Introduite sur Euronext il y a dix-huit mois, la société vaut aujourd'hui 2,8 milliards.

UNE PÉPITE DE L'ÉNERGIE

Répartition du capital

Ebitda (en millions d'euros)



Créée en 2008, l'entreprise a été introduite en Bourse dix ans plus tard. Elle vaut aujourd'hui 2,8 milliards d'euros.

Zones à moindres risques

Présente dans 14 pays, Neoen vend de l'électricité aux gouvernements, aux énergéticiens et aux groupes électro-intensifs. La PME, qui emploie 210 personnes, s'implante dans des zones où il y a peu de risques monétaires et de taux d'intérêt. Elle a ainsi dit non au Brésil en raison de l'incertitude liée au réal, mais oui à la Zambie, où les contrats sont libellés en dollars. En Gironde, elle a construit un parc photovoltaïque de 300 mégawatts, l'un des plus grands d'Europe. Mais la France n'est que son deuxième marché, derrière l'Australie. Neoen s'y est lancée il y a cinq ans : outre les parcs éoliens et solaires, elle y a implanté quatre gigantesques batteries (trois de Tesla, une de Samsung) pour stocker de l'électricité. « *Le stockage, c'est la nouvelle frontière des renouvelables*, indique Alexis Gazzo, spécialiste du climat au cabinet EY. *Il permet de pallier leur intermittence.* » Aujourd'hui, plus de 85% du business de Neoen repose sur la vente de contrats d'électricité à long terme sur dix, quinze, vingt ou vingt-cinq ans. « *Cela nous permet de dégager des revenus récurrents et d'éviter les risques sur le volume* », explique Xavier Barbaro. Bienvenu en ces temps de pandémie, où Neoen n'est pas affecté par la chute de la demande mondiale d'électricité. Pour cette année, l'entreprise vise ainsi un Ebitda compris entre 270 et 300 millions d'euros, puis 400 millions en 2022.

Grâce aux 700 millions levés lors de l'introduction en Bourse, la PME compte développer 1 gigawatt de projets chaque année afin d'atteindre 5 GW fin 2021. Ensuite, le rythme sera de « seulement » 500 mégawatts par an. A moins que les actionnaires décident d'aller plus vite et de remettre au pot.

Nicolas Stiel

Le carnet

En partenariat avec

Hervé Varillon, 52 ans, emlyon, expert-comptable, est le nouveau directeur général de **Crédit agricole Leasing & Factoring**.

Wendy Kool-Foulon, 46 ans, maîtrise de sciences de gestion de Paris-Dauphine, DESS de fiscalité des entreprises, diplôme d'avocats, est nommée directrice juridique du groupe **Verallia**. Elle siège au comité exécutif.

SDP

Jean-Luc Ferraton, 46 ans, diplômé en management de l'Esdes, executive MBA de l'Insead, prend la direction générale d'**Intrum France**.

Andrew Spreadbury, 52 ans, bachelor de Yale, doctorat en droit, MBA de l'université de Virginie, certifié par l'IIA, est promu directeur de l'audit interne de **Geodis**.

Philippe Hedde, 62 ans, Ecole des travaux publics, MBA de HEC, ex-auditeur de l'IHEDN, préside **Avencall**.

Frank Maccary, 47 ans, Supélec, maîtrise en sciences de l'université Heriot Watt (Ecosse), rejoint **Gaussin** comme directeur général des opérations et des finances.

Romain Rogister, diplômé de la Northwood University (Etats-Unis), Essca, Centrale Paris, sera directeur des réseaux commerciaux du **PMU** au 1er juin. **Martial Houlle,** DEA de droit comparé, devient secrétaire général. Tous deux siégeront au comité de direction.

Guilherme Spadinger, 46 ans, diplômé de l'université Bocconi (Italie), Insead BS, prend la direction commerciale France et Europe de l'Ouest de **Coface**.

Bernard Martinez

La veille de
DOMINIQUE LEGLU
Directrice de la rédaction de Sciences et Avenir *et* La Recherche

Le Covid-19 offre de nouvelles opportunités à la recherche

A quelque chose malheur est bon. Le coronavirus a eu beau précipiter 3 milliards d'humains dans une situation périlleuse, tous ceux qui ont l'esprit de recherche chevillé au corps y ont vu une bonne occasion d'en profiter. Mieux, de brusquer la construction de passerelles entre des champs de réflexion qui peuvent paraître très éloignés. Cancer et Covid-19 par exemple. C'est le cas pour Nicolas Manel, directeur de recherche Inserm à l'Institut Curie, qui veut comprendre comment vieillit notre système immunitaire, garant de notre santé. On sait que nombre de cancers sont liés à l'âge et on y voit souvent la conséquence de mutations génétiques. Reste qu'il y a bien d'autres mécanismes encore mal connus, estime le chercheur. Or, qu'a-t-on constaté avec le Sars-Cov-2 ? Que les personnes les plus à risque, outre celles affectées de problèmes cardiovasculaires, de diabète, d'obésité… étaient celles âgées de plus de 65 ans. Pourquoi ? On ne sait pas vraiment.
Du coup, Nicolas Manel annonce avoir monté un projet avec son collègue Olivier Schwartz, de l'Institut Pasteur, pour éclaircir les choses : *« Biologiquement, il y a des mécanismes communs à la survenue des cancers et à l'infection au Sars-Cov-2 »*, déclare-t-il sur le site de l'Institut Curie. Et il y a bien d'autres ponts à jeter, dont l'utilité n'a pas toujours été évidente. Pensez aux spécialistes des chauves-souris. Il y a fort à parier que pour nombre d'entre nous, il y a encore quelques mois, ces chercheurs devaient arborer une tête de savant cosinus arpentant les couloirs des muséums d'histoire naturelle. Sauf qu'aujourd'hui, on se les arrache. S'ils percent le secret de la résilience de ces petits mammifères ailés face à des pathogènes aussi virulents que les virus d'Ebola, Marburg, Nipah, mais aussi face au coronavirus, cela aidera

V. Poillet/Réa

Chercheurs de BioSpeedia. Cette biotech issue de l'Institut Pasteur travaille sur de nouveaux tests rapides du Covid-19.

les immunologistes à combattre le Covid-19 qui peut nous tuer, nous les mammifères humains. Ce n'est pas un hasard si, tout récemment, la nouvelle présidente de l'Institut de recherche pour le développement (IRD) a déclaré que le Covid-19 imposait de renforcer l'interdisciplinarité. Contre cette nouvelle maladie, Valérie Verdier ambitionne de *« mobiliser les compétences en épidémiologie, en virologie, en écologie, en anthropologie, en sociologie »*…
Il faut donc faire réseauter la recherche, sans oublier l'appel à l'intelligence artificielle et au big data pour dénicher les possibles capacités antivirales de certaines molécules déjà connues ; aux mathématiques pour un meilleur pronostic de l'évolution de l'épidémie ; à l'éthique aussi, indispensable à la confiance. Certaines passerelles se muent elles-mêmes en véritables antidépresseurs.
Le professeur émérite du Muséum national d'histoire naturelle, Michel Van Praët, nous faisait récemment remarquer comment les conservateurs, souvent chercheurs eux-mêmes, avaient mentalement réorganisé leurs collections pour pousser à la visite virtuelle de leurs musées. Qui n'en a pas profité pendant le confinement ? ■

Influent

Monté à Paris dans les bagages de Gaston Defferre en 1981, cet ancien éducateur a bâti un puissant groupe de services sociaux. Proche du chef de l'Etat, il promeut son modèle d'entreprise à toutes les tribunes.

Le télétravail, très peu pour lui. Confinement ou pas, comme tous les matins, Jean-Marc Borello rejoint à pied son bureau parisien du XIe arrondissement, à deux pas du Cirque d'Hiver. Il ne porte ni masque ni gants. A bientôt 63 ans, ce grand bonhomme d'1,92 mètre est réfractaire à la discipline et aux injonctions. *« Je ne me suis jamais laissé intimider par un virus et j'ai toujours eu la chance de passer entre les gouttes »*, lance-t-il avec un bel accent provençal.

Une fois arrivé au siège du Groupe SOS, leader européen des services sociaux, dont le budget pèse plus d'1 milliard d'euros, il se poste devant la machine à café et sert des expressos à son équipe. Tout au long de la journée, il enchaîne les réunions et grille deux paquets de Dunhill. Il jure, interpelle, rigole, fait rire tout le monde malgré la crise. Tel élu local est qualifié de *« grand con »*, un autre qu'il a connu à ses débuts est *« le gamin »*. Il n'a pas la mémoire des noms et ne perd pas de temps à les chercher. Personne n'ose lui rappeler qu'il est interdit de fumer. *« Ses collaborateurs, qui sont souvent très jeunes et très diplômés, n'ont pas peur de lui*, raconte un habitué des lieux. *Mais ils acceptent son autorité et son style de vieil anar parce qu'ils apprennent beaucoup. C'est un mentor ! »*

Collection personnelle

PARCOURS LIBRE

7 décembre 1957
Naissance à Aix.

1977
Educateur (Protection judiciaire de la jeunesse).

1981
Chef de cabinet de Gilbert Trigano, délégué à la Formation, puis chargé de mission auprès de Gaston Defferre, ministre de l'Intérieur.

1984
Rejoint l'association SOS Drogue International de la chanteuse Régine.

1997
Président du directoire du Groupe SOS.

2001
Rencontre Emmanuel Macron.

2016
Cofondateur de LREM.

Membre éminent de LREM

Un mentor qui séduit par son charisme, son franc-parler, sa sensibilité et aussi son entregent. Car ce patron hors norme est un « visiteur du soir » influent. A l'Elysée, les collaborateurs d'Emmanuel Macron connaissent bien ses éclats de voix et de rire. *« Je lui dis parfois ses quatre vérités, et notamment je lui rappelle qu'il doit se reposer car il ne dort pas assez »*, confie Borello. *« Leurs discussions sont empreintes de complicité et de franchise. Le président écoute beaucoup, mais lorsqu'il a tranché, il a tranché »*, confie Philippe Grangeon, son conseiller spécial.

Le chef de l'Etat et ce patron original se sont connus en 2001. Du temps où Emmanuel Macron suivait le cours de Borello sur les politiques publiques à Sciences-Po pour préparer le concours de l'ENA. *« C'était un étudiant rapide et curieux, il posait beaucoup de questions, un vrai bonheur pour moi qui avais peur de me retrouver face à une bande de petits-bourgeois et de peigne-cul*, se souvient-il. *Je l'ai même emmené à Saint-Denis car il voulait voir à quoi ressemblait un centre d'insertion. »* Parfois, les deux hommes poursuivent la discussion au Basile, le café en face de l'IEP, autour d'une bière. Une discussion qui ne s'est jamais interrompue depuis. *« On s'est croisé plusieurs fois et je l'ai retrouvé lorsqu'il était à Bercy. »* Quand Emmanuel Macron lui fait part de ses ambitions présidentielles, il l'encourage, met ses réseaux à son service et participe activement à la création de LREM, dont il reste aujourd'hui un membre éminent, notamment au sein de la commission d'investiture.

Ce gamin de Gardanne (Bouches-du-Rhône), fils d'un militaire et d'une ouvrière, devenu éducateur et monté à Paris en 1981 dans les valises de Gaston Defferre, va se révéler un atout précieux. Excellent connaisseur du monde politique, il tutoie les maires des grandes métropoles et les présidents de région, compte des disciples dans les ministères, les administrations, les partis de gauche. *« Macron avait chargé Borello de trouver le candidat idéal pour la mairie de Marseille, mais la mission n'a pas été un succès »*, observe l'ancien ministre socialiste Jean Glavany. Outre les missions officieuses, il informe le président sur les questions d'inclusion et sur les situations sociales dramatiques auxquelles il est confronté : les migrants hébergés dans ses centres d'accueil ou les victimes de l'hécatombe due au Covid-19 dans les 100 Ehpad de son groupe (193 décès pour 5 500 résidents début mai).

A l'école du show-biz

Le Groupe SOS, qu'il dirige depuis trente-cinq ans – et qui a le statut d'association loi 1901 – est né lors de l'irruption du sida en France, en 1984. Aujourd'hui, il est en première ligne sur le front du coronavirus. Cette figure emblématique du social n'aime pas jouer les anciens combattants, mais il reconnaît que la situation lui rappelle l'époque où le VIH a commencé à décimer ses amis. *« Je suis le seul survivant d'un groupe de neuf copains. Avant que l'on ne découvre les trithérapies et l'AZT, nous avions un enterrement toutes les semaines. On arrivait pourtant à faire la fête, pas question de s'avouer vaincus. »* Du coup, il a beaucoup fait la fête. D'autant plus que cela a aussi été son métier. La chanteuse Régine ▶▶▶

Joël Saget/AFP

J. Chatin/Expansion/Réa

J. Saget/AFP

D. Jacovides/S. Valiela/Bestimage

O. Corsan/SP

E. Grégoire/SP

I. Harsin/Sipa

Les affaires sociales de Borello

1. Le 25 novembre 2011, dans une boutique Altermundi. Depuis trente-cinq ans, le Groupe SOS ne cesse de développer les initiatives. Son budget : plus d'1 milliard d'euros.

2. Le 25 mars 2016, avec Anne Hidalgo, au Fluctuat Nec Mergitur Café, à Paris. Après les attentats de novembre 2015, il a proposé à la maire de lancer ce café où ont lieu rencontres associatives, débats citoyens, expositions…

3. Le 7 mai 2017, avec Emmanuel Macron, Jean-Paul Delevoye et Catherine Barbaroux, au QG de campagne de LREM. Quand son ancien élève de Sciences-Po lui a fait part de ses ambitions présidentielles, il a mis ses réseaux à son service.

4. Avec Muriel Pénicaud, le 15 janvier 2018. La ministre du Travail lui a commandé un rapport sur les politiques de l'emploi et de l'insertion.

5. Le 19 octobre 2018, avec Philippe Grangeon. *« Emmanuel Macron l'écoute beaucoup, mais quand il a tranché, il a tranché »*, raconte le conseiller spécial du président de la République.

6. Le 6 septembre 2019, avec la secrétaire d'Etat Agnès Pannier-Runacher, au Forum RSE de Giverny. Au moment où les entreprises privées veulent se donner un vernis social, cet expert des misères du monde est très courtisé.

▶▶▶ raconte : *« J'avais demandé conseil à Serge Weinberg, alors chef de cabinet de Laurent Fabius, car je cherchais un haut fonctionnaire pour diriger SOS Drogue International, l'association que j'avais créée pour venir en aide aux toxicomanes. J'ai vu arriver ce grand mec, très malin et très gentil, qui connaissait bien les problématiques liées aux drogues grâce à son passé d'éducateur. »* La femme d'affaires lui ouvre son carnet d'adresses riche en stars et personnages influents. Et lui confie la gestion de sa boîte Le Palace, puis du restaurant Ledoyen sur les Champs-Elysées. Il se débrouille tellement bien que la « reine de la nuit » comprend vite qu'elle n'a plus qu'à s'effacer…
Ces années Palace furent enivrantes. Cela lui vaudra d'ailleurs une condamnation à six mois de prison avec sursis en 1999, lorsque la police découvre un trafic d'ecstasy au sous-sol de la discothèque. Une peccadille pour l'ancien éducateur social, souvent sanctionné à l'école et lors de son service militaire pour insubordination. Il en a vu d'autres. D'ailleurs, il traîne une réputation sulfureuse, et cela ne l'affecte guère. Cela semble même l'amuser.

Bel-Ami provençal

Parallèlement, dans le cadre du Sidaction, Borello rencontre Pierre Bergé, Jack Lang, Simone Veil. Ce Bel-Ami provençal, intelligent et plein d'idées, les séduit tous. *« J'étais bluffée par son enthousiasme*, se souvient Christine Rouzioux, membre de l'équipe de chercheurs qui a découvert le virus du sida, à l'époque dirigeante d'Aides, aujourd'hui administratrice du Groupe SOS. *Ils étaient une bande de garçons dont l'action a été cruciale dans l'aide aux malades, mais ils vivaient en permanence dans un climat de séduction et de rivalité épuisant. »* Il croise aussi Julio Iglesias, Boy George et Line Renaud, marraine du show-biz, influente auprès des politiciens de gauche comme de droite. On dit de lui : *« Il ira loin… s'il reste en vie ! »* L'intéressé confirme : *« Je ne m'attendais pas à faire de vieux os et j'étais tellement persuadé d'être séropositif que j'ai attendu très longtemps avant de faire le test VIH. »*

La voix s'étrangle en évoquant *« l'enterrement de trop »*, celui de son ami Christian Doubrère, une figure du monde LGBT, il y a quelques mois. Sa sœur cadette est décédée il y a deux ans et son compagnon, un an plus tôt. Borello a inscrit la mention « veuf » sur son CV, il faut comprendre qu'il est un survivant.

Ce qu'ils disent de lui

Régine, chanteuse, fondatrice de SOS Drogue International : *« Il m'avait été recommandé pour m'aider à diriger mon association. Il s'occupait aussi du Palace. C'est moi qui ai dû partir, il était chez lui. Il est très intelligent, charmeur et voyou. »*

Muriel Pénicaud, ministre du Travail : *« C'est un homme de terrain, libre et généreux, qui a fait avancer plus que personne l'idée d'entreprise sociale. »*

Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'Economie sociale et solidaire : *« C'est un esprit vif, avec des fulgurances et une grande intelligence des organisations. Et un provocateur. Les conventions l'exaspèrent. »*

Philippe Grangeon, conseiller spécial du président de la République : *« Je le connais depuis la campagne présidentielle, dans laquelle il a apporté sa sensibilité sociale, sa grande expérience dans une équipe assez jeune et ses connaissances des réseaux associatifs. Sur le plan des idées, nous sommes assez proches, et nous n'avons aucune ambition politique. »*

Jean Glavany, ancien ministre : *« Il m'a intéressé dès 1981, quand j'étais chef de cabinet de François Mitterrand. Cet éducateur qui connaissait la rue était déjà très sympathique. Mégalo, grande gueule, gay assumé, il est atypique, chaleureux, fonceur et libre. »*

Collection Christophel Via AFP

Humaniste sans apitoiement

Sous sa houlette, SOS ne cesse de se développer : appartements d'accueil pour les malades, action aux familles, aux enfants, au handicap, aux personnes âgées, à la réinsertion, aux migrants. Puis, dans les années 1990, l'association franchit un nouveau cap en remportant des appels d'offres auprès de l'Etat et des collectivités et en fédérant ou absorbant des associations locales. Borello, remarquable aspirateur à subventions, y développe une doctrine humaniste sans apitoiement : *« Faire avec la réalité sans jamais l'accepter. »* Les rares articles qui lui sont consacrés le décrivent comme un entrepreneur et non pas comme un émule de l'abbé Pierre, qu'il ne porte pas dans son cœur d'ailleurs. *« Dans le monde associatif, on l'a souvent traité d'affairiste parce qu'il parle "d'entreprise sociale" »*, explique Jean-Christophe Combes, le directeur général de la Croix-Rouge française. Borello n'en a cure. Chaque année, ses comptes sont équilibrés grâce à ce modèle unique qui repose sur des centaines d'associations de terrain, déchargées des soucis de gestion par le siège parisien, qui fonctionne comme un holding. Sans complexe, il affiche un salaire de 12000 euros par mois, tout en promouvant son modèle d'entreprise sociale à toutes les tribunes.

Car, au moment où les entreprises privées veulent se donner un vernis social, cet expert des misères du monde est très courtisé. Antoine Frérot (Veolia), Emmanuel Faber (Danone), Sébastien Bazin (Accor) et bien d'autres le consultent. SOS s'impose comme la voiture-balai de l'Etat providence, récupérant des missions d'action sociale que les pouvoirs publics ne font pas ou plus. Et cet homme jamais à court d'idées continue d'innover. Exemple : *« Nous avons une expertise dans l'accompagnement et la réinsertion des anciens djihadistes, mais nous nous sommes aperçus que les phénomènes de radicalisation sont beaucoup plus larges et touchent maintenant des jeunes aux idées nationalistes, nous préparons des programmes. »*

IL AIME

Provoquer.
Séduire.
Rire.
Fumer.

IL N'AIME PAS

Les conventions.
Les curés.
L'autorité.
Le conformisme.

Mieux, en 2019, *« il a eu l'idée géniale de faire revivre les bistros dans les villages français »*, raconte Jean Glavany. Son opération « 1000 cafés », imaginée comme une réponse aux « gilets jaunes », a le soutien du gouvernement. Fait inédit, on lui accorde 1000 autorisations d'ouvrir des débits de boissons avec licence IV, non transférables. Les grandes marques de bière et Coca-Cola sont partenaires. La Française des jeux hésite à s'embarquer, mais on voit mal comment elle pourrait bouder l'initiative parrainée par son principal actionnaire, l'Etat. De nombreux villages sont candidats. Les gérants de ces bistros seront salariés par SOS, qui ne mettra pas son nom en avant mais disposera en quelques mois du premier réseau national en zone rurale, là où même La Poste n'est plus présente.

Chasseur de talents

Pour mettre en branle tous ses projets, Borello dispose d'une armée de collaborateurs jeunes, dynamiques, capables de mettre en œuvre le matin l'intuition qu'il a eu la nuit. *« Il a toujours su attirer les talents, autrefois c'étaient des objecteurs de conscience, aujourd'hui ce sont les jeunes diplômés »*, explique Christophe Itier, le Haut-Commissaire à l'Economie sociale. L'une d'entre eux confirme : *« En intégrant le groupe, on n'a pas de salaire très élevé, c'est un engagement*, explique Chantal Mir, HEC passée par Médecins sans frontières et aujourd'hui directrice générale des pôles Habitat et Action sociale du Groupe SOS. *Mais on a la possibilité de progresser grâce à une grande autonomie dans l'évolution des missions. »* Au siège de l'association, entouré de jeunes, souvent admiratifs, parfois contestataires, Borello peut mesurer tous les jours si son charisme agit encore. *« Il a un talent unique pour motiver les équipes. Dans une même allocution, il laissera les gens émus aux larmes puis regonflés à bloc »*, raconte Abdelka Boumansour, directeur général du pôle Addictions.

Il y a deux ans, Borello a annoncé qu'il souhaitait prendre sa retraite. *« Et puis, je me suis aperçu que SOS peut se passer de moi mais que je ne peux pas me passer de SOS. Alors je suis resté! »*, lance-t-il, provocateur. Bien souvent, il réconforte les « jeunes paumés », les handicapés et les vieillards en fin de vie, ses protégés et ses clients, avec ce mantra qui résume sa vie : *« Personne n'est au bout de son chemin! »*

Jean-François Arnaud

CONTINUER À BIEN INVESTIR SON ARGENT EN TEMPS DE CRISE

À l'heure où les marchés plongent en raison de la crise sanitaire du Coronavirus, il faut garder le cap en matière d'épargne pour ne pas se laisser désorienter par nos craintes et les diseurs de mauvais augure. Toutes les crises ont ce point en commun qu'elles changent les règles du jeu. CORUM L'Épargne, expert européen de l'épargne immobilière, vous aide à y voir plus clair.

Quand les marchés financiers tremblent, investisseurs et épargnants s'interrogent à juste titre sur la solidité de leurs placements. Malgré les aléas de la conjoncture économique - à la faveur d'une crise sanitaire inédite - et les incertitudes liées à l'avenir, les opportunités d'investissement ne manquent pas. A condition d'être bien conseillés et accompagnés.

NE PAS ÊTRE ATTENTISTE

« Attendre que ça passe », selon l'expression consacrée, n'est pas toujours une bonne stratégie en temps de crise. En période d'inflation, l'argent laissé sur un livret A, avec un taux de rendement à 0,5%, est de l'argent perdu. Il vaut mieux orienter son épargne vers des produits qui ont su traverser les crises précédentes et préférer des placements résilients. On peut notamment opter pour des SCPI de rendement (Société Civiles de Placement Immobilier), des solutions d'épargne majoritairement investies dans l'immobilier d'entreprise et de commerce, moins volatiles que les actions et les placements boursiers. Et même si la crise sanitaire du Coronavirus n'épargnera pas le marché des SCPI, l'impact sera probablement moindre en comparaison des marchés financiers, comme l'a montré la dernière crise de 2008 : alors que le CAC 40 affichait une baisse d'environ 40%[1], les SCPI ont délivré une performance moyenne de 5,84%[2].

PRÉFÉRER LES INVESTISSEMENTS AU LONG COURS

Si les SCPI ont atteint un nouveau record historique avec 8,6 milliards d'euros de collecte en 2019[2], ce n'est pas sans raison. Avec un ticket d'entrée faible donnant accès à des immeubles de qualité et une gestion entièrement déléguée à des professionnels du secteur, les SCPI font preuve d'une certaine stabilité à long terme, loin des montagnes russes de la bourse. En trente ans, leur performance moyenne n'est ainsi jamais descendue en dessous de 4 %[2] et même en dessous de 6 %[3] pour celles de CORUM L'Épargne depuis la création de la société en 2012. Enfin, l'investissement dans les SCPI s'envisage toujours sur le long terme : si leur performance peut s'éroder en temps de crise, ces variations sont à relativiser car lissées dans la durée.

DIVERSIFIER SES INVESTISSEMENTS

En se constituant un parc immobilier diversifié, les SCPI s'inscrivent dans une

logique de maitrise des risques, ce qui explique leur popularité. Tout en ne préjugeant pas des performances futures, les bons rendements de ces solutions d'épargne ne doivent rien au hasard. Parce qu'une SCPI dispose souvent de plusieurs centaines d'immeubles, dans des catégories et secteurs d'activités variés, et dans plusieurs pays, l'impact des éventuels problèmes de vacances locatives ou d'impayés rencontrés par les propriétaires est diminué. La diversification fait donc la force : les SCPI diversifiées ont en effet délivré une performance de 5,03% en 2019, au-dessus de la moyenne du marché à 4,40%[2]. Un principe au cœur de la stratégie du groupe CORUM dont les deux SCPI historiques, CORUM Origin et CORUM XL, comptent parmi les plus diversifiées du marché, avec à elles deux un parc immobilier de plus de 170 immeubles situés dans 16 des pays les plus dynamiques d'Europe.

SE SAISIR DES OPPORTUNITÉS QUI SE PRÉSENTENT

La dynamique des marchés immobiliers, à la hausse depuis des mois à travers l'Europe, a été perturbée par la pandémie du Coronavirus : incertitudes concernant l'avenir, baisse des revenus, remise à plus tard de certains projets immobiliers, … autant de facteurs pouvant aller dans le sens d'un rééquilibrage du marché. Certaines SCPI, comme celles de CORUM L'Épargne, dont la collecte avait été limitée pour préserver leur rendement en période haussière, deviennent ainsi d'autant plus attractives. Par ailleurs et comme a pu le montrer l'Histoire, toute crise crée de nouvelles opportunités qu'il faut savoir saisir, à l'image de ce qu'a pu faire la SCPI CORUM Origin en Espagne en 2013, ou CORUM XL au Royaume-Uni en 2017 : des acquisitions opportunistes pour profiter de contextes économiques tout aussi favorables qu'exceptionnels.

FAIRE LE POINT SUR SON ASSURANCE VIE

Tout le monde le sait, l'assurance vie est le placement préféré des Français. Pourtant, sa sécurité et sa rentabilité sont de plus en plus incertaines. Dans les mois qui ont précédé la crise sanitaire du Coronavirus, les interrogations portaient sur les rendements du fonds euro garanti et sur la pertinence de diversifier son investissement en plaçant une partie de son capital dans des produits d'épargne investis sur les marchés financiers ou sur les marchés immobiliers. Acquérir à l'intérieur de son contrat d'assurance vie des parts de SCPI, un produit d'épargne offrant un ratio rendement/risque intéressant, peut être une bonne façon de faire fructifier son capital tout en lui épargnant les montagnes russes de la bourse. C'est la possibilité qu'offre le contrat d'assurance vie CORUM Life, qui permet à l'épargnant d'investir dans six produits « maison » de la gamme CORUM L'Épargne. Il accède ainsi aux deux SCPI ultra-diversifiées qui ont de nouveau offert de belles performances en 2019 : 6,26%[3] pour CORUM XL et 6,25%[3] pour CORUM Origin. En complément, quatre produits obligataires permettent à l'épargnant de financer des projets d'entreprises avec une volatilité plus faible qu'en actions. Appréciable par les temps qui courent ! ■

Notes
1) Source : Capital
2) Source : Aspim-IEIF
3)Taux de Distribution sur Valeur de Marché (DVM), défini comme le dividende brut avant prélèvements obligatoires versé au titre de 2019 (y compris les acomptes exceptionnels et quote-part de plus-values distribuées de 0,20% pour CORUM Origin) par le prix acquéreur moyen de la part en 2019.

PRÉCAUTIONS AVANT D'INVESTIR
Comme tout placement immobilier, il existe un risque de perte en capital dû à l'évolution des marchés immobiliers et du cours des devises, les revenus ne sont pas garantis. Ils peuvent varier à la hausse comme à la baisse en fonction de la performance du fonds. La SCPI est un investissement sur le long terme avec un horizon de placement recommandé de 10 ans. La liquidité est limitée, la société de gestion ne garantit pas le rachat des parts. Et comme pour tout placement, les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

CORUM Life est un contrat d'assurance vie composé exclusivement d'unités de compte et n'offrant aucune garantie en capital (sauf en cas de décès - plus de détails dans les documents disponibles sur corum.fr/assurance-vie). Les montants investis sont sujets à des fluctuations, à la hausse ou à la baisse, dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers ou immobiliers.

Votre interlocuteur dédié disponible au
01 70 82 22 64
(Du lundi au samedi de 9h à 19h, appel non surtaxé)

Pour plus d'informations :
information@corum-am.com
ou *www.corum.fr*

CORUM Life est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital social de 20 000 000 € régie par le code des assurances et inscrite au RCS de Paris sous le numéro 852 264 332. Siège social : 1 rue Euler 75008 Paris. Société soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (4 place de Budapest – 75436 Paris Cedex 9). CORUM L'Épargne est une marque du groupe CORUM Butler. CORUM Butler est la holding qui détient directement CORUM Life, CORUM Asset Management, ses sœurs et ses filiales. CORUM Asset Management, Société de Gestion de portefeuille, 1, rue Euler, 75008 Paris. Agrément AMF GP-11000012 du 14 avril 2011. CORUM Origin et CORUM XL sont des SCPI gérées par CORUM Asset Management. CORUM Origin visa SCPI n° 12-17 de l'AMF du 24/07/2012. CORUM XL, visa SCPI n° 19-10 de l'AMF du 28/05/2019 - www.corum.fr

POUR EN SAVOIR PLUS, VISIONNEZ LE FACEBOOK LIVE DU 7 MAI DERNIER
"Épargne : comment investir en temps de crise ?"
avec Frédéric Puzin, président de CORUM
et Eric Tréguier, responsable Finances Privées chez Challenges

Conception : MEDIAOBS LE STUDIO

Immobilier

Optimiser son pouvoir d'achat

Avoir un toit engendre un certain nombre de coûts et de charges incompressibles. Propriétaire ou non, c'est le bon moment pour mettre à plat ses finances. Nos conseils.

Pas de sortie cinéma, pas de restaurant entre amis, pas de shopping impulsif… Durant le confinement lié à la pandémie de Covid-19, le budget des ménages a connu de profondes transformations. Certains postes de dépenses ont bondi, comme celui l'alimentation – la très grande majorité des repas ont été pris à domicile – ou encore les factures d'électricité et de gaz – les ménages ont dû chauffer leur logement pendant la journée. Parallèlement, les Français ont joué les fourmis : ils ont blindé leurs comptes d'épargne en prévision de jours encore plus difficiles. Selon les derniers chiffres communiqués par la Caisse des dépôts, la collecte nette (soit la différence entre les montants déposés et les montants retirés par les détenteurs des livrets d'épargne) du Livret A et du LDDS (Livret de développement durable et solidaire) en mars a ainsi été largement positive, avec 3,82 milliards d'euros nouvellement investis, soit deux fois plus que la collecte du mois de février, qui s'élevait à 1,54 milliard. A fin mars, l'encours total sur les deux livrets atteignait 420,8 milliards !

Une épargne de précaution qui sera sans doute fort opportune ces prochains mois. Et qui permet aussi aux Français de continuer de se projeter dans l'avenir, notamment en matière d'immobilier. Pour préserver son pouvoir d'achat dans ce domaine, que l'on soit déjà propriétaire ou candidat à l'accession à la propriété, il y a plusieurs pistes à mettre à profit : renégocier ses dettes éventuelles, mais aussi faire baisser ses dépenses contraintes en mettant en concurrence établissements bancaires, assurances et fournisseurs d'énergie. Il est également possible de compléter sa cagnotte, voire de générer des revenus complémentaires en mettant en place des versements programmés. Pour ceux qui sont déjà propriétaires, cela peut en outre leur permettre de retrouver davantage de marge de manœuvre au quotidien, surtout si leur rémunération habituelle est composée de variables qui risquent d'être inexistants les prochains mois… Pour ceux qui sont locataires, et qui envisageaient de devenir propriétaires, c'est le moment de commencer à se constituer un apport personnel. Car les banques seront plus sélectives à l'avenir dans l'octroi des prêts immobiliers : autant prendre de bonnes habitudes pour espérer obtenir un financement.

Virginie Grolleau

Alain Dubrunfaut, *62 ans, mécanicien autocariste.*

« Nous avons pu financer une extension pour la louer »

« Installés dans notre mas à quelques kilomètres d'Arles depuis 1998, mon épouse et moi avons décidé de faire construire une extension de 45 m² afin de la louer l'été pour se constituer un complément de revenus. Mais nous avions déjà un prêt immobilier en cours (202 000 euros), un leasing pour un véhicule (40 000 euros), un crédit revolving (2 000 euros) et un découvert (3 200 euros). Pour financer ce projet, nous avons fait appel aux services du courtier Meilleurtaux d'Arles. Notre conseillère nous a proposé un rachat de crédits hypothécaire avec une enveloppe supplémentaire pour les travaux de 8 000 euros. En remboursant 276 000 euros sur vingt ans à 1,95%, nos mensualités sont passées de 1 711 à 1 380 euros, et notre endettement de 42% à 32%. Et nos futurs locataires vacanciers pourront bénéficier d'une belle vue sur les Alpilles ! » ■

Photo personnelle

1 RATIONALISER SA CAPACITÉ DE FINANCEMENT

OBJECTIF Rendre soutenables ses crédits en cas de coup dur

Près d'un tiers des ménages remboursent aujourd'hui un crédit immobilier. Face au contexte actuel, qui entraîne des baisses de revenus du fait soit d'une mise au chômage partiel, soit de l'absence de rémunération variable, certains vont avoir du mal à faire face à leurs traites. D'autant que la règle traditionnelle des 33% d'endettement (les mensualités ne peuvent dépasser le tiers des revenus) a été assouplie ces dernières années. Et que les ménages ont pu souscrire d'autres emprunts (travaux, automobile…) supplémentaires. Plusieurs pistes sont à explorer, selon les cas, pour retrouver plus de souplesse dans son budget.
Première solution, en cas d'urgence : demander à sa banque une suspension des remboursements, pouvant aller jusqu'à un an, ou une modulation (avec une baisse de 10 à 30%) de ses mensualités. *« Il faut bien relire son offre de prêt pour voir ce que le contrat stipule »*, indique Bruno Rouleau, directeur des partenariats du réseau de courtage In & Fi Crédits. La procédure est en elle-même gratuite, mais elle entraîne un allongement de la durée de prêt, et donc du coût global du crédit.
Deuxième possibilité, de plus long terme : renégocier son prêt et, surtout, son assurance emprunteur. Les demandes ne vont pas être étudiées immédiatement, *« mais cela laisse le temps de préparer son dossier et il est facile de faire des simulations en ligne »*, rappelle Sandrine Allonier, porte-parole du courtier Vousfinancer. Cela concerne les dossiers présentant un écart supérieur à 0,7 point par rapport aux taux actuellement pratiqués, notamment pour les gros capitaux empruntés. *« Le recours à une assurance déléguée, via les dispositifs Hamon et Bourquin, permet d'économiser plusieurs milliers d'euros »*, ajoute Astrid Cousin, porte-parole du comparateur Magnolia. Là encore, des simulations peuvent être effectuées en ligne pour trouver une offre moins chère mais présentant le même niveau de garanties, ce qui sera de toute façon exigé par la banque. Concrètement, il faut retrouver la date de signature de l'offre de prêt et s'y prendre au moins trois mois avant pour dénoncer et changer son contrat.
Troisième option, pour ceux qui ont accumulé les emprunts : le rachat de crédits. *« Ce type d'opération n'est pas réservé aux ménages modestes*, insiste Maël Bernier, directrice de la communication du courtier Meilleurtaux. *Même les plus aisés peuvent avoir accumulé, en plus de leur prêt immobilier, différents crédits à la consommation pour des travaux ou des équipements, un leasing pour un véhicule, des revolving ou des découverts… »* Là encore, c'est le moment d'explorer les calculettes en ligne des courtiers et de constituer un dossier béton pour remettre à plat l'ensemble de ses dettes, car les établissements spécialisés sont de plus en plus sélectifs sur l'acceptation des demandes.

DES ÉCONOMIES EN RENÉGOCIANT SON CRÉDIT IMMOBILIER ET SON ASSURANCE EMPRUNTEUR

▶Exemple pour une femme cadre de 35 ans non fumeuse ayant emprunté 200000 euros en avril 2017 sur 20 ans, qui renégocie son prêt en avril 2020 pour baisser ses mensualités sans réduire la durée d'emprunt.

	CAPITAL RESTANT DÛ	TAUX DE CRÉDIT	MENSUALITÉ	TAUX ASSURANCE	MENSUALITÉ
Conditions initiales	200000€	1,7%	983,60€	0,3%	60€
Après renégociation*	177726€	1,2%	963,52€	0,07%	10€
Economies réalisées	Le coût total du prêt est réduit de 4096 euros, celui de l'assurance emprunteur de 10200 euros, soit une économie mensuelle de 70 euros et globale de 14296 euros.				

▶Exemple pour un couple de 45 ans (cadre fumeur et non cadre non fumeur) ayant emprunté 500000 euros sur 25 ans en avril 2015, qui renégocie son prêt en avril 2020 pour baisser ses mensualités sans réduire la durée d'emprunt.

	CAPITAL RESTANT DÛ	TAUX DE CRÉDIT	MENSUALITÉ	TAUX ASSURANCE	MENSUALITÉ
Conditions initiales	500000€	2,5%	2243,08€	0,3%	250€
Après renégociation*	433672€	1,35%	2062,88€	0,21% et 0,31%	188€
Economies réalisées	Le coût total du prêt est réduit de 43249 euros, celui de l'assurance emprunteur de 11130 euros, soit une économie mensuelle de 242 euros et globale de 54379 euros.				

*Frais et pénalités de remboursement anticipé inclus.

SOURCES : VOUSFINANCER, MAGNOLIA.FR

2 FAIRE LE TRI DANS SES DÉPENSES CONTRAINTES

OBJECTIF Alléger ses charges et obtenir le meilleur rapport qualité/prix

Durant les premières semaines de confinement, *« la majorité des demandes a porté sur les offres d'abonnement téléphonie et Internet, pour augmenter les débits et le partage des connexions à la maison, alors que les nouveaux abonnements aux plateformes type Netflix, OCS ou Disney + ont explosé »*, remarque Gaël Duval, fondateur de la conciergerie en ligne JeChange.fr. De quoi d'ailleurs alourdir les dépenses des ménages lorsque les offres de bienvenue auront expiré d'ici quelques semaines…
Alors autant éplucher tout de suite ses relevés de compte : il est temps de faire la liste de ses factures et de se replonger dans ses (vieux) contrats. Parmi les principales dépenses contraintes à scruter : frais bancaires, primes d'assurance, factures d'énergie… Globalement, la fidélité auprès de ces fournisseurs ne paie pas, même si l'on peut tenter de renégocier un peu, en demandant des options gratuites par exemple. Mais dans la grande majorité des cas, il sera plus intéressant de changer, en obtenant des devis via les comparateurs en ligne. Soit on obtient une offre moins chère, soit de meilleurs services pour le même prix. Tout d'abord, les banques. *« Le montant moyen des frais bancaires est de 215 euros »*, rappelle Laure Prenat, directrice générale de PanoraBanques. Cette somme regroupe la délivrance des moyens de paiement (CB, chéquier), les découverts, les frais de tenue de compte et certaines opérations en agence. ▶▶▶

DES TARIFS POUVANT ALLER DE 1 À 3 SUR LES ASSURANCES HABITATION

▶ Exemples de comparaison de primes pour assurer un 4-pièces de 90 m², pour un couple de propriétaires mariés avec enfants, avec un capital mobilier assuré de 30 000 euros, selon une option vétusté déduite ou valeur à neuf.

SAINT-OUEN								
Vétusté déduite	138 € Lovys	299 € MAE	316 € MMA	320 € Maaf	321 € Allianz	332 € Macif	340 € GMF	351 € Maif
Valeur à neuf	156 € Lovys	229 € MAE	366 € Maif	377 € Allianz	390 € Maaf	401 € MMA	404 € Macif	429 € GMF
NICE								
Vétusté déduite	287 € Lovys	304 € MAE	304 € MMA	305 € Maaf	341 € Macif	360 € Allianz	366 € Maif	377 € GMF
Valeur à neuf	304 € MAE	325 € Lovys	369 € MMA	370 € Maaf	381 € Maif	415 € Macif	424 € Allianz	478 € GMF
NANTES								
Vétusté déduite	163 € Lovys	185 € Allianz	187 € MMA	199 € MAE	218 € Macif	219 € Maaf	223 € GMF	258 € Maif
Valeur à neuf	186 € Lovys	199 € MAE	217 € Allianz	220 € MMA	262 € Macif	264 € Maaf	269 € Maif	278 € GMF

SOURCE : ASSURLAND.COM

▶▶▶ Pour les plus autonomes, les banques en ligne peuvent ramener ce montant à quelques dizaines d'euros. Il faut aussi analyser les services dont on a réellement besoin. Par exemple pour les retraits à un distributeur autre que celui de son réseau bancaire, il faut s'astreindre à respecter le nombre d'opérations gratuites, trois ou quatre par mois le plus souvent. *« Au-delà, c'est au moins 1 euro par retrait*, rappelle Laure Prenat. *Et ce d'autant plus que les frais de commission interbancaire ont encore récemment augmenté »*. Dernier conseil : *« Il ne faut pas croire que les offres packagées sont forcément plus intéressantes, car elles contiennent souvent des options jamais utilisées »*, prévient Maxime Chipoy, directeur général de MoneyVox.

Ensuite, les assurances : celles de ses véhicules, mais aussi de son habitation. *« En moyenne, changer de contrat permet de réaliser 30 % d'économies et plus encore en profitant des offres de bienvenue »*, constate Olivier Moustacakis, cofondateur d'Assurland. En pratique, la souscription d'un contrat se fait souvent au moment d'un déménagement… et les primes augmentent ensuite chaque année, au fur et à mesure de la reconduction du contrat, sans que l'assuré n'y prenne garde. Le risque ? Etre de plus en plus mal assuré, le patrimoine mobilier ayant changé par rapport aux garanties initialement contractées. Enfin, même raisonnement pour les fournisseurs d'énergie : *« On peut réaliser une centaine d'euros d'économie par an en comparant les tarifs »*, indique Amina Walter, directrice générale déléguée du comparateur LeLynx.fr. Et là encore, les offres couplées gaz et électricité auprès d'un même fournisseur ne sont pas forcément les plus intéressantes.

3 TROUVER DE NOUVELLES RESSOURCES

OBJECTIF Accroître sa trésorerie

Une fois son endettement maîtrisé et ses dépenses rationalisées, un troisième champ d'action permet d'optimiser son pouvoir d'achat immobilier. Compte tenu de la crise actuelle et des critères d'octroi des prêts édictés par le Haut Conseil de stabilité financière (HCSF), les banques vont être plus sélectives pour distribuer des crédits immobiliers. Outre une situation professionnelle et financière pérenne, il faudra disposer d'un apport personnel. Par réflexe, les Français se tournent vers l'épargne réglementée, tels le Livret A ou le Plan d'épargne logement (PEL). Attention : ces produits sont très peu rémunérateurs pour ceux qui en ouvrent un aujourd'hui, mais offrent des rendements plus intéressants s'ils sont anciens, et sont le plus souvent défiscalisés.

Pour se constituer une cagnotte, *« il faut s'y prendre le plus tôt possible, même avec quelques dizaines d'euros par mois*, estime Jonathan Dhiver, fondateur de MeilleureSCPI.com. *En étant sélectif, cela permet de se positionner sur différentes classes d'actifs potentiellement plus rémunératrices, via une assurance-vie, un Plan d'épargne en actions (PEA) ou sur des Sociétés civiles de placement immobilier (SCPI), en diluant le risque dans le temps »*. La plupart des placements permettent de mettre en œuvre des versements programmés, ce qui en simplifie la gestion, mais il faut être vigilant sur les frais éventuels.

Pour toucher des revenus complémentaires, il est aussi possible de mettre en location, sur une courte durée ou même à la journée, son logement (résidence principale ou secondaire), son jardin ou son parking. Pour ceux qui veulent miser sur la location saisonnière (via les plateformes type Airbnb, Booking…), il faut respecter la législation, de plus en plus stricte, et s'acquitter de ses obligations fiscales. *« Compte tenu du contexte, il faut bien sûr être irréprochable sur les conditions d'hygiène*, précise Benjamin Poutier, cofondateur du site de location We-Peps's. *Il faut aussi être très clair sur les conditions d'annulation et de remboursement. »* Autre option : *« Les particuliers peuvent proposer des espaces de stockage dans une cave, un grenier ou une remise »*, rappelle Laure Courty, fondatrice de Jestoscke.com. Avec une gestion rigoureuse, le bénéfice peut atteindre quelques centaines voire milliers d'euros en plus par an. ■

LA FACTURE D'ÉLECTRICITÉ A BONDI DE 50 % EN 10 ANS

MONTANT MOYEN ANNUEL				
	2009	**2014**	**2020**	**Augmentation depuis 2009**
Pour une famille de 4 personnes dans une maison de 120 m²	926 €	1222 €	1439 €	**513 €** (+53 %)
Pour un couple de retraités dans un appartement de 90 m²	357 €	458 €	528 €	**171 €** (+50 %)

SOURCE : LELYNX.FR

AGENCE VARENNE 8e
14 avenue George V - 75008 Paris

PARIS IIIe - 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 1ère chambre avec s. d'eau. **Au 2e niveau**, palier avec dressing ouvert sur une 2e chambre avec s. bains et une 3e 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

JUNOT 9e

PARIS IXe - CITÉ MALESHERBES
Magnifique atelier d'artiste clair et calme sur plusieurs niveaux, refait par architecte. Entrée, cuisine ouverte sur la salle à manger, magnifique salon sous verrière. Place de parking. **Rare**.
Prix : 3 100 000 € - ✆ 01 53 21 81 21 · www.junot.fr

JUNOT 7e

PARIS, à la lisière 7e/15e - SUFFREN / SÉGUR
Dans un immeuble haussmannien d'angle avec ascenseur
Superbe appartement refait à neuf exposé sud-est
Salon, cuisine dinatoire, trois chambres et deux salles d'eau. Vue dégagée et lumineux. **Prix : 2 240 000 €**
✆ 01 42 73 62 30 - www.junot.fr

NICOLAS DEVILLARD IMMOBILIER
32, avenue George V – 75008 Paris

PARIS XVIe - Henri-Martin/OCDE
Luxueux appartement de réception sur le parc
316 m², rénové, climatisé, parking dans l'immeuble.
Prix : 16 500 € / mois cc, location meublée.
✆ 01 45 20 22 22 - www.nicolas-devillard.fr

AGENCE MARC FOUJOLS RIVE DROITE

PARIS XVIe - Victor Hugo
Au 6e étage d'un immeuble récent de standing
Appartement traversant avec un plan idéal
Galerie d'entrée, double séjour, cuisine équipée, 3 chambres avec balcon donnant sur jardin et 2 salles de bains. Nombreux rangements, cave et possibilité parking. **Prix : 2 290 000 €**
✆ 01 53 70 00 00 - paris@marcfoujols.com

AGENCE VARENNE 8e
14 avenue George V - 75008 Paris

PARIS XVIIIe - LAMARCK-CAULAINCOURT
Entre la rue Lamarck et le cimetière de Montmartre,
à deux pas de la très commerçante rue Damrémont.
Appartement de 43,26 m² loi Carrez, traversant, au 2e étage avec asc. d'un bel immeuble en p.de t. Entrée, salon, chambre ouvrant sur large balcon donnant sur rue calme, salle d'eau, toil. séparées, cuisine indép. donnant sur cour. Plan compact sans perte d'espace, cave. Larges fenêtres, parquets et moulures d'origine, contribuant au charme de l'ensemble. **Prix : 570 000 €**
✆ 01 45 55 79 20 - infos@agencevarenne.fr

DAVID IMMOBILIER Monceau-Ternes

SAINT-CLOUD - Quartier Montretout
Maison d'architecte, certifiée basse consommation
283 m² habitables - Séjour 50 m² plus cuisine ouverte 37 m², 6 chambres et un studio indépendant. Jardin, terrasses, garage et buanderie, atelier et cave, **sur terrain clos de 520 m²**. Soleil et environnement calme. DPE : A.
Prix : 2 350 000 € - ✆ 06 17 30 84 18

MUTHUON IMMOBILIER
36, rue Faventines, 26000 Valence

PORTES DE PROVENCE - 20 mn sud VALENCE
Proche de villages perchés
Superbe mas 457 m² habitables, origines XVIe, sur parc 1.7 ha
Restauration récente très soignée, 2 belles réceptions (cheminées, plafond à la française), salon bureau, cuisine équip., 7 chs dont 2 suites, **annexes 285 m²** (chapelle, remise, boxes chevaux), **piscine 6 x 12.** Charme absolu au goût de Provence. 20 mn Valence TGV, 15 mn A7. DPE C 98. **Prix : 1 950 000 €**
✆ 06 09 04 02 22 - 04 75 55 33 66 - muthuon0809@orange.fr

EMMANUELLE MINASSIAN
INTERNATIONAL REAL ESTATE

COTE d'AZUR - VENCE à 25 mn - En pleine nature
Maison de 2 chambres et 70 m2
2.4 ha avec bassin, serre, garage.
Site exceptionnel et protégé, vue nature à 360°
UNIQUE. DPE: 210D. **Prix : 377 000 €** (hon. charge vendeur)
✆ 04 92 13 14 43 - 06 09 95 67 45
www.minassian-immobilier.com

DEMEURES DU LITTORAL

COTES-D'ARMOR (22)
Belle propriété de maître rénovée récemment dans une commune proche de la mer (la plage à pied) et des commerces.
Jardin d'environ 4 000 m² clos, bordé d'un petit ruisseau. Dépendances à restaurer. Ref. GRO690 - **Prix : 787 500 €**
✆ 02 96 23 09 86 - 06 07 14 82 17
www.demeuresdulittoral.com

COTE MER COTE JARDIN immobilier

CÔTES D'ARMOR (22) - Perros-Guirec
Vue mer, à 20 m. d'une très jolie plage de sable fin
Manoir 1930, 375 m² hab. sur parc arboré 5 000 m²
Entrée, salon salle à manger 58 m², cheminée, cuisine, bureau bibliothèque, 6 chambres, 3 s. de bains. Grenier aménageable dans la tourelle. En rez -de- jardin, espace SPA et chambre de service. Classe Energie : D 167. Ref 4861. **Prix : 1 770 000 €**
✆ 06 81 71 17 60 - cotemercotejardinimmobilier.com

CAVALAIRE (Var)
Superbe villa avec vue mer de 370 m²
12 pièces, 9 chambres, studio indépendant pour gardien, **magnifique terrain de 3100 m², piscine à débordement,** garages et nombreuses annexes.
Prix : 2 290 000 € - ✆ 06 09 65 32 41

(Les honoraires des agences immobilières et les commissions pour chaque bien sont consultables sur les sites des agences)

Daniel FÉAU

BELLES ADRESSES – À PARIS ET AILLEURS

www.danielfeau.com

NOTRE RÉSEAU INTERNATIONAL

CHRISTIE'S
INTERNATIONAL REAL ESTATE*
*Immobilier International

© Felix Millory Architecture

Daniel FÉAU

BELLES ADRESSES – À PARIS ET AILLEURS

Paris XVIIe - Boulevard Malesherbes - 1 990 000 €

Aux deux derniers étages, appartement en duplex de 133 m². Il comprend une entrée, une réception avec balcon et 5,30 mètres de hauteur sous plafond, une cuisine aménagée et quatre chambres. Une cave. *Réf : 3158559* - **Tél : 01 84 79 82 31**

Paris VIe - Jardin du Luxembourg - 4 850 000 €

Au cinquième étage, appartement de 168 m² offrant une vue panoramique sur les monuments de Paris. Il comprend un double-séjour, une salle à manger, une cuisine, un bureau et trois chambres. Une cave et un parking. *Réf : 2320172* - **Tél : 01 84 79 68 21**

Boulogne-Billancourt - Les Passages - 1 290 000 €

Dans une copropriété de standing de 2004, appartement de 100 m² bénéficiant d'un balcon. Il comprend une entrée, un séjour traversant, une cuisine ouverte et trois chambres dont une suite parentale. Un parking. *Réf : 3474665* - **Tél : 01 84 79 74 48**

Paris VIIe - Breteuil - 2 678 000 €

Dans un immeuble haussmannien, appartement rénové de 169 m². Il comprend une entrée, un séjour, un petit salon, une salle à manger, une cuisine et trois chambres. Deux chambres de service et une cave. *Réf : 2912512* - **Tél : 01 84 79 84 09**

Les honoraires sont à la charge du vendeur

CHRISTIE'S
INTERNATIONAL REAL ESTATE *

**Immobilier International*

www.danielfeau.com

SP

Un milliard de vélos !

Fondée en 2009 par deux frères, Taco et Ties Carlier, la marque néerlandaise VanMoof avoue un objectif démesuré : *« mettre le prochain milliard de personnes à vélo »* ! Il reste que le lancement de ses deux nouveaux modèles électriques, S3 et X3, tombe à point nommé. En favorisant la phobie des transports en commun, la pandémie ouvre un boulevard aux bicyclettes. A un prix de 40% inférieur à celui des versions précédentes, les nouveaux VanMoof offrent des performances accrues, un moteur plus puissant et des freins hydrauliques mieux adaptés à la circulation urbaine. A peine deux semaines après le début de la mise en vente, plus de 3000 clients avaient passé commande. Un beau succès, même si l'on reste encore loin du « milliard » espéré. **B. F.**

Vélo électrique VanMoof S3. Cadre : aluminium. Poids : 19 kilos. Quatre e-vitesses automatiques. Moteur : 250-500 w. Autonomie : 60-150 km. Charge complète de la batterie : 4 heures. Prix : 1998 euros. Disponible sur vanmoof.com.

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. A consommer avec modération.

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

Pionnier du french whisky

Lancée par un négociant en vin belge, cette maison basée en Bourgogne est considérée comme une marque pionnière du whisky artisanal français, reconnue pour la qualité de ses élevages. Affiné en fut de Sherry, son Smoke Oddity se distingue par ses notes iodées, sa tourbe et ses arômes d'amandes. **J.-P. L. R.**

Whisky Michel Couvreur, Smoke Oddity. 70 cl, 46%. Où le trouver? Lavinia.fr. Prix : 100 euros.

Dragon sans ailes

Un superbe écran, des modules photo franchement excellents, une batterie au top. Le dernier smartphone haut de gamme de Huawei surpasse techniquement la concurrence. Sauf que, avec la guerre économique sino-américaine, il est privé d'Android et de toutes les applications Google. A conseiller ainsi aux geeks ou à ceux susceptibles de changer d'applis. **A. S.**

Huawei P40 Pro. Ecran Oled de 6,58 pouces, 90 Hz. 8 Go de RAM, batterie de 4200 mAh. Charge sans fil de 27 W. 4 capteurs photos au dos : grand angle de 50 mp, ultra grand angle de 40 mp, téléobjectif de 12 mp, capteur ToF de profondeur. Poids : 209 grammes. Prix : 1099 euros.

Photos : SP

Jours célestes

Comme toutes les montres de l'horloger allemand Meistersinger, l'Astroscope ne comporte qu'une seule aiguille. Son originalité est ailleurs. Elle réside dans l'affichage du jour de la semaine. Un point lumineux vient se placer sous le symbole du corps céleste qui le représente. Jeudi, jour de parution de *Challenges*, il sera par exemple sous celui de Jupiter. **B. F.**

Meistersinger Astroscope. Boîtier : acier. Diamètre : 40 mm. Etanchéité : 50 mètres. Cadran : noir ou bleu. Mouvement : automatique. Réserve de marche : 38 heures. Prix conseillé : 1990 euros.

Chez le caviste Divins, à Paris, en 2018. « J'ai bien sûr ma propre cave, mais je ne suis pas un collectionneur. »

Confessions d'un œnophile

Le goût du vin

Amoureux impénitent de la « dive bouteille », l'acteur François-Xavier Demaison vante cette « boisson qui rassemble et donne du plaisir ». *Il se confie sur ses émotions, ses crus préférés et le bonheur d'être viticulteur.*

PAR FRANÇOIS-XAVIER DEMAISON

Audoin Desforges / Pasco

Dans *Les Fleurs du mal*, Baudelaire lance : *« Partons à cheval sur le vin/ Pour un ciel féerique et divin ! »* Comment résister à ce poétique entrain ? Je place le vin au cœur de l'art de vivre. Quitte à passer pour un alcoolique, je pose qu'il figure dans les produits de première nécessité, même s'il faut le consommer avec modération. Il ne s'agit pas de se mettre des caisses tous les soirs. Mais c'est assurément le plus délicieux des anxiolytiques ! J'adore les apéros. Ils allègent merveilleusement la conversation. C'est une manière aussi de s'évader. Pendant le confinement, avec ma femme, Anaïs, nous avons sacrifié à ce rituel quotidien. Il est important de se faire plaisir.

F. Alain/Hemis.fr

Le vignoble de Vingrau, dans les Pyrénées-Orientales. **« Mon évolution m'a conduit à désirer faire mon propre vin. Le projet que nous partagions avec Anaïs s'est concrétisé. »**

« Il n'y a pas d'éducation ou d'initiation nécessaire. Ce qui compte, c'est la pratique ! »

On connaît le proverbe : « A bon vin, point d'enseigne ! » Autrement dit, ce qui est de qualité n'a pas besoin d'être vanté. Croyez-moi, le témoignage infaillible, c'est la bouteille vide ! Un « bon » vin est un vin que l'on a envie de boire et de terminer. Cela ne se discute pas. Le processus est comparable au sentiment esthétique face à un tableau, par exemple. L'émotion primaire terrasse tout discours. Le beau, comme le bon, procède de l'évidence. Aussi je n'aime pas trop lire sur le vin. Si des compétences œnologiques s'avèrent utiles, l'instinct doit toujours prévaloir. Même la visite des chais a ses limites. Au bout d'un moment, aussi charmants les préliminaires soient-ils, j'aime passer à l'acte !

Mon goût pour le vin remonte à mes 17 ans. Pour mon anniversaire, mon père – notoire gourmet – avait ouvert un Château Ducru-Beaucaillou. Les grands crus classés du Médoc étaient alors encore abordables. Je n'ose dire « bordeauxables »… La première approche fut complexe, loin du coup de foudre. Je n'avais pas l'habitude. Mais j'ai compris qu'il se passait quelque chose… Mon goût s'est formé un peu plus tard, lorsque j'étais étudiant à Sciences-Po. Avec mes camarades, nous nous offrions de bonnes bouteilles. Nous fréquentions aussi les bars à vin où la commande au verre rendait accessibles des crus exceptionnels.

Il n'y a pas d'éducation ou d'initiation nécessaire pour aimer le vin. Ce qui compte, c'est la pratique ! Comme en sport, rien ne résiste à l'entraînement. Plus on boit, plus on apprécie. Le palais s'affûte. La mémoire mène un travail sensoriel. Ainsi, je suis de plus en plus à la recherche de mes propres souvenirs… Lorsque, après le 11 septembre 2001, j'ai changé de vie professionnelle pour devenir comédien, les tournées m'ont donné l'occasion de rencontrer de nombreux vignerons. En suivant le fil de la biodynamie, j'ai découvert les trésors du Rhône, de la Bourgogne, les vins de Corse, ceux du Roussillon, guidé par Anaïs… C'est au contact de ces terroirs que j'ai libéré ma nature profonde. *« Deviens ce que tu es »*, dit Pindare…

SP

Bouteille de Château Ducru-Beaucaillou. **« Pour mes 17 ans, mon père avait ouvert ce grand cru classé du Médoc. »** ***Le début d'une vocation qui valut à l'humoriste de figurer en 2017 en couverture d'un magazine du plaisir à table.***

Une étape importante a été l'ouverture d'un bar à vins au Théâtre de l'Œuvre que je codirige avec Benoît Lavigne, à Paris. Nous proposons une sélection à des prix raisonnables, en complicité avec Christian Etchebest et Serge Ghoukassian. Il ne s'agit pas de gagner de l'argent, mais d'offrir un service au spectateur qui se régale avec un petit verre de blanc et une assiette de charcuterie d'Eric Ospital ou des fromages de Nicole Barthélemy, avant ou après la pièce. Un moment de convivialité et d'échanges. Car le vin rassemble et donne du plaisir.

Le parallèle entre la culture de la vigne et le spectacle est manifeste. A chaque millésime, le vigneron se remet en question et parie, comme un artiste qui s'est investi ▶▶▶

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. A consommer avec modération.

▶▶▶ dans un film ou une pièce de théâtre. La prise de risque détermine le goût, mais le résultat est toujours aléatoire. Le vigneron et le comédien partagent l'envie de procurer du plaisir, animés par la même question : où se situe la limite entre la facilité, la démagogie et l'exigence que l'on s'impose ?

Mon évolution m'a conduit à désirer faire mon propre vin. Le projet que nous partagions avec Anaïs est aujourd'hui concrétisé, en marge du Domaine de L'Edre de Jacques Castany et Pascal Dieunidou, à Vingrau. On cultive et on assemble. Avec Dominique Laporte *[MOF et meilleur sommelier de France]*, nous avons élaboré un beau millésime 2018. Le suivant est en cours de préparation. Notre Mirmanda Rouge est issu d'une sélection de syrah, mourvèdre, grenache noir et carignan (AOP Côtes du Roussillon Villages). Le Mirmanda Blanc est issu de superbes macabeu, grenache gris et grenache blanc (AOP Côtes du Roussillon). Ayant goûté tant de vins, je sais maintenant ce que je cherche : la puissance mais aussi le fruité. J'aime le syrah mûr. Alors pendant l'assemblage, qui fonde l'identité du vin, j'apporte mon grain de sel. Instinctivement. Nous préparons actuellement un nouveau vin, un blanc pour l'apéritif. Objectif : faire tout de suite plaisir, mettre tout le monde d'accord.

J'ai bien sûr ma propre cave, mais je ne suis pas un collectionneur. J'ai quelques centaines de bouteilles seulement, mais il y a de la recherche. Cela va de L'Anglore de Pfifferling aux vins de Laurent Combier ou d'Olivier Pithon. Et beaucoup de Blanck pour l'Alsace… En passant par des Quintarelli et quelques Barolo en Italie et des Sirocco corses… Sans oublier de grands bourgogne et quelques belles bouteilles de bordeaux… Ce ne sont que des bouteilles choisies. Je ne fais jamais entrer un vin que je n'aurai pas de plaisir à boire. Je suis donc très sélectif, et fuis les prix trop élevés. On peut très bien se régaler avec un vin du Roussillon à 10 ou 20 euros. En ce moment, j'ai une passion pour les chenins de Loire. Bref, je suis ouvert et tolérant : j'aime toutes les régions productrices dans ce qu'elles peuvent offrir de meilleur.

Je visite ma cave quotidiennement. Je m'y sens bien. Ma femme l'a d'ailleurs confortablement aménagée pour mon anniversaire. Un cadre idéal pour le confinement ! Les vins y sont classés par région. Mais il peut m'arriver de retrouver deux ou trois bouteilles de chiroubles égarées au milieu des bourgognes : je ne suis pas un psychopathe du rangement. Je peux faire péter dix à quinze bouteilles d'un coup avec les copains. Chez moi, la dégustation part vite en vrille. Je n'ai pas envie que ça s'arrête. Alors je pense toujours à la bouteille d'après. Et ça peut durer toute la nuit. J'adore ouvrir des bouteilles. C'est une manière de dire « Je t'aime ». C'est sans doute pourquoi je ne bois jamais seul. J'ai le vin plutôt gai, mais il peut aussi me rendre mélancolique. Quant à l'ivresse, elle doit être légère. Il ne s'agit pas de se retrouver à quatre pattes ! La bouteille ne doit jamais cesser d'être une amie. Gare aux dérives, à la dépendance.

J'aime les carafes et les verres. Il est important de bien choisir le flacon. Dans la simplicité, car l'apparat m'ennuie. Le porte-bouteilles en étain est à jeter au feu. J'y vois un côté *Canard à l'orange* suranné. En revanche, une belle carafe dans une cave rustique me ravit. J'aime les contrastes. Ce que je ne peux concevoir ? Mettre de l'eau dans son vin. Une horreur ! Le symbole du consensus mou. Imbuvable ! Des glaçons dans le rosé ? Cela m'arrive, quand il fait très chaud, avec un rosé léger. Mais sûrement pas dans une cuvée d'Yves Canarelli ! On dit que « lorsque le vin est tiré, il faut le boire ». On a tort : il est parfois meilleur le lendemain. J'en tire l'enseignement que dans le vin il n'y a pas de règles. C'est en ce sens une grande école d'humilité.

Propos recueillis par Rodolphe Fouano

SP

L'Ubu' Café, à Paris. **« L'ouverture d'un bar à vins au Théâtre de l'Œuvre a été une étape importante. »**

SP

Avec Dominique Laporte, meilleur sommelier de France. **« Nous avons élaboré un beau millésime 2018. Le suivant est en cours de préparation. »**

POUR ALLER PLUS LOIN

Cuvées Demaison

Le domaine de Mirmanda

Mirmanda – Blanc 2018. AOP Côtes du Roussillon. Prix : 36 euros.

Mirmanda – Rouge 2018. AOP Côtes du Roussillon Villages. Prix : 36 euros.

Informations : mirmanda.fr

L'Ubu' Café – Théâtre de l'Œuvre

Carte des vins élaborée par Serge Ghoukassian. Privatisations possibles. Lieu temporairement fermé en raison de la pandémie de Covid-19.

Informations : theatredeloeuvre.com

Roman policier

Retrouver Bangkok

Au-delà du polar, l'auteur britannique, ex-avocat d'affaires, planche sur l'énigme de la « cité des anges ».

PAR MAURICE SZAFRAN

Aurimages Via Afp

John Burdett. En huit volumes, il nous fait partager sa fascination pour l'Asie.

L'Asie interdite, pour quelques mois encore… Il est temps, pour tous ceux qui ne les connaissent pas, de découvrir les huit romans policiers du Britannique John Burdett. Pour la plupart d'entre eux, l'action se situe à Bangkok, la « cité des anges », où à chaque instant tout est possible, et même le pire. L'auteur, jadis avocat d'affaires à Hong-kong, a tout abandonné pour l'écriture et pour décrire, d'un livre à l'autre, sa fascination pour l'Asie, la Thaïlande et cette ville si particulière. Son personnage principal est un flic, l'inspecteur Jitpleecheep, honnête (?), pourri (?), qu'importe, fils d'une tenancière d'un bar à filles des quartiers chauds de la ville. Il incarne le bouddhisme par sa façon de penser, d'agir, de manger ou de dormir. Un intellectuel, à sa façon, capable aussi des pires violences et sévices infligés à ces criminels qui « tiennent » Bangkok.

Bangkok 8, de John Burdett, Presses de la Cité, 420 pages, Collection Sang d'encre, 18,90 euros.

Comme tout grand auteur de polar, John Burdett échappe aux limites du genre après avoir « posé » le cadre de l'histoire et de ses protagonistes. Une fois passée la mise en place, souvent complexe, l'ex-avocat ouvre à notre compréhension l'énigme Bangkok – ses règles de vie, ses pulsions de mort et cette incroyable force pour se remettre de tout, cataclysme après cataclysme, et se régénérer sans cesse.

En plongeant dans l'œuvre de Burdett, les lecteurs finiront par comprendre – ne serait-ce qu'un peu – l'énigme thaïlandaise, cette vraie-fausse dictature minée par la corruption, la place essentielle accordée au sexe ou encore la dévotion à la monarchie, ce dédain envers nos règles démocratiques. Tous ces éléments, et bien d'autres, affleurent dans chacune des enquêtes de l'inspecteur Jitpleecheep. Mais leur déroulement, que nous suivons avec la plus grande attention depuis la parution du premier volet, *Bangkok 8*, en 2004, nous importe moins que le talent du romancier Burdett, son amour pour la capitale thaïlandaise, sa passion lucide pour l'Asie. Huit volumes, une excellente lecture d'ici à septembre. ■

Philosophie

C'est quoi, la « vraie vie » ?

En ce temps de confinement-déconfinement, où les réseaux sociaux règnent et où des spiritualités « bidon » n'ont jamais exercé autant d'influence, le philosophe François Jullien ose écrire un (très beau) texte à propos de la « vraie vie ». Avec brio, il dénonce nos vies ratées puis aborde le versant de la reconstruction. Vivre et penser ensemble sans jamais faire fi de l'émotion. Voilà ce qui guide François Jullien.

Le renommé sinologue réfute *« la satisfaction matérielle »* autant que *« l'idéalisme désincarné »*. Et nous ramène à la *« vraie vie »*, qui est avant tout refus de la pseudo-vie.

De la vraie vie, François Jullien, Editions de L'Observatoire, 198 pages, 19 euros.

Enquête

Les mots des présidents

Le diplomate François Bujon de l'Estang écrivait parfois les discours de De Gaulle. François Mitterrand était un maniaque de l'écriture et ce que ses « plumes » lui proposaient n'était jamais satisfaisant. Quant à Jacques Chirac, il était adepte du travail collectif, corrigeant et réécrivant à l'infini. Ce sont toutes ces anecdotes que nous raconte Michaël Moreau dans son excellente enquête. A l'heure des réseaux sociaux et de l'information continue, la « plume » est plus nécessaire que jamais. Ainsi, le départ de Sylvain Fort, l'ex-« plume » d'Emmanuel Macron, se ressent-il dans ses discours.

Les Plumes du pouvoir, Michaël Moreau, Plon, 368 pages, 19 euros.

Objets connectés pour dormir

1, 2, 3... sommeil

Ils peuvent être essentiels pour rester en forme. Bandeaux, montres, lampes ou oreillers veillent sur vos nuits, les analysent, et vous précipitent dans les bras de Morphée.

PAR ADRIEN SCHWYTER

Trouver le repos peut souvent virer au casse-tête. Trois quarts des Français affirment se réveiller au moins une fois par nuit et 40% concèdent un manque de sommeil. Vous n'êtes pas seul à compter les moutons. La technologie, outre les centaines d'applis, s'est engouffrée dans ce marché avec la promesse de nuits enfin paisibles. De la relaxation à la méditation, sans oublier la sophrologie, l'offre est très diverse.

Certains oreillers peuvent par exemple vous rafraîchir la tête pour aider votre corps à baisser sa chaleur, car, quand vous dormez, votre température corporelle descend d'un degré par rapport à celle de votre état éveillé. Des bandeaux assurent également enregistrer vos ondes neuronales afin de percer les mystères de vos insomnies. Et bien sûr les montres connectées indiqueront vos différentes phases de sommeil. Certains objets promettent même de quantifier vos éventuelles phases de respiration bruyante. Ce que vous pensez être des ronflements peut révéler des apnées du sommeil, que le groupe français Withings se fait fort de détecter avec un capteur à placer sous le matelas.

Pourtant, face à la détresse des insomniaques, gare à l'arnaque et au marketing savamment orchestré. Disposer d'un objet connecté pour dormir n'empêche pas de suivre les recommandations classiques des spécialistes : éviter la lumière bleue des écrans une heure avant le coucher, exercer une activité physique régulière durant la journée et profiter au maximum de la lumière naturelle. Il ne reste plus qu'à trouver votre technique pour tomber à coup sûr dans les bras de Morphée. ■

SP

« Important pour régénérer vos défenses immunitaires »

MAXIME ELBAZ, DOCTEUR EN NEUROSCIENCES, SPÉCIALISTE DES OBJETS CONNECTÉS

« Les objets connectés permettent de mesurer précisément et de quantifier ses phases de sommeil. Qu'il s'agisse d'une montre, d'un bandeau ou d'un oreiller qui va rafraîchir votre tête, ils vous aideront à améliorer votre temps de sommeil et sa qualité. Or si vous dormez moins de six heures par jour, vous augmentez le risque de développer des maladies cardiovasculaires. Le temps de sommeil est particulièrement important également pour régénérer ses défenses immunitaires en période de pandémie. Entre sept et huit heures, selon les individus, c'est parfait. »

J. Puissant/SP

Chromatique

Dodow de MyDodow

Ce petit boîtier de trois diodes a pour mission de vous endormir en huit minutes chrono. Il diffuse une lumière bleue qui s'intensifie puis s'atténue, de plus en plus lentement. En synchronisant vos inspirations avec la lumière qui s'étend au plafond, vous ralentirez votre fréquence respiratoire de 11 à 6 cycles par minute. Cet outil de cohérence cardiaque s'avère efficace, même si c'est a priori le contraire de ce qu'il faut faire : éviter toute lumière... surtout bleue.

Objectif : s'endormir en respirant mieux.

Prix : 49 euros.
Le + : simple d'utilisation.
Le - : peu efficace en cas de réveil nocturne.

Analytique

hugOne de Sevenhugs

Si contrôler votre propre sommeil ne vous suffit pas, vous pouvez vous attaquer au reste de la famille. L'appareil comprend le hugOne, qui se connecte au Wi-Fi, et deux mini-capteurs à placer entre le matelas et le drap-housse au coin du lit. Le but? Détecter les différentes phases de la nuit : sommeil profond, léger ou paradoxal, avec des résultats très performants. Des capteurs additionnels sont possibles pour les familles nombreuses.

Objectif : analyser le sommeil de la famille.

Prix : 110 euros.
Le + : très facile à utiliser.
Le - : données peu précises sur la qualité de l'air.

SP

Supersonique

Dreem 2 de Dreem

Avec la deuxième version de son bandeau, la start-up française Dreem se fait fort d'allonger votre sommeil profond pour un meilleur repos. Grâce à des stimulations via conduction osseuse durant la nuit, le bandeau promet d'augmenter la qualité de votre sommeil. L'application propose des programmes de coaching personnalisés afin d'avoir une expérience efficace. Vous pouvez également opter pour un réveil intelligent, calé sur vos phases de sommeil.

Objectif : allonger son sommeil profond.

Prix : 399 euros.
Le + : application bien pensée.
Le - : désagréable à porter au début.

Energique

Somneo de Philips

Simuler un superbe lever de soleil volets fermés sous la pluie. Le Somneo vous réveillera avec des teintes rouge orangé, avec une luminosité réglable sur 25 niveaux. Parfaite en chevet et équipée d'une radio mémorisant cinq stations, cette lampe de luminothérapie aide à vous relaxer avec des exercices de respiration calés sur l'intensité lumineuse. La fonction d'éclairage nocturne est particulièrement pratique : en effleurant la surface tactile, on illumine la pièce de façon modérée, en n'éblouissant personne.

Objectif : faire le plein de lumière au réveil.

Prix : 199,99 euros.
Le + : batterie de secours.
Le - : pas de connexion Bluetooth.

Ludique

Sleep Analyzer de Withings

Un capteur à placer entre le matelas et le sommier au niveau de votre poitrine : la seconde version du Sleep Analyzer détecte désormais l'apnée du sommeil. Pratique pour prévenir cette pathologie aux conséquences pouvant aller jusqu'à des problèmes cardiaques. L'objet permet d'avoir chaque nuit un score de sommeil, avec le détail de ses différentes phases, ainsi que ceux de vos périodes de ronflements et de vos éventuels réveils.

Objectif : détecter l'apnée du sommeil.

Prix : 129,95 euros.
Le + : sytème le moins invasif.
Le - : mesures potentiellement faussées si l'on bouge trop.

Photos: SP

PATRIOTISME ECONOMIQUE ZEPROS DEGAINE L'EPEE* !

*Engagement Patriote des Entreprises TPE / PME et de l'État.

Ce plan de relance en 10 points est un véritable NEW DEAL entre les entreprises TPE/PME et les pouvoirs publics pour une relance sûre et pérenne de l'économie.

L'EPEE, MODE D'EMPLOI — Les engagements de l'État

- **Zéro charge patronale de mars à août 2020.**

Pour libérer la trésorerie des TPE/PME, le versement des charges patronales sur cette période est purement et simplement annulé (sans impact sur les retraites des salariés). Cette disposition permet aux entreprises d'utiliser les aides du type prêts garantis par L'État à la relance de leur activité et au maintien des emplois.

- **Zéro paiement SSI (ex-RSI) jusqu'à novembre 2021. Régularisation en novembre 2021 du SSI 2019-2020 payable sur 12 mois.**

Les responsables d'entreprises paient actuellement leurs charges sociales 2019 sur la base de leur rémunération 2018. Une régularisation aura lieu en fin d'année quand l'Urssaf connaitra le montant exact de leur rémunération 2019.

De janvier 2021 à novembre 2021, les responsables de TPE/PME soumis au SSI paieront leurs charges 2020 basées sur leur rémunération 2019. En clair, ils paieront beaucoup pour une année où ils auront sans doute gagné très peu, pour être finalement remboursés... en novembre 2021. Notre proposition simplifie le système et permet de sauvegarder la trésorerie des hommes clés. À compter de mai 2020, les gérants ne paient plus de charges SSI jusqu'en novembre 2021, date à laquelle une régularisation des deux années 2019/2020 leur sera demandée, étalée sur 12 mois.

- **100 % de garantie BPI pour les PGE.**

Les entreprises bénéficient d'un avantage certain avec l'accès aux prêts garantis par l'État et autres prêts proposés par BPI France. Mais garantis par l'État, ils ne le sont qu'à 90 % en réalité. C'est certes une belle part mais, sachant que sur 5 ans ce sont les entreprises qui en assument les remboursements et les intérêts, pourquoi ne pas porter l'entraide à 100 % ? L'État montre ainsi sa confiance.

- **100 % de bienveillance de la part des services de l'État. Étalement des dettes sociales et fiscales sans majorations ni pénalités.**

Dans le prolongement du Droit à l'erreur introduit dans la relation entre les services fiscaux et les entreprises, le pacte EPEE demande un traitement bienveillant pour ses signataires. Le chantier de reconstruction est lourd. Les dettes, les retards de paiements doivent être payés, mais sans couteau sous la gorge entre partenaires, avec un étalement assez long, sans majorations ni pénalités.

- **100 % de report de TVA à payer de mars à août 2020. Étalement des dettes dès septembre 2020 sur 12 mois.**

Dans l'esprit d'une préservation de la trésorerie pour un redémarrage assez long il nous paraît indispensable de déclarer la TVA mais de reporter son règlement des mois de mars à août 2020 qui sera étalé dès le mois de septembre 2020 sur une période de 12 mois.

L'ÉTAT s'engage :

1. Zéro charge patronale de mars à août 2020.
2. Zéro paiement SSI (ex-RSI) jusqu'à novembre 2021. Régularisation novembre 2021 du SSI 2019-2020 payable sur 12 mois.
3. 100 % de garantie BPI pour les PGE (prêts garantis par l'État).
4. 100 % de bienveillance de la part des services de l'État. Étalement des dettes sociales et fiscales sans majorations ni pénalités.
5. 100 % report de TVA à payer de mars à août 2020. Étalement des dettes dès septembre 2020 sur 12 mois.

L'EPEE : UNE ARME POUR COMBATTRE LA CRISE

Le pacte de l'EPEE a pour vocation le redressement des petites entreprises qui constituent un tissu économique vital pour la France. Les coups subis lors de la crise du Covid-19 sont terribles. L'État a su réagir rapidement pour parer au plus pressé. Maintenant, les entreprises doivent redémarrer dans un contexte qui ne sera pas l'APRÈS-Covid-19 comme espéré, mais **l'AVEC-Covid.**

Les entreprises ne retrouveront pas très vite les niveaux de revenus anciens. Pour sortir de cette ornière l'union est la seule solution. **L'union autour de l'EPEE, un Engagement Patriotique des Entreprises et de l'État** initié par le groupe Zepros.

Les PROS s'engagent :

1. Zéro licenciement économique jusqu'à fin 2020.
2. Zéro déficit 2020 fiscalement reportable sur les années suivantes.
3. 100 % respect de la LME (loi de modernisation de l'économie).
4. Zéro augmentation des dirigeants.
5. Zéro dividende distribué sur 2020 et 2021.

L'EPEE, MODE D'EMPLOI — Les engagements des Pros

- **Zéro licenciement économique jusqu'à fin 2020.**

Les PME/TPE, fortes des garanties et de l'annulation des charges patronales, s'engagent à ne pas recourir au licenciement économique jusqu'à la fin de l'année.

- **Zéro déficit 2020 fiscalement reportable sur les années suivantes.**

L'année 2020 sera déficitaire. Un déficit qui peut devenir une aubaine dans les prochaines années pour ne pas payer l'impôt sur les sociétés. Les professionnels ne veulent pas jouer de cet avantage fiscal eu égard aux aides reçues par ailleurs. Ils s'engagent donc à ne pas reporter ce déficit probable sur les années suivantes (sur le plan comptable, la perte ne sera bien sûr pas effacée). Si dans les années 2021 et suivantes l'entreprise réalise du bénéfice, ce sera en partie grâce aux aides de l'État reçu en 2020 et il est donc normal qu'elle ne se soustraie pas à l'IS grâce au déficit 2020.

- **100 % respect de la LME.**

En ces périodes troublées, nombre d'entreprises ne respectent plus rien. Ni les commandes, ni les engagements. Les membres du pacte de l'EPEE s'engagent à respecter la loi sur la modernisation de l'économie à la lettre.

- **Zéro augmentation des dirigeants.**

Les dirigeants des PME/TPE bénéficiaires du pacte de l'EPEE renoncent, bien sûr, à s'attribuer des augmentations de salaire. Chaque euro est dédié à la reprise.

- **Zéro dividende distribué sur 2020 et 2021.**

Dans le même esprit que l'augmentation bloquée des dirigeants, les actionnaires (personnes physiques) sont tous tournés vers la reprise de l'entreprise et du pays et ne se servent aucun dividende afin de reverser le bénéfice dans le moteur de la société, et ce pour les années 2020 et 2021.

> **« L'idée n'est pas pour les TPE et PME de recevoir mais aussi de donner en retour. Cela relève du patriotisme économique et c'est une profession de foi en l'avenir de notre pays. »**
>
> Philippe Paulic, Président de Zepros.

JE SOUTIENS LE PACTE !

Double je

MERCREDI 6 MAI

L'économie française ne se remettra pas d'un reconfinement

Devant des investisseurs (via un écran), le conseiller financement de l'économie de Bercy, normalien énarque comme son ministre Bruno Le Maire, insiste sur la *« magnitude sans précédent »* de la récession à venir. La reprise ? *« Il n'y a pas encore de véritable consensus sur un retour à la normale. »* Seule certitude, *« le scénario initialement espéré d'un retour à la normale immédiat est désormais révolu »*.
A ceux qui, comme *Challenges* (cf. n° 652), considèrent que la France est en retrait dans la course aux milliards des plans d'urgence, Emmanuel Monnet rétorque : *« Les équipes de Bercy ont fait un benchmark assez fin, nous sommes à 5% du PIB, dans la moyenne de nos voisins ; seuls quelques pays, comme les Pays-Bas, à 6%, font plus. »*
Quid si la pandémie redémarre et si l'on confine à nouveau ? La langue de bois du haut fonctionnaire, qui prévoit déjà un déficit public de 9% du PIB, devient glaciale : *« Notre économie ne se remettrait pas d'une séquence similaire. »*

JEUDI 7

La fermeture de Sandouville arrange bien Renault

Un dirigeant de Renault, sous couvert d'anonymat, nous confie que la décision de justice empêchant la reprise d'activité à l'usine de Sandouville (Seine-Maritime) arrange bien le constructeur automobile. Elle permet de fustiger la CGT, à l'origine de la plainte, et de faire voler en éclats toute possibilité de consensus avec la CFDT et FO. Surtout, il y a en ce moment 1 million de voitures en stock – 600 000 neuves et 400 000 occasions récentes – et *« ce serait folie d'en rajouter sauf à se retrouver dans la configuration des pétroliers américains qui ont payé pour écouler leurs barils »*.
Pourtant, les aides gouvernementales sont concentrées sur la production, alors que c'est le secteur de la distribution, bien plus gourmand en emplois, qui est en grand danger. *« Les concessionnaires vont perdre entre 30 et 40% de ventes sur l'année. Ils attendent des aides directes à la consommation genre "jupettes". Cela permettrait de vider les stocks de voitures essence, diesel, hybrides et électriques »*, poursuit notre interlocuteur, pour qui le gouvernement *« a une approche irénique de la voiture, confinée aux usines »*. La vision est différente chez PSA, où l'on considère que les aides en faveur de l'achat de voitures neuves sont *« néfastes »*.

C. Lebedinsky/Challenges

JEUDI 7

Les PGE bloqués provoquent une bronca contre les banques

Ce proche de Bruno Le Maire nous l'affirme : *« A ce jour, 62 milliards d'euros de prêts garantis par l'Etat (PGE) ont été distribués, contre 35 milliards pour le dispositif équivalent en Allemagne. »* On est très loin des 300 milliards annoncés le 25 mars par le ministre des Finances. *« C'est normal, le dispositif est en cours de déploiement, et ce chiffre n'est qu'un objectif, il ne s'agit pas de sauver tous les canards boiteux. »*
Le genre de déclaration qui fait bondir Hélène Bourbouloux. L'administratrice judiciaire vedette, qui gère avec ses 80 associés et collaborateurs la déferlante de faillites en train de s'abattre sur le pays, livre au *Point* une toute autre vision de la situation : *« Moi, je suis très en colère, je n'arrive pas à faire aboutir mes demandes de PGE. Quand j'en discute avec les banques, on ne remplit jamais les bonnes conditions. »* Même son de cloche du côté d'Hélène Guessant, présidente de la commission ETI de l'Association française des trésoriers d'entreprise, qui s'indigne *« des demandes hétérogènes des banques, qui réclament par exemple des prévisions de trésorerie détaillées sur des horizons au-delà de 2020 »*.

LUNDI 11

Le match Qatar-Arabie saoudite gagne le football européen

La haine entre le Qatar et l'Arabie saoudite a trouvé un nouveau terrain de jeu. Alors que circule la rumeur d'une vente de l'Olympique de Marseille au Saoudien Al-Walid ben Talal, le Qatari Yousef Al-Obaidly nous fait savoir qu'il s'y opposera. Très remonté, le patron du diffuseur beIN Media Group argue du fait que l'Arabie saoudite abrite et protège beoutQ, *« un site qui pirate de façon industrielle »* les retransmissions télévisées des championnats européens. C'est l'annonce, fin avril, du projet de rachat de Newcastle United par le fonds souverain saoudien piloté par le prince héritier Mohammed ben Salmane qui l'a fait sortir de ses gonds. Il a lancé une campagne de lobbying, y compris au Parlement britannique, pour bloquer l'opération.
Côté français, Canal + s'émeut aussi d'une offensive saoudienne sur le football. Dès février 2019, la filiale de Vivendi a dénoncé officiellement à l'administration américaine les violations du droit à la propriété intellectuelle menées par l'Arabie saoudite. Côté droits de l'homme, cette fois, c'est Amnesty International qui participe à cette campagne anti-saoudienne. ■

A la semaine prochaine

nouveau
Éveillez vos sens
AVEC LES CAPSULES L'OR ORIGINES
ALUMINIUM CAPSULES
ORIGINS COLLECTION
L'OR
ESPRESSO
INDIA
KARNATAKA
x10
L'OR
L'OR SANS DOUTE LE MEILLEUR CAFÉ DU MONDE
JACOBS DOUWE EGBERTS FR SAS | 810 029 413 RCS Paris | 30 bis, rue de Paradis - 75010 Paris - FRANCE | SAS au capital de 16 594 157,70 euros

La pierre,
l'avenir de votre patrimoine

FRANCO SUISSE

Villa Célina à Courbevoie – Construction en cours

Franco Suisse Bâtiment - RCS Nanterre B 380 216 473 - Document à caractère publicitaire - Illustration non contractuelle - 14-05-20. PEMA CITY

Depuis 1963, Franco Suisse réalise dans les villes recherchées d'Ile-de-France des résidences d'exception. Leur conception contemporaine, les matériaux nobles comme la pierre de taille massive et leurs prestations alliant innovation et démarche environnementale, en font des réalisations de grande tradition.

Nos espaces de vente sont ouverts sur rendez-vous

01 78 05 45 38 | franco-suisse.fr

FS Bâtir l'excellence